

Procesos y Actores en la Gestión de la Política Internacional Subnacional

Calvento, Mariana
(Comp.)

AGENCIA
NACIONAL DE PROMOCION
CIENTIFICA Y TECNOLOGICA



AGENCIA
NACIONAL DE PROMOCION
CIENTIFICA Y TECNOLOGICA



ISBN 978-987-33-7465-4

**PROCESOS Y ACTORES EN LA
GESTIÓN DE LA POLÍTICA
INTERNACIONAL SUBNACIONAL**

La presente publicación ha sido financiada por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT) a través del Proyecto de Investigación Científica y Tecnológica (PICT-2013-0448) titulado "Actores y dinámicas en las estrategias de desarrollo local: el rol de los gobiernos municipales en la generación de políticas de gestión internacional".

AGENCIA
NACIONAL DE PROMOCION
CIENTIFICA Y TECNOLOGICA



**AGENCIA NACIONAL DE
PROMOCIÓN CIENTÍFICA Y
TECNOLÓGICA**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL
CENTRO DE LA PROVINCIA DE
BUENOS AIRES**



**CENTRO DE ESTUDIOS
INTERDISCIPLINARIOS
EN PROBLEMÁTICAS
INTERNACIONALES Y LOCALES**

PROCESOS Y ACTORES EN LA GESTIÓN DE LA POLÍTICA INTERNACIONAL SUBNACIONAL

Calvento, Mariana

Compilador

Junio 2015

PROCESOS Y ACTORES EN LA GESTIÓN DE LA POLÍTICA
INTERNACIONAL SUBNACIONAL

Mariana Calvento... [Comp.]. - 1a ed. - Tandil: CEIPIL, 2015.
199 p.; 21x15 cm.

ISBN 978-987-33-7465-4

1. Política Internacional. 2. Gestión
CDD 327

Fecha de catalogación: 05/05/2015

Comité de Referato

Mag. María Lis Rolandi

(Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires-Argentina)

Lic. Ignacio De Angelis

(Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires-Argentina)

Índice

Introducción.....	1
Breve Contenido de los Capítulos.....	7
Acerca de los Autores.....	11
Primera Sección: Procesos y fundamentos de la participación internacional	13
Capítulo I: Hacia un concepto multidimensional de la política y la gestión internacional subnacional.....	15
<i>Dra. Mariana Calvento</i>	
Capítulo II: Los municipios y la federalización de la política exterior argentina 2003-2014.....	41
<i>Mag. José María Araya y Lic. María Sol Herrero</i>	
Segunda Sección: La articulación territorial en la gestión internacional	73
Capítulo III: La vinculación entre la universidad y el gobierno local en la gestión internacional subnacional.....	75
<i>Dra. Fernanda Di Meglio</i>	
Capítulo IV: La relación del gobierno local con el sector empresarial en la gestión internacional subnacional.....	95
<i>Mag. Natalia Lorenzo</i>	
Capítulo V: Representaciones extranjeras, desarrollo local y gestión internacional subnacional. El rol de los consulados y las organizaciones de migrantes.....	113
<i>Dra. Julieta Nicolao</i>	
Tercera Sección: Experiencias Nacionales y Regionales	141
Capítulo VI: La participación de las ciudades intermedias en el escenario internacional: aspectos distintivos de la dinámica exhibida por Rosario y Rafaela.....	143
<i>Dra. Miryam Colacrai, Mag. Anabella Zalazar y Lic. Natalia Aquilino</i>	
Capítulo VII: La inserción internacional de los espacios subnacionales en el marco de la estrategia de desarrollo de Uruguay. Una mirada al caso de Salto.....	177
<i>Dr. Jorge Leal y Lic. Cristina Rundie</i>	

Capítulo I: Hacia un concepto multidimensional de la política y la gestión internacional subnacional

Dra. Mariana Calvento

Introducción

Los actores subnacionales presentan modalidades novedosas de participación externa con el principal objetivo de establecer vínculos que le permitan acceder a contactos, recursos, experiencias y oportunidades que brinda el escenario internacional con la finalidad de que los mismos colaboren en la estrategia de desarrollo local/regional definida. De allí que la temática haya ocupado la atención de sectores académicos y políticos por su carácter innovador en términos de la gestión pública local. De esta manera se puede observar, a través de estudios previos (Calvento, 2014; Calvento, Herrero y Lorenzo, 2013; Calvento, 2012), la creciente proliferación de investigaciones interesadas en dar cuenta descriptivamente de este fenómeno contemporáneo, así como la multiplicación de programas y políticas desde agencias provinciales, nacionales e internacionales buscando institucionalizar una política en ascenso.

La atención que ha captado la temática exige superar esta instancia para avanzar en la profundización de su estudio, buscando abordar la complejidad de la participación internacional de un actor subnacional, entendiendo como tal a la unidad institucional-administrativa que funciona como división formal al interior del Estado Nacional, concentrándose el presente estudio en el gobierno municipal.

Para visibilizar el accionar internacional de estos actores se desarrollaron diferentes conceptualizaciones⁶, donde se destacó la relevancia dada al término paradiplomacia. Este concepto ha sido utilizado indistintamente para un conjunto heterogéneo de actores y de realidades contextuales igualmente disímiles; y desde sus orígenes considera que el accionar internacional subnacional puede desarrollarse sin intervención, e incluso, en contraposición a la política nacional (Duchacek, 1986; Michelmann y Soldatos, 1990; Keating, 2001; Gallo Yahn Filho y Fernandes de Oliveira, 2006; Salomón, 2007; Schiavon, 2010).

Por tanto, aunque se reconoce el avance experimentado en la temática se considera que el mismo se encuentra desajustado de la realidad socio-económica y política de Argentina, donde particularmente el marco constitucional habilita la participación internacional subnacional, no obstante, subordinada a las prioridades y objetivos del Estado. En ese sentido, la definición de los contenidos y accionar de la política exterior

⁶ Para un desarrollo exhaustivo de estas definiciones y sus limitaciones consultar Calvento, Mariana; Herrero, María Sol y Lorenzo, Natalia: “Análisis teórico- empírico de la gestión internacional de los actores subnacionales: una propuesta de abordaje para las ciudades intermedias”. En Revista CONfines del Tecnológico de Monterrey. Nuevo León, México. ISSN: 1870-3569. Publicación en el Número 20, Año 10, edición agosto-diciembre 2014. Páginas 35-58.

nacional es su atribución, mientras que la facultad de los actores subnacionales es la de fijar lineamientos internacionales para satisfacer las necesidades locales, en el marco de aquella estrategia nacional.

Asimismo, debe entenderse que la participación externa de las entidades subnacionales es una política pública local, que materializa y aplica la estrategia de un gobierno de este nivel en el campo de las relaciones internacionales. La ampliación que han experimentado los gobiernos locales en sus funciones, incluyen a los asuntos internacionales, proceso por el cual se han desplegado innovadoras políticas de participación en dicho escenario. Por tanto, se comprende que en el marco de una estrategia de desarrollo local, este accionar externo “debe constituir un componente esencial si dicha estrategia pretende ser integral y enfrentar los múltiples desafíos que presenta un sistema internacional complejo, interdependiente y cambiante” (Costamagna y Foglia, 2011:8).

En base a los planteos precedentes y como resultado de investigaciones teóricas y empíricas desarrolladas en el campo (Calvento, 2009; 2011; 2012; Araya, Calvento y Herrero, 2012; Calvento y Di Meglio, 2014, entre otros), en el presente capítulo se sostiene que el accionar internacional de estos actores se encuentra materializado a través de la **política internacional subnacional**⁷, entendida como la decisión política y la herramienta pública de los gobiernos locales que se ocupa de impulsar la inserción internacional a través de una estrategia y objetivos tendientes a aprovechar, articuladamente, las oportunidades del contexto exterior con las necesidades del territorio. A priori debe comprenderse que esta política carece de sentido si se la aplica como un fin en sí mismo debido a que su utilidad deviene de estructurarse como una política transversal de la gestión pública local. Los programas y proyectos que genera, colaboran en áreas tan variadas como la salud pública, la protección del medio ambiente, el desarrollo local, la promoción cultural, así como en la modernización administrativa local, entre tantos otros. Del mismo modo, adquieren relevancia cuando “permiten aprender y traer simultáneamente lo mejor del mundo a nuestro territorio, así como llevar lo mejor de nuestra ciudad al mundo” (Mancera Espinosa, 2014: 10).

Esta política engloba al menos dos dimensiones, las estrategias de **relacionamiento institucional internacional** y las de **posicionamiento internacional**, que contienen un conjunto integral de herramientas unilaterales, bilaterales y multilaterales que permiten

⁷ Término referenciado por primera vez en Argentina en la obra de Luis Maira (2010).

demostrar la compleja trama de vinculaciones que pueden llegar a establecer los actores subnacionales. De esta manera, el concepto de política internacional subnacional permite abordar de manera compleja la temática abarcando un amplio abanico de herramientas, entendiendo que la implementación en conjunto es necesaria para lograr una inserción internacional diversificada e integral (Calvento, 2012).

Ahora bien, para analizar cómo se lleva adelante la generación e implementación de la política internacional subnacional, se recurre al concepto de la **gestión de la política internacional subnacional o gestión internacional**⁸ el cual refiere a los mecanismos y capacidades a través de los cuales se gestiona y concretiza dicha política, incluyendo el aprovechamiento de los recursos territoriales, la articulación de los actores locales y el liderazgo de los gobiernos subnacionales. En ese sentido, para llevar adelante la política internacional subnacional resulta necesario que los gobiernos locales cuenten con recursos institucionales, humanos y financieros, así como con la decisión real de participar y aprovechar el entorno internacional en favor de las ciudades desde una mirada estratégica (Rodríguez y Zapata Garesché, 2014).

De esta manera, en los próximos apartados se realizará un abordaje multidimensional de la participación de los actores subnacionales desarrollando, en primer lugar, las estrategias y herramientas que dan contenido a la política internacional subnacional para luego avanzar, en segundo lugar, en los mecanismos y capacidades a través de las cuales se establece la gestión internacional.

Dimensiones de la Política Internacional Subnacional

Entender a la política internacional subnacional como una política pública supone la existencia de una decisión y voluntad política del gobierno local de desempeñarse como un actor global (Rodríguez y Zapata Garesché, 2014). Actualmente, este accionar adquiere relevancia ya que ha experimentado un claro incremento en la cantidad de actores involucrados, que a su vez se ha complejizado por el amplio abanico de actividades que estos actores desarrollan: hermanamientos de ciudades, acuerdos bilaterales, redes internacionales de ciudades, proyectos de cooperación técnica/financiera directa/indirecta, visitas de las autoridades locales al exterior y recepción de autoridades extranjeras y otros actores internacionales, realización de intercambios culturales, deportivos, turísticos y de buenas prácticas en la gestión

⁸ La conceptualización de estrategias de gestión internacional, es desarrollada en Argentina por Miryam Colacrai y Graciela Zubelzú (1998, 2004).

pública, participación y organización de ferias y congresos internacionales, misiones comerciales, participación e implementación de estrategias de marketing territorial, entre otros (Duchacek, 1986; Romero, 2004; Ponce Adame, 2011).

Este accionar puede estar encuadrado en diferentes objetivos, tales como el económico, que incluye lo comercial y financiero; de infraestructura, asociado a la vinculación física; cultural, educativo y social que se relaciona a los vínculos con colectividades extranjeras, la coordinación de programas educativos; y otros, tales como los ambientales, sanitarios, de cooperación judicial (De Marsilio, 2006).

La diversidad de actividades internacionales que ejecutan los actores subnacionales ha llevado a contemplar distintas dimensiones y tipologías que permitan reflejar su complejidad de manera acabada: Fronzaglia (2005) elaboró una clasificación basada en las diferentes formas de actuación; Schiavon (2010) conformó una tipología para distinguir en niveles de participación internacional; García Segura (1996) relevó clasificaciones para describir el comportamiento de las actividades exteriores según el nivel de implicación en el sistema internacional, el nivel de institucionalización, la relación con la actividad exterior del Estado Nacional y el criterio geopolítico; por citar algunas de las investigaciones que han buscado sistematizar el accionar internacional subnacional. Estos estudios tomaron como referencia un bagaje teórico-conceptual asociado a las cuestiones paradiplomáticas que, como fue señalado en la introducción, se alejan del objeto de estudio de esta investigación.

En este trabajo el accionar internacional de los actores subnacionales se conceptualiza bajo la noción de política internacional subnacional y, en base a los antecedentes generados en la temática (Calvento, 2009; 2011; 2012; Araya, Calvento y Herrero, 2012; Calvento y Di Meglio, 2014, entre otros), se definen dos dimensiones con el fin de operacionalizar y sistematizar dicha política pública: **de relacionamiento institucional internacional y de posicionamiento internacional**.

Las mismas incluyen las numerosas experiencias reseñadas por diferentes autores (Borja y Castells, 1997; Romero, 2004; Zubeizú e Iglesias, 2005; Vigevani, 2006; Natalizio, 2007; Salomón, 2007; Batista, Jakobsen, y Evangelista, 2008; Ramos, 2008) y contemplan al conjunto de estrategias de presencia directa e indirecta, principalmente de carácter formal, que desarrollan los actores subnacionales en el ámbito regional y global. De esta manera, sistematizan las herramientas en dos grandes dimensiones que permiten distinguir, por un lado, las vinculaciones institucionales donde se engloban las relaciones bilaterales y multilaterales, y por otro lado, las de posicionamiento en las que

se abarcan las estrategias de carácter unilateral. Ambas, materializan la complejidad e integralidad de la política internacional subnacional, contextualizado en las ciudades de la Argentina, procediendo para ello a desarrollar las diferentes herramientas que contienen cada una de estas dimensiones y subdimensiones.

Estrategias de relacionamiento institucional internacional

Esta dimensión agrupa aquellos vínculos formales que se establecen con otros actores subnacionales e instituciones internacionales buscando construir relaciones con la finalidad de generar, principalmente, vías de cooperación política y técnica en el ámbito regional y global, operacionalizándose a través de dos subdimensiones: relaciones de carácter bilateral y multilateral.

Las **Relaciones Bilaterales** incluyen a las estrategias que se realizan a través de acuerdos bilaterales entre ciudades o regiones y entre ciudades e instituciones internacionales. Según Batista, Jakobsen y Evangelista, estos acuerdos “representan instrumentos concretos, tangibles y factibles de cooperación, asentados en una base común de voluntades e intereses a corto, mediano y largo plazo” (2008:59), involucrando dos gobiernos locales/regionales. La estrategia más utilizada dentro de este tipo de relaciones es la de los hermanamientos de ciudades, aunque también pueden registrarse otros tipos de acuerdos bilaterales como actas, acuerdos y convenios de cooperación internacional bilateral.

El Hermanamiento de Ciudades se considera como la práctica más tradicional y reconocida en el accionar internacional de los actores subnacionales, que surge en Europa, poco después de la Segunda Guerra Mundial. El objetivo de esta estrategia es el establecimiento de relaciones entre pueblos o ciudades de distintas zonas geográficas y políticas y se produce por algún motivo de similitud o cercanía en objetivos, características de la ciudad, de la población o de las actividades económicas, políticas o socio-culturales comunes o “por ser ciudades que acogieron inmigrantes de otras, ciudades portuarias o ciudades con el mismo nombre” (Batista, Jakobsen y Evangelista, 2008:58).

La Dirección de Asuntos Federales del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto sostiene que esta estrategia “es un proceso que promueve el conocimiento mutuo y el fortalecimiento de los vínculos entre las ciudades y sus contrapartes extranjeras, con el propósito de intercambiar experiencias y conocimientos que coadyuven a la solución de problemas en común y al progreso de la comunidad mediante la realización de

proyectos conjuntos en los distintos ámbitos del quehacer municipal” (Dirección de Asuntos Federales, 2006). Asimismo, implica establecer una estrategia formal, ya que requiere de la aprobación del ejecutivo y legislativo local, así como del conocimiento de la Cancillería argentina.

Como se señaló, los vínculos bilaterales también incluyen actas, acuerdos y convenios de cooperación internacional con otros actores subnacionales y, en muchos casos, incluyen la participación de organismos internacionales y de agencias de cooperación internacional. En ese sentido, se destaca el rol de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), la Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), entre otras agencias que establecen acuerdos con los gobiernos locales⁹. Las temáticas abarcan diferentes aristas asociadas al fortalecimiento institucional de los gobiernos subnacionales como la formación de recursos humanos, la modernización institucional, la mejora de infraestructura pública, la innovación de los sectores productivos a través del fomento a las PyMEs, el impulso de la protección del medio ambiente y la promoción de la cultura. La modalidad de los acuerdos permite que los gobiernos subnacionales logren el acceso a la asistencia técnica, la asistencia financiera, el intercambio y capacitación de agentes públicos, entre otras modalidades.

En cuanto a las **Relaciones Multilaterales** surgen, principalmente, en la década del ‘80, incrementando su participación en número y presencia en los ‘90, destacándose en este periodo la creación de la Red de Eurociudades y de las Mercociudades. Una característica transversal de estas redes es que se establecen a partir de relaciones horizontales, ya que se realizan entre instituciones similares sin jerarquía, y cuentan con un mayor margen de flexibilidad y dinamismo que las estrategias de carácter bilateral (Zapata Garesché, 2007).

Según Jordi Borja y Manuel Castells, las redes de ciudades permiten tanto su inserción en un sistema de relaciones superior, consolidando mecanismos de desarrollo de la política de promoción y de imagen de la ciudad, como el acceso a grandes volúmenes de información sirviendo de estímulo “para el desarrollo interno de la calidad de vida y de la competitividad” (1997: 322).

⁹ Otros ejemplos son la Agencia Francesa de Cooperación Internacional (AFD), la Agencia Canadiense de Cooperación Internacional (CIDA), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

En las relaciones multilaterales se distinguen las regionales de las globales, tanto por sus integrantes como por los objetivos que se proponen. En general, las redes regionales están constituidas por unidades subnacionales de una misma región y su objetivo es impactar sobre los procesos que se desarrollan en la misma; mientras que las globales, poseen integrantes de diferentes regiones del mundo y sus objetivos tienen dicho alcance. De esta manera, dentro de las regionales se encuentran, por ejemplo, la Red de Mercociudades, el Foro Consultivo de Municipios, Estados Federados, Provincias y Departamentos del Mercosur (FCCR), la Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones de Gobiernos Locales (FLACMA); en tanto que, en las globales, se incluyen a la organización Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU), la Asociación Internacional de Ciudades Educadoras (AICE), la Red de Cooperación Internacional Descentralizada URBAL, entre otras.

Dentro de las regionales, la Red de Mercociudades es la principal red de municipios. Aunque se generó en el marco del proceso de integración del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) en la década del noventa, no depende del mismo y establece como objetivos “favorecer la participación de los municipios en el proceso de integración regional, promover la creación de un ámbito institucional para las ciudades en el seno del MERCOSUR y desarrollar el intercambio y la cooperación horizontal entre las municipalidades de la región” (www.mercociudades.org). En suma, su meta es “la creación de un espacio institucional efectivo para la participación de los gobiernos locales en las decisiones del bloque” (Vigevani y Prado, 2010: 193).

Esta Red abarca a 290 ciudades, que concentran más del 60% del PBI del bloque regional y de sus asociados (Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Venezuela, Chile, Bolivia, Perú y Colombia), zona en la que se calcula, habitan más de 114 millones de personas (Mercociudades, 2010). Su entramado institucional incluye la Asamblea General de Socios, el Consejo de Intendentes, Alcaldes y Prefectos de Mercociudades, la Comisión Directiva, una Secretaría Ejecutiva y las Unidades Temáticas. Actualmente, se encuentran en funcionamiento quince Unidades Temáticas¹⁰, orientadas a la formulación de políticas municipales a ser sugeridas en el ámbito del Mercosur, que difunden, analizan y sistematizan información sobre las temáticas específicas de su competencia.

¹⁰ Las Unidades Temáticas son: Ambiente y Desarrollo Sostenible; Autonomía, Gestión y Financiamiento Municipal; Ciencia, Tecnología y Capacitación; Cooperación Internacional; Cultura; Desarrollo Económico Local; Desarrollo Social; Desarrollo Urbano; Educación; Género y Municipio; Juventud; Planificación Estratégica; Seguridad Ciudadana; integración Fronteriza y Turismo.

Sintéticamente, se manifiesta que la Red de Mercociudades es el espacio regional de mayor participación en las estrategias de relacionamiento institucional internacional, de tipo multilateral, y que ha permitido fortalecer el rol internacional de los gobiernos municipales. Su constitución, construcción y sostenibilidad en el tiempo permitió robustecer su carácter de asociación política así como evolucionar en “una red horizontal de ciudades con un claro sentido de cooperación e intercambio entre sus socios a partir del trabajo de sus Unidades Temáticas” (Chasquetti, 2006:14).

En el año 2000, se crea la Reunión Especializada de Municipios e Intendencias (REMI), por propuesta de la Cancillería Argentina, formalizada por medio de la Resolución 90/00 del Grupo Mercado Común (Brasilia, 7/12/2000) y de la Decisión 59/00 del Consejo del Mercado Común (Florianópolis, 14/12/2000). En el año 2004, en Belo Horizonte, el Consejo Mercado Común, mediante la decisión N° 41/04, sustituye a la REMI por el Foro Consultivo de Municipios, Estados Federados, Provincias y Departamentos del Mercosur (FCCR). Ambas instituciones son consideradas, desde la Red de Mercociudades, como un logro de su acción y la respuesta a sus reclamos de visibilidad y participación en el bloque regional (Godoy, 2006; Granato y Oddone, 2007). No obstante, en contraste con dicha Red, los miembros del FCCR son nombrados por los gobiernos nacionales de cada Estado Parte; mientras que en Mercociudades cada ciudad de los Estados parte puede postularse sin limitantes (Artículo N° 6 del Estatuto de la Red).

Dentro de las redes globales, se destaca la organización de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) que se conformó en el año 2004 a partir de la fusión de las dos asociaciones de ciudades (IULA y FMCU), como una asociación sin ánimo de lucro con capacidad jurídica y plena capacidad de obrar y con la misión de “Ser la voz unida y representación mundial de los gobiernos locales autónomos y democráticos, promoviendo sus valores, objetivos e intereses, a través de la cooperación entre los gobiernos locales, y ante la vasta comunidad internacional” (CGLU, 2004: Artículo N° 2).

En su tiempo de existencia, esta asociación de ciudades y gobiernos locales logró convertirse en la mayor organización internacional de ciudades, cuyos miembros representan a más de la mitad de la población mundial, así como ser considerada la “ONU [Organización de Naciones Unidas] de las ciudades” (Batista, Jakobsen y Evangelista, 2008:68).

En esta organización, los miembros pueden ser los gobiernos locales y asociaciones de ciudades u organizaciones internacionales, quienes se postulan ante el Bureau Ejecutivo; a diferencia del resto de las organizaciones, debido a su alcance mundial, su conformación institucional es de mayor desarrollo. Así, se organiza a través del establecimiento de secciones regionales y una sección metropolitana, como instancias de descentralización en la organización.

En el caso de Argentina, que participa de la sección regional de América Latina, es limitada la cantidad de municipios afiliados y miembros, a diferencia de otras redes regionales como Mercociudades o globales como la Red de Cooperación Internacional generada por el Programa URBAL. Este último, aprobado por la Comisión Europea en 1995, se define como un programa de cooperación horizontal entre las comunidades de la Unión Europea y las de Latinoamérica a través del desarrollo de redes.

Pensado para desempeñar un papel importante en el refuerzo de las relaciones entre los Estados miembros de la Unión Europea y los países de América Latina, este programa favorece el intercambio directo de experiencias entre funcionarios y técnicos territoriales de ambos continentes. Trata de desarrollar relaciones directas entre las colectividades locales europeas y latinoamericanas mediante la difusión, la adquisición y la aplicación de las mejores prácticas en el ámbito de las políticas urbanas.

El Programa se organiza en base a 13 redes temáticas que coordinan a más de 2500 colectividades locales, asociaciones, organizaciones no gubernamentales (ONGs, sindicatos, universidades o empresas). Las redes funcionan en torno a proyectos específicos, cuya cantidad varía en cada caso, y superando el financiamiento de varios millones de euros se han implementado más 180 proyectos (<http://ec.europa.eu>).

De esta manera, cada Red se subdivide en proyectos comunes y acordes a las realidades que viven cada una de las comunidades locales, los cuales reciben financiamiento diferenciado tanto en la duración como en el monto. Los proyectos tipo “A” persiguen el fin de intercambiar experiencias exitosas de gestión y buenas prácticas y con ello generar materiales de difusión, mientras que los tipo “B” tienen un mayor aporte económico por un periodo más prolongado de tiempo permitiendo la adquisición de equipamiento e infraestructura.

Entre los resultados del Programa URB-AL, Godoy (2006) señala la participación efectiva de gobiernos locales latinoamericanos y europeos en proyectos comunes, la adquisición de nuevas capacidades de gestión y de equipamientos así como el

incremento de “la participación de las colectividades locales -y, en particular, la participación de las más pequeñas- en el ámbito internacional”(2006:18).

Herramientas de posicionamiento internacional

En cuanto a las herramientas de posicionamiento internacional, son aquellas de carácter unilateral desarrolladas por los gobiernos municipales con el objetivo de promocionar y posicionar en el exterior a los actores subnacionales. Para el análisis de este tipo de estrategia debe tenerse en cuenta que las mismas implican un mayor compromiso y sustentabilidad por parte de los gobiernos municipales ya que, a diferencia de las políticas de relacionamiento institucional, son herramientas que dependen exclusivamente de la decisión y trabajo unilateral de este actor (Calvento, 2012).

Las herramientas de posicionamiento internacional, así como las de relacionamiento institucional internacional, demuestran la tendencia creciente del involucramiento de los gobiernos municipales en el desarrollo productivo e integral local orientado hacia afuera (Leva y Reynolds, 2011), e incluyen por un lado el desarrollo de herramientas locales de competitividad que impulsan específicamente el comercio exterior, como las Rondas de Negocios y Misiones Comerciales; y por otro, políticas de posicionamiento estratégico y marketing de ciudades que promueven el establecimiento de una imagen territorial, como las visitas de las autoridades locales al exterior y recepción de autoridades extranjeras, la participación en congresos internacionales, las políticas de Marca-Ciudad, entre otras.

Las herramientas orientadas al **comercio exterior** son a las que recurre el gobierno local con el fin de contribuir en la generación de condiciones favorables para aquellos actores territoriales interesados en incursionar en el comercio internacional, logrando que sea un proceso articulado, equilibrado y sustentable para el territorio. Principalmente, estas políticas están orientadas al fomento de las exportaciones y las importaciones de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs).

Las funciones que realizan los gobiernos municipales a través de las mismas son variadas, e incluyen actividades (Dabat, 2003; Leva, 2004; ExportAr, 2012) de asesoramiento, brindando información sobre el comercio internacional; de intermediación, gestionando estructuración de redes de contactos internacionales; y de ejecución, que buscan incentivar la competitividad sistémica del territorio y la comercialización directa o indirecta de la oferta exportable.

Estas herramientas cumplen el objetivo de facilitar al sector empresarial las herramientas e insumos necesarios para su desempeño a nivel exterior y, asimismo, absorber costos que, en general, las PyMEs no logran afrontar, con el fin último de estimular la generación de empleo y favorecer el desarrollo local.

Otra estrategia a la que los gobiernos municipales recurren, en términos de herramientas de posicionamiento internacional, es el **marketing de ciudades** que, según Gabriel Fernández, “permite identificar y promocionar las ventajas comparativas de cada localidad” (2004:66), y adopta como objetivo el desarrollo de una imagen pública de aceptación en referencia a la ciudad o región y los atractivos que contenga.

Entendida de esta manera, una Marca-Ciudad debe comunicar efectivamente la esencia y la identidad de esa ciudad, y transformarse en “un activo altamente estratégico para potenciar los valores culturales, los negocios turísticos y comerciales [de la misma]” (Agüero, Brea y Mirabal 2006:1). En ese sentido, Cotorruelo Menta señala que “la cuestión de la Identidad y la Imagen Territorial, se ha convertido en un aspecto fundamental de la estrategia competitiva de las organizaciones territoriales, comenzando desde las locales, a los fines de la planificación y gestión estratégica del desarrollo competitivo del territorio” (2001:123).

De esta manera, la Marca-Ciudad sirve para identificar las características de la ciudad y diferenciarla de otras ciudades; para incentivar el interés por visitarla, atraer inversiones, difundir la cultura y la identidad y generar un sentido de pertenencia en los ciudadanos.

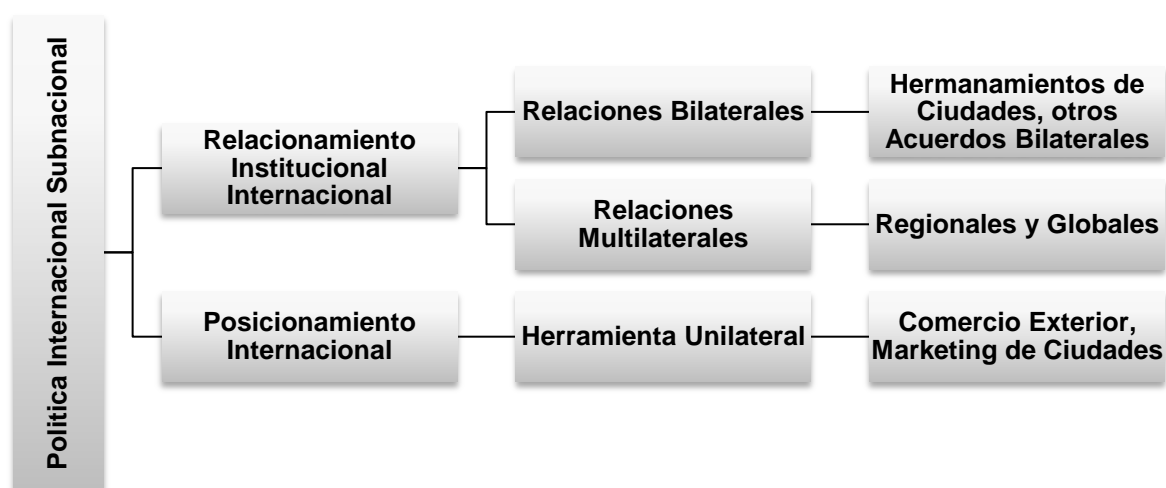
Más allá de estas consideraciones, es necesario resaltar algunos aspectos que son imprescindibles para concretar la generación exitosa de una Marca territorial (CEIPIL-UNCPBA, 2005; Ochoteco, 2007; Calvento, 2008). En primer lugar, es necesario promover siempre la participación de los residentes, ya que la creación de toda Marca debe darse a partir de lo que percibe el ciudadano y de cómo lo interpreta en base a su sentido de pertenencia. Al ser involucrados en el proceso, se genera la buena voluntad para promocionar y mejorar la ciudad, logrando consecuentemente, una notable mejoría en la calidad de la oferta de servicios. En segundo lugar, es necesario crear una enriquecedora sinergia entre los empresarios y los representantes del gobierno local, fundamental para estimular la competitividad turística y productiva. Por último, una Marca debe ser considerada una política pública, y el Estado, debe ser el que supervise la construcción de una imagen integral que esté respaldada con calidad. Será el

responsable final de dar un enfoque planificado, sostenido, coherente, diferenciador e integrador de todas las actividades y participantes que definen a las ciudades.

De las diferencias experiencias de Marcas Territoriales, se puede mencionar como característica común que la dimensión turística prevalece y se constituye como la principal carta de presentación mediante campañas que buscan un posicionamiento como destinos diferenciados. A partir de la actividad turística los países y ciudades pretenden generar externalidades fomentando las inversiones y su comercio exterior. Asimismo, es preciso señalar que ciertas estrategias surgieron como Marcas paraguas, mientras que otras nacieron como Marcas sectoriales. En el primer caso, la Marca actúa como un paraguas que intenta abarcar, coordinar y potenciar a otras sub-Marcas y a los distintos ámbitos de la ciudad (turístico, empresarial, cultural, deportivo, científico); mientras que en el segundo, tiende a fomentar algún aspecto específico, generalmente el turismo.

En suma, los actores subnacionales despliegan un conjunto diversificado de estrategias que agrupadas en las dimensiones de relacionamiento institucional y de posicionamiento (Esquema N° 1) de la política internacional subnacional permiten visibilizar la complejidad de su accionar.

Esquema N° 1: Dimensiones, subdimensiones e indicadores de la Política Internacional Subnacional



Fuente: Elaboración propia

De esta manera, se materializa un claro perfil internacional en ascenso de los actores subnacionales al producirse gradualmente un incremento de su participación en ambas dimensiones. En ese sentido, en las herramientas de relacionamiento institucional internacional se destaca, dentro de las bilaterales, el rol protagónico que adquieren los Hermanamientos de Ciudades, donde se contabilizan más de 300 acuerdos en Argentina. Asimismo, la participación internacional de los actores subnacionales, ha logrado extenderse en términos de relaciones multilaterales regionales, ya que en la actualidad más de 100 ciudades argentinas cuentan con la participación en la Red más relevante de carácter y alcance regional como es Mercociudades.

En cuanto a la dimensión de las estrategias de posicionamiento internacional, se remarca el desarrollo que han adquirido en los últimos años las políticas locales de comercio exterior, por impulso propio o externo, mientras que la utilización de las herramientas de marketing territorial contempla en la actualidad un desarrollo relativo.

Por tanto, la participación de los actores subnacionales presenta una diversidad interesante de estrategias y herramientas que permiten abarcar diferentes temáticas, desde lo económico a lo cultural, reforzando el carácter integral que puede adquirir la política internacional subnacional; asimismo, dan cuenta del interés e involucramiento que los actores subnacionales van desarrollando en el plano internacional en la búsqueda de espacios de cooperación, intercambio y posicionamiento.

Gestión Internacional Subnacional

Para analizar los procesos de conformación e implementación de la política internacional subnacional, se recurre a la noción de la gestión internacional. En ese sentido, la gestión de la política internacional subnacional debe comprenderse como un proceso de construcción social que apunta al aprovechamiento del contexto y los recursos territoriales, implementado por los actores locales en articulación con actores extra-locales¹¹, donde el gobierno subnacional se establece como el actor central, a través de la generación de capacidades, para la satisfacción de las necesidades y de los problemas de la ciudad.

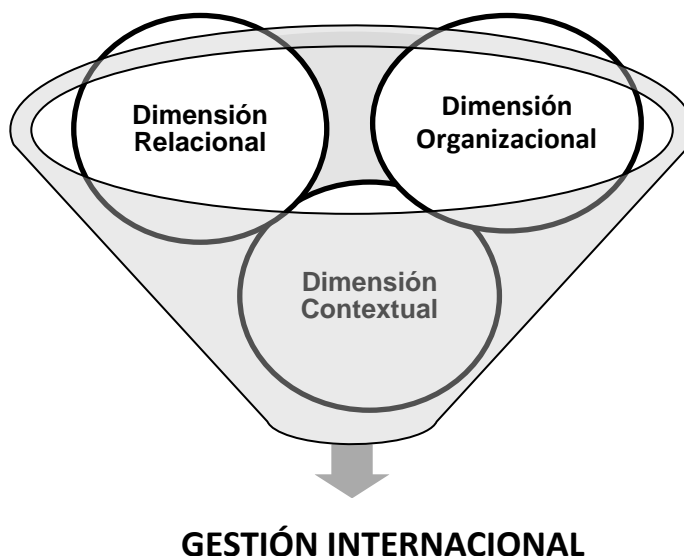
Con base en este enfoque, se retoman elementos desarrollados desde el campo de las políticas públicas que buscan explicar las diversas capacidades que poseen o que deben construir los Estados –capacidades estatales- para poner en práctica sus políticas y

¹¹ Aquí se considera a los actores y/o instituciones que tienen su sede en otro lugar pero su acción produce fuertes impactos en la vida local (Rofman y Villar, 2007).

acciones (Sckopol, 1985) que, para los fines de esta investigación, se limitarán a aquellas ligadas a la gestión internacional. Así, se sostiene que el análisis de la gestión internacional conlleva a una aproximación de “la forma en que el estado “produce” [estas] políticas públicas y a los procesos mediante los cuales las mantienen y las mejoran” (Rodríguez-Gustá, 2004:1), considerando que toma en cuenta tanto las condiciones económicas, políticas y sociales del contexto como los recursos humanos disponibles para llevar adelante las tareas específicas.

De esta manera, el estudio de la gestión internacional se centra en el actor principal de la investigación que es el gobierno municipal y en sus características, entre las que se encuentran sus capacidades “hacia fuera” y “hacia adentro” (Hilderbrand y Grindle, 1994; Evans, 1995) permitiendo analizar cómo “produce” su política internacional a través de tres dimensiones: Contextual; Relacional y Organizacional del Gobierno Subnacional (Esquema N° 2).

Esquema N° 2: Dimensiones de la Gestión Internacional



Fuente: Elaboración Propia

En primer lugar, debe tenerse en cuenta la **dimensión contextual** que aborda el escenario general y particular en el que se desarrollan estas políticas incluyendo tanto las características económicas, sociales, políticas generales que enmarcan a los gobiernos locales, como así también las especificidades del sector municipal, permitiendo realizar un acercamiento a las condiciones y situaciones en las cuales desempeñan sus actividades. Por tanto, en esta dimensión deben distinguirse dos planos

de análisis: uno general, en el que se da cuenta del plano normativo-institucional y que, en términos generales, es común para todos los municipios; y otro, particular, donde se desarrollan los recursos específicos de cada uno de ellos.

En ese sentido, en cuanto al contexto general deben incorporarse las funciones atribuidas normativamente a los gobiernos municipales en constituciones y cartas orgánicas, así como el apoyo institucional y financiero por parte del nivel de gobierno provincial, nacional e internacional. En relación al particular, los recursos de un territorio establecen el contexto económico, social y político en que las organizaciones llevan adelante sus actividades y a su vez las condiciones del entorno facilitan o limitan el alcance de la política internacional subnacional. Entre los recursos que se toman en cuenta se incluyen los económico-financieros (nivel y crecimiento de Producto Bruto Interno, condiciones del mercado de trabajo); los políticos (liderazgo y legitimidad del gobierno, la movilización de la sociedad civil); los socio-culturales (nivel de desarrollo de recursos humanos, alcance de la movilización social y sus necesidades), los físicos (infraestructuras básicas de transporte, salud, educación) y los científico-tecnológicos (Universidades, acceso a la información y a la investigación, difusión de nuevas tecnologías).

Albuquerque (2002) advierte que la existencia de recursos en una determinada área no es condición suficiente para originar un proceso de desarrollo, ya que los mismos deben utilizarse de manera adecuada y dentro de una estrategia coherente y sostenible. Casi todas las comunidades locales poseen, en mayor o menor medida, cierto número de recursos que constituyen su potencial, por tanto, la clave está puesta en la definición e implementación de políticas que favorezcan su aprovechamiento.

Por ello, la gestión de la política internacional no sólo depende de la disponibilidad de recursos humanos, naturales, económicos, financieros o tecnológicos, sino también de sus instituciones, sus actores y la vinculación de los mismos bajo la articulación del gobierno local.

De esta manera, en segundo lugar la **dimensión relacional**¹² incluye la consideración de la interacción que lleva adelante el gobierno municipal para la gestión internacional, donde incorpora la vinculación y coordinación con otros actores de diferentes intereses y recursos de poder en el establecimiento de estas políticas y estrategias, lo que lleva a denominar a la capacidad relacional como sinónimo de capacidad política, que incluye

¹² Se considera relacional, como el resultado de interacciones específicas (Alonso, 2007).

desde el perfil político de los municipios, el régimen de gobierno, la legislación y marcos regulatorios hasta las relaciones interinstitucionales, coordinadas y de conflicto, en el desarrollo de la política (Hilderbrand y Grindle, 1994; Alonso, 2007).

La gestión de estas políticas, a través de los recursos y capacidades, involucra un proceso complejo que depende en gran medida de la sinergia¹³ o articulación generada entre los actores locales. Los mismos son la base social del territorio y actúan individual o colectivamente, sometidos a condiciones y necesidades diferentes. Entre dichos actores se distinguen cuatro grandes sectores: el estatal o político-administrativo; el privado o empresarial; el socio-territorial o vinculado a las organizaciones de la sociedad civil; y el educativo y de conocimiento (Arocena, 1997; Rofman y Villar, 2007).

Para el desarrollo de las instancias de articulación de actores, Cravacuore, Ilari y Villar (2004), consideran que se debe utilizar “una concepción que reconozca el papel del Estado como elemento director de la sociedad pero con modificaciones de su rol actualmente centrado en el control social o de los recursos esenciales, hacia uno basado en la coordinación de la definición de los objetivos de la acción pública resultante de la interacción de actores políticos, públicos y privados” (2004:19), entendiéndose por tanto, el rol central que los gobiernos locales detentan en el camino hacia la vinculación entre los actores locales y entre éstos y los actores extra-locales.

Ahora bien, el tipo de vinculación que se establece entre los actores del territorio es tan importante para la implementación de la política internacional subnacional, como la articulación y vinculación con actores e instituciones del plano provincial y nacional. Por ello, estas políticas deben inscribirse en el marco de un proyecto o modelo de desarrollo sustentable, regional y nacional. Su viabilidad depende, en parte, de su articulación con un proyecto de desarrollo nacional, que constituya un marco de referencia básico para las estrategias locales.

De esta manera, el análisis se nutre del entramado socio-cultural del territorio que engloba a una amplia gama de actores (Skocpol, 1985), así como canales de comunicación y vinculación (Evans, 1995), con participación activa en los procesos de internacionalización de los municipios. Así, se considera que la gestión internacional

¹³ La sinergia existe cuando “en un ámbito territorial concreto, múltiples actores sociales y estatales cooperan para el logro de propósitos y objetivos comunes, aprueban los medios para alcanzarlos y contribuyen a su implementación” (Tecco, 1997:112).

requiere de la acción coordinada de varias organizaciones, que incluye explícitamente la interacción de organizaciones públicas, privadas y sociales.

En tercer lugar, se encuentra la **dimensión organizacional-administrativa** que se centraliza en el actor clave en la implementación de estas políticas, que es el gobierno municipal, en tanto unidad geográfico-política, en su doble carácter: como ente representativo que contiene actores locales diversos y multidimensionales, y como elemento articulador y componente básico del Estado (Mina, 2005). Esta institución política administrativa-territorial se caracteriza por establecer el contacto más directo con los ciudadanos, por recibir las demandas por parte de los distintos grupos sociales que conforman la comunidad, por promover canales de interacción entre los ámbitos público y privado, por articular con las instancias superiores del Estado, y por ser el claro catalizador de las iniciativas locales.

De allí la importancia de asumir un papel de liderazgo local para el impulso de dichos procesos que revaloricen los recursos endógenos y que estimulen la participación de actores locales y extra-locales. Por tanto, como actor central en las estrategias de desarrollo local, particularmente de la política internacional subnacional, el gobierno municipal se estructura como una institución organizada con recursos humanos, de información y planificación, de infraestructura y financieros, estilos de administración y liderazgo que permiten llevar adelante estas políticas públicas.

En ese sentido, sus funciones, más allá de las competencias establecidas en el plano normativo, se han modificado y ampliado ante demandas tales como la salud, la educación, la vivienda, entre otras, llevando a un proceso de redefinición de sus roles y desarrollando “nuevas capacidades para, simultáneamente, dar respuestas a las demandas tradicionales cuantitativamente multiplicadas, satisfacer con propuestas originales las nuevas demandas y transformar estructuras, organizaciones, poderes y usos de los recursos tradicionales” (Cravacuore, Ilari y Villar, 2004:13).

De esta manera, se han redefinido sus estrategias en relación a dos prioridades complementarias: “construcción “interna” de capacidades y posicionamiento e inserción “externa” en el escenario globalizado” (Bervejillo, 1995:28). Ambas resultan fundamentales en el nuevo rol del gobierno local, entendiendo que debe ocuparse de la planificación territorial, pero que la misma no debe caer en lógicas localistas sino que debe lograr insertarse en las redes interterritoriales y en los sistemas globales.

En este campo, por tanto, deben ser consideradas las características al interior de la organización, en relación al tipo de administración y a los recursos físicos, financieros y

humanos, particularmente, la capacidad para “instrumentar sus objetivos oficiales, resaltando para ello los factores organizativos y de procedimiento de recursos humanos” (Repetto, 2007:51). Así, en esta dimensión se incluye la organización interna del gobierno municipal en relación a la política internacional subnacional (organigrama, oficinas destinadas a las temáticas en cuestión), los recursos humanos (reclutamiento, capacitación), presupuestarios y de infraestructura asignados al área.

De esta manera, este enfoque multidimensional conformado por la dimensión contextual, relacional y organizacional del gobierno municipal permite profundizar el análisis sobre las características que impulsan la participación internacional de los gobiernos municipales y cómo influyen en el desarrollo de la gestión de la política internacional subnacional.

Consideraciones Finales

La multidimensionalidad de la política y la gestión internacional subnacional está dada por la complejidad del proceso que busca abordar. En ese sentido, a través del trabajo se han visibilizado dos planos de análisis que profundizan por un lado, las dimensiones y rasgos que adquiere la política internacional subnacional, haciendo énfasis en la diversidad de herramientas disponibles para el accionar internacional de los actores subnacionales; y por otro lado, en las dimensiones que componen a la gestión internacional, reflexionando sobre el proceso mediante el cual se generan este tipo de políticas.

De esta manera, el presente trabajo ha permitido avanzar sobre la conceptualización de la participación internacional de los actores subnacionales, proponiendo el concepto de política internacional subnacional, para describir la política pública desarrollada por los gobiernos locales con el claro objetivo de intervenir en las actuales relaciones internacionales. En ese sentido, normativa e institucionalmente se alienta desde el Estado nacional y provincial argentino, a la participación internacional de estos actores, no sin limitantes ya que este accionar no debe desconocer los condicionantes y parámetros que establece la Constitución Nacional.

En base a esta conceptualización se problematizó y sistematizó el conjunto de estrategias que desarrollan distinguiendo dos grandes dimensiones: las de relacionamiento institucional internacional y las de posicionamiento internacional. Con la primera, se agrupan aquellos vínculos formales que se establecen con otros actores subnacionales e instituciones internacionales buscando construir relaciones de carácter

bilateral y multilateral con la finalidad de generar, principalmente, vías de cooperación política y técnica. Con la segunda, se concentran herramientas utilizadas para posicionar en el exterior a los actores subnacionales, siendo su finalidad principal la promoción. Las herramientas de posicionamiento internacional implican un mayor compromiso y sustentabilidad por parte de los gobiernos municipales, porque dependen exclusivamente de la decisión y trabajo unilateral de este actor. Ambas dimensiones sintetizan un conjunto de instrumentos unilaterales, bilaterales y multilaterales de política internacional que permiten visibilizar la diversa trama de relaciones que pueden llegar a establecer los gobiernos municipales.

Ahora bien, este enfoque permite realizar un estudio integral y descriptivo de la participación internacional. Para extenderlo hacia otro de tipo explicativo, en el trabajo se propuso incorporar elementos para el análisis de los procesos a través de los cuales se genera e implementa la política internacional subnacional, materializado en el concepto de gestión internacional que permite una profundización de las dimensiones que generan dicho accionar.

El análisis de la gestión internacional incorpora las dimensiones que favorecen y/o constriñen el desarrollo de una política pública, como la política internacional subnacional, así como los procesos mediante los cuales subsisten y se perfeccionan estas estrategias de gobierno. Entre las dimensiones que se toman en cuenta se encuentran la contextual, la relacional y la organizacional del gobierno municipal.

Con la primera dimensión, se aborda el contexto, es decir las características socio-económicas, político-institucionales generales y particulares, que enmarcan a los gobiernos municipales en el desempeño de sus actividades. Con la segunda dimensión, se amplía el análisis a las organizaciones y los actores involucrados en el desarrollo de la política internacional subnacional y el tipo de vinculación e interacción que se establece con el gobierno municipal. Con la tercera dimensión, se profundiza el estudio en torno al gobierno municipal y a sus capacidades, en relación al tipo de administración y a los recursos físicos, financieros y, particularmente, humanos.

Por tanto, este enfoque permite abordar la temática de una manera diferencial a la realizada en los estudios del campo, sistematizando a través de la gestión internacional las características de los gobiernos municipales que influyen en el establecimiento de una política internacional subnacional abriendo un amplio abanico de experiencias que pueden ser analizadas a través de las múltiples dimensiones desarrolladas.

Bibliografía

- Agüero, J.; Brea, K. y Mirabal, J. (2006) “Análisis de las potencialidades de la Ciudad de Santo Domingo de Guzmán para la construcción de su Marca-Ciudad”. Universidad APEC, Santo Domingo
- Albuquerque, F. (2002) “Marco conceptual y estrategia para el desarrollo local”. BNDES/PNUD, Recife.
- Alonso, G. (2007) “Elementos para el análisis de capacidades estatales” en Alonso, G. (Editor): *Capacidades estatales, instituciones y política social*. Prometeo, Buenos Aires.
- Araya, J. M.; Calvento, M. y Herrero, M. S. (2012) “La proyección internacional de los municipios intermedios del interior de la Provincia de Buenos Aires. Un estudio comparado entre los casos de Pergamino, Bahía Blanca y Azul”. En X Congreso Nacional y II Internacional sobre Democracia “La democracia como proyecto abierto: nuevo orden mundial y desafíos del siglo XXI”. Organizado por la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la UNR y SAAP. 3-6 de septiembre de 2012. Rosario. ISBN: 978-950-673-974-4
- Arocena, J. (1998) “El desarrollo local frente a la globalización”, en García Delgado, D. (Ed.) *Hacia un nuevo modelo de gestión local*. Buenos Aires: UBA-FLACSO.
- Batista, S., Jakobsen, K y Evangelista, A. (2008) *La apertura al exterior de las ciudades latinoamericanas y la cooperación descentralizada*. Observatorio de Cooperación Descentralizada Unión Europea - América Latina. Editorial: Observatorio de cooperación descentralizada UE-AL. Montevideo.
- Bervejillo, F (1995) “Territorios en la globalización. Cambio global y estrategias de desarrollo territorial”. Documento 96/34. Serie Ensayos. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES-CEPAL).
- Borja J. y Castells M. (1997): *Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información*. UNCHS, Santillana S.S. Taurus. Barcelona.
- Calvento, M. (2008) *La Marca Ciudad como herramienta para el desarrollo local: estudio de comparación Marca Tandil y Marca Gesell*. Tesis de posgrado, para adquirir el grado de Magister en Desarrollo Local (UNSAM-UAM). Bs. As
- _____ (2009) “Una aproximación a la vinculación internacional de las unidades subnacionales: El caso de los Municipios de la Provincia de Buenos Aires”, en el IX Congreso Nacional de Ciencia Política "Centros y periferias: equilibrios y asimetrías en las relaciones de poder". Organizado por Sociedad Argentina de Análisis Político (SAAP), Universidad Nacional del Litoral y Universidad Católica de Santa Fe. Publicación de ponencia en versión CD ISBN: 978-987-21316-3-0. Ciudad de Santa Fe, 19 al 22 de agosto de 2009.
- _____ (2011) “Análisis comparativo de la Marca-Ciudad en municipios de la Provincia de Buenos Aires: Los casos de Tandil y Villa Gesell”. En Revista dlocal del Centro de Estudios Desarrollo y Territorio (CEDeT). UNSAM. Número 8. Abril, 2011. 18 Páginas. ISSN: 1851-3999. Buenos Aires, Argentina.
- _____ (2012) *La participación internacional de los estados subnacionales: El caso de los gobiernos municipales de tamaño intermedio de la provincia de*

- Buenos Aires. Tesis doctoral del Doctorