



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA**

**Facultad “Teresa de Ávila”**

**Departamento de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales**

**Licenciatura en Relaciones Internacionales**

---

*Trabajo Final de Investigación*

*“Gestión Internacional de la Provincia del Chaco: Análisis de su institucionalidad y sus acciones (2007-2015)”*

Director de tesis: Ippolito, Daniel

Alumno/a: Campos Winkler, Rodrigo

Legajo: 811820138

E-mail: rodriiwinkler@uca.edu.ar

Paraná, 2024

## **Agradecimientos**

A mi familia, en sentido amplio, por su apoyo incondicional y haberme permitido estudiar. Por los valores y temas que me inculcaron de chico, me forjaron para siempre.

A mis amigos, los de acá, los de allá, los de todos lados; son la fuente más apropiada para obtener consejo, retos y risas.

A mi novia, que en este ultimo tiempo se convirtió en el pilar más importante de mi vida.

A mi director Dr. Daniel Ippolito, por su paciencia y gran atino en sus invaluable aportes.

A la Dra. Theresa Durnbeck, fuente primaria para esta investigación, que hizo que mejore sustancialmente. Como también a mis antiguos compañeros de trabajo que me facilitaron gran parte de la información recabada.

## Índice

<b>Agradecimientos</b> .....	<b>1</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Consideraciones Teóricas</b> .....	<b>12</b>
<b>2. Estado de la Cuestión</b> .....	<b>21</b>
<b>3. Marco metodológico</b> .....	<b>30</b>
<b>4. Caracterización de la Provincia del Chaco</b> .....	<b>40</b>
4.1. <i>Primer Gestión (2007-2011). Posicionamiento:</i> .....	46
4.2. <i>Segunda Gestión (2011-2015). Afianzamiento:</i> .....	47
<b>5. Resultados</b> .....	<b>51</b>
<b>5.1. Institucionalidad de la Gestión</b> .....	<b>51</b>
5.1.1. <i>Inserción de la internacionalización en el seno de un nuevo gobierno (2007-2011)</i> .....	51
5.1.2. <i>Sinuoso pero afianzado camino institucional de la Gestión Internacional (2011-2015)</i> .....	54
<b>5.2. Accionar Internacional del Provincia del Chaco</b> .....	<b>56</b>
<b>5.2.1. Acciones de la Agencia de Inversiones, Relaciones Internacionales, Comercio Exterior y Promoción</b> .....	<b>56</b>
5.2.1.1. <i>Clasificación según tipo de acción.</i> .....	57
5.2.1.2. <i>Modalidad de las acciones realizadas.</i> .....	58
5.2.1.3. <i>Área temática destino de las acciones realizadas</i> .....	62
5.2.1.4. <i>Áreas temáticas destino de las diferentes modalidades</i> .....	65
<b>5.2.2. Acciones de la Secretaría de Inversiones, Asuntos Internacionales y Promoción</b> .....	<b>69</b>
5.2.2.1. <i>Tipo de Acción Realizada</i> .....	69
5.2.2.2. <i>Modalidad de las acciones realizadas</i> .....	71
5.2.2.3. <i>Área temática destino de las acciones realizadas</i> .....	72
5.2.2.4. <i>Áreas temáticas destino de las diferentes modalidades</i> .....	74
<b>6. Conclusiones. Discusiones y limitaciones</b> ... ..	<b>77</b>
<b>7. Bibliografía</b> .....	<b>84</b>
<b>8. Anexo</b> .....	<b>87</b>

## Índice de Figuras

<b>Fig. 1.</b> Duchacek influencia Provincial/Estatal en Relaciones Internacionales basado en el Modelo Simplificado del Sistema Político de Easton (1987, p.10) .....	17
<b>Fig. 2.</b> Zapata Garesché niveles de formación y compromiso para con la gestión externa de gobiernos locales. (2007, p. 57).....	29
<b>Fig. 3.</b> Evolución de la gestión internacional: principales puntos de concertación e institucionalización de la Provincia del Chaco .....	45
<b>Fig. 4.</b> Tipo de acción realizada por el Gobierno de la Provincia del Chaco entre 2007-2011. ....	57
<b>Fig. 5.</b> Distribución de acciones realizadas por el Gobierno del Chaco según modalidad entre 2007-2011.....	60
<b>Fig. 6.</b> Área temática destino de las acciones realizadas por el Gobierno de la Provincia del Chaco entre 2007-2011.....	63
<b>Fig. 7.</b> Área temática objetivo de las acciones realizadas por el Gobierno de la Provincia del Chaco entre 2007-2011, según modalidad.....	66
<b>Fig. 8.</b> Tipo de acción realizada por el Gobierno de la Provincia del Chaco entre 2011-2015 .....	70
<b>Fig. 9.</b> Distribución de acciones realizadas por el Gobierno del Chaco según modalidad entre 2011-2015.....	71
<b>Fig. 10.</b> Área temática destino de las acciones realizadas por el Gobierno de la Provincia del Chaco entre 2011-2015.....	73
<b>Fig. 11.</b> Área temática objetivo de las acciones realizadas por el Gobierno de la Provincia del Chaco entre 2011-2015, según modalidad.....	75
<b>Fig. 12.</b> Países con los que la Provincia del Chaco ha mantenido relaciones. (2007-2015) .....	77
<b>Fig. 13.</b> Comparación de la institucionalidad de la gestión internacional de la Provincia del Chaco, según score. (2007-2011; 2011-2015).....	78
<b>Fig. 14.</b> Comparación de los tipos de acción llevadas a cabo en la gestión internacional de la Provincia del Chaco, según score. (2007-2011; 2011-2015) .....	79
<b>Fig. 15.</b> Comparación de las modalidades de acción implementadas por la Prov. del Chaco. (2007-2011; 2011-2015).....	80
<b>Fig. 16.</b> Comparación de las áreas temáticas abarcadas por las acciones implementadas por la Prov. del Chaco. (2007-2011; 2011-2015).....	81
<b>Fig. 17.</b> Comparación de las áreas temáticas abarcadas por las acciones implementadas por la Prov. del Chaco. (2007-2011; 2011-2015).....	82

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Medición de indicadores de institucionalidad.....	36
<b>Tabla 2.</b> Estructura orgánica y responsabilidades primarias en AICER y SIAIyP (según Decretos 2268/09 y 987/12).....	49

## Resumen

Este trabajo examinó la gestión internacional de la Provincia del Chaco entre los años 2007 y 2015, explorando su institucionalidad y las acciones que se han implementado para posicionarse como un actor relevante en la esfera global. En un contexto donde las provincias argentinas asumieron mayores competencias en la arena internacional debido a la descentralización política y administrativa, la investigación abordó el concepto de gestión internacional aplicado a gobiernos subnacionales. Este término se definió utilizando el concepto definido por Cornago (2001, p. 2). Según esta autora, la gestión internacional se refiere a la participación activa de gobiernos no centrales en la arena internacional, mediante el establecimiento de relaciones formales e informales con actores públicos o privados para promover objetivos socioeconómicos, culturales y de desarrollo en general. Esta forma de interacción externa, conocida también como paradiplomacia, se ha convertido en una práctica relevante para las unidades subnacionales en contextos de globalización, donde los actores locales buscan responder a sus propias necesidades y oportunidades internacionales.

El caso del Chaco resultó significativo por su temprana institucionalización en el ámbito internacional, evidenciada por la creación de la Comisión Regional de Comercio Exterior del Noreste Argentino (CRECENEA) en 1984 y la formalización de la Secretaría de Relaciones Internacionales y Comercio Exterior en 1995. Durante el período estudiado, las gestiones encabezadas por Jorge Capitanich implementaron cambios institucionales que fortalecieron la estructura encargada de la internacionalización, destacándose la creación de la Agencia de Inversión, Comercio Exterior y Relaciones Internacionales y, posteriormente, la Secretaría de Inversiones, Asuntos Internacionales y Promoción.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque descriptivo y transversal, basado en la revisión de fuentes secundarias (documentación oficial, normativa y prensa) y en una entrevista semiestructurada con una funcionaria clave. Para evaluar la institucionalidad, se utilizó un sistema de puntuación que midió cinco dimensiones: posicionamiento, actores, legalidad, planeamiento y presupuesto.

A su vez, las acciones internacionales llevadas a cabo se clasificaron por tipo (convenios internacionales, cartas de intención o acciones concretas), modalidad (propias, coordinadas, de tipo lobby y concertadas) y área temática (estímulo al comercio exterior y el turismo, cooperación internacional, promoción de las inversiones extranjeras y la búsqueda de financiamiento internacional) para observar las tendencias y características de la gestión.

A través de esta investigación, se pudo demostrar que la gestión internacional del Chaco mostró así un nivel medio-alto en institucionalidad, con una leve mejora entre las gestiones, sus fortalezas se vieron en el posicionamiento y recursos humanos, mientras que el presupuesto fue su área de menor desarrollo. Las acciones realizadas reflejaron un enfoque centrado en lo económico, en la promoción del comercio exterior, el turismo, la búsqueda de financiamiento e inversión internacional. Aunque la gestión les dio una gran importancia relativa a los ámbitos de cooperación regional como la vinculación entre la CRECENEA y el Conselho de Desenvolvimento e Integração Sul (Brasil) y la propuesta de la Zona de Integración del Centro Oeste de América del Sur, asumiendo la presidencia pro tempore de este último.

El trabajo encuentra en el periodo analizado una gestión que estableció una base institucional sólida y resiliente que le permitió implementar una multiplicidad de acciones logrando posicionar al Chaco como un actor activo y relevante en el ámbito internacional. La gestión dio una gran

prioridad a socios regionales, generando una agenda que se mantuvo durante todo el periodo estudiado.

En definitiva, esta investigación aporta un estudio al accionar en la esfera internacional del gobierno de la provincia del Chaco, dotándolo de una novedad al ser el primero que realiza una pormenorización de este estilo; y además, en última instancia a la comprensión de los procesos de internacionalización de los gobiernos subnacionales en Argentina, subrayando la importancia de contar con una estructura institucional acorde para poder alcanzar sus objetivos.

## 1. Introducción

La globalización ha transformado las dinámicas de interacción entre los actores internacionales, en Argentina en particular se observa, desde fines del último siglo, una emergencia de los gobiernos subnacionales a la esfera global, utilizando múltiples estrategias y con distintos objetivos. La internacionalización de las unidades subnacionales se inscribe en un proceso de descentralización política y administrativa, donde las provincias han asumido mayores competencias en áreas estratégicas como el comercio exterior, la atracción de inversiones y la cooperación internacional.

Este cambio cualitativo en las funciones de los gobiernos no centrales, consolidado en Argentina en la década de 1990 y formalizado por la Reforma de la Constitución Nacional en 1994, y en particular para la provincia del Chaco en la Reforma de la Constitución Provincial en 1995. En este contexto, surgió el artículo 124 de la Constitución Nacional que habilita de manera expresa a las provincias realizar convenios internacionales, institucionalizando así una realidad que posiciona a las provincias argentinas como un actor que se inserta con sus propias reglas dentro del complejo entramado de relaciones del sistema internacional.

La elección de la Provincia del Chaco no es casual; esta ha sido pionera en la formulación de una política pública de inserción internacional, como lo demuestra su temprano accionar internacional en 1984 con la creación de Comisión Regional de Comercio Exterior del Noreste Argentino (CRECENEA) y su acercamiento a la Región del sur de Brasil. En 1995, con la institucionalización de la Secretaría de Relaciones Internacionales y Comercio Exterior, la cual funcionaba bajo la órbita de la Secretaría Gral. de la Gobernación, se marca un punto de inflexión que generó prácticas institucionalizadas y estrategias de relacionamiento definidas que ameritan un análisis pormenorizado y exhaustivo.

Las acciones realizadas por los diversos órganos provinciales encargados de la inserción de la provincia del Chaco en la arena internacional han sido analizadas desde la perspectiva teórica de las Relaciones Internacionales. Sin embargo, este trabajo no ha conseguido dar con estudios sobre las acciones unilaterales la provincia, solo se observan trabajos que detallan acciones concertadas como ser la iniciativa de CRECENEA y su vinculación con el Consejo de Desenvolvimento e Integração Sul (CODESUL), la propuesta de la Zona de Integración del Centro Oeste de América del Sur (ZICOSUR), o acciones conjuntas con el Poder Ejecutivo Nacional. La escasa literatura existente demuestra que su accionar autónomo ha sido dejado de lado en el análisis de política internacional subnacional.

A raíz de los resultados en las Elecciones Generales para el Poder Ejecutivo de la Provincia del Chaco del año 2007, hay un cambio de color político en la gobernación; la asunción de Jorge Milton Capitanich genera una nueva estructura en el gabinete provincial, reflejada en el Decreto 19/08, que crea la Agencia de Inversión, Comercio Exterior y Relaciones Internacionales de la Provincia del Chaco, erigida como ente autárquico bajo la órbita del Poder Ejecutivo Provincial. En ese mismo año, 2008, se da una modificación de la denominación de la agencia, la cual se erige como Agencia de Inversión, Comercio Exterior, Relaciones Internacionales, Representación y Promoción provincial. El cambio de color político y la generación una nueva estructura gubernamental produce un cambio en la forma de relacionarse de la provincia.

Los estudios previos sobre el accionar externo de la provincia se centran en el periodo previo a la gestión de Capitanich, incluyendo los periodos de Ángel Rosas (1995-2003) y Roy Nikisch (2003-2007). Además del cambio de color político y la falta de estudios pormenorizados sobre este periodo, es relevante estudiarlo debido a que en la gestión Capitanich el área vuelve a circunscribirse dentro de la Secretaría Gral. de Gobernación, dotándola de una mayor jerarquía en

comparación con su antecesora que se encontraba bajo la órbita del Ministerio de Producción. De allí el interrogante planteado, ¿Cuáles son las características de la gestión internacional de la provincia del Chaco durante el periodo 2007-2015?, del mismo se desprende el objetivo general de esta investigación, describir la gestión internacional de la Provincia del Chaco durante el periodo 2007-2015.

A partir de este se observan los objetivos particulares:

1. Implementar un sistema de puntaje para medir el nivel de institucionalidad del órgano encargado de la gestión internacional de la Provincia del Chaco durante el periodo anteriormente mencionado.
2. Sistematizar y describir el accionar internacional de la Provincia del Chaco durante el periodo planteado.

Se trata de un trabajo que se define metodológicamente como descriptivo y busca realizar un estudio de lógica transversal a partir de la revisión de fuentes secundarias como ser los documentos oficiales de las instituciones a estudiar, normativa pública y una revisión de archivo de la prensa oficial de la provincia. Además, se llevó a cabo una entrevista semiestructurada a la funcionaria que encabezaba el proceso de la gestión internacional de la provincia como técnica de recolección de información primaria. Del mismo modo, al estudiar las fuentes secundarias, se utilizaron herramientas e información disponible en revistas académicas, trabajos de investigación y libros especializados en la materia.

El trabajo se organiza en 3 partes, una primera donde se establece el marco teórico, antecedentes empíricos, y el marco metodológico en el cual se enmarca la investigación, para finalizar con el marco jurídico-político en el que se inserta el Chaco al escenario internacional. La segunda parte

busca caracterizar la gestión internacional del Chaco, comprendiendo sus antecedentes en la materia y analizando la dimensión de institucionalidad de la gestión en el periodo estudiado. Por último, se realiza un análisis de las acciones llevadas a cabo en el periodo 2007-2015. El trabajo cierra con las conclusiones extraídas a lo largo de la investigación.

## 2. Consideraciones Teóricas

García Segura (1992) plantea que desde el final de la Segunda Guerra Mundial se comienza a evidenciar una multiplicación y diversificación de los actores que intervienen en la esfera internacional. El proceso de descolonización dio lugar a una gran variedad de nuevos Estados nacionales, y de la misma forma, la globalización erigió otros actores como ser las empresas multinacionales y una proliferación de organizaciones internacionales.

Hacia la década de 1970 encontramos que esta diversificación de actores puso en jaque la hegemonía el análisis estatocéntrico - y realista - dominante en la Teoría de las Relaciones Internacionales desde los albores de la disciplina, el cual basado en la concepción de la unicidad del Estado como actor internacional, la lucha por el poder, el interés nacional y la naturaleza conflictiva de dichos Estados, resultaba insuficiente para explicar los cambios y transformaciones del sistema internacional. El surgimiento de nuevos enfoques reviste de importancia para este trabajo debido a que el actor gubernamental no central comienza a ser de relevancia para estos.

Desde la década de los setenta la disciplina de las Relaciones Internacionales ha señalado la existencia de un proceso de “difusión” del poder estatal en varias direcciones. Así, parte de las funciones que antes estaban a cargo del Estado comenzaron a ser abordadas por organismos internacionales y actores no gubernamentales con influencia transnacional. Este proceso, caracterizado como “difusión hacia arriba”, fue acompañado por otro que, en contraposición, se identificó como “difusión hacia abajo” y se basó en una mayor descentralización de las funciones del Estado nacional hacia las provincias y municipios. (Busso, 2017, en Barreto (compilador), p. 13.)

Esta difusión del poder “hacia abajo” muestra la incapacidad del paradigma estatocéntrico para analizar los nuevos fenómenos, surgiendo así nuevos puntos para el análisis, de los cuales

utilizaremos por cuestiones metodológicas la denominada Teoría de la Interdependencia Compleja esgrimida por Robert Keohane y Joseph Nye.

En términos de Barbé (1995), la fragmentación del Estado-Nación puede ser entendida como “crisis del Estado”, los cuales han sufrido un deterioro de la soberanía en torno a los nuevos actores surgidos de la globalización. En este sentido, Zubelzú (2008), reflexiona sobre la situación de los Estados, los que se han transformado cada vez más en instituciones huecas a partir de esta difusión del poder.

Coincidimos con Vivegiani (2004) quién establece que:

en este marco favorable, los estados subnacionales desarrollan alternativas de participación en el escenario mundial y, pese a no ser considerados como sujetos de derecho internacional, intervienen de hecho en modalidades de cooperación internacional, establecen o cumplen acuerdos de cuño económico y cultural, de modo formal e informal.  
(p. 28)

El abordaje teórico de la problemática del accionar internacional de las unidades subnacionales tiene múltiples aristas y ha sido analizado desde diversas perspectivas, por lo que se intentara esgrimir un recorrido de la temática por los distintos paradigmas de la disciplina.

Desde la perspectiva realista o neorrealista se considera al Estado como una entidad monolítica y constitutiva del sistema interestatal, de esta forma, el accionar de una entidad subnacional no integra el análisis del cálculo de poder. Si bien estas entidades forman parte de los elementos del poder nacional, su internacionalización tiene una relevancia intrínseca que no es reconocida por el enfoque, por ejemplo, los lazos comerciales, culturales, políticos y sociales generados por estas serían mejor interpretados desde otra perspectiva teórica como ser la interdependencia compleja.

El neoinstitucionalismo comprende que la interdependencia compleja ha posibilitado la inserción de actores no convencionales al sistema, entre ellos, los gobiernos subestatales. Asimismo, desde esta visión, la paradiplomacia puede responder a diversos intereses, tanto públicos como privados; es por esto que, es necesario analizar los procesos de negociación política comandados por los Estados Nacionales y el grado de influencia que las unidades subnacionales puedan ejercer sobre la política exterior. Así también el accionar autónomo de las entidades subestatales es digno de un estudio desde esta perspectiva, ya que los acercamientos se han institucionalizado (hermanamientos, convenios, intercambios, entre otros) generando una realidad política, con sus propias reglas y procesos, en este nuevo nivel de relacionamiento.

En tanto, el enfoque constructivista, a partir de la cosmovisión de que los significados intersubjetivos y las fuerzas materiales subyacen como fuente del poder de los Estados, podría asemejarse a la perspectiva neorrealista ya que considera a los Estados como los principales actores del sistema. Sin embargo, en el accionar internacional de una unidad subnacional pueden incidir las respectivas ideas y percepciones, esto es más evidente en procesos de cooperación fronteriza, en procesos de paradiplomacia identitaria o en los denominados de protodiplomacia.

A partir de lo mencionado en el anterior apartado consideramos acertado, a los fines conceptuales de esta investigación, la utilización del análisis desde el “neoinstitucionalismo”. Este posicionamiento no es casual, se prefiere este abordaje ya que esta corriente entiende que la interdependencia compleja ha posibilitado la inserción de actores no convencionales al sistema, entre ellos, los gobiernos subestatales. Asimismo, desde esta visión, la paradiplomacia puede responder a diversos intereses, tanto públicos como privados; es por esto que, es necesario analizar los procesos de negociación política comandados por los Estados Nacionales y el grado de influencia que las unidades subnacionales puedan ejercer sobre la política exterior. Como así

también el accionar autónomo de las entidades subestatales es digno de un estudio desde esta perspectiva, ya que los acercamientos se han institucionalizado (hermanamientos, convenios, intercambios, entre otros) generando una realidad política, con sus propias reglas y procesos, en este nuevo nivel de relacionamiento.

Del mismo modo, a los motivos de este trabajo consideramos pertinente utilizar el término “gestión internacional” por sobre su similar “paradiplomacia” para referirse al conjunto de acciones realizadas por la unidad de análisis, a partir de lo expuesto por Miryam Colacrai y Graciela Zubelzú (1994), las cuales resuelven que el concepto “paradiplomacia” puede interpretarse como una actividad que duplica o compite con la del estado nacional; además, en nuestro país el prefijo “para” trae aparejado una connotación negativa, incluso entendida como ilegal, perdiendo de vista la simultaneidad de las acciones. Del mismo modo, se acuerda con Zeraoui (2011), quién prefiere – y recomienda – la utilización de los términos “acciones internacionales”, “internacionalización”.

A partir de lo anteriormente mencionado, esta investigación utiliza como unidad de análisis a un gobierno subnacional, entendiéndolo de manera coincidente con García Segura (1992), quien indica que el termino correcto para mencionar a los actores componentes de los Estados es el termino subnacional. Cabe destacar que los términos subnacional y subestatal provienen de un mismo concepto central “Estado-Nación” es por esto que su uso resulta equivalente. A su vez, este contrasta con el escenario o sistema internacional, objeto de análisis de las Relaciones Internacionales.

A partir de lo anteriormente mencionado, se esgrime una idea *Gestión Internacional*, por lo que se trae a colación la definición esgrimida por Cornago (2001), quien comprende a la temática como la,

(...) implicación de los gobiernos subnacionales en las relaciones internacionales, a través del establecimiento de contactos formales e informales, permanentes o ad hoc, con entidades públicas o privadas, con el propósito de promover asuntos socioeconómicos o culturales, así como cualquier otra dimensión externa de sus competencias constitucionales. (Cornago, 2001. p. 2.)

La definición de los temas que se incluyen en la acción internacional de un gobierno no central han sido factor de discusión en la doctrina, tal es así que podemos mencionar lo establecido por Paquin (2003),

La política económica y comercial, la promoción de las inversiones extranjeras y la atracción de centros de decisiones, la promoción de las exportaciones, la ciencia y la tecnología, la energía, el medio ambiente, la educación, la inmigración y la movilidad de las personas, las relaciones multilaterales, el desarrollo internacional y los Derechos Humanos forman los principales expedientes de la paradiplomacia. Los actores paradiplomáticos se desinteresan generalmente de las cuestiones militares, pero no totalmente. (p. 11).

Para una comprensión cabal del fenómeno es necesario traer a colación el trabajo realizado por Duchacek (1987) *Toward a typology of new subnational governmental actor in international relations*, el cual menciona que la aparición de los gobiernos subnacionales en la escena internacional es un resultado de presiones desde abajo, en los sistemas federales y democráticos descentralizados; sin embargo, hay casos de provincias que han incrementado su significancia internacional en sistemas muy centralizados como ser China. A partir de esta aparición el autor establece que existen tres distintos canales a partir de los cuales un gobierno subnacional puede

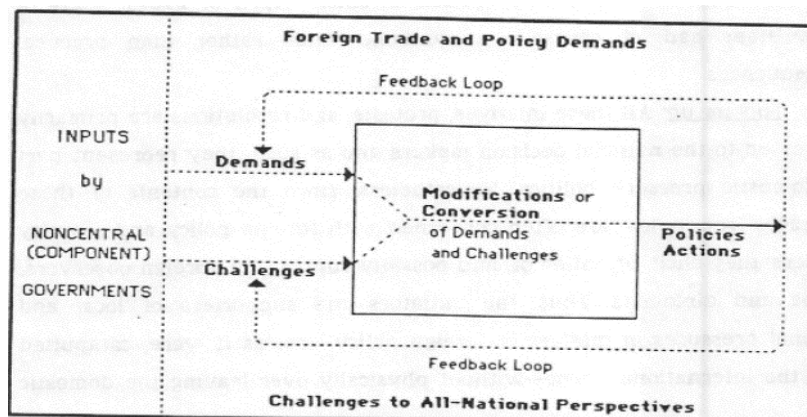
influir en el contenido o en la ejecución de la política exterior, o posicionarse en el seno del sistema internacional.

Uno de estos canales es *influenciando la política exterior desde dentro*, en el cual inicia consultándose si los gobiernos subnacionales se han transformado de lobbies domésticos a actores internacionales. Para concluir que todas las iniciativas, protestas y resoluciones son primordialmente responsabilidad de los tomadores de decisiones nacionales, como tales, ellos representan parte de las presiones políticas domésticas. Sin embargo, desde que las presiones domesticas son sobre materias que afectan a la política exterior y a la seguridad nacional llaman la atención de observadores internacionales, prensa internacional y diplomáticos.

Desarrollándose así un sistema de estímulo-respuesta donde los estímulos subnacionales, son respondidos - o correspondidos- en la ejecución de la política exterior. Lo cual puede ser ilustrado en esta adaptación del modelo simplificado del sistema político de Easton, limitando así las demandas a aquellas que provienen de unidades autónomas territoriales, como ser Cantones, Estados o Provincias.

**Figura 1:**

*Duchacek influencia Provincial/Estatal en Relaciones Internacionales basado en el Modelo Simplificado del Sistema Político de Easton (1987, p.10)*



Por otro lado, el autor plantea la forma de *Cooperación regional entre gobiernos fronterizos*, el cual es conceptualizado como *Regionalismo Fronterizo*, es decir los contactos de cooperación formales, informales o totalmente institucionalizados que conectan a los gobiernos subnacionales de ambos lados de una frontera. Esto incluye a redes de contacto físico y canales de comunicación, reglas implícitas o explícitas y formales o informales procedimientos por los cuales los gobiernos, las empresas o los ciudadanos interactúan.

Hay cuestiones de relevancia común que deben ser definidas localmente, sobre todo con el impacto de la interdependencia y el crecimiento del movimiento de personas, productos, contaminantes y transferencias de poder. Si bien es verdad que la cercanía suele crear un alto nivel de intimidad a partir de problemas comunes y acercamientos para soluciones bilaterales, no podemos asumir que la cercanía geográfica garantiza semiautomáticamente amistad y cooperación.

Por último, propone que los *Gobiernos subnacionales “salen al exterior”*, un concepto más cercano al paradigma actual, siendo la presencia internacional de los gobiernos subnacionales ha tomado tres formas mayoritariamente, i) viajes al exterior entrevistándose con sus pares, ii) ferias de inversión y comercio para promover el desarrollo manufacturero, el know-how tecnológico, cuestiones climáticas, impositivas o educacionales o la promoción del turismo; iii) misiones permanentes al exterior, como mini consulados, con el propósito principal de la promoción de inversión extranjera, intercambio y turismo.

Por otro lado, es necesario para la comprensión cabal del fenómeno la perspectiva de Zeraoui (2011) quien en su estudio *Diplomacia paralela y las relaciones internacionales de las regiones*, esgrime una definición de la internacionalización de gobiernos no centrales conceptualizándolo como “(...) el desarrollo de las relaciones internacionales por parte de entidades subestatales” (p. 67), y establece que la emergencia de estos actores a la escena internacional no es casual, sino que

obedece a múltiples y variadas causales. El autor establece una tipología de acciones de un actor subnacional:

- **Paradiplomacia Identitaria.** En la cual elige citar a Paquin (2013) quien entiende como “(...) una política exterior subestatal que tiene como fundamento el reforzamiento o la construcción de una nación minoritaria en el seno de un país multinacional” (p. 12).
- **Protodiplomacia.** Aquella ejercida por el gobierno subnacional y que tiene como objetivo principal lograr la separación y la independencia del Estado Nacional.
- **Diplomacia Constitutiva.** Es la acción combinada entre el Estado Central y las unidades regionales.
- **Paradiplomacia Positiva.** En estas, las regiones actúan bajo los mismos lineamientos del gobierno central y proveen de apoyo y herramientas para llevar a cabo ese proyecto.
- **Paradiplomacia Negativa.** En este caso las regiones actúan en contra del Estado, conlleva un movimiento para pedir más autonomía. Esto disminuye el carácter de poder del Estado dañando la imagen de este en la escena internacional.
- **Paradiplomacia Directa.** Se da cuando la región tiene una actuación directa en la escena internacional y tiene verdaderas relaciones con el exterior.
- **Paradiplomacia Indirecta.** Caso en el que la región hace presión para moldear la política exterior del gobierno central.

De la misma manera, entendemos necesario mencionar el aporte metodológico de Calvento (2016) quien en su trabajo *La política internacional subnacional: una propuesta para el abordaje del accionar contemporáneo en Argentina*, esgrime una herramienta de análisis a partir del concepto de política internacional subnacional, definido como la decisión política y herramienta pública de los gobiernos locales que se ocupa de impulsar la inserción internacional, a través de una estrategia

y objetivos tendientes a aprovechar las oportunidades del contexto exterior con las necesidades del territorio. Definiendo así dos dimensiones para operacionalizar y sistematizar la política pública, contemplando el conjunto de estrategias directas e indirectas: 1) las tendientes al relacionamiento institucional internacional y 2) aquellas de posicionamiento internacional. La novedad de la propuesta es la incorporación de la distinción de vinculaciones institucionales y vinculaciones de posicionamiento; considerando a las primeras desde estrategias bilaterales o multilaterales y las segundas como una estrategia unilateral.

### 3. Estado de la Cuestión

Las acciones realizadas por los diversos órganos provinciales encargados de la inserción de la provincia del Chaco en la arena internacional han sido analizadas desde la perspectiva teórica de las Relaciones Internacionales; sin embargo, este trabajo no ha conseguido dar con estudios sobre la provincia en sus acciones unilaterales, solo se observan trabajos que detallan su accionar en el marco de procesos de regionalismo como ser la iniciativa de CRECENEA y su vinculación con CODESUL, la propuesta de ZICOSUR, o acciones conjuntas con el Poder Ejecutivo Nacional.

Como primer punto, se considera el análisis de Zubezú (2007), en su trabajo *El diseño institucional y los perfiles de gestión externa de las provincias argentinas*, donde aborda desde una perspectiva empírica, basada en el trabajo de campo, la gestión externa de las provincias argentinas, priorizando las técnicas cualitativas como la realización de entrevistas a informantes claves, la sistematización de talleres participativos en las distintas provincias, y el rastreo de documentos formales e informales (organigramas, decretos, convenios, etc.) que permiten reconstruir las experiencias provinciales. La autora puso énfasis en comprender las lógicas y visiones de los propios actores subnacionales, más que en categorías teóricas externas. Busca caracterizar la heterogeneidad y particularidades de cada provincia, a partir de ejes inductivos como trayectoria, centralización/descentralización, diversificación temática y proactividad. De este modo, logra una descripción densa y una mirada contextualizada, integrando diversas fuentes, sobre un tema poco explorado y sistematizado a nivel provincial.

A partir de estos objetivos, la autora muestra algunos rasgos distintivos de la gestión externa de la provincia del Chaco, como la distinción de que desde 1995 cuenta con un órgano encargado del relacionamiento externo, que ha permanecido a pesar de cambios en el organigrama provincial, manteniendo así cierta continuidad. De la misma forma, la autora entiende que la gestión externa

se ha focalizado en dos ejes: a) la promoción de la integración regional y la conectividad bioceánica aprovechando su ubicación geográfica estratégica, y b) la búsqueda de nichos de mercado incluso en países lejanos. La actitud proactiva en gestión externa, con alto compromiso de sus autoridades políticas, demuestra la mirada amplia que se mantuvo a lo largo de las gestiones del Poder Ejecutivo provincial, más allá de cuestiones fronterizas o de acercamientos regionales. Presentando así una combinación de continuidad institucional, activismo, densidad y diversificación temática.

Además, la investigación realizada por Carlino y Veiravé (2010) *La formación de bloques subregionales: la provincia del Chaco y sus vínculos con los Estados del sur brasilero*, la cual pretende analizar desde una perspectiva histórica el comportamiento de las distintas provincias que integran la región del Nordeste Argentino (NEA) en el marco de los distintos esquemas de integración subnacional, poniendo énfasis en el contexto que dio lugar a dichas organizaciones, su evolución, los resultados obtenidos y sus agendas actuales; con un principal foco en las relaciones de la Provincia del Chaco, intentando reconocer evoluciones, resultados obtenidos, cuestiones pendientes y la acciones desplegadas por los mencionados esquemas. A partir de su análisis, los autores reconocen que la provincia del Chaco ha tenido una posición activa en su gestión externa, definiendo sus objetivos; así, entonces más allá de su participación en esquemas de integración ha tenido búsquedas de acercamiento de manera unilateral. Consideran también que los esquemas horizontales de interrelación articulan nuevos espacios alternativos a los tradicionales promovidos por los centros de poder y aparecen como interesantes plataformas de promoción a nivel internacional.

Por otro lado, la investigación realizada por Botto y Scardamaglia (2012) *El rol del sector privado en la internacionalización de las provincias argentinas*, la cual focaliza en el accionar de los

actores privados en el proceso de internacionalización de los gobiernos subnacionales en 5 provincias (Córdoba, Santa Fe, Buenos Aires, Chaco y Corrientes), a partir de los siguientes criterios: a) negociaciones comerciales, b) negociaciones financieras y c) la atracción de Inversión Extranjera Directa; hipotetizando que el sector privado local ejerce un papel mucho más activo y protagónico en la internacionalización en este nivel que en el que la literatura señala a nivel nacional. A los fines, realiza una búsqueda bibliográfica sobre el rol del sector privado en la internacionalización de gobiernos no centrales y una revisión de las acciones de internacionalización de cada provincia. A partir de su análisis, consideran que el sector privado participa activamente y de manera propositiva solo en materia comercial y que la institucionalización de las prácticas internacionales conlleva una articulación público-privada.

Desde el punto de vista de las acciones realizadas en el marco de procesos de regionalismo, el análisis de Ippolito (2015) en su trabajo *Revistando viejos esquemas de cooperación transfronteriza en el MERCOSUR: un análisis de la institucionalidad de CRECENEA y su proyección hacia los Estados del Sur de Brasil (CODESUL)*, en el cual se propone analizar los factores institucionales que han contribuido a que CRECENEA se encuentre en una situación de prolongada inactividad política y administrativa, asimismo, planea que el caso de estudio ilustra una debilidad estructural de la integración fronteriza argentino-brasileña en el MERCOSUR, la cual se asocia a problemas inherentes en la construcción social de espacios subregionales; teniendo en cuenta este objetivo, el autor realizó un análisis de bibliográfico, de archivo y de legislación. A partir del estudio de los datos recolectados puede definir que el inmovilismo institucional en que ha caído CRECENEA se ve expresado en la débil institucionalidad que ha alcanzado la subregión y en la débil normativa orientada al proceso en cada provincia, además, los limitados espacios de participación ciudadana y de la sociedad civil agravan la situación.

Por otro lado, cabe recalcar otros análisis relevantes sobre la cuestión de la internacionalización de unidades subnacionales en la República Argentina.

Como primer punto, se considera necesario resaltar el aporte de Cabrol (2014) en su tesis doctoral *La cooperación internacional descentralizada del Poder Ejecutivo de la Provincia de Entre Ríos: acciones e intereses, 1994-2013*. En su trabajo la autora busca, por medio de una metodología cualitativa, con un diseño descriptivo-exploratorio, examinar cuáles han sido las acciones del Poder Ejecutivo (PE) de la provincia de Entre Ríos en materia de Cooperación Descentralizada (CD), tanto en calidad de oferente como de receptora, durante el período de tiempo comprendido entre los años 1994 y 2013. Se trata de una investigación cualitativa, con un diseño descriptivo-exploratorio que también intenta conocer el marco legal e institucional, incluyendo atribuciones y facultades en relaciones internacionales reconocidas a las distintas dependencias del PE, interpretar cuáles han sido los intereses específicos de los funcionarios del PE de la provincia de Entre Ríos a la hora de emprender acciones de CD y clasificar las acciones de CD emprendidas por el PE provincial según los siguientes criterios: áreas temáticas, socios externos y carácter de los socios externos.

Concluyendo que la Provincia ha sufrido una importante variación en las competencias definidas en materia de relacionamiento externo para cada organismo de gobierno a lo largo del período estudiado, ya que los cambios en la organización del gabinete provincial fueron dejando sin lugar al ente especializado para el relacionamiento externo y que los intereses para realizar esta tarea se encuentran predominantemente en el área económica-comercial, aunque sin ser las únicas.

Así también la autora aporta luz a la discusión sobre las temáticas en las cuales se llevan a cabo las acciones de los actores subnacionales, realizando una búsqueda profundizada sobre las áreas temáticas sobre las que versan las acciones de cooperación descentralizada, distinguiendo entre

*acciones monotemáticas* dirigidas a diversos tópicos como ser a) Economía, b) Educación, c) Salud, d) Cultura, e) Medio ambiente, f) Ciencia y tecnología y g) Inclusión social y derechos humanos. Además, propone como categoría a las *Acciones multitemáticas*, aquellas que se dan cuando las actividades previstas o realizadas responden a dos o más de las áreas temáticas descritas anteriormente.

Por otro lado, Cabrol e Ippolito (2012) determinan que las acciones internacionales que pueden llevar adelante los gobiernos de provincia pueden estar enfocadas a 1) el estímulo al comercio exterior y el turismo, 2) la promoción de inversiones externas, 3) el financiamiento internacional y 4) la cooperación internacional. Categorías que son utilizadas para describir las acciones a estudiar en este trabajo, ya que generan un marco amplio para el estudio de la gestión internacional.

De la misma manera, la modalidad de la acción de la unidad subestatal contiene suma importancia en el estudio de la problemática, es por esto que se utilizó la tipología de acciones de gobiernos subnacionales para el alcance de objetivos en el plano externo creada por Zubelzú (2008) para el estudio realizado en este trabajo; la tipología contiene 4 tipos ideales no excluyentes entre sí:

**Acciones (o reacciones) Propias.** Iniciativas generadas por la provincia sin intervención directa de otros actores (sector privado o gobierno nacional), sin importar la motivación de su realización. Estas pueden ser individuales o en conjunto con similares, como también ser resultado de iniciativas originadas en otros países.

**Acciones Coordinadas.** Aquellas en las que la provincia, o varias de estas, y el gobierno nacional actúan de modo conjunto y consensuado. El resultado es la acción coordinada a la que se llega como producto de un proceso caracterizado por dificultades, demoras y tensiones, el cual, a su vez, se encuentra determinado por el intercambio de recursos. Ejemplos típicos del mismo podrían ser

la intermediación realizada por el Estado Nacional para que las Provincias accedan a créditos de organismos financieros internacionales; o la cooperación nacional y provincial en el área de infraestructura física.

**Acciones Tipo Lobby.** En las cuales las provincias no gestionan directamente en el plano internacional, sino que intentan ejercer presión ante el gobierno nacional para impulsar un proyecto de interés vital para la provincia y que afecta directamente su maniobrar en lo internacional. Aunque el destinatario inmediato de esta acción sea el gobierno nacional, el fin último es la inserción internacional, esto genera casos de competencia y casos de cooperación entre las provincias, para lograr que sus intereses impacten en la política exterior del gobierno nacional.

**Acciones Concertadas.** Aquellas enmarcadas en el ámbito de los Comités de Integración, las mismas están inscriptas en una normativa y rutina estrictamente características que cuentan con la organización y coordinación del Estado Nacional.

Se destaca la contribución de Felli (2019) en su tesis de maestría *Análisis de la paradiplomacia de la provincia de Buenos Aires. Estudio de caso de los Convenciones Internacionales a partir de la reforma institucional del año 1994*. En la misma, la autora intenta comprobar si la falta de un marco jurídico y político constitucional que regule la descentralización, junto con la discrecionalidad de las iniciáticas de las autoridades de la Provincia de Buenos Aires respecto a la política exterior del Poder Ejecutivo Nacional, le resta viabilidad a la internacionalización y hace difícil la consolidación de esta. Para afrontar este objetivo utiliza la metodología “investigación no reactiva”, por la cual se realiza una observación de archivos documentales.

La autora logra, a partir del análisis de diversas fuentes documentales, comprender que la no existencia de fundamentación en la Constitución Provincial de la provincia de Buenos Aires. para

la concertación de convenios provinciales y las diferencias respecto a la Política Exterior Argentina, restan viabilidad a la internacionalización de la provincia.

Por otro lado, es necesario recalcar la investigación de Sacco (2019), quien realiza un análisis de las relaciones económicas-financieras internacionales de la Provincia de Santa Fe en su artículo *Financiamiento externo de actores subnacionales: el caso de la provincia de Santa Fe (2007-2017)*, en la misma busca describir el accionar en esta temática e identificar accesos y restricciones al crédito internacional de la provincia; identificando una doble restricción, por un lado, aquellas de carácter normativo (Constitución Nacional, Ley de Responsabilidad Fiscal y su Constitución Provincial), y por el otro, las “fundamentales macroeconómicas” integradas por las capacidades de repago a nivel nacional y provincial.

En la misma línea, Calvo (2019) en su publicación *Políticas paradiplomáticas orientadas a las Cadenas Globales de Valor (CGV)* intenta comprender las dinámicas imperantes en las CGV y los alcances de las políticas paradiplomáticas en ellas, para crear un concepto preliminar de política para diplomática orientada a maximizar los beneficios de las CGV. En su trabajo sostiene que el desarrollo local requiere políticas paradiplomáticas que se caractericen por una apropiada planificación que identifique sectores estratégicos de forma que su inserción en las CGV este fundada en las potencialidades locales y pueda generar articulaciones futuras.

Por otro lado, para la comprensión de la institucionalidad de la gestión internacional son relevantes las categorías creadas por Passer (2014) para el análisis del nivel de internacionalización de un gobierno local, pero que consideramos que a los fines de esta investigación es aplicable, utilizando los indicadores a) posicionamiento, b) actores, c) legalidad, d) planeamiento, e) presupuesto. Las mismas son posicionadas en nivel “alto”, “medio” o “bajo” para finalizar con una comprensión total del nivel de institucionalidad de la gestión internacional.

**Posicionamiento.** Se tiene en cuenta la ubicación dentro del organigrama del área encargada de la gestión internacional.

**Actores.** Mide la cantidad de recursos humanos dedicados y la idoneidad de estos.

**Legalidad.** Busca la presencia de legislación y normativa específica que contenga un marco para el desarrollo del proceso de internacionalización

**Planeamiento.** La creación de una estrategia en la cual se puedan establecer objetivos y actividades tendientes a su cumplimiento.

**Presupuesto.** Cantidad de recursos que se dispongan, es necesario para que cualquier área de gobierno funcione.

**Democratización.** Incluye dos variables: 1) participación ciudadana y 2) comunicación, esto contiene un elemento de proximidad para con el ciudadano que genera un mayor control y una necesidad de mayor transparencia por parte del ciudadano.

Se considera relevante el acercamiento de Zapata Garesché (2007) a la cuestión de institucionalidad de la gestión externa de un gobierno local, donde intenta generar pautas para apreciar el nivel de formalización y compromiso del área encargada de la internacionalización sistematizando su perspectiva en cinco niveles -expresados en figura número 2- : 1) muy bajo, 2) bajo, 3) medio, 4) alto y 5) muy alto, alcanzando este nivel cuando “(...) existe un comité consultivo en asuntos internacionales, se han adoptado leyes de cooperación o normativas asociadas o se cuenta con oficinas o personas que asumen la representación de la ciudad en el extranjero.” (Zapata Garesché, 2007, p. 58).

**Figura 2:**

*Zapata Garesché, niveles de formación y compromiso para con la gestión externa de gobiernos locales. (2007, p. 57)*

Situación	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Distintas áreas del gobierno atienden los asuntos que surgen esporádicamente	■	.	.	.	.
Un empleado dedica parte de su tiempo a atender los asuntos internacionales	■	.	.	.	.
El gobierno local delega por convenio la gestión de sus RRH a un organismo tercero	.	■	.	.	.
Existe en el gobierno un funcionario de tiempo completo dedicado a las RRH	.	■	.	.	.
Existe en el organigrama una oficina responsable de asuntos internacionales	.	.	■	.	.
Existe un programa de trabajo en RRH con el correspondiente presupuesto	.	.	■	.	.
Se adopta una declaración política, acta o manifiesto local para orientar las RRH	.	.	.	■	.
Se adopta un Plan Estratégico plurianual en asuntos internacionales	.	.	.	■	.
Existe un comité consultivo en asuntos internacionales o su equivalente	.	.	.	.	■
Se vota una ley, reglamento o normatividad local en materia de RRH	.	.	.	.	■
El gobierno local cuenta con oficinas de representación en el extranjero	.	.	.	.	■

#### 4. Marco metodológico

Este trabajo busca describir la evolución de la gestión internacional de la Provincia del Chaco durante el periodo 2007-2015, caracterizando su *institucionalidad* según cinco indicadores 1) posicionamiento, 2) actores, 3) legalidad, 4) planeamiento y 5) presupuesto. Asimismo, pretende detallar las acciones internacionales implementadas según su *modalidad, área temática objetivo y el tipo de acción realizada*. En este sentido, el presente trabajo tiene como objetivo analizar el concepto *gestión internacional* de la unidad Provincia del Chaco, utilizando dos dimensiones metodológicas: *institucionalidad y acciones internacionales*.

Se trata de una investigación de naturaleza *descriptiva*, que se esgrime siguiendo una lógica *transversal* en términos de Sampieri (2014), ya que tiene el afán de identificar las condiciones específicas de cada gestión en las acciones realizadas y en la institucionalidad del órgano encargado de la gestión internacional en el periodo de análisis seleccionado, identificando así dos segmentos temporales a) 10/12/2007 - 09/12/2011 y b) 10/12/2011 – 09/12/2015, según los mandatos del poder ejecutivo provincial y la existencia de dos órganos distintos encargados del relacionamiento la *Agencia de Inversión, Comercio Exterior, Asuntos Internacionales, Representación y Promoción Provincial*, y su sucesora la *Secretaría de Inversiones, Asuntos Internacionales y Promoción*.

Para llevar a cabo la descripción de la gestión internacional se utilizan diversas tipologías basadas en clasificaciones creadas por otros autores. En primer lugar, se planteó una clasificación de las acciones realizadas por el órgano provincial, intentando identificar tendencias en sus características y/o propiedades; a su vez, se caracterizó la institucionalidad intentando identificar su nivel en la escala *alto, medio o bajo*. De la misma manera, en el análisis de las *fuentes* se utilizó una estrategia mixta ya que se dio primordialmente por un análisis documental respaldado por

trabajo de campo mediante una *entrevista semiestructurada* a la funcionaria que dirigió el órgano durante todo el periodo.

Esto comprendió una revisión bibliográfica reciente sobre la internacionalización de las unidades subnacionales, a nivel sudamericano, argentino y local. Del mismo modo, se hizo un estudio de archivo del informe de gestión elevado por la Secretaría a la Fiscalía de Estado de la Provincia del Chaco, en el cual se detallan las acciones realizadas durante el periodo a analizar y del proyecto “Sistematización y publicación on-line de los Convenios Internacionales celebrados por las provincias argentinas”, el cual contiene los convenios firmados por la provincia del Chaco en el periodo 1994-2009. Por otro lado, se estableció contacto con la actual Secretaría de Industria, Empleo y Comercio la cual mantiene en poder el archivo de los Convenios Internacionales celebrados por la provincia desde 2009 hasta la actualidad. Del mismo modo, se realizó una búsqueda en la prensa oficial y no oficial de la provincia del Chaco, para una mayor comprensión de las actividades.

Para lograr los objetivos planteados se elaboró un marco teórico con aportes de diversos autores que brindará las herramientas necesarias para una caracterización de la provincia como actor internacional, la identificación de acciones internacionales y su institucionalidad. Posteriormente se consideraron los archivos documentales de acceso libre para establecer las acciones y cambios en su organización, y se harán entrevistas a funcionarios públicos inmiscuidos en la materia. Por último, se intentó esgrimir índices a los fines de la medición de cada dimensión, para luego, establecer el score en la institucionalidad del órgano encargado de la gestión internacional y una clasificación de las acciones internacionales según tipo de acción, modalidad y área temática objetivo.

Entendemos que la interdependencia compleja propone un sistema internacional con relaciones complejas y cambiantes, donde se pueden observar intercambios entre actores con profundas diferencias, de allí que los acercamientos de las unidades subnacionales generan su propia realidad política en el nivel de relacionamiento que se entiende comúnmente como *Paradiplomacia*. De esta manera, la necesidad de un estudio del carácter formal y normativo de la gestión internacional de las unidades subestatales es útil para evitar que los avances realizados en la materia se pierdan en una posterior gestión.

En el afán de una búsqueda de considerar la institucionalización de la gestión internacional de la provincia del Chaco - objetivo específico número uno (1) - se elaboraron 5 indicadores, con una escala según su nivel en bajo, medio y alto, las cuales apuntan a esbozar una medición de esta según cada una de las gestiones a estudiar.

El primer indicador es el *Posicionamiento*, en el cual se pondera la importancia de un órgano de gobierno según su posición dentro del organigrama; así también, se considera relevante la existencia o no de una o más áreas que se dediquen a la gestión internacional y su posicionamiento dentro de la estructura del gabinete de gobierno. La relevancia intrínseca del estudio de la posición del órgano especializado en la materia dentro de la estructura de gobierno se explica en el proceso iniciado en la década de 1990 en Argentina y América Latina de descentralización de la función pública provocado por el auge neoliberal y la caída relativa del modelo benefactor, con un traslado de funciones “hacia abajo” atribuidas a las administraciones no centrales, las cuales tuvieron que generar procesos de adaptación en su estructura al influjo de nuevas responsabilidades. Entonces, los niveles se dan de la siguiente manera:

- **Nivel Alto.** rr.ii. como competencia de una Secretaría o Subsecretaría;
- **Nivel Medio.** Agencia o Dirección, con menos atribuciones que una Secretaría;

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

Por otro lado, el análisis del indicador *Actores* se reviste de una mayor importancia debido a que, la búsqueda de estudiar el recurso humano que plantea y lleva a cabo la gestión internacional tiene quizás la misma importancia que el estudio de contenido de la política de internacionalización. Es por esto que el estudio de los recursos humanos con los que cuenta la organización para la consecución de un plan de internacionalización es importante tanto en su número como en su idoneidad.

- **Nivel Alto.** Elevado número y capacitado en la materia;
- **Nivel Medio.** Dos posibles situaciones: que el número de empleados sea elevado, pero no esté capacitado en la materia o que sea un número reducido, pero sí esté capacitado.
- **Nivel Bajo.** Reducido número, no capacitadas ni exclusivamente dedicadas a las rr.ii.

El ejercicio de los gobiernos subnacionales en la arena internacional está caracterizado por la carencia de sustento jurídico a partir de el no reconocimiento del Derecho Internacional Público de su subjetividad, es por esto que actúan bajo un marco legal complejo y distinto según cada Estado, de allí la relevancia del estudio del indicador *Legalidad*.

En la Argentina, el paraguas normativo del artículo 124 de la Constitución Nacional permite la internacionalización de las provincias; sin embargo, se precisa de un marco normativo que justifique, fundamente y controle la legalidad de la estrategia de gestión internacional. En la Provincia del Chaco este marco normativo tiene como punto central el inciso quinto del artículo 13 el cual la habilita a “Celebrar acuerdos interprovinciales, regionales, nacionales e internacionales”, dejando a preferencia de cada gobierno la generación de un marco normativo sobre la presencia de otro órgano con prerrogativas para la inserción externa; del mismo modo, se

puede observar la mención a los acuerdos internacionales en el artículo 119, el cual incluye el requisito de aprobación de la Cámara de Diputados de los acuerdos celebrados; asimismo, en el artículo 141, incorpora en las atribuciones del Ejecutivo, la representación de la Provincia y la negociación y conclusión de acuerdos, tratados y protocolos.

Es importante, sobre todo en el ámbito de la cooperación descentralizada, la búsqueda o promoción de legislación que sirva de marco a estas actividades para dotar de mayor institucionalidad a un proceso que en la mayoría de los casos, es una realidad de hecho, muchas veces sólo amparada a través de convenios marco entre naciones. La presencia de legislación específica sobre cooperación internacional a nivel local garantiza además la supervivencia en el tiempo de este tipo de participaciones dándole solidez.

- **Nivel Alto.** Existencia de una habilitación explícita o implícita en la Constitución Provincia y/o Ley Provincial o Decreto con reglamento específico, sobre el accionar internacional;
- **Nivel Medio.** Existencia de un documento que enmarque el accionar del órgano que se encarga de las rr.ii. sin mayor detalle;
- **Nivel Bajo.** La no existencia de un reglamento o marco legal específico.

Es necesario para el *planeamiento* de las políticas de rr.ii. un Plan Estratégico Territorial, entendido como: “(...) un método sistemático de manejar el cambio y consignar el futuro y como un mecanismo opuesto a la simple reacción frente a las eventualidades.” (PET Chaco, 2013)

Se trata de una herramienta que aporta a la institucionalización sentando una estrategia a seguir dentro de la cual se pueden establecer objetivos y enumerar actividades dirigidas a concretarlos. Esto aporta a que las acciones se enmarquen en un proyecto coherente y no sean espontáneas y esporádicas, y que los vínculos que se forjen no sean un fin en sí mismos, sino que respondan a un objetivo y sean el medio para lograrlo.

- **Nivel Alto.** Existencia de un planeamiento estratégico con objetivos a largo plazo y que enumere actividades o acciones concretas a llevar a cabo en el área de internacionalización;
- **Nivel Medio.** Plan a largo plazo que solo contenga objetivos generales, pero no identifique acciones concretas en el área de internacionalización (y puede que en ninguna otra);
- **Nivel Bajo.** Inexistencia de un planeamiento o existencia de lineamientos muy generales sin detalle de objetivos o acciones concretas.

El indicador presupuesto intenta medir la cantidad de recursos materiales que tiene a disposición el área encargada, los mismos son sumamente necesarios para que un área de gobierno funcione. En relación a la cantidad de recursos que se dispongan se podrá organizar mayor número de eventos, contratar más personal, realizar capacitaciones, etc. La clasificación en este punto se relacionará directamente con el porcentaje del presupuesto que perciba el área de RRII.

En el caso de la Provincia del Chaco y del órgano a estudiar, el presupuesto se ve manifestado en las sucesivas leyes presupuestarias y su desglose por jurisdicciones; sin embargo, en el derrotero de la gestión se buscaban nuevas transferencias de capital para la realización o participación en ferias internacionales, rondas de negocios, misiones comerciales, congresos, reuniones con autoridades en el exterior e interior, entre otros. Dichos montos al ser mencionados en partidas presupuestarias creadas a los fines no son captables por esta investigación.

De este modo para la ponderación de la Institucionalidad se realizó un índice de medición de escala 0 a 1 puntos en la medición de cada indicador, donde 0 puntos equivale a un desempeño nulo en el indicador y 1 puntos a un desempeño perfecto. A partir del mismo la **institucionalidad** de cada recibirá un *score* que no es la suma de los valores de todos los indicadores; entonces, encontramos así en un máximo de 5 puntos el valor correspondiente a una institucionalidad perfecta y un mínimo de 0 puntos correspondiente a una institucionalidad nula o inexistente.

**Tabla 1:**

*Medición de indicadores de institucionalidad.*

<b>Indicador</b>	<b>Nulo - Bajo</b>	<b>Bajo - Medio</b>	<b>Medio - Alto</b>
Posicionamiento	0 – 0.3	0.3 – 0.6	0.6 – 1
Actores	0 – 0.3	0.3 – 0.6	0.6 – 1
Legalidad	0 – 0.3	0.3 – 0.6	0.6 – 1
Planeamiento	0 – 0.3	0.3 – 0.6	0.6 – 1
Presupuesto	0 – 0.3	0.3 – 0.6	0.6 – 1

Fuente: Elaboración propia

Para la concreción del objetivo específico número dos (2) se elaboró una base de datos con las acciones realizadas a partir de, la revisión de archivo documental del informe de gestión realizado por los órganos encargados de la internacionalización, entrevistas con los funcionarios públicos implicados en el proceso y la información recopilable en la prensa oficial como no oficial. Posteriormente, en el tratamiento de los datos se utilizó tres clasificaciones que permitirán una comprensión cabal de las acciones realizadas por los órganos durante el periodo.

La primera de ellas intentó sistematizar el estudio definiendo el tipo de acción siguiendo lo trabajado por Cabrol (2015), estudiando:

1. **Convenios Internacionales.** Se entiende por tales a aquellos documentos celebrados por escrito entre la Provincia y demás socios externos, por medio de los cuales se acuerda la realización de diferentes actividades en los sectores o ámbitos objeto de estos
  - a. *Firmados*
  - b. *Aprobados*
  - c. *En negociación*

2. **Cartas de Intención.** Estos instrumentos consisten en documentos celebrados por escrito entre la Provincia y demás socios externos, que expresan la voluntad de las partes de profundizar la cooperación y contienen el compromiso de realización de futuras actividades.
3. **Actividades concretas.** Se refiere a aquellos eventos que, sin la firma previa de una carta de intención o convenio internacional, han propiciado el contacto directo entre la provincia del Chaco con actores externos para la realización de alguna actividad específica de cooperación que implique beneficios para ambas partes.

Asimismo, se elaboró una clasificación según modalidad de acción basada en el estudio de Zubelzú (2008), la cual contiene 4 tipos ideales no excluyentes entre sí, acciones (o reacciones) propias, acciones coordinadas, acciones concertadas, acciones tipo lobby; las mismas enmarcan la relación entre la provincia y el gobierno nacional:

1. **Acciones (o reacciones) Propias.** Iniciativas generadas por la provincia sin intervención directa de otros actores (sector privado o gobierno nacional), sin importar la motivación de su realización. Estas pueden ser individuales o en conjunto con similares, como también ser resultado de iniciativas originadas en otros países.
2. **Acciones Coordinadas.** Aquellas en las que la provincia, o varias de estas, y el gobierno nacional actúan de modo conjunto y consensuado. El resultado es la acción coordinada a la que se llega como producto de un proceso caracterizado por dificultades, demoras y tensiones, el cual, a su vez, se encuentra determinado por el intercambio de recursos. Ejemplos típicos del mismo podrían ser la intermediación realizada por el Estado Nacional para que las Provincias accedan a créditos de organismos financieros internacionales; o la cooperación nacional y provincial en el área de infraestructura física.

3. **Acciones tipo Lobby.** En las cuales las provincias no gestionan directamente en el plano internacional, sino que intentan ejercer presión ante el gobierno nacional para impulsar un proyecto de interés vital para la provincia y que afecta directamente su maniobrar en lo internacional. Aunque el destinatario inmediato de esta acción sea el gobierno nacional, el fin último es la inserción internacional, esto genera casos de competencia y casos de cooperación entre las provincias, para lograr que sus intereses impacten en la política exterior del gobierno nacional.
4. **Acciones Concertadas o de Integración:** Aquellas enmarcadas en el ámbito de los Comités de Integración, las mismas están inscriptas en una normativa y rutina estrictamente características que cuentan con la organización y coordinación del Estado Nacional. Este tipo ideal también incluye aquellas acciones en el seno de procesos de integración subnacional que conforman redes de vinculación regionales, paralelas y complementarias a los procesos de integración abordados por los Estados Nacionales.

Del mismo modo, se caracterizaron áreas temáticas objetivo utilizando 4 categorías captadas del trabajo de Cabrol e Ippolito (2012):

1. **Estímulo al Comercio Exterior y el Turismo:** Podemos evidenciar aquí la búsqueda de posicionamiento de producción provincial en mercados internacionales, la búsqueda de insumos para la producción local o de participación en llamados a licitaciones internacionales, como así también, el posicionamiento de una marca provincial en términos turísticos para la atracción de flujos de turismo extranjero.
2. **Promoción de Inversiones Externas.** La participación de las provincias en los flujos de IED es un fenómeno ya instalado en la agenda de los actores de la arena internacional, es por esto que hay una concentración de los gobiernos provinciales en esta temática.

3. **Financiamiento Internacional.** La búsqueda de los gobiernos provinciales de recepción de flujos de crédito desde el sistema internacional se ve instalado, a partir de organismos multilaterales de crédito (Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial, etc.) o a partir de créditos directos con otros Estados; sin embargo, las limitaciones son claras a partir del texto del artículo número 124 de la Constitución Nacional “(...) podrán también celebrar convenios internacionales en tanto no sean incompatibles con la política exterior de la Nación y no afecten las facultades delegadas al Gobierno federal o el crédito público de la Nación”
4. **Cooperación internacional.** En este apartado se consideran los acercamientos de manera directa a: actores políticos subestatales, Estados nacionales, organizaciones de la sociedad civil de otros países, universidades extranjeras y/u organismos internacionales.

## **5. Caracterización de la Provincia del Chaco**

La Provincia del Chaco ha sido pionera en la formulación de una política pública de inserción internacional, con un inicio temprano de su accionar internacional en 1984 a partir de la creación de CRECENEA y su acercamiento a la Región del sur de Brasil. Posteriormente, en 1995, se marcó un hito con la institucionalización de la Secretaría de Relaciones Internacionales y Comercio Exterior, que funcionaba bajo la órbita de la Secretaría Gral. de la Gobernación. Este punto de inflexión generó prácticas institucionalizadas y estrategias de relacionamiento definidas a lo largo de las diversas gestiones.

Además de su compromiso temprano, la Provincia tiene un peso estratégico intrínseco por su ubicación geográfica y sus recursos naturales. Sus aproximadamente 90 kilómetros de frontera con Paraguay, que cuentan con dos pasos fronterizos internacionales, le dan una importancia relativa en la relación con el vecino país. Asimismo, se encuentra en el centro del Corredor Bioceánico Norte, lo que la convierte en un punto clave para la integración de cadenas de valor regionales con mercados internacionales.

El manejo de sus recursos hídricos, consagrado en el artículo número 41 de su Constitución, también le otorga al Chaco una posición destacada en la arena internacional. Al ser rivereña al Río Paraná, el cual conforma la Hidrovía Paraná-Paraguay, se encuentra en una importante ruta de comercio nacional e internacional; la cuenca es una fuente de energía y de recursos naturales, y representa un punto troncal en la relación de la provincia con países vecinos debido a la constante búsqueda de articulación de sus puertos en la Hidrovía con puertos marítimos en costas del Océano Atlántico y Pacífico.

Es crucial realizar una descripción del proceso en el cual la provincia se incorpora al escenario internacional. Proceso que tiene su piedra fundamental en la apertura democrática de fines del siglo XX, la cual propicio el avance de una nueva visión del Estado, que se termina de institucionalizar con la Reforma Constitucional de 1994 posibilitando a las provincias a participar en el escenario internacional, explícitamente en el artículo número 124, las habilita de forma expresa a realizar “convenios internacionales”, siempre que estos no sean incompatibles con la política exterior de la Nación, no afecten las facultades delegadas al Gobierno Federal o el crédito público de la Nación. En este contexto, la Constitución de la Provincia del Chaco (reformada en 1995), en su artículo número 13 inciso 5 establece, “Corresponde al Gobierno Provincial: (...) celebrar acuerdos interprovinciales, regionales, nacionales e internacionales.” (p. 5)

A lo largo de las últimas cuatro décadas, la provincia del Chaco desde su Poder Ejecutivo ha tenido la intención de insertarse en la arena internacional a partir de diversas prácticas. Intención que se ve plasmada en la Reforma de la Constitución de la Provincia en 1995, generando el marco normativo necesario para la institucionalización de un órgano encargado a los motivos.

Se inicia así en el año 1995 con la creación de la Secretaría de Relaciones Internacionales y Comercio Exterior, la cual funcionaba bajo la órbita de la Secretaría Gral. de la Gobernación. Posteriormente en el año 2003, con la Ley número 5349, se produjo una modificación que reorganizó sus áreas y la colocó en el ámbito del Ministerio de Producción. Aunque esta modificación implicó la eliminación de algunos recursos, la secretaría siguió desempeñando un papel fundamental, aunque su principal fin fue la búsqueda de mercados y nuevas formas de comercio. Esta entidad articulaba sus actividades con sus similares en provincias vecinas en ámbitos regionales que las reunían. Esta tenía como objetivos generales: a) Inserción del Chaco en la región, en el país y en el mundo, b) lograr mediante los Tratados, alcanzar los objetivos

propuestos “en bloque”, c) conformar una oferta exportable provincial competitiva compatible con la realidad productiva y comercial de la provincia, d) impulsar la penetración sostenida de las producciones provinciales en los mercados, e) promover inversiones nacionales y extranjeras que movilicen el sistema económico-comercial del Chaco, y, f) planificar y ejecutar acciones que apunten al desarrollo comercial, institucional y posicionamiento de las producciones de la provincia a nivel nacional e internacional.

En el periodo 2003-2007 se firmaron varios convenios de cooperación, como el celebrado con la Provincia Autónoma de Trento, en el que se desarrollaron proyectos en áreas agropecuarias, educativas y sociales; junto con otros acuerdos con la Provincia de Volyn, Ucrania, y la Xunta de Galicia, España, en el marco del proceso de la CRECENEA.

Además de los convenios, la provincia buscó intensificar el contacto externo por otros métodos. Con la República de Bolivia, se firmó un Acta de Entendimiento para avanzar en la relación entre ambos estados después de una entrevista del entonces gobernador Roy Nikisch con el embajador. La provincia también recibió visitas de los embajadores de la República Checa y Angola. En un último lugar, se realizó un encuentro entre el gobernador de la provincia y el gobernador del Departamento Ñeembucú, República del Paraguay, donde se resolvió profundizar las gestiones para lograr una conexión fluvial entre Paso de la Patria (Paraguay) y la Isla del Cerrito.

La provincia del Chaco participó activamente en procesos de integración o concertación, como ser la CRECENA y, posteriores, como la ZICOSUR. Estos procesos han sido ampliamente estudiados por la disciplina, pero a menudo sin consideración de las características y acciones unilaterales de la provincia.

La descentralización estatal y el cambio cualitativo del actor subnacional impactan rápidamente en la provincia. CRECENEA fue creada en junio de 1984 en el marco de las negociaciones diplomáticas para el establecimiento del posterior Mercado Común del Sur (MERCOSUR), está estaba integrada por las provincias de Chaco, Corrientes, Formosa, Entre Ríos, Misiones y Santa Fe. Entre las negociaciones diplomáticas se destaca el “*Acta para la Integración Argentino-Brasileña*” de 1986, que determinaba una serie de protocolos previos al acuerdo del Tratado fundacional, entre estos encontramos el Protocolo Regional Fronterizo N° 23 que busca el desarrollo integrado y equilibrado de la región de frontera. Este reconoce la competencia en estos temas de CRECENEA en Argentina y de tres Estados del sur de Brasil (Rio Grande do Sul, Santa Catarina y Paraná), a los que se sumaría posteriormente Mato Grosso do Sul, constituyendo el Conselho de Desenvolvimento do Sul (CODESUL). Así se iniciaba en 1989 un proceso de integración entre CRECENEA y CODESUL, que abarca 1.437.546 km<sup>2</sup> y una población de más de 32 millones de habitantes y generó una agenda común, Foros Permanentes de Gobernadores, Grupos de Integración Temática y Comités de Frontera. También permitió acercamiento en temáticas diversas, tales como cuestiones navales, financieras, energéticas, entre otras.

En este periodo, otro proceso destacado es la ZICOSUR, que tiene como objetivo unir esfuerzos para desarrollar el comercio exterior con los mercados del Pacífico. Este incluye todas las jurisdicciones nacionales de Bolivia y Paraguay, así como jurisdicciones del norte de Chile, las mediterráneas de Brasil y las provincias del NOA y NEA de Argentina, entre estas últimas, al Chaco. El proyecto se crea en 1997 y ha tenido una serie de encuentros con embajadores y empresarios de distintos países de Asia y Oceanía. Con una institucionalización lograda en 2005 a través del Protocolo de Campo Grande.

Entonces, podemos observar que la provincia del Chaco desde su Poder Ejecutivo tiene el propósito de insertarse al mundo por medio de una estrategia de gestión internacional. Esta búsqueda, iniciada en la década de 1980 se consolidó con las reformas del Estado que generan un cambio cualitativo en el accionar internacional del gobierno del Chaco.

A raíz de los resultados en las elecciones generales para el poder ejecutivo de la Provincia del Chaco del año 2007, hay un cambio de color político en la gobernación; la asunción de Jorge Milton Capitanich genera una nueva estructura ministerial expresada en la Ley Provincial número 6075. Sin embargo, esta normativa no mencionaba ningún órgano responsable de la gestión internacional; posteriormente, a partir del Decreto número 19/08 se da la creación de la *Agencia de Inversión, Comercio Exterior y Relaciones Internacionales de la Provincia del Chaco*, erigida como ente autárquico bajo la órbita del Poder Ejecutivo Provincial. En ese mismo año, 2008, la agencia cambió su denominación a *Agencia de Inversión, Comercio Exterior, Relaciones Internacionales, Representación y Promoción provincial* incorporando mayores responsabilidades.

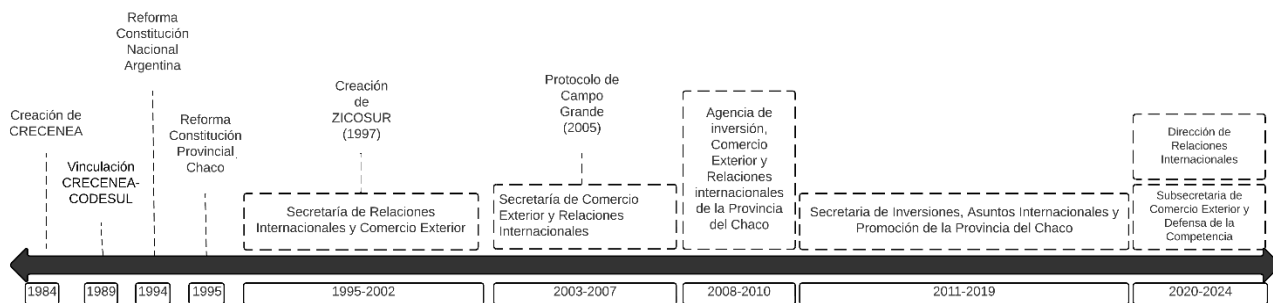
En el año 2011, con la relección de Capitanich en el Poder Ejecutivo provincial, se da la creación de la *Secretaría de Inversiones, Asuntos Internacionales y Promoción de la Provincia del Chaco* a través de la Ley Provincial N° 6906. La cual se mantendría hasta el año 2019, siendo formalizada posteriormente por la Ley Prov. número 7.738, superando así cambios en la gobernación, como ser, el interinato de Juan Carlos Bacileff Ivanoff entre noviembre de 2013 y febrero de 2015, o la asunción de Oscar Domingo Peppo como Gobernador de la Provincia en diciembre del año 2015.

En el año 2019 se realizan unas nuevas elecciones provinciales para el Poder Ejecutivo Provincial, en las cuales, aunque se mantiene el color político se produce un cambio en el liderazgo de la Provincia. Con la asunción de Jorge Milton Capitanich se genera una nueva Ley de Ministerios en

la cual no se menciona ningún órgano especializado en la gestión internacional. Sin embargo, posteriormente se da la creación de dos órganos para la consecución de objetivos internacionales, la *Subsecretaría de Comercio Exterior y Defensa de la Competencia* a través del Decreto 977/20 y la *Dirección de Relaciones Internacionales* mediante el Decreto 740/21. A diferencia de anteriores gestiones, en esta se puede observar una diferenciación en dos áreas que además pertenecen a distintos ministerios. Actualmente las mismas trabajan en conjunto por ejemplo desde la estrategia de concertación del Norte Grande o en apoyo a misiones comerciales y/o culturales.

**Figura 3:**

*Evolución de la gestión internacional: principales puntos de concertación e institucionalización de la Provincia del Chaco*



Fuente: Elaboración propia

Es entonces necesario retomar a fines del año 2007, donde la oficina encargada de la internacionalización se incorpora en un proceso político que – de acuerdo con el Plan de Gobierno Provincial – tenía como principal inspiración “(...) posicionar al Chaco entre las provincias con más alta tasa de crecimiento, para avanzar hacia los estándares económicos y de calidad de vida de las regiones más desarrolladas, en el marco del desarrollo humano y espiritual.” (Balance de Gobierno. SIAIyP. p 1.). Las ideas rectoras de este plan fueron *el crecimiento económico, la equidad social y la gobernabilidad democrática*. En este sentido, la oficina elige se orientar la

gestión externa en tres ejes estratégicos en correlación con las ideas rectoras del plan de gobierno, 1) Chaco Internacional, 2) Chaco Invierte y 3) Chaco Exporta, asociados a las políticas públicas implementadas para el crecimiento económico y equidad social. Además, la oficina a estudiar incluyó un cuarto eje denominado Chaco en Buenos Aires.

El órgano transita entonces los ocho años de gobierno manteniéndose en una posición de una importancia relativa para el ejercicio, como se ve especificado en el balance de gobierno al cual ha accedido esta investigación a partir del contacto con la Dra. Theresa Durnbeck. Sin embargo, esto no deja a la jurisdicción lejana a las dificultades de establecer un plan de acción en el seno de un nuevo gobierno y su posterior afianzamiento.

a. Primer Gestión (2007-2011). Posicionamiento:

Durante la primera gestión de Capitanich en el ejecutivo provincial, se constituye un órgano para la concreción de la internacionalización, la *Agencia de Inversión, Comercio Exterior, Relaciones Internacionales*, con un agregado posterior de las funciones de *Representación y Promoción Provincial* (en adelante AICER o simplemente “Agencia”). La misma se posicionó en el ámbito del Poder Ejecutivo, con personería jurídica propia, capacidad de actuar en el ámbito del derecho público y privado y autarquía económica financiera.

Podemos evidenciar así que la institución de un ente autárquico en el seno del poder ejecutivo con competencias en la dinámica de internacionalización fue la decisión adoptada en la primera gestión de Capitanich, con rango de Secretaría de Estado. Así, aquellas áreas que tienen una responsabilidad importante en la gestión internacional se encuentran dentro la Agencia.

En el decreto número 2268 del año 2009 se aprueba la estructura jerárquica de la Agencia, la cual se conformaba de un coordinador general, dos coordinadores específicos como conductores y

administradores de la agencia; en términos de la estructura orgánica de la misma, se observan dos coordinaciones, a) Coordinación de Asuntos Estratégicos y b) Coordinación de Asuntos Institucionales.

Los mismos, incorporaban direcciones con responsabilidades primarias, en la coordinación de asuntos estratégicos, podemos encontrar la Dirección de Promoción de Inversiones, la Dirección de Promoción del Comercio Exterior. Del mismo modo, en el seno de la Coordinación de Asuntos Internacionales se puede observar, a la Dirección de Relaciones Internacionales y la Dirección Chaco en Buenos Aires.

Entonces, en ella encontramos 3 áreas con rango de dirección que participan dentro del proceso de la gestión internacional, dentro del paraguas institucional de sus respectivas coordinaciones, a) Dirección de Promoción de Inversiones, b) Dirección de Promoción de Comercio Exterior dentro de la Coordinación de Asuntos Estratégicos y c) Dirección de Relaciones Internacionales dentro de la Coordinación de Asuntos Institucionales.

**b. Segunda Gestión (2011-2015). Afianzamiento:**

Posteriormente en el afán de una ampliación de sus funciones y correlación con su posición en la estructura del Poder Ejecutivo, se da en la Ley Provincial número 6906 la creación de la Secretaría de Inversiones, Asuntos Internacionales y Promoción Provincial (en adelante SIAIyP) para la administración provincial del periodo 2011-2015, la cual mantiene competencias de su predecesora.

Sin embargo, este periodo contiene dificultades, ya que se observan diversos cambios en el gabinete tanto de la provincia como de la SIAIyP, la designación de Capitanich como Jefe de Gabinete de Ministros de la Nación y la renuncia de funcionarios públicos de la provincia para

integrar su equipo de trabajo en ese nuevo puesto conllevaron cambios en la estructura del gabinete provincial y de la SIAIyP.

La subsecretaría se ve modificada en su estructura interna a partir de la renuncia de la secretaria Dra. Theresa Corina Durnbeck, el posterior ejercicio de la titularidad del Ministro de Industria, Empleo y Trabajo, Sebastián Lifton. Hacia el final del periodo de gobierno, con la renuncia de Capitanich de la Jefatura de Gabinete de la Nación se restablece el gabinete provincial y se vuelve a nombrar a la Dra. Durnbeck a cargo de la SIAIyP.

Esto conllevó distintas problemáticas en el seguimiento del manejo de recursos y actores; sin embargo, esta investigación entiende que no se vio perjudicada en relación a sus prerrogativas y acciones debido a la importancia que revistió el órgano en la gestión del Partido Justicialista.

Su estructura institucional y burocrática era idéntica a su predecesora, como se puede evidenciar en el decreto número 987 del año 2012, la cual se conformaba de un secretario, dos subsecretarios como conductores y administradores; en términos de la estructura orgánica de la misma, se observan dos subsecretarías, a) Asuntos Estratégicos y b) Asuntos Institucionales.

Los mismos, incorporaban direcciones con responsabilidades primarias, en la Subsecretaría de asuntos estratégicos, podemos encontrar la Dirección de Promoción de Inversiones, la Dirección de Promoción del Comercio Exterior. Del mismo modo, en el seno de la Subsecretaría de Asuntos Institucionales se puede observar, a la Dirección de Relaciones Internacionales y la Dirección Chaco en Buenos Aires. Manteniendo estas, su responsabilidad primaria y líneas de acción

Entonces, en ella encontramos 3 áreas con rango de dirección que participan dentro del proceso de la gestión internacional, dentro del paraguas institucional de sus respectivas subsecretarías, a)

Dirección de Promoción de Inversiones, b) Dirección de Promoción de Comercio Exterior, y c) Dirección de Relaciones Internacionales.

En este sentido, no es descabellado afirmar la existencia de un órgano afianzado dentro de la estructura orgánica provincial, debido a su resiliencia a los cambios políticos, estructurales y presupuestarios.

**Tabla 2:**

*Estructura orgánica y responsabilidades primarias en AICER y SIAIyP (según Decretos 2268/09 y 987/12).*

<b>Coordinación/ Subsecretaría</b>	<b>Dirección</b>	<b>Responsabilidad Primaria</b>	<b>Líneas De Acción</b>
	<b>Promoción de Inversiones</b>	Ejecutar y coordinar las políticas destinadas a la radicación de proyectos de inversión privada, de origen nacional y extranjero, en sectores de alto potencial e impacto	Facilitación de Inversiones Desarrollo de Proyectos.
<b>Asuntos Estratégicos</b>	<b>Promoción del Comercio Exterior</b>	Ejecutar y coordinar las políticas destinadas a promover el acceso a nuevos conocimientos y a mercados, proponiendo lineamientos y cursos de acción en generación de conocimiento de mercado, facilitando la gestión comercial y contribuyendo al proceso de consolidación de nuevos mercados.	Acompañamiento a Empresas Creación de Oportunidades Construcción de Redes.

<b>Coordinación/ Subsecretaría</b>	<b>Dirección</b>	<b>Responsabilidad Primaria</b>	<b>Líneas De Acción</b>
<b>Asuntos Institucionales</b>	<b>Relaciones Internacionales</b>	Ejecutar y coordinar la política en materia de rr. ii. para promover una adecuada inserción del Chaco en la región y en el mundo. Fortalecer los mecanismos de vinculación y asistir en el cumplimiento de los compromisos asumidos a través de los distintos instrumentos.	Promoción Internacional de la Provincia, Cooperación Bilateral y Multilateral Gestiones Internacionales Oportunidades de Estudios en el Exterior.
		Fortalecer la presencia e imagen de la Provincia y sus vínculos. Actuar en los actos de gobierno, por delegación, asistiendo y coordinando agenda de gobierno CABA. Atender consultas de los ciudadanos chaqueños en CABA.	Asistencia Integral al Ciudadano Chaqueño Servicios a los Ciudadanos Promoción Provincial.

Fuente: Elaboración propia

## 6. Resultados

A partir de este punto, se procederá a la exposición de los resultados obtenidos en el marco de esta investigación. En las siguientes secciones, se analizarán detalladamente los hallazgos, y se presentarán los datos recopilados. Estos resultados representan la culminación de un riguroso proceso de recopilación y análisis de información, que busca arrojar luz sobre la gestión internacional de la provincia del Chaco en su faz organizacional e institucional y en las acciones realizadas.

### 6.1. Institucionalidad de la Gestión

En este apartado corresponde a la concreción del objetivo específico número uno (1), incorporando el análisis institucional de la gestión internacional.

#### 6.1.1. Inserción de la internacionalización en el seno de un nuevo gobierno (2007-2011)

A partir del cambio de color político en la gobernación en las elecciones del año 2007, la estructura orgánica del Poder Ejecutivo experimentó cambios, incluyendo al órgano encargado de la gestión externa. La Secretaría de Comercio Exterior y Relaciones Internacionales, que estaba adscrita al ámbito del Ministerio de Producción, fue reemplazada por la Agencia de Inversión, Comercio Exterior, Relaciones Internacionales y Promoción Provincial.

En este sentido, en la primer gestión de Capitanich podemos observar una Agencia creada a los fines de la internacionalización, que a diferencia de gobiernos anteriores se atribuía la gestión de la Casa Chaco en Buenos Aires y se posicionó en el seno de la Secretaría General de la Gobernación. De igual manera, en su estructura orgánica, gran parte de la Agencia (3 de 4 direcciones) tiene responsabilidades en cuestiones de gestión externa. Entonces, se comprende un **nivel medio/bajo** (0.4) en el indicador *posicionamiento*.

Por otro lado, en cuanto al recurso humano disponible, según lo mencionado por la directora de la AICER en la entrevista realizada, era un número acorde (40 actores según un informe de la propia Agencia a Fiscalía de Estado de la provincia del Chaco). Además, a esta investigación le consta a partir del contacto con la Dra. Durnbeck que la formación de estos actores era más que suficiente para satisfacer los objetivos de gestión. Por lo que podemos definir un **nivel medio-alto (0.7)** para el indicador *actores*.

Por otro lado, al realizar un estudio de la *Legalidad* de los actos de la Agencia, es importante recalcar que el órgano de internacionalización inicia su derrotero en esta gestión, tal es así que podemos observar que se crea la Agencia a partir de un decreto del poder ejecutivo (número 19/08), el cual la dota de personería jurídica propia, capacidad de actuar en el ámbito del derecho público y privado y de autarquía financiera.

A partir de lo mencionado en el decreto originario de la Agencia, se puede comprender una delegación parcial del Poder Ejecutivo Provincial de las facultades otorgadas al mismo por el artículo 13 y 141 de la Constitución de la Provincia del Chaco, el cual le concede al Poder Ejecutivo la representación de la Provincia y la negociación y conclusión de acuerdos, tratados, protocolos y convenciones. Se evidencia así un **desempeño alto (0.8)** de la gestión en el indicador *Legalidad*.

En cuanto al *Planeamiento*, esta investigación ha logrado dar con los documentos que explicitan objetivos de gestión, las actividades a realizar y los indicadores de medición de cumplimiento de dichas actividades, además la planificación incorporaba una matriz de resultados esperados de la intervención a realizar. Un punto para destacar es la incorporación en la planificación la unidad ejecutora de cada actividad a realizar y las relaciones necesarias con otros actores. Entonces, se

puede encontrar **un nivel alto (0.8)** de *Planeamiento*, debido a la correlación entre los objetivos planteados con las acciones que le impone el Decreto que le da nacimiento al órgano.

Al analizar los presupuestos provinciales, se observa una relativa coherencia en los montos. Durante todo este primer periodo, la Agencia recibía aproximadamente el 0,069% de los recursos de la administración pública provincial. Sin embargo, dado que la Agencia no se dedicaba exclusivamente a la gestión externa, este porcentaje tiende a ser menor, ya que los costos de mantenimiento de la Casa Chaco en Buenos Aires y las actividades realizadas en ella conllevaban gran parte del presupuesto del órgano. En un informe recabado por esta investigación se puede evidenciar que el 74% del presupuesto se destinaba a *gastos de personal y transferencias (definidas como atención a la población vulnerable)*.

De este modo, y considerando el recurso de la solicitud de nuevas partidas presupuestarias para actividades concretas, podemos afirmar un **nivel medio (0.5)** en el desempeño del indicador *Presupuesto*, con recursos que posibilitaban la contratación de personal capacitado en la materia. Sin embargo, la misma jurisdicción reconoció que los salarios ofrecidos eran poco atractivos en comparación de otros sectores, y había un remanente para cuestiones de comunicación, organizativas, entre otras.

A partir de lo destacado anteriormente, podemos calificar a la institucionalidad de esta primera gestión a partir de los *scores* de las variables, dejando como resultado una **institucionalidad media-alta (3.3 puntos)**.

### 6.1.2. Sinuoso pero afianzado camino institucional de la Gestión Internacional (2011-2015)

Este periodo se enmarca por Ley Provincial número 6.906, que crea la SIAIyP, y en los cambios en el gabinete del Ejecutivo Provincial y la Secretaría debido a que el Gobernador Capitanich asumió la Jefatura de Gabinete de ministros del Poder Ejecutivo Nacional. A pesar de esos altercados, el desempeño de los indicadores en este periodo de gobierno mantiene los estándares de su predecesora. Sin embargo, en términos de *Posicionamiento*, podemos observar un cambio relevante, debido a que la creación de la SIAIyP se da en una Ley Provincial que detalla la estructura ministerial del gobierno. Por tanto, se considera un **nivel medio-alto (0.8)** en el desempeño de este indicador.

Por otro lado, para una evaluación del desempeño en el indicador *Actores*, según lo mencionado por la Dra. Durnbeck a esta investigación se ha mantenido en el mismo número y cualificación, además en el Decreto de estructura orgánica se detalla que solamente 11 de los 40 servidores públicos se dedicaban a tareas que le hayan sido ajenas al proceso de internacionalización de la provincia, manteniendo así un **número medio-alto (0.7)** de actores inmiscuidos en el proceso.

Así también, en términos de *Legalidad* se ve un mantenimiento del **nivel alto (0.9)** en el desempeño, debido al posicionamiento del órgano en la Ley Provincial que detalla la estructura ministerial e incorpora a la SIAIyP en el Poder Ejecutivo. Además, todos los cambios suscitados en la gestión son reglamentados por decretos, al igual que su estructura orgánica y objetivos particulares.

Del mismo modo, en este segundo periodo de la gestión de Capitanich, se observan nuevos desafíos dentro de las oficinas gubernamentales, incluyendo a la SIAIyP. Sin embargo, la entidad mantiene los objetivos planteados en el periodo anterior, aunque aumenta sus medidas de

medición. El avance en materia de *planeamiento* es significativo, ya que pondera a partir de la experiencia los impactos de su actividad y facilitando las estrategias de seguimiento. Esto mantiene el desempeño del indicador en **alto (0.8 puntos)**

En el desempeño del indicador *presupuesto*, se observan leves cambios con respecto al periodo anterior, que se evidencia en el último año de gestión de Capitanich, en el cual las partidas presupuestarias de la Secretaría se disminuyen al 0.034% del presupuesto provincial. Esta variación es ponderable considerando que, en los años anteriores, la oficina recibía el 0.069% del presupuesto. En lo que si se encuentra continuidad es la particularidad de que el 74% del presupuesto se destinaba a *gastos de personal y transferencias (definidas como atención a la población vulnerable)*.

Es por esto que podemos afirmar una caída relativa del indicador para esta gestión, que, aunque menor, asigna menos recursos a una jurisdicción que se vio afectada por múltiples cambios en su composición de recursos humanos, mostrando así un **nivel medio (0.4)** para el *presupuesto*.

De esta manera, se observa una progresión en la institucionalidad del órgano encargado de la internacionalización, derivada de la continuidad de una gestión de gobierno. El *score* de este segundo periodo es de **3,6 puntos**, consolidándose en un **nivel medio-alto**.

## **6.2. Accionar Internacional del Provincia del Chaco**

Este apartado incorpora los análisis de las acciones llevadas a cabo por el gobierno de la Provincia del Chaco durante el periodo estudiado, dando respuesta así al objetivo específico número dos (2).

### **6.2.1. Acciones de la Agencia de Inversiones, Relaciones Internacionales, Comercio Exterior y Promoción.**

La Agencia tenía como objetivo situar a la gestión externa en el seno de este nuevo periodo de gobierno, aprovechando herramientas y estrategias de administraciones anteriores o desarrollando las propias. Cabe recalcar que la primera acción de la Agencia consistió en enviar cartas de presentación del nuevo gobierno e invitaciones a Jefes de Misión extranjeros radicados en delegaciones diplomáticas en Argentina a visitar el Chaco.

En este contexto, el accionar de la provincia en la esfera internacional se dio por medio de estrategias variadas, con actores de diversas índoles y en algunos casos con el acompañamiento del gobierno nacional. Considerando estas características, se observaron 70 acciones durante esta primera gestión.

En el inicio de la gestión se llevaron a cabo acciones de posicionamiento de la nueva administración ante otros actores, recepciones de visitas de autoridades extranjeras a la provincia, misiones comerciales y participación en organismos de concertación ya instaurados. Estas acciones, sin embargo, marcan el comienzo de una agenda posterior mucho más amplia.

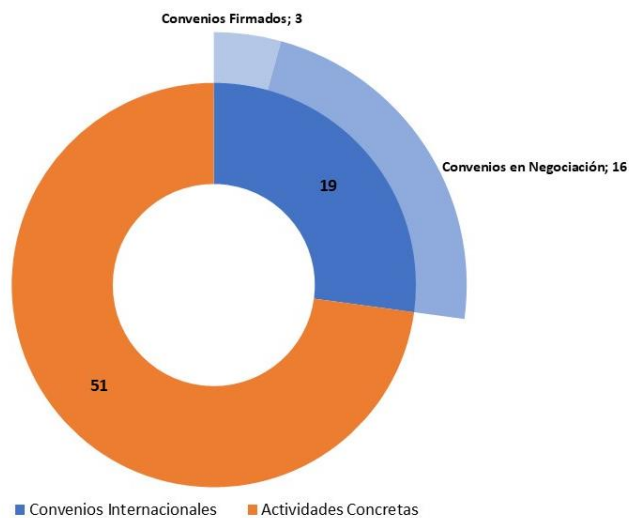
### 6.2.1.1. Clasificación según tipo de acción.

Siguiendo la lógica presentada por esta investigación, las acciones encaradas por la gestión de Capitanich se han sido clasificadas según la morfología que presentaron. En este caso, se utilizaron 3 criterios, la existencia de algún acuerdo o convenio firmado u aprobado, la existencia o no de una carta de intención y la identificación de aquellas actividades concretas. Como primer punto es pertinente aclarar que no ha sido posible dar con cartas de intención enviadas o recibidas por la provincia en esta primera gestión.

De esta manera, se puede observar una preminencia de acciones que incluyen una actividad concreta; sin embargo, en aquellas acciones que se encuentran en el género de lo regional, como ser la vinculación CRECENEA-CODESUL, ZICOSUR o Foro Consultivo de Ciudades y Regiones (FCCR) Mercosur, son consideradas actividades concretas, aunque se inscriben en una lógica de un acuerdo firmado previamente, generando así una lógica de trabajo propia.

#### **Figura 4:**

*Tipo de acción realizada por el Gobierno de la Provincia del Chaco entre 2007-2011.*



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se observaron acciones que se encuadran en la lógica de un acuerdo internacional (19), tanto en la negociación como en la firma, esta investigación dio con reuniones con delegaciones diplomáticas de 14 Estados Nacionales (Austria, Bielorrusia, Bolivia, Brasil, Chile, Croacia, Emiratos Árabes Unidos, España, Estados Unidos, Líbano, Marruecos, Paraguay, Republica Checa y Serbia) y con 3 gobiernos subnacionales (Antofagasta, Chile; Santa Cruz de la Sierra y Oruro, Bolivia) con la finalidad de generar un convenio que enmarque su relación. A su vez, se observa la firma del Acuerdo de Cooperación Internacional con la Provincia Autónoma de Trento, Italia; el mismo tiene como destino el fortalecimiento del desarrollo del sector productivo – ambas entidades tienen un derrotero conjunto en el desarrollo de PROGANO<sup>1</sup> –, de la educación y la asistencia social en la Provincia del Chaco. De la misma manera, la firma del Acuerdo de Cooperación con Mato Grosso do Sul, Brasil que intentó involucrar a las partes con una agenda multitemática y el Memorandum de Entendimiento con el Instituto Shenzhen de Tecnología Avanzada de China, con el objetivo de avanzar en la cooperación para el análisis de un plan de vehículos eléctricos en la provincia y en la región.

#### 6.2.1.2. Modalidad de las acciones realizadas.

Las actividades de la Agencia, y en último punto por la provincia, se revistieron de distintas formas. Destacándose un claro predominio de las acciones de concertación, debido a su posición geográfica en el centro del MERCOSUR y por la decisión de impulsar ZICOSUR. Es importante aclarar que en esa coyuntura había congruencia política entre el Ejecutivo Provincial y el Ejecutivo Nacional es por esto que podemos ver un nivel de coordinación como mínimo interesante.

---

<sup>1</sup> Programa Ganadero del Noroeste Chaqueño

Sin embargo, se observa un intenso accionar de forma autónoma, con múltiples reuniones con enviados diplomáticos en el país o acercamientos con autoridades de unidades subnacionales extranjeras. De esta manera, la acción internacional de la provincia en este periodo reviste varias formas, debido a su posicionamiento geográfico en el seno de una zona de frontera y a la motivación de sus autoridades de acercar la provincia a nuevas latitudes.

Como se ha mencionado anteriormente, las acciones propias son aquellas *generadas en la provincia (o fuera de ella) sin intervención directa de otros actores*, a partir de esta definición esta investigación ha podido dar con un número considerable de actividades encuadradas en este tipo ideal (47), destacándose las reuniones con delegaciones diplomáticas extranjeras radicadas en el país (27), de agenda multitemática, que no solo incorporan a encargados diplomáticos de Sudamérica (8), sino que mayoritariamente involucran a países fuera de la región (19).

Asimismo, se observan reuniones de trabajo con estados subnacionales (12), con una preponderancia de aquellas que se encuentran en la región (10), las excepciones a esa lógica fueron, en el año 2008, una visita al alcalde de Madrid y las reuniones preparatorias para la posterior firma del Acuerdo de Cooperación con la Provincia Autónoma de Trento. Por otro lado, es importante destacar procesos en los que delegaciones provinciales partieron hacia el exterior con distintos fines, como ser la participación en la Feria Internacional Alimentaria de Barcelona 2008, la misión comercial a la República Popular China en el año 2010 y una audiencia con el presidente de la República de Paraguay y cámaras empresarias del vecino país en ese mismo año.

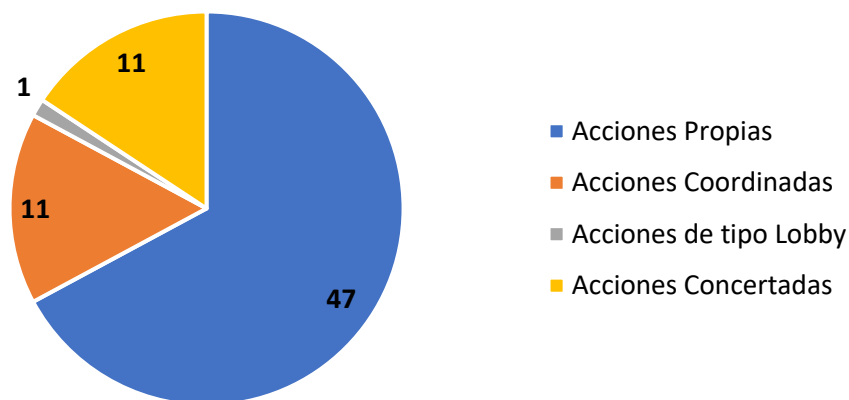
La congruencia política en el ejecutivo provincial y nacional dio lugar a una serie de actividades que se enmarcan en lo que esta investigación comprende como acciones coordinadas, en las cuales *la provincia actúa de forma conjunta y consensuada con el Estado Nacional*. Esta investigación identifico 11 actividades llevadas a cabo de esta manera, destacándose la misión comercial en

República Checa y Federación Rusa en 2008, la gestión de donaciones de parte de Estados Unidos y Canadá, participaciones en el pabellón argentino en EXPOCRUZ, y la gestiones con el Banco Nacional de Desarrollo de Brasil (BNDES por sus siglas en portugués) para el financiamiento del acueducto del norte.

Congruencia que no se ve plasmada en una influencia o presión hacia la Política Exterior Nacional. En aquellas que está investigación define como acciones de tipo lobby, solo se puede mencionar el proceso del año 2009 en el cual la provincia solicitó explícitamente al gobierno nacional una intervención ante la posible interferencia del mercado internacional del Tanino de parte de Estados Unidos, que pretendía vender grandes cantidades de ese producto almacenados en la *Defense National Stockpile*, buscando proteger a una industria que ese año realizó exportaciones por 35,6 millones de dólares<sup>2</sup>.

**Figura 5:**

*Distribución de acciones realizadas por el Gobierno del Chaco según modalidad entre 2007-2011.*



Fuente: Elaboración propia

<sup>2</sup> Dato Extraído de Sistema Origen Provincial de la Exportaciones (OPEX). Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Por otro lado, la congruencia política también se ve plasmada en el plano regional, la gestión internacional de la provincia se inserta en el proceso conocido como *marea rosa* en el cono sur. Esto condujo a una potenciación de los esquemas de integración existentes y a la creación de nuevas plataformas con ese mismo fin; estos esquemas de concertación fueron una de las principales plataformas de la provincia para su internacionalización.

La provincia tuvo participación en tres esquemas: la concertación entre CRECENEA Litoral y CODESUL, el Foro Consultivo de Ciudades y Regiones (FCCR) del MERCOSUR y la ZICOSUR, en los cuales la agenda y los temas presentados por la Provincia fueron abordados por la Agencia. Además, la provincia asumió la presidencia pro tempore de ZICOSUR en el año 2011. Como resultado, se observa un número elevado (11) de acciones concertadas o de integración regional, las cuales incorporan *la participación de la unidad subnacional en los Comités de Integración y otras formas de vinculación regional paralela y complementaria al proceso de integración regional encarado por el Estado Nacional*. Se caracteriza como elevado al número de acciones a raíz del reconocimiento de las dificultades inherentes a los procesos de integración, la unificación de criterios y agenda de múltiples actores suele ser compleja.

Por otro lado, la provincia forma parte del Comité de Integración Bermejo (Chaco, Argentina)-Pilar (Ñeembucú, Paraguay), en concordancia con la frontera entre estas dos ciudades; sin embargo, esta investigación no ha podido acceder a información de la actividad del comité durante el periodo de tiempo estudiado.

### 6.2.1.3. Área temática destino de las acciones realizadas.

Las discusiones sobre la extensión temática del accionar del actor subnacional ha sido objeto de múltiples escritos; sin embargo, esta investigación no tiene como objetivo aportar a esa discusión. Es por esto que se propone solo clasificar las acciones de la Provincia según diferentes áreas temáticas de destino, las cuales tienen un enfoque directo para con las relaciones de índole económica (ocupando el 62,4% de las opciones disponibles); esta elección, completamente arbitraria, se atribuye a la necesidad de la provincia – y del país– de atraer divisas internacionales e inversiones este escenario convulso posterior a la crisis financiera del año 2008. De allí la decisión teórica de generar una nueva distinción entre las acciones de cooperación de índole económica y aquellas de índole política.

Cabe aclarar que se observan múltiples acciones que podemos denominar *multitemáticas* debido a que responden a estrategias más amplias que la búsqueda de un objetivo en particular. Entre las mismas podemos observar la estrategia con la que Chaco se inserta a ZICOSUR, donde, a pesar de dotar de una relevancia mayor al Comercio Internacional, busca vinculaciones fuera de la esfera comercial como el plano cultural, tecnológico o social. Distinto fue el caso de la concertación CODESUL-CRECENEA, en el cual las concertaciones se dieron puramente en el plano económico, buscando atraer inversiones o financiamiento, y en su mayoría, potenciando el turismo y el comercio. En cambio, las acciones del FCCR MERCOSUR no son restrictivas en sus objetivos, tocando materias de integración económica, cultural, temas de fronteras, entre otros.

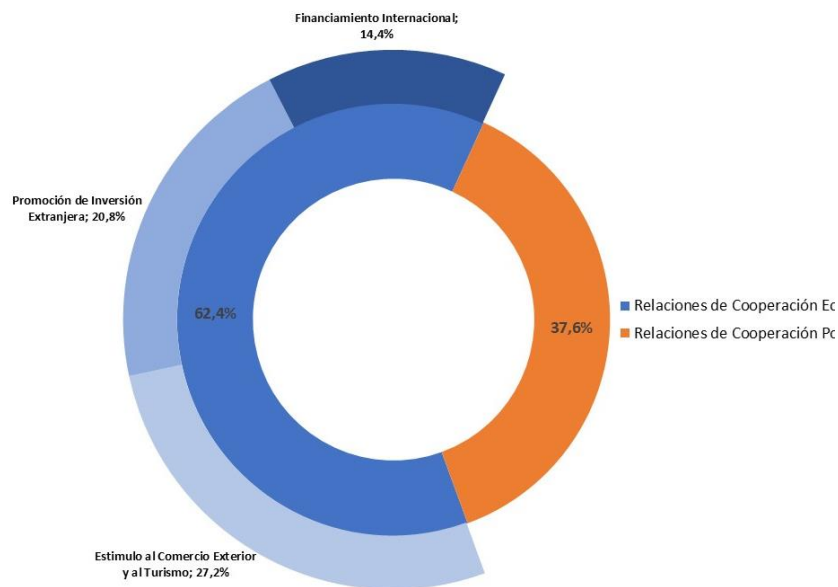
En aquellas de índole económica, en este periodo se observa que el 27,2% de las acciones realizadas tenían como objetivo al *estímulo del comercio exterior y al turismo*. Es el caso de aquellas reuniones con contrapartes de la región o las misiones comerciales o ferias internacionales

que se incluyen en amplias búsquedas de índole económica, no solo incorporables al estímulo del comercio o el turismo.

La misma situación se observa al contabilizar aquellas acciones que tuvieron como objetivo la *promoción de la Inversión Extranjera* (20,8% del total), es interesante mencionar algunas específicamente relevantes como el encuentro con el Grupo Empresarial Interregional del Centro Oeste Sudamericano (GEICOS), las reuniones con instituciones gubernamentales y privadas de Santa Cruz de la Sierra (Bolivia) y Mato Grosso do Sul, Paraná, Santa Catarina y Rio Grande do Sul (Brasil), las cuales tenían como objetivo estimular el comercio y la promoción de la Inversión de doble flujo. Párrafo aparte para la audiencia con el Embajador de Japón y de China, con quienes – por separado - se dieron charlas de cooperación cultural y promoción de inversión. Del mismo modo, la relación con Paraguay incluyó la llegada de capital paraguayo a la provincia.

**Figura 6:**

*Área temática destino de las acciones realizadas por el Gobierno de la Provincia del Chaco entre 2007-2011.*



Fuente: Elaboración propia

La provincia también ha puesto énfasis en la llegada de capitales por medio de créditos o donaciones, este último caso lo encontramos en la relación con Estados Unidos (construcción de un centro de operaciones de emergencias) y Japón (equipamiento médico).

Sin embargo, se observa una menor densidad (14,4%) de la atención del gobierno provincial a las acciones destinadas a obtener créditos para objetivos particulares. Esto se evidencia en el caso del acercamiento al Banco Nacional de Desarrollo de Brasil para el financiamiento de obras destinadas al abastecimiento de agua, y en los acercamientos a representantes diplomáticos de potencias centrales como, Estados Unidos, Unión Europea, Japón y China, donde se tuvo en agenda la búsqueda de financiamiento para el desarrollo. Por otro lado, en su participación en los procesos de regionalismo, la provincia planteo la necesidad de crédito con el objetivo generar las obras de infraestructuras necesarias para completar el tan ansiado Corredor Bioceánico Norte (construcción del segundo puente con Corrientes y una conexión vial directa con Paraguay). La conexión directa con Paraguay fue el eje principal de las relaciones con el país guaraní, múltiples reuniones con agregados diplomáticos, miembros del Poder Ejecutivo Nacional paraguayo y el Departamento de Ñeembucú, tenían como finalidad la evaluación de las propuestas para la generación de un paso fronterizo vial.

Así también, se observaron acciones de *cooperación política* (37,6%), las mismas se revisten de diversas formas. La primera es aquella que se da en el seno de las instituciones de concertación ZICOSUR, FCCR Mercosur y la vinculación entre CRECENEA Litoral y CODESUL, las mismas incluyeron una amplia gama de temáticas entre las cuales se destaca la destinada a la cooperación descentralizada; por otro lado, vemos acciones de cooperación con instituciones no gubernamentales como ser Conrad Adenauer.

Del mismo modo se observan acercamiento a gobiernos extranjeros de diversos niveles, motivados por la participación de la población, empresas e instituciones chaqueñas en programas de esos gobiernos o para generar vínculos económicos, culturales y políticos. Sin embargo, en esta gestión solo se puede observar un acuerdo firmado con entidades extranjeras, el Acuerdo de Cooperación con la Provincia Autónoma de Trento, Italia, que se dio en un marco de una relación de gran flujo. Otros acercamientos se ven de forma aislada como ser el caso de la relación con Estados europeos, y vinculaciones de alto flujo se dan con la región, EE. UU., Venezuela, Cuba, Brasil, Paraguay y Bolivia.

#### 6.2.1.4. Áreas temáticas destino de las diferentes modalidades

Se consideró importante generar una interrelación entre las clasificaciones anteriormente abordadas, entonces se esbozó una nueva clasificación donde se pueden encontrar las áreas temáticas objetivo para cada modalidad en el accionar.

De esta manera, en el gráfico N° 7 se observan las diferentes áreas temáticas objetivo en cada tipo ideal de modalidad, identificando en azul a aquellas acciones que buscaron el estímulo al comercio exterior y el turismo, en naranja las que tenían como destino la promoción de Inversión Extranjera, en gris aquellas que buscaron la llegada de financiamiento internacional y en amarillo las que tenían como objetivo la cooperación internacional.

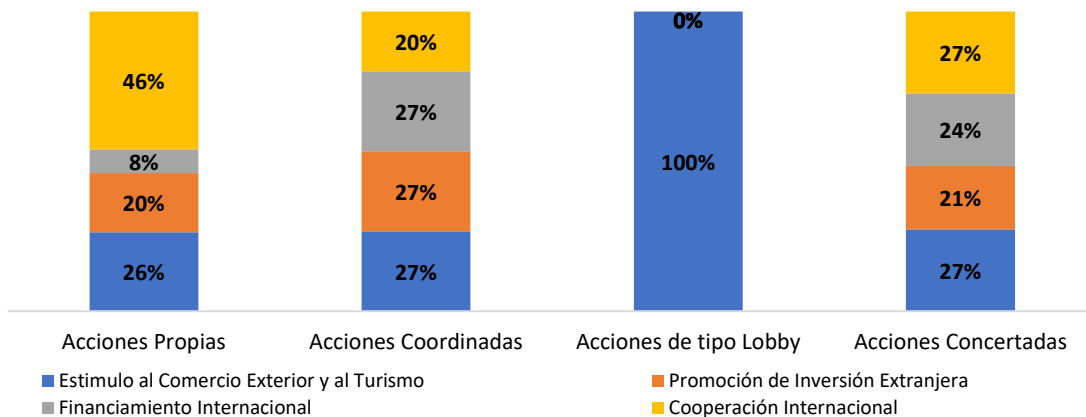
En este sentido, observamos que en las *acciones de tipo lobby* la única acción llevada a cabo tenía como objetivo el estímulo, o mejor dicho el mantenimiento, del comercio exterior con el lobby taninero anteriormente mencionado. Por otro lado, al observar las *acciones coordinadas* se evidencia una distribución equitativa entre las áreas temáticas, debido a la búsqueda de la Nación de generar relaciones de índole económica.

Por otro lado, en aquellas *acciones propias* se observa una preponderancia de las acciones de cooperación (47%) debido a la búsqueda de generar acuerdos que tuvo la gestión de Capitanich, y las diversas reuniones con agregados diplomáticos extranjeros en el país que incluían puntos de cooperación como punto de partida, seguido por aquellas como objetivo el estímulo del comercio exterior y el turismo (27%) con una agenda que incorporaba la llegada de inversión extranjera a la provincia (18%), destacándose la Misión Comercial a China la cual inicia una serie de encuentros con representantes chinos y acercamientos a socios regionales como Brasil, Bolivia y Paraguay.

Minoritariamente se observa la búsqueda de financiamiento internacional (9%), a partir de la iniciativa de la provincia de generar un nuevo paso fronterizo carretero con el Departamento Ñeembucú, Paraguay, buscando financiamiento de FONPLATA, Confederación Andina de Fomento, Banco Mundial, entre otros y la búsqueda de financiamiento de parte de EEUU, Canadá, Japón y Unión Europea para la realización de diferentes obras públicas, por último, la Firma del Acuerdo de Cooperación Económica con Trento incorporaba la llegada de financiamiento para PROGANO.

**Figura 7:**

*Área temática objetivo de las acciones realizadas por el Gobierno de la Provincia del Chaco entre 2007-2011, según modalidad.*



Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo, aquellas realizadas en conjunto con el gobierno nacional tienen una preeminencia de las temáticas económicas, concentrando aproximadamente el 80% de las acciones realizadas. Esto se explica a partir de la participación de la provincia en los denominados “Pabellones Argentinos” en Ferias Internacionales como *Expo Cruz* y en las misiones comerciales organizadas por Cancillería (a República Checa y Federación Rusa), así también se observan trabajos en conjunto para la llegada de inversiones y apertura de mercados (encuentro con Grupo Empresario del Centro Oeste), donaciones o financiamiento para obra pública (Donaciones de las Embajadas de Canadá, EE.UU. y la gestión de Cancillería con el Banco Nacional de Desarrollo de Brasil). La cooperación también ocupó un lugar relevante (20%), a partir de la participación de la provincia en programas del Gobierno Alemán y la constitución del Consulado Itinerante de Brasil en Argentina.

En tanto, aquellas acciones que se realizan en el marco de un acuerdo u otras formas de cooperación regional no se observa una preeminencia clara de una temática, comprendiendo que estos tienen una lógica de trabajo implícitamente multitemática; cabe resaltar el influjo de la gestión en estos procesos, incluso asumiendo la presidencia pro tempore de ZICOSUR. A partir de lo resaltado se puede observar a la cooperación como una de las dos principales área objetivo (27%), a partir de la participación en los plenarios y las gestiones para incorporar nuevos actores (Estados del Sur de Brasil) a ZICOSUR, la otra temática preminente fue el estímulo al turismo y al comercio exterior (27%) y las que tenían como objetivo la llegada de financiamiento a la provincia (24%) donde se pueden resaltar los encuentros con la Federación de Industriales y otros empresarios de CODESUL y la reunión con autoridades de Ñeembucú en la cual se evaluaron otras posibilidades de financiamiento para la obra de conexión vial entre ambas jurisdicciones, ofreciéndose como un corredor troncal para la ZICOSUR. Un menor influjo de acciones que tienen

como objetivo la instalación de capitales en la provincia (21%), temas tratados en plenarios del FCCR MERCOSUR.

Es por esto que podemos afirmar que, durante la gestión de la Agencia de Inversiones, Relaciones Internacionales, Comercio Exterior y Promoción, se observan mayoritariamente acercamientos tendientes a la cooperación y en menor medida aquellos de índole económica; por el contrario, a la hora de actuar de manera coordinada con el gobierno nacional o intentando influir en la Política Exterior, se pueden encontrar una mayor propensión a plantear temáticas económicas, mismo resultado se encuentra en las acciones concertadas.

## **6.2.2. Acciones de la Secretaría de Inversiones, Asuntos Internacionales y Promoción.**

En el segundo periodo de gobierno, el órgano encargado de la internacionalización de la provincia se inserta en un marco de mayor institucionalidad y con una lógica de trabajo aceptada. De allí el reconocimiento que realizan en su informe de gestión donde establecen que en este periodo se dio el punto “(...) donde la agenda diagramada en 2008 y los esfuerzos realizados para llevarla a cabo dieron sus primeros resultados de relevancia internacional.”

Sin embargo, podemos ver en este periodo una menor intensidad en las acciones realizadas, con un descenso del 16,7%, con una reducción a 60 acciones realizadas. Esta caída en la actividad se explica por la afectación de la cabeza de la SIAIyP y del gobernador de la provincia al gabinete nacional, conllevando una reorganización y un freno parcial.

### **6.2.2.1. Tipo de Acción Realizada**

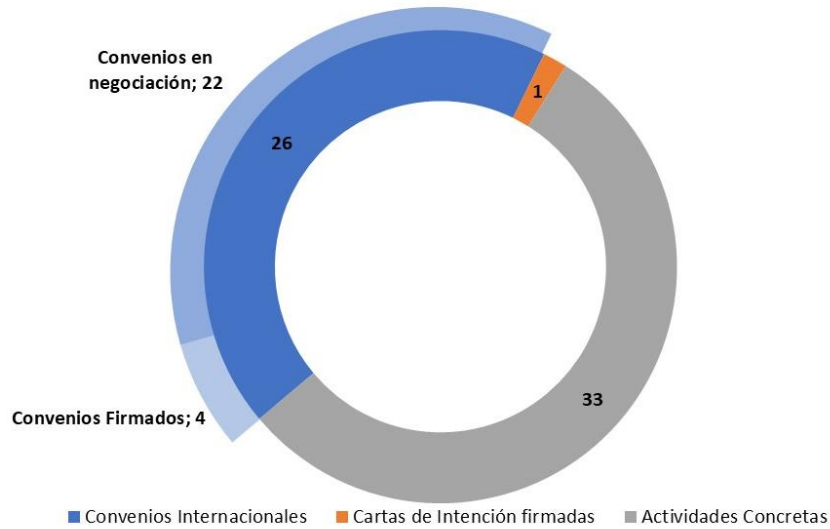
En este periodo de la SIAIyP, se mantiene la importancia relativa de las *acciones concretas* como medio para la gestión internacional – 33 en el periodo que abarca desde 2011 a 2015 -, se observaron múltiples recepciones de representantes diplomáticos de naciones extranjeras (Angola, China, Haití, Suiza, Taiwán, Vietnam), la presencia institucional en ferias regionales (Expocruz, Expo Paraguay, Rondas de Negocio organizadas por la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)) y otras de alcance global (Fancy Food EE.UU.), misiones comerciales a mercados estratégicos (Uruguay, Brasil, Italia, Chile), reuniones con bancos de desarrollo (BNDES, Banco Mundial, CAF), avances en el proceso de integración de la ZICOSUR y relaciones bilaterales con Paraguay en ejes sensibles.

Por otro lado, los *convenios internacionales* fueron mucho más utilizados como instrumento de la gestión, conllevando 26 acciones. Dentro de esta modalidad, se registraron más iniciativas en

negociación (22) que efectivamente suscritas (4), lo que denota las dificultades intrínsecas de la búsqueda la generación de acuerdos formales.

**Figura 8:**

*Tipo de acción realizada por el Gobierno de la Provincia del Chaco entre 2011-2015*



Fuente: Elaboración propia

Los convenios firmados en esta gestión incluyeron ámbitos como el fortalecimiento de vínculos económicos con la Cámara de Comercio de San Petersburgo, la cooperación integral con los estados subnacionales de Paraná (Brasil) y Véneto (Italia), y el financiamiento de proyectos de infraestructura vía el convenio con la Corporación Andina de Fomento (CAF). En igual dirección, la provincia adelantó negociaciones con las regiones italianas mencionadas y con agregados comerciales de un amplio abanico de naciones con potencialidad para sus exportaciones o captación de inversiones (Francia, Serbia, Tailandia, India, Pakistán, Chile, Brasil, Austria, Uruguay, Polonia, Canadá, países de la Unión Europea, Estados Unidos, Cuba, Bielorrusia, Alemania, Japón y Bolivia).

Por último, se registró una carta de intención firmada con el Ministerio de Producción de la República de Haití enmarcando la relación en términos de cooperación técnica para la producción de aquel país.

#### 6.2.2.2. Modalidad de las acciones realizadas

En este periodo, más la mitad de las acciones internacionales fueron impulsos propios y el resto se divide entre acciones en coordinación con el gobierno nacional o de concertación con actores de la región.

Este *accionar propio*, que se manifiesta 38 veces en el ciclo 2011-2015, comprende las iniciativas unilaterales del Chaco en ejercicio de sus competencias, sin participación directa de otros actores gubernamentales. Incluye desde contactos bilaterales, por ejemplo, las reuniones mantenidas con autoridades de países como China, India, Brasil, Italia, Estados Unidos, entre otros; hasta presencia provincial en eventos globales, como la participación en la Feria Internacional Fancy Food de EE. UU. y las misiones técnico-institucionales realizadas a Brasil, Italia y Montenegro en busca de oportunidades políticas y económicas.

#### **Figura 9:**

*Distribución de acciones realizadas por el Gobierno del Chaco según modalidad entre 2011-2015.*



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, las *Acciones Coordinadas* comprenden 11 acciones. Se trata de iniciativas conjuntas con el gobierno nacional argentino, principalmente participación compartida en ferias regionales (Paraguay, Bolivia, Uruguay) y reuniones de cooperación con Cancillería. Ejemplos incluyen las gestiones ante Cancillería para promover acuerdos de cooperación bilateral de interés provincial y las delegaciones público-privadas enviadas por el Chaco a eventos como Expocruz (Bolivia) y Expo Paraguay.

Así también es relevante la utilización de *Acciones Concertadas*, éstas totalizan 11 acciones, enmarcadas en procesos de integración regional. El foco estuvo en la relación bilateral con Paraguay: conectividad fluvial y terrestre, gestión hídrica compartida, prevención sanitaria, etc. Destacan la participación en Comités de Integración y el avance en estudios para mejorar la interconexión vial/fluvial con localidades fronterizas paraguayas. También la articulación en foros regionales como el FCCR.

#### 6.2.2.3. Área temática destino de las acciones realizadas

La segunda gestión de Capitanich estuvo orientada al establecimiento de relaciones de *cooperación económica*, las cuales representaron el 56,3% del total de acciones desplegadas. Dentro de las mismas, la *promoción del comercio exterior y el turismo* fue el área temática más relevante, congregando un cuarto (25%) de la totalidad de las iniciativas de vinculación internacional de la provincia.

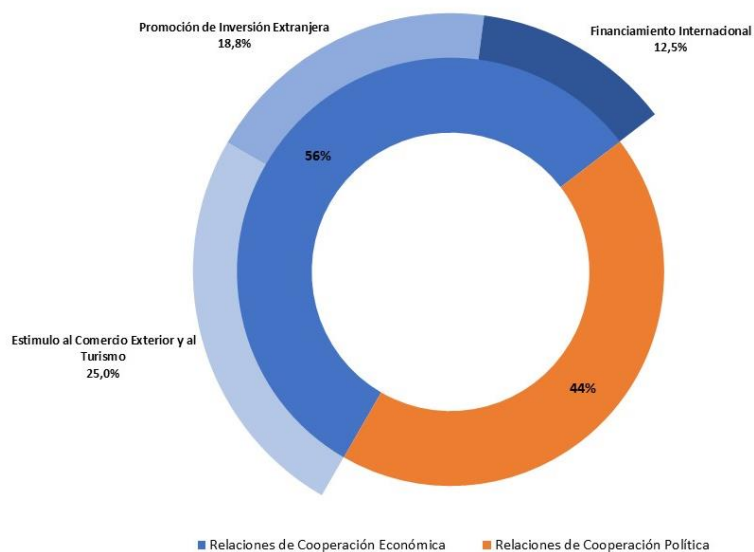
Con estos objetivos, la provincia participó activamente en ferias y exposiciones internacionales de carácter multisectorial (Expocruz, Expo Paraguay, Fancy Food, entre otras), realizó misiones comerciales a países estratégicos (Chile, Uruguay, Italia, etc.) y mantuvo reuniones con representantes diplomáticos de naciones clave para sus objetivos económicos (China, Angola,

Suiza, Taiwán, etc.). Asimismo, suscribió acuerdos de cooperación económica con regiones extranjeras, como Véneto, Italia y Paraná, Brasil, y participó en ruedas de negocios internacionales organizadas en el marco de iniciativas como la ZICOSUR.

La *promoción de inversiones extranjeras* fue otro de los pilares de su accionar, congregando el 18,8% de las actividades. Las estrategias desplegadas para la captación del capital extranjero fueron similares a las del área comercial y turística, con protagonismo de las relaciones diplomáticas, misiones oficiales, eventos y acuerdos de cooperación transfronteriza. En tanto, las gestiones de *financiamiento internacional*, principalmente ante organismos multilaterales de crédito, explicaron el 12,5% restante de las iniciativas.

**Figura 10:**

*Área temática destino de las acciones realizadas por el Gobierno de la Provincia del Chaco entre 2011-2015.*



Fuente: Elaboración propia

Considerando la otra arista, las acciones de cooperación política registraron una mayor participación que en el periodo anterior, con el 44% del total. Los vínculos bilaterales con Paraguay

en áreas fronterizas sensibles, de integración regional y manejo compartido de cuencas fluviales estuvieron en el centro de estas interacciones. En similar sintonía, se avanzó en acuerdos de hermanamiento y cooperación política con regiones de Italia y Brasil. Y las reuniones para la generación de acuerdos con agregados extranjeros aumentaron su importancia.

En síntesis, la gestión internacional del Chaco en la segunda gestión Capitanich tuvo un menor sesgo hacia la esfera económica, con la mayoría de las acciones abocadas a reforzar el intercambio comercial, las inversiones y financiamiento externo; pero con mucha más relevancia de las relaciones políticas y de cooperación per se. Esta postura revela una lógica provincial pragmática, en la que prime generar oportunidades concretas de negocios y comercio ante la necesidad de expandir sus exportaciones, diversificar mercados y atraer divisas frescas; sin dejar de lado la negociación de vínculos culturales, técnicos o políticos.

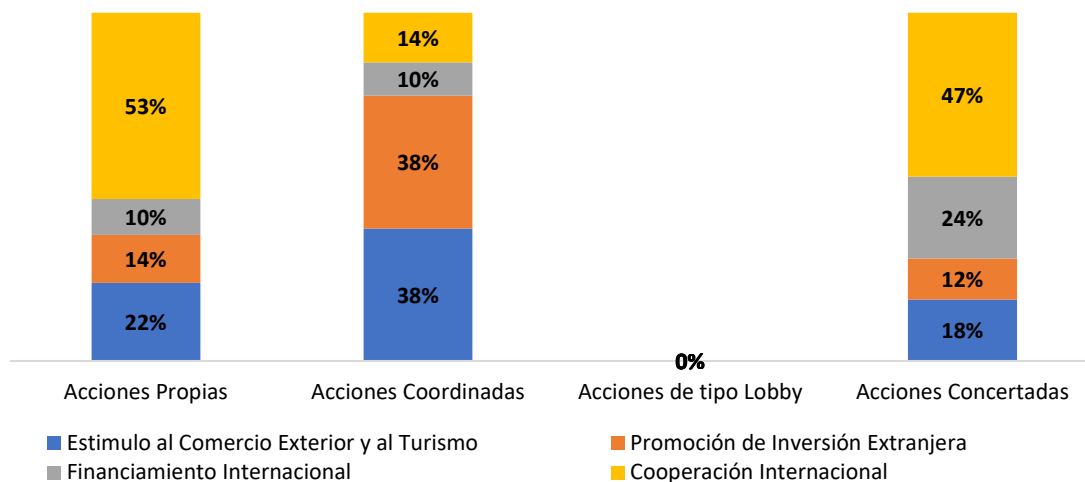
#### 6.2.2.4. Áreas temáticas destino de las diferentes modalidades

El análisis realizado hasta ahora de esta segunda gestión refleja aproximaciones diversas a la arena global según la modalidad de acción ejecutada. Esta versatilidad demuestra la capacidad de la gestión para adecuar las iniciativas a sus contrapartes y para lograr los fines planteados.

En este sentido, en las acciones propias se evidencia una búsqueda activa de afrontar vínculos de cooperación política directa (53,4%), afianzando los vínculos con socios estratégicos (Trento y Véneto de Italia, Paraná de Brasil y Ñeembucú de Paraguay) y múltiples reuniones con agregados extranjeros. En la índole económica, intercaló entre la promoción de exportaciones y el turismo (22,4%), la atracción de inversiones (13,8%) y la búsqueda de financiamiento (10,3%). Mostrando un claro perfil centrado en la generación de vínculos políticos, sociales y culturales.

**Figura 11:**

*Área temática objetivo de las acciones realizadas por el Gobierno de la Provincia del Chaco entre 2011-2015, según modalidad.*



Fuente: Elaboración propia

Distinto fue el comportamiento en las acciones coordinadas con el gobierno central, marcadas por una búsqueda de tipo económica. El 76,2% de las acciones de este tipo apuntaron a dinamizar el comercio, la inversión y el turismo, relegando a un segundo plano a la cooperación y la búsqueda de financiamiento.

Diametralmente opuesto fue el perfil temático de las acciones concertadas, donde en el 47,1% buscó activamente cooperación en otras dimensiones con socios fronterizos y bloques regionales. La agenda se encontraba captada por la ampliación de ZICOSUR a los Estados del Sur de Brasil y temáticas de integración física con Paraguay, en este sentido se observan vínculos con CAF y FONPLATA para el financiamiento de esos proyectos (23,5% de las acciones concertadas), temática que fue resaltada también en los comités de integración y en la Rueda de Negocios de ZICOSUR-Asia Pacifico, donde se incluyó en la agenda oficial a la temática.

En definitiva, el Chaco demostró entre 2011-2015 una adaptabilidad remarcada para calibrar sus vínculos globales en función del canal seleccionado para la interlocución, manteniendo una

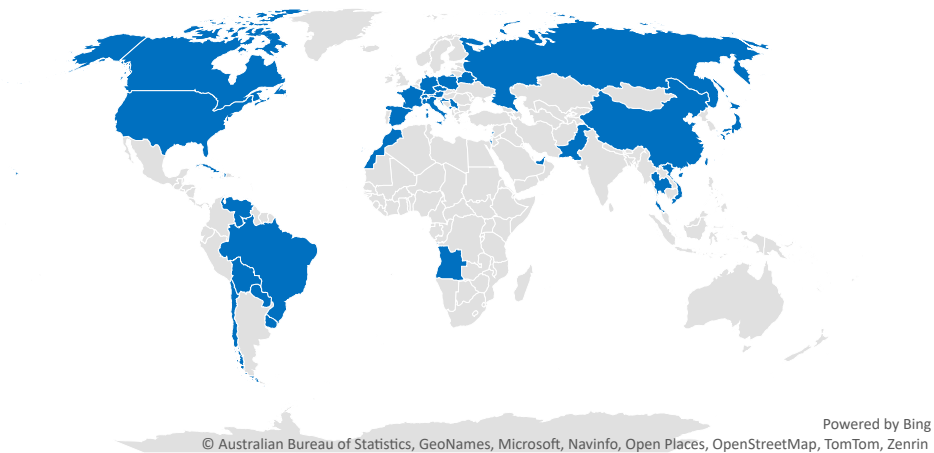
centralidad económica en su gestión en conjunto con la política exterior nacional y profundizando sus vínculos de cooperación en la dimensiones concertada y propia.

## 7. Conclusiones. Discusiones y limitaciones.

El Chaco tuvo continuidad en el color político durante 2007 y 2015, por lo que el órgano encargado del relacionamiento externo mantuvo su estructura y su cúpula administrativa. Durante este periodo, se vinculó con 34 países (fig. 12), 11 gobiernos subnacionales y 12 organizaciones no gubernamentales con sede fuera de Argentina.

### Figura 12:

*Países con los que la Provincia del Chaco ha mantenido relaciones. (2007-2015)*



Fuente: Elaboración propia

Se observa una internacionalización continuista del gobierno del Chaco en ambas gestiones, focalizada fundamentalmente en la integración regional y en el vínculo con países desarrollados, aunque con matices y fluctuaciones a lo largo del período analizado. Se puede decir que la gestión ha experimentado una evolución y consolidación gradual, mejorando su institucionalidad entre los periodos analizados, y aunque se redujo levemente la intensidad de su accionar (16,7%), mantuvo una continuidad estratégica en los lineamientos fundamentales de relacionamiento.

La institucionalidad de la gestión observó una pequeña mejora relativa del 9% en la escala generada, pasando de 3,3 a 3,6 puntos. Apalancada esta mejora por el incremento en el puntaje del

indicador *posicionamiento* que se incrementó un 60%, de 0,5 a 0,8 pts., reflejando una ubicación organizativa más relevante del área de relaciones internacionales en el organigrama del Estado provincial; sin embargo, se observa en el último año de gestión una reducción de la participación de la SIAIyP en el presupuesto provincial total, conllevando una caída del 20% en ese indicador. Además, en la entrevista realizada a la Dra. Durnbeck, la misma menciona que el órgano contaba con un “*mejor respaldo institucional*” para desarrollar las acciones.

**Figura 13:**

*Comparación de la institucionalidad de la gestión internacional de la Provincia del Chaco, según score. (2007-2011; 2011-2015)*



Fuente: Elaboración propia

En términos del accionar, un eje central que muestra constancia son las relaciones bilaterales con países de la región como Paraguay y Brasil. Año a año se suceden reuniones, misiones comerciales, y actividades entre autoridades y empresarios del Chaco con contrapartes de Mato Grosso do Sul, Río Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná y otros estados brasileños cercanos, así como con el gobierno paraguayo y departamentos fronterizos al territorio provincial. Esto denota el interés estratégico provincial sostenido en afianzar la cooperación e integración transfronteriza, dominado por el tópico de afianzarse como un punto logístico central para la transporte regional de cargas.

Otro patrón conspicuo es la presencia continuada, con altibajos, en los procesos de regionalismo. Chaco formó parte activa de organizaciones como el Foro Consultivo de Municipios, Estados

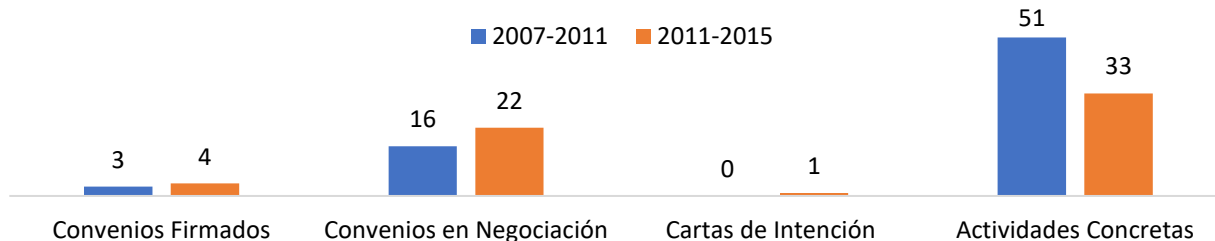
Federados, Provincias y Departamentos del MERCOSUR (FCCR), el Consejo de Desarrollo e Integración del Sur (CODESUL), y la Zona de Integración del Centro Oeste de América del Sur (ZICOSUR), ejerciendo la presidencia pro tempore de esta última durante los años 2011 y 2014, aumentando la importancia del entorno regional como punto de relacionamiento para la segunda gestión. La participación cada año en actividades de dichos espacios denota una política provincial que valora la integración regional en pos del desarrollo.

Asimismo, se advierten intercambios periódicos con representantes diplomáticos y gubernamentales de potencias mundiales como Estados Unidos, China, Alemania, Rusia, Japón y otros países europeos. Si bien con fluctuaciones, las reuniones para impulsar cooperación en diversas áreas exhiben un manejo de vínculos multifacéticos de la política exterior chaqueña más allá del entorno inmediato regional.

En términos generales hay años de intensa actividad exterior del Chaco (2009, 2010, 2012) con más de 20 acciones por año, intercalados con etapas de menor proyección internacional (2008, 2013 y 2015), posiblemente asociadas a ciclos políticos provinciales y disponibilidad financiera y operativa. Pero en líneas generales se aprecia una continuidad en los lineamientos fundamentales de la orientación global.

**Figura 14:**

*Comparación de los tipos de acción llevadas a cabo en la gestión internacional de la Provincia del Chaco. (2007-2011; 2011-2015)*

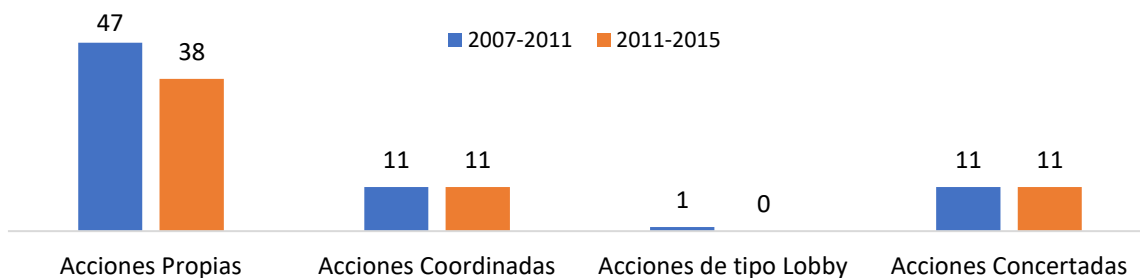


Fuente: Elaboración propia

Además, se observa una consolidación institucional que explica la diferencia entre la matriz de relacionamiento de cada gestión, aunque durante la SIAIyP se observa una menor intensidad de los vínculos. La particularidad se observa en la progresión de aquellas actividades enmarcadas en un proceso de negociación o firma de Convenios Internacionales (fig. 14). La segunda gestión emprende un proceso de formalización de las relaciones (43% de las acciones emprendidas), proceso que encuentra su razón de ser en las negociaciones realizadas en el periodo 2007-2011 y la mejora relativa de la capacidad de negociación apalancada por la legitimidad institucional encontrada; en definitiva, se observa una continuidad y profundización en su búsqueda (22) e incluso culminan con la firma de acuerdos (4).

**Figura 15:**

*Comparación de las modalidades de acción implementadas por la Prov. del Chaco. (2007-2011; 2011-2015)*

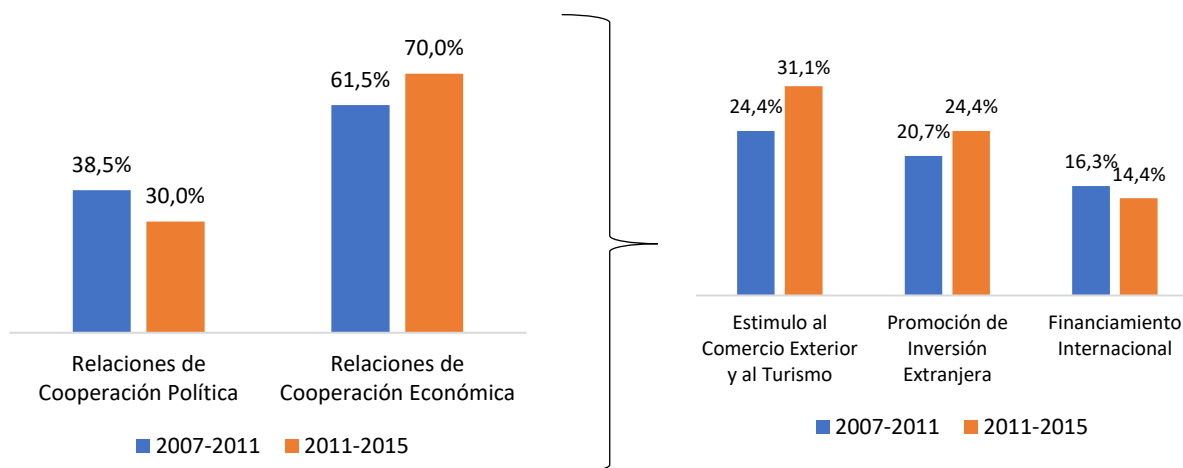


Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la fig. 15, encontramos una continuidad en la preminencia de las iniciativas propias en la gestión y un número idéntico en las acciones en conjunto con el gobierno nacional y con la región. En tanto, las temáticas predominantes se mantuvieron en aquellas englobadas como de índole económica (fig. 16), donde destaca el estímulo al comercio exterior y al turismo. Las acciones enmarcadas en la cooperación, a pesar de la formalización de las relaciones de la provincia encuentran una reducción en la comparativa entre las gestiones.

**Figura 16:**

*Comparación de las áreas temáticas abarcadas por las acciones implementadas por la Prov. del Chaco. (2007-2011; 2011-2015)*



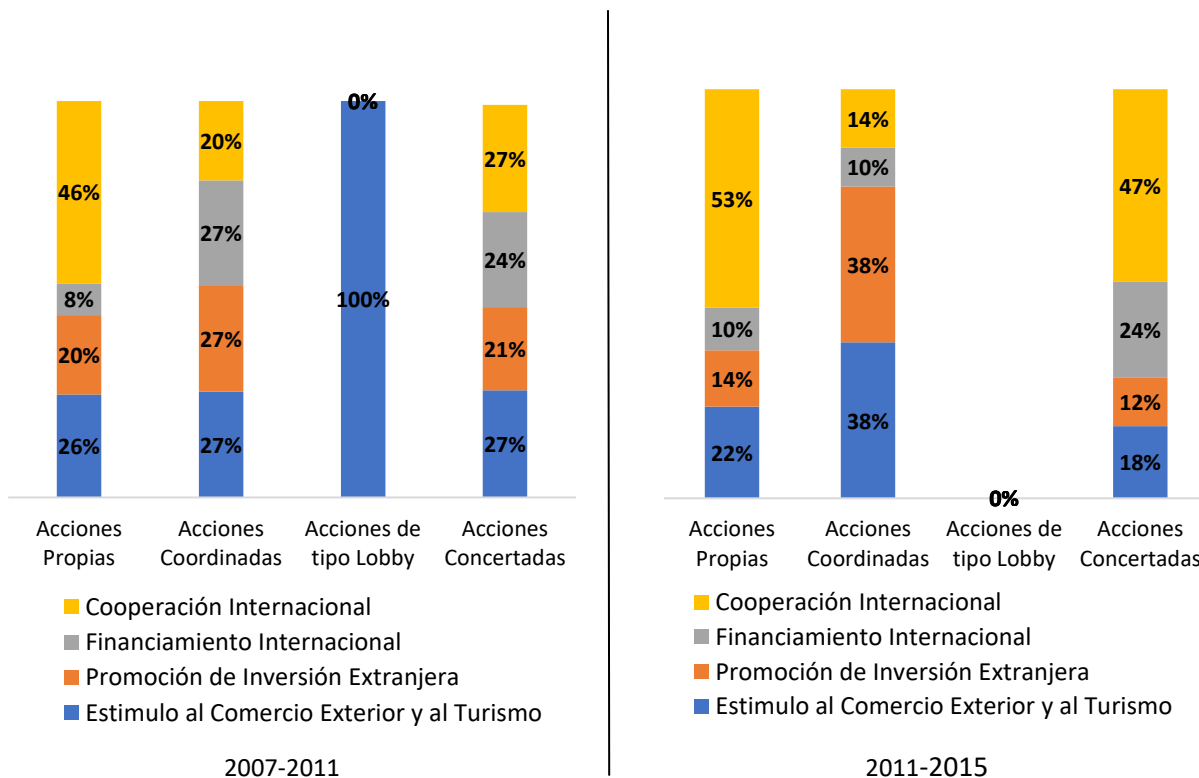
Fuente: Elaboración propia

La predominancia de las acciones de índole económica en la segunda gestión no se observa en la pormenorización realizada de las áreas temáticas destino según cada modalidad de acción (fig. 17). La excepción se observa en las denominadas acciones coordinadas, aquellas realizadas de forma conjunta entre la provincia y el gobierno nacional, donde se registró un incremento en la proporción vinculada al estímulo del comercio exterior y el turismo, que paso de 27% a 42%; además se observó un aumento en la misma medida en la promoción de inversiones extranjeras, mostrando un dominio claro de la agenda económica en la colaboración entre estos niveles de gobierno.

Con respecto a las acciones propias, se observó una continuidad la importancia otorgada a la cooperación internacional, con la contrapartida de una menor atención hacia cuestiones de índole económica, con caídas de participación de entre 2% y 6% según área en la segunda gestión.

**Figura 17:**

*Comparación de las áreas temáticas abarcadas por las acciones implementadas por la Prov. del Chaco. (2007-2011; 2011-2015)*



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las acciones concertadas, en la segunda gestión se encaró una agenda de cooperación (47% del total) debido al afán multitemático de los tópicos de los mecanismos de vinculación regional, a su vez, la provincia jugó un rol preponderante en la incorporación de los Estados del sur de Brasil a ZICOSUR, marcando la importancia que el mecanismo observaba para la provincia. Así también, se observa un mantenimiento de la relevancia de los tópicos de financiamiento.

En síntesis, el caso de la gestión internacional de la Provincia del Chaco en el periodo 2007-2015, ejemplifica un modelo pragmático, institucionalizado, con continuidad estratégica y adaptado a las capacidades y contexto geográfico provincial, orientado fundamentalmente a la inserción económica internacional y la integración regional desde un enfoque localista. Además, inserto una

lógica de acuerdos, como mínimo relevante, de manera tal que configuró un nuevo modelo de relacionamiento para las próximas administraciones provinciales, las cuales se podían basar en un paraguas de socios consolidados.

Por otro lado, a pesar de los hallazgos relevantes de este estudio, es necesario señalar algunas limitaciones. En primer lugar, la evaluación de la gestión internacional se basa en gran medida en fuentes secundarias, como normativas, documentos oficiales y archivos de prensa, lo que podría haber influido en la interpretación de los datos debido a posibles sesgos o fallos en los registros disponibles. Además, aunque se realizó una entrevista semiestructurada con una funcionaria clave, la dependencia de una única fuente de información primaria puede limitar la diversidad de perspectivas sobre las dinámicas institucionales y las acciones internacionales de la provincia. Asimismo, el enfoque metodológico descriptivo y el sistema de puntuación empleado para medir la institucionalidad, aunque útiles, implican un grado de subjetividad al interpretar los indicadores seleccionados.

En ese sentido, este trabajo sienta las bases para futuras investigaciones en varias direcciones. Por un lado, invita a realizar análisis comparativos con otras provincias argentinas o regiones subnacionales de países vecinos, a fin de identificar patrones y estrategias exitosas de internacionalización. También, la extensión del periodo de análisis permitiría evaluar la evolución de la institucionalidad y las acciones internacionales de la provincia en un marco temporal más amplio, tomando en cuenta otras estructuras institucionales utilizadas para la gestión internacional y otro paraguas ideológico sobre el cual se asienta la política de internacionalización. Asimismo, estudios centrados en el impacto concreto de estas acciones en indicadores económicos y sociales aportarían una comprensión más profunda sobre sus beneficios tangibles.

## 8. Bibliografía

- Barreto, M. (2017). *Integrando saberes: experiencias de gestión internacional en gobiernos subnacionales*. Rosario: UNR Editora. Universidad Nacional de Rosario.
- Botto, M., & Scardamaglia, V. (2012). El rol del sector privado en la internacionalización de las provincias argentinas. *Relaciones Internacionales*, 42, 17-44.
- Cabrol, C., & Ippolito, D. (2012). Relaciones Internacionales de Gobiernos Sub-Estatales: Un Estudio sobre la Cooperación Descentralizada de la Provincia de Entre Rios, Argentina 1994-2012. *IV Congreso Uruguayo de Ciencia Política de la Asociación Uruguaya de Ciencia Política*. Montevideo.
- Calvento, M. (2016). La política internacional subnacional: una propuesta para el abordaje del accionar contemporáneo en Argentina. *Desafíos*, 28, 195-332.
- Carabajales, J., & Gasol, C. (2008). La gestión internacional de las provincias en el marco de sistema federal argentino y a la luz de sus propias constituciones. En E. Iglesias, *Las Provincias Argentinas en el escenario internacional. Desafíos y obstáculos de un sistema federal* (págs. 47-82). Buenos Aires: PNUD.
- CARI, C. d. (2013). *Sistematización y publicación on line de los Convenios Internacionales en su aplicación a la Provincia de Chaco*. CARI.
- Carlino, A., & Veiravé, F. (2010). La formación de bloques subregionales: la provincia del Chaco y sus vínculos con los Estados del sur brasilero. *Revista CICLOS en la historia, la economía y la sociedad.*, 37, 51-71.

- Colacrai, M., & Zubeizú, G. (1994). ¿Federalización de la Política Exterior o protagonismo provincial en las relaciones internacionales? *Documentos de Trabajo (CERIR)*, 6.
- Cornago Prieto, N. (2000). Exploring the global dimensions of paradiplomacy. Functional and normative dynamics in the global spreading of subnational involvement in foreign affairs. En *Workshop on Constituent Units in International Affairs* (págs. 1-23). Forum of Federations/Forum des Fédérations.
- Duchacek, I. (1987). Toward a typology of new subnational governmental actors in international relations. *Working papers: Institute of Governmental Studies*.
- Felli, L. (2019). *Análisis de la paradiplomacia de la provincia de Buenos Aires: Estudio de caso de los convenios internacionales a partir de la reforma constitucional del año 1994*. . La Plata: Tesis de maestría, Universidad Nacional de La Plata.
- García Segura, C. (1993). La evolución del concepto de actor en la teoría de las relaciones internacionales. *Papers*, 41, 13-31.
- Ippolito, D. (2017). Relaciones internacionales de gobiernos no-centrales: un análisis teórico-conceptual de la Paradiplomacia y de sus variables explicativas. *Cuadernos de Política Exterior Argentina (CUPEA)*, 125, 29-47.
- Ippolito, D. (2017). Revisitando viejos esquemas de cooperación transfronteriza en el MERCOSUR: un análisis de la institucionalidad de CRECENEA y su proyección hacia los Estados del Sur de Brasil (CODESUL). *Pampa. Revista Interuniversitaria de Estudios Territoriales*, 7(1), 9-29.

Sacco, I. (2020). Financiamiento externo de actores subnacionales: el caso de la provincia de Santa Fe (2007-2017). *Cuadernos de Política Exterior (Nueva Época)*, 131, 7-28.

*Subsecretaría de Comunicación*. (s.f.). Obtenido de <http://browser.chaco.me/>

Vivegiani, T. (2004). El marco jurídico e institucional para la gestión internacional de los actores subnacionales gubernamentales en Brasil. *Integración y Comercio*, 21, 27-64.

Zeraoui, Z. (2011). Diplomacia paralela y las relaciones internacionales de las regiones. *Desafíos*, 23, 56-96.

Zubelzú, G. (2008). Los gobiernos subnacionales en el escenario internacional: conceptos, variantes y alcance. Un marco de análisis para las acciones de las provincias argentinas. En I. E. (Ed), *Las Provincias Argentinas en el escenario internacional. Desafíos y obstáculos de un sistema federal* (págs. 19-45). PNUD.

## 9. Anexo

### Entrevista realizada a la Dra. Theresa Durnbeck

1. Posicionamiento de la gestión. ¿Qué nivel de dificultad encontró al plantear objetivos internacionales para una nueva gestión de gobierno?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- Le fue dificultoso al tratarse de una temática poco reconocida en la provincia. Sin embargo, por cercanías personales con miembros del gabinete pudo generar las condiciones para realizar la gestión.

2. ¿Considera que para el segundo periodo la institucionalidad del órgano que dirigía tenía un mejor respaldo institucional para su accionar?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- La gestión mostraba resultados y el gobernador daba legitimidad a las acciones llevadas a cabo.

3. Considera que el posicionamiento del órgano en el organigrama era el adecuado para concretar los objetivos?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. ¿Los agentes que disponía, eran en un numero adecuado? Del 1 al 10, donde 1 es un número insignificante de actores y 10 es la mejor cantidad de personas disponibles.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. ¿En cuanto a la formación del recurso humano disponible, considera que la formación era la adecuada para las funciones desempeñadas en sus gestiones? Del 1 al 10

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6. Usted, y varios miembros del gabinete provincial, fueron afectados a la jefatura de gabinete de

ministros. ¿Considera que este cambio en la dirección afecto la consecución de los objetivos planteados? Si/No. ¿Por qué?

- No, porque se mantuvo al staff de la agencia, además se contaba con mayor capacidad de influencia.

7. ¿El presupuesto asignado le era suficiente? del 1 al 10

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8. Además, al ver estos resultados se aprecia que a una mejor institucionalidad relativa de la Secretaría por sobre la Agencia, hay mayor formalidad en las acciones. ¿Cree usted que hay interrelación entre esos procesos?

- Si, hay correlación, la consolidación institucional del organismo dio lugar un proceso de maduración de los canales de negociación abiertos

10. La tipología que utilizó para estudiar la modalidad de las acciones incluye, además de las otras 3, a las acciones de tipo lobby, donde la provincia intenta generar, modificar o frenar la política exterior argentina alineándola con los objetivos provinciales. De las mismas solo encontré a la vinculación con cancillería para modificar la salida al mercado del tanino almacenado en la stockpile norteamericana. ¿Recuerda alguna otra?

- No

TOTALIDAD ACCIONES 2007-2011			
2008	2009	2010	2011
Reunión con Embajador de EE. UU.	Reuniones de Trabajo p/ acuerdos de cooperación con Marruecos	Reunión con autoridades de Mato Grosso do Sul	Reunión con 13 embajadores y representantes diplomáticos de la U.E.
Reunión con delegación diplomática de Polonia	Reuniones de Trabajo p/ acuerdos de cooperación con EE.UU.	Reunión con Presidente de Paraguay y Unión Industrial Paraguaya	Visita del Embajador de Japón
Participación en la Feria Internacional Alimentaria de Barcelona	Reuniones de Trabajo p/ acuerdos de cooperación con Croacia	Visita del embajador de China	Audiencia con autoridades de Mato Grosso do Sul
Reunión con Alcalde y Cónsul de Madrid	Reuniones de Trabajo p/ acuerdos de cooperación con Serbia	Visita del Embajador de Alemania	Audiencia con autoridades de Rio Grande do Sul
Participación en misión comercial a Republica Checa y Federación Rusa	Reuniones de Trabajo p/ acuerdos de cooperación con Austria	Visita del Embajador de Israel	Audiencia con autoridades de Paraná
Participación en el plenario del FCCR	Reuniones de Trabajo p/ acuerdos de cooperación con Bolivia	Visita del Jefe de Misión de Paraguay	Reunión con autoridades de Ñeembucú
Participación en el VII Encuentro Extraordinario de ZICOSUR	Reuniones de Trabajo p/ acuerdos de cooperación con Rep. Checa	Reunión con representantes de la Embajada de Serbia	Gestión de donación COE de parte de EE.UU.
Acercamientos a Fundación Conrad Adenauer	Reuniones de Trabajo p/ acuerdos de cooperación con Líbano	Actividad con la Región de Antofagasta	Reuniones con Banco Nacional de Desarrollo
Reunión CRECENEA-CODESUL en Porto Alegre	Reuniones de Trabajo p/ acuerdos de cooperación con EUA	Reunión con autoridades de Santa Cruz de la Sierra	Expocruz 2011
Reunión con encargada de negocios a.i. de Serbia	Intercambio cultural con EE.UU.	Actividad con Oruro	Organización del Plenario ZICOSUR
Reunión de Integración Productiva del FCCR	Firma de Acuerdo de Cooperación Económica con la Prov. Autónoma de Trento, Italia	Gestiones con gobierno de Alemania en "Empresas simuladas" y "Escuelas Socias del Futuro"	Firma de Memorándum de Entendimiento con SIAT (China)
Reunión con enviado de Embajada de Venezuela	Gestión p/ "Escuelas Socias del Futuro" Min de Educación de Alemania	Constitución del consulado itinerante de Brasil en Chaco	Audiencia con autoridades de Santa Catarina
	Organización de encuentro con GEICOS	Donaciones de la embajada de Canadá	
	Lobby a favor de la industria taninera	Trabajos con la Federación de Industriales y Empresarios de Codesul	
	CRECENEA-CODESUL	Participación en ZICOSUR	
	V Reunión de gobernadores del FCCR	Participación en FCCR MERCOSUR	
	Gestión donación de parte de EE.UU.	Firma de Acuerdo de Cooperación con Mato Grosso do Sul	
	Gestiones para la incorporación de Estados del sur de Brasil a ZICOSUR	Reunión con representantes de la Embajada de Canadá	
Reuniones de Trabajo p/ acuerdos de cooperación con España	Reunión con representantes de la Embajada de Chile		

	Reuniones de Trabajo p/ acuerdos de cooperación con Brasil	Visita del Embajador de Paraguay	
	Reuniones de Trabajo p/ acuerdos de cooperación con Paraguay	Expocruz 2010	
	Reuniones de Trabajo p/ acuerdos de cooperación con Chile	Visita del Embajador de Polonia	
		Acompañamiento a Litoral Biológicos en su inserción al mercado boliviano	
		Misión comercial a China	
<b>12</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>12</b>

<b>TIPO DE ACCIÓN 2007-2011</b>				
<b>Convenios Firmados</b>	<b>Convenios Aprobados</b>	<b>Convenios en negociación</b>	<b>Cartas de Intención</b>	<b>Actividades Concretas</b>
Firma de Acuerdo de Cooperación Económica con la Prov. Autónoma de Trento, Italia		Reuniones de Trabajo con Marruecos		Demás acciones
Firma de Acuerdo de Cooperación con Mato Grosso do Sul		Reuniones de Trabajo con España		
Firma de Memorando de Entendimiento con SIAT (China)		Reuniones de Trabajo con EE.UU.		
		Reuniones de Trabajo con Bielorrusia		
		Reuniones de Trabajo con Croacia		
		Reuniones de Trabajo con Serbia		
		Reuniones de Trabajo con Austria		
		Reuniones de Trabajo con Chile		
		Reuniones de Trabajo con Bolivia		
		Reuniones de Trabajo con Brasil		
		Reuniones de Trabajo con Rep. Checa		
		Reuniones de Trabajo con Líbano		
		Actividad con la Región de Antofagasta		
		Actividad con Santa Cruz de la Sierra		
		Actividad con Oruro		
	Reuniones de Trabajo con EUA			
<b>3</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>51</b>

<b>MODALIDAD DE ACCIÓN 2007-2011</b>			
<b>Acciones propias</b>	<b>Acciones coordinadas</b>	<b>Acciones tipo lobby</b>	<b>Acciones concertadas</b>
Demás acciones	Participación en misión comercial a Republica Checa y Federación Rusa	Lobby a favor de la industria taninera	Reunión CRECENEA-CODESUL en Porto Alegre
	Gestión p/ "Escuelas Socias del Futuro" Min de Educación de Alemania		Participación en el plenario del FCCR
	Gestión donación de parte de EE.UU.		Reunión de Integración Productiva del FCCR
	Organización de encuentro con GEICOS		Participación en el VII Encuentro Extraordinario de ZICOSUR
	Gestiones con gobierno de Alemania en "Empresas simuladas" y "Escuelas Socias del Futuro"		Gestiones para la incorporación de Estados del sur de Brasil a ZICOSUR
	Constitución del consulado itinerante de Brasil en Chaco		CRECENEA-CODESUL
	Expocruz 2010		V Reunión de gobernadores del FCCR
	Donaciones de la embajada de Canadá		Trabajos con la Federación de Industriales y Empresarios de Codesul
	Gestión de donación COE de parte de EE.UU.		Participación en ZICOSUR
	Reuniones con Banco Nacional de Desenvolvimiento		Participación en FCCR MERCOSUR
Expocruz 2011		Organización del Plenario ZICOSUR	
<b>47</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>11</b>

<b>ÁREA TEMÁTICA DESTINO ACCIÓN 2007-2011</b>			
<b>Estímulo al Comercio Exterior y el Turismo</b>	<b>Promoción de Inversión Extranjera</b>	<b>Financiamiento Internacional</b>	<b>Cooperación Internacional</b>
Misión Comercial: Republica Checa y Federación Rusa	Firma de Memorándum de Entendimiento con SIAT (China)	Reunión con Embajador de EE. UU.	Acercamientos a Fundación Conrad Adenauer
Participación en la Feria Internacional Alimentaria de Barcelona			Reunión con delegación diplomática de Polonia
Reunión con Alcalde y Cónsul de Madrid			Reunión con enviado de Embajada de Venezuela
Reunión con encargada de negocios a.i. de Serbia.			Firma de Memorándum de Entendimiento con SIAT (China)
CRECENEA-CODESUL			Constitución del consulado itinerante de Brasil en Chaco
Participación en ZICOSUR			
Acuerdo de Cooperación con la Provincia Autónoma de Trento		Donaciones de la embajada de Canadá	Acuerdo de Cooperación con la Provincia Autónoma de Trento
Encuentro con GEICOS		FCCR MERCOSUR	

Lobby a favor de la industria taninera		Negociaciones con EE. UU. (donación COE)	Intercambio cultural con Brasil
			Intercambio cultural con EE. UU.
			Gestión p/ "Escuelas Socias del Futuro" Min de Educación de Alemania
Gestiones para la incorporación de Estados Brasileños a ZICOSUR		Gestión donación de parte de EE.UU.	Gestiones para la incorporación de Estados Brasileños a ZICOSUR
Reunión CRECENEA-CODESUL en Porto Alegre			
Misión comercial a la República Popular China			Reunión con Embajador de Polonia
Reunión con autoridades de Mato Grosso do Sul			Reunión con representantes de la Embajada de Chile
Reunión con autoridades de Santa Cruz de la Sierra			
V reunión de gobernadores del FCCR Mercosur		V reunión de gobernadores del FCCR Mercosur	
Expocruz 2010			
Visita del Embajador de China			
Trabajos con Federación de Industriales y Empresarios de CODESUL			Visita del Embajador de Alemania
Acompañamiento a Litoral Biológicos en su inserción al mercado boliviano			Visita del Embajador de Israel
Visita del Embajador de Paraguay			Visita del Embajador de Paraguay
Reuniones con Presidente de Paraguay y Unión Industrial Paraguaya			
Audiencia con autoridades de Mato Grosso do Sul		Reuniones con BNDES	Reunión con representantes de la Embajada de Serbia
			Gestiones con gobierno de Alemania en "Empresas simuladas" y "Escuelas Socias del Futuro"
Audiencia con autoridades de Rio Grande do Sul			Reunión de Integración Productiva del FCCR
Plenario ZICOSUR Resistencia			
Audiencia con autoridades de Santa Catarina			Reunión con representantes de la Embajada de Canadá
Visita de 13 embajadores y representantes diplomáticos de U.E.			
Expocruz 2011			Reuniones de Trabajo p/ acuerdos de cooperación con Serbia
Audiencia con autoridades de Paraná		Reunión con autoridades dpto. Ñeembucú	
Visita del Jefe de Misión de Paraguay	Visita del Embajador de Japón		
Participación en el plenario del FCCR			
Participación en el VII Encuentro Extraordinario de ZICOSUR			
Actividad con la Región de Antofagasta			Actividad con la Región de Antofagasta
Actividad con Oruro			Actividad con Oruro
Firma de Acuerdo de Cooperación con Mato Grosso do Sul			Firma de Acuerdo de Cooperación con Mato Grosso do Sul

		Reuniones de Trabajo p/ acuerdos de cooperación con Austria
		Reuniones de Trabajo p/ acuerdos de cooperación con Bolivia
		Reuniones de Trabajo p/ acuerdos de cooperación con Brasil
		Reuniones de Trabajo p/ acuerdos de cooperación con Chile
		Reuniones de Trabajo p/ acuerdos de cooperación con Croacia
		Reuniones de Trabajo p/ acuerdos de cooperación con EE.UU.
		Reuniones de Trabajo p/ acuerdos de cooperación con España
		Reuniones de Trabajo p/ acuerdos de cooperación con EUA
		Reuniones de Trabajo p/ acuerdos de cooperación con Líbano
		Reuniones de Trabajo p/ acuerdos de cooperación con Marruecos
		Reuniones de Trabajo p/ acuerdos de cooperación con Paraguay
		Reuniones de Trabajo p/ acuerdos de cooperación con Rep. Checa

<b>TOTALIDAD ACCIONES 2011-2015</b>			
<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Reunión técnica con Embajada de China	Participación en la Feria Internacional Fancy Food, EE.UU.	Reunión con la Agregada Cultural de Vietnam (comercial y cultural)	Reunión con representantes de Cancillería Argentina para avanzar en acuerdos de cooperación bilateral.
Recepción del consejero de Asuntos Culturales de Haití	Misión comercial Chile	Reunión con Cancillería Argentina sobre acuerdos de cooperación con Marcas y Umbría, Italia.	Participó en la Reunión de Comités de Integración Pilar-Puerto Bermejo e Itatí – Itacorá. Resistencia, Chaco.
Recepción del director de la Oficina Cultural y Comercial de Taiwán	Misión técnico-institucional a Italia y Montenegro	Firma de los contratos entre Argentina y Paraguay para la ejecución de los estudios de factibilidad, para el estudio de optimización de la conectividad territorial del Nodo Ñeembucú -Río Bermejo, a través de FONPLATA	Participación en la Macrorrueda de Negocios Agroalimentaria - Expo ALADI. Tecnópolis, Buenos Aires.
Recepción del Embajador de Suiza	Misión oficial de 13 directores Ejecutivos del Banco Mundial	Acuerdos de prioridad estratégica de la navegación y del transporte fluvial por la Hidrovía Paraguay-Paraná, como factor de integración física y económica de los Países del Sistema de la Cuenca del Plata.	Participación en la Feria Multisectorial Expo Paraguay 2015. Pabellón Oficial Argentino, Asunción, Paraguay.
Reunión con el presidente de Trento	Se realizaron 2 reuniones de los Comités de Integración Argentina-Paraguay (Pilar – Bermejo/Itatí – Itacorá), en Resistencia y junto a las Cancillería Paraguaya y Argentina.	Participación del diálogo con Paraguay sobre Hidrovía, navegación y transporte fluvial (infraestructura, construcción de embarcaciones)	Participación en la Rueda de Negocios Internacional – Bolivia, CAINCO.
Participación en la Feria Internacional Multisectorial Expocruz 2012	Firma de Acuerdo de Cooperación con Paraná	Participación en el Comité de Integración Argentina-Paraguay en la Provincia de Formosa, trazado de intervenciones conjuntas ante los daños socio ambientales generados por las inundaciones del Río Paraguay	Participación en el II Workshop Turístico de la ZICOSUR. Termas de Río Hondo, Santiago del Estero.
Negociación de acuerdo de cooperación con Paraná Brasil	Firma de Acuerdo de Cooperación con Véneto	Participación del Gobernador en la FCCR – XV. Firma de la Declaración de Paraná, junto a representantes de Bolivia, Paraguay, Uruguay, Venezuela y Brasil.	Participación en la Rueda de Negocios ZICOSUR – Asia Pacífico. Antofagasta, Chile.
Firma de acuerdo de cooperación con la cámara de comercio de San Petersburgo	Misión técnico-institucional Brasil	Suscripción al convenio con la CAF, para incorporar proyectos de infraestructura estratégicamente priorizados, en el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) – FCCR	Participación, con empresarios chaqueños, en la Feria Internacional Multisectorial Expocruz 2015. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

Reunión con BNDES		Participación de empresarios chaqueños en la Feria Multisectorial Expo Paraguay 2014. Pabellón Oficial Argentino, Asunción, Paraguay.	
Feria World Food Moscow 2012		Participación, con empresarios chaqueños, en la Feria Internacional Multisectorial Expocruz 2014. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.	
Reunión con el Banco Mundial		Audiencia con Autoridades del Dpto Ñeembucú, Paraguay	
Gestiones para la Incorporación de CODESUL a ZICOSUR			
Reunión técnica con Agregados extranjeros de Pakistán			
Reunión técnica con Agregados extranjeros de Chile			
Reunión técnica con Agregados extranjeros de Brasil			
Reunión técnica con Agregados extranjeros de Austria			
Reunión técnica con Agregados extranjeros de Uruguay			
Reunión técnica con Agregados extranjeros de Polonia			
Reunión técnica con Agregados extranjeros de Canadá			
Reunión técnica con Agregados extranjeros de Unión Europea			
Reunión técnica con Agregados extranjeros de Estados Unidos			
Reunión técnica con Agregados extranjeros de Cuba			
Reunión técnica con Agregados extranjeros de Bielorrusia			
Reunión técnica con Agregados extranjeros de Alemania			
Reunión técnica con Agregados extranjeros de Japón			

Reunión técnica con Agregados extranjeros de Bolivia			
Reunión técnica con Agregados extranjeros de Tailandia			
Reunión técnica con Agregados extranjeros de Francia			
Negociación del acuerdo de cooperación con Véneto Italia			
Reunión con autoridades locales, representantes de las Cancillerías Argentina e Italiana, y Viceconsulado de Italia en Chaco, para avanzar en el acuerdo de hermanamiento entre las localidades de Puerto Tirol y Cascia.			
Audiencia con el Ministerio de Producción de la República de Haití. Fortalecer relaciones en el marco de los acuerdos de cooperación: Ganado en pie, programa ganadero, Asistencia Técnica			
Recepción del Embajador de Angola			
Reunión técnica con Agregados extranjeros de Serbia			
<b>33</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>8</b>

TIPO DE ACCIÓN 2011-2015			
Convenios Firmados	Convenios en negociación	Cartas de Intención	Actividades Concretas
Acuerdo de Cooperación con la Cámara de Comercio de San Petersburgo	Negociación con Véneto, Italia	Audiencia con el Ministerio de Producción de la República de Haití. Fortalecer relaciones en el marco de los acuerdos de cooperación : Ganado en pie, programa ganadero, Asistencia Técnica	Feria World Food Moscow 2012
	Negociación con Paraná, Brasil		Recepción del consejero de Asuntos Culturales de Haití
Acuerdo de Cooperación con el Estado de Paraná, Brasil.	Reunión técnica con Agregados extranjeros de Francia		Reunión con BNDES
Acuerdo de Cooperación con la Región de Véneto, Italia	Reunión técnica con Agregados extranjeros de Serbia		Recepción del Embajador de Suiza
Suscripción al convenio con la CAF, para incorporar proyectos de infraestructura estratégicamente priorizados, en el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) – FCCR	Reunión técnica con Agregados extranjeros de Tailandia		Reunión con Banco Mundial
	Reunión técnica con Agregados extranjeros de Pakistán		Gestiones para la Incorporación de CODESUL a ZICOSUR
	Reunión técnica con Agregados extranjeros de Chile		Reunión técnica con Embajada de China.
	Reunión técnica con Agregados extranjeros de Brasil		Misión técnico-institucional a Italia y Montenegro
	Reunión técnica con Agregados extranjeros de Austria		misión oficial de 13 directores Ejecutivos del Banco Mundial
	Reunión técnica con Agregados extranjeros de Uruguay		misión técnico-institucional Brasil
	Reunión técnica con Agregados extranjeros de Polonia		Participación en la Feria Internacional Fancy Food, EE.UU.
	Reunión técnica con Agregados extranjeros de Canadá		misión comercial Chile
	Reunión técnica con Agregados extranjeros de la Unión Europea		Se realizaron 2 reuniones de los Comités de Integración Argentina-Paraguay (Pilar – Bermejo/Itatí – Itacorá), en Resistencia y junto a las Cancillería Paraguaya y Argentina.
	Reunión técnica con Agregados extranjeros de Estados Unidos	Participación en la Ferial Internacional Multisectorial Expocruz 2012	
	Reunión técnica con Agregados extranjeros de Cuba	Reunión con la Agregada Cultural de Vietnam	
Reunión técnica con Agregados extranjeros de Bielorrusia	Participación en el II Workshop Turístico de la ZICOSUR. Termas de Río Hondo, Santiago del Estero.		

	Reunión técnica con Agregados extranjeros de Alemania		Firma de los contratos para la ejecución de los estudios de factibilidad para la optimización de la conectividad territorial del Nodo Ñeembucú -Río Bermejo, a través de FONPLATA
	Reunión técnica con Agregados extranjeros de Japón		Acuerdos de prioridad estratégica de la navegación y del transporte fluvial por la Hidrovía Paraguay-Paraná
	Reunión técnica con Agregados extranjeros de Bolivia		Participación del diálogo bilateral con Paraguay sobre la Hidrovía
	Reunión con Cancillerías Argentina e Italiana, y Viceconsulado de Italia en Chaco, para hermanamiento entre las localidades de Puerto Tirol y Cascia		Reunión en el Comité de Integración Argentina-Paraguay en Formosa
	Reunión con Cancillería Argentina sobre acuerdos de cooperación con Marcas y Umbría, Italia.		Reunión con presidente Provincia Autónoma de Trento
	Reunión con representantes de Cancillería Argentina para avanzar en acuerdos de cooperación bilateral.		Participación, con empresarios chaqueños, en la Feria Internacional Multisectorial Expocruz 2014. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.
			Audiencia con Autoridades del Dpto Ñeembucú, Paraguay
			Participación en la Rueda de Negocios ZICOSUR – Asia Pacífico. Antofagasta, Chile.
			Participación en la Macrorrueda de Negocios Agroalimentaria - Expo ALADI. Tecnópolis, Buenos Aires.
			Participación en la Feria Multisectorial Expo Paraguay 2015. Pabellón Oficial Argentino, Asunción, Paraguay.
			Participación de empresarios chaqueños en la Feria Multisectorial Expo Paraguay 2014. Pabellón Oficial Argentino, Asunción, Paraguay.
			Participación en la Rueda de Negocios Internacional – Bolivia, CAINCO.
			Recepción del Embajador de Angola
			Recepción del Director de la Oficina Cultural y Comercial de Taiwán
			Participación del Gobernador como miembro activo de la FCCR – XV. Firma de la Declaración de Paraná, junto a representantes de Bolivia, Paraguay, Uruguay, Venezuela y Brasil.
			Participación, con empresarios chaqueños, en la Feria Internacional Multisectorial Expocruz 2015. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.
			Participó en la Reunión de Comités de Integración Pilar-Puerto Bermejo e Itatí –Itacorá. Resistencia, Chaco.
<b>4</b>	<b>22</b>	<b>1</b>	<b>33</b>

MODALIDAD DE ACCIÓN 2011-2015			
Acciones propias	Acciones coordinadas	Acciones tipo lobby	Acciones concertadas
Las demás	Participación en la Feria Internacional Multisectorial Expocruz 2012	-	Gestiones para la Incorporación de CODESUL a ZICOSUR
	Feria World Food Moscow 2012		Se realizaron 2 reuniones de los Comités de Integración Argentina-Paraguay (Pilar – Bermejo/Itatí – Itacorá), en Resistencia y junto a las Cancillería Paraguaya y Argentina.
	Reunión con autoridades locales, representantes de las Cancillerías Argentina e Italiana, y Viceconsulado de Italia en Chaco, para avanzar en el acuerdo de hermanamiento entre las localidades de Puerto Tirol y Casia.		Firma de los contratos entre Argentina y Paraguay para la ejecución de los estudios de factibilidad, para el estudio de optimización de la conectividad territorial del Nodo Ñeembucú -Río Bermejo, a través de FONPLATA
	Reunión con Cancillería Argentina sobre acuerdos de cooperación con Marcas y Umbría, Italia.		Acuerdos de prioridad estratégica de la navegación y del transporte fluvial por la Hidrovía Paraguay-Paraná, como factor de integración física y económica de los Países del Sistema de la Cuenca del Plata.
	Participación en la Feria Multisectorial Expo Paraguay 2014. Pabellón Oficial Argentino, Asunción, Paraguay.		Participación del diálogo con Paraguay sobre Hidrovía, navegación y transporte fluvial (infraestructura, construcción de embarcaciones)
	Participación, con empresarios chaqueños, en la Feria Internacional Multisectorial Expocruz 2014. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.		Participación en el Comité de Integración Argentina-Paraguay en la Provincia de Formosa, trazado de intervenciones conjuntas ante los daños socio ambientales generados por las inundaciones del Río Paraguay
	Reunión con representantes de Cancillería Argentina para avanzar en acuerdos de cooperación bilateral.		Participación del Gobernador en la FCCR – XV. Firma de la Declaración de Paraná, junto a representantes de Bolivia, Paraguay, Uruguay, Venezuela y Brasil.
	Participación en la Macrorrueda de Negocios Agroalimentaria - Expo ALADI. Tecnópolis, Buenos Aires.		Suscripción al convenio con la CAF, para incorporar proyectos de infraestructura estratégicamente priorizados, en el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) – FCCR
	Participación en la Feria Multisectorial Expo Paraguay 2015. Pabellón Oficial Argentino, Asunción, Paraguay.		Participó en la Reunión de Comités de Integración Pilar- Puerto Bermejo e Itatí –Itacorá. Resistencia, Chaco.
	Participación en la Rueda de Negocios Internacional – Bolivia, CAINCO.		Participación en la Rueda de Negocios ZICOSUR – Asia Pacífico. Antofagasta, Chile.
Participación, con empresarios chaqueños, en la Feria Internacional Multisectorial Expocruz 2015. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.	Participación en el II Workshop Turístico de la ZICOSUR. Termas de Río Hondo, Santiago del Estero.		
<b>38</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>11</b>

<b>ÁREA TEMÁTICA DESTINO ACCIÓN 2011-2015</b>			
<b>Estímulo al Comercio Exterior y el Turismo</b>	<b>Promoción de Inversión Extranjera</b>	<b>Financiamiento Internacional</b>	<b>Cooperación Internacional</b>
Audiencia con el Ministerio de Producción de la República de Haití. Fortalecer relaciones en el marco de los acuerdos de cooperación: Ganado en pie, programa ganadero, Asistencia Técnica	Misión técnico-institucional a Brasil	Suscripción al convenio con la CAF, para incorporar proyectos de infraestructura estratégicamente priorizados, en el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) – FCCR	Audiencia con el Ministerio de Producción de la República de Haití. Fortalecer relaciones en el marco de los acuerdos de cooperación: Ganado en pie, programa ganadero, Asistencia Técnica
Feria World Food Moscow 2012		Firma de los contratos entre Argentina y Paraguay para la ejecución de los estudios de factibilidad, para el estudio de optimización de la conectividad territorial del Nodo Ñeembucú -Río Bermejo, a través de FONPLATA	
Firma de acuerdo de cooperación con la cámara de comercio de San Petersburgo		Misión oficial de 13 directores Ejecutivos del Banco Mundial	Firma de acuerdo de cooperación con la cámara de comercio de San Petersburgo
Firma de Acuerdo de Cooperación con Paraná			
Recepción del director de la Oficina Cultural y Comercial de Taiwán			
Misión técnico-institucional a Italia y Montenegro			
Participación en la Rueda de Negocios ZICOSUR – Asia Pacífico. Antofagasta, Chile.			Negociación del acuerdo de cooperación con Véneto Italia
Participación de empresarios chaqueños en la Feria Multisectorial Expo Paraguay 2014. Pabellón Oficial Argentino, Asunción, Paraguay.			Reunión con autoridades locales, representantes de las Cancillerías Argentina e Italiana, y Viceconsulado de Italia en Chaco, para avanzar en el acuerdo de hermanamiento entre las localidades de Puerto Tirol y Cascia.
Participación, con empresarios chaqueños, en la Feria Internacional Multisectorial Expocruz 2014. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.			Acuerdos de prioridad estratégica de la navegación y del transporte fluvial por la Hidrovía Paraguay-Paraná, como factor de integración física y económica de los Países del Sistema de la Cuenca del Plata.
Firma de Acuerdo de Cooperación con Véneto		Reunión con el Banco Mundial	Firma de Acuerdo de Cooperación con Véneto
Participación, con empresarios chaqueños, en la Feria Internacional Multisectorial Expocruz 2015. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.		Reunión con BNDES	Participó en la Reunión de Comités de Integración Pilar-Puerto Bermejo e Itatí – Itacorá. Resistencia, Chaco.
Misión comercial Chile			Gestiones para la Incorporación de CODESUL a ZICOSUR
Participación en el II Workshop Turístico de la ZICOSUR. Termas de Río Hondo, Santiago del Estero.			Participación del Gobernador en la FCCR – XV. Firma de la Declaración de Paraná, junto a representantes de Bolivia, Paraguay, Uruguay, Venezuela y Brasil.

Participación en la Feria Internacional Fancy Food, EE.UU.			Audiencia con Autoridades del Dpto Ñeembucú, Paraguay
Participación en la Feria Multisectorial Expo Paraguay 2015. Pabellón Oficial Argentino, Asunción, Paraguay.			Participación en el Comité de Integración Argentina-Paraguay en la Provincia de Formosa, trazado de intervenciones conjuntas ante los daños socio ambientales generados por las inundaciones del Río Paraguay
Participación en la Macrorrueda de Negocios Agroalimentaria - Expo ALADI. Tecnópolis, Buenos Aires.			Participación del diálogo con Paraguay sobre Hidrovía, navegación y transporte fluvial (infraestructura, construcción de embarcaciones)
Participación en la Rueda de Negocios Internacional – Bolivia, CAINCO.			Reunión con representantes de Cancillería Argentina para avanzar en acuerdos de cooperación bilateral.
Participación en la Feria Internacional Multisectorial Expocruz 2012			Negociación de acuerdo de cooperación con Paraná Brasil
Recepción del Embajador de Suiza			Recepción del consejero de Asuntos Culturales de Haití
Recepción del Embajador de Angola			Recepción del Embajador de Angola
Reunión con el presidente de Trento			Reunión con el presidente de Trento
Reunión con la Agregada Cultural de Vietnam (comercial y cultural)			Reunión con la Agregada Cultural de Vietnam (comercial y cultural)
Reunión técnica con Embajada de China			Reunión técnica con Embajada de China
Se realizaron 2 reuniones de los Comités de Integración Argentina-Paraguay (Pilar – Bermejo/Itatí – Itacorá), en Resistencia y junto a las Cancillería Paraguaya y Argentina.			
			Reunión con Cancillería Argentina sobre acuerdos de cooperación con Marcas y Umbría, Italia.
			Reunión técnica con Agregados extranjeros de Pakistán
			Reunión técnica con Agregados extranjeros de Alemania
			Reunión técnica con Agregados extranjeros de Austria
			Reunión técnica con Agregados extranjeros de Bielorrusia
			Reunión técnica con Agregados extranjeros de Bolivia

			Reunión técnica con Agregados extranjeros de Brasil
			Reunión técnica con Agregados extranjeros de Canadá
			Reunión técnica con Agregados extranjeros de Chile
			Reunión técnica con Agregados extranjeros de Cuba
			Reunión técnica con Agregados extranjeros de Estados Unidos
			Reunión técnica con Agregados extranjeros de Francia
			Reunión técnica con Agregados extranjeros de Japón
			Reunión técnica con Agregados extranjeros de Polonia
			Reunión técnica con Agregados extranjeros de Serbia
			Reunión técnica con Agregados extranjeros de Tailandia
			Reunión técnica con Agregados extranjeros de Unión Europea
			Reunión técnica con Agregados extranjeros de Uruguay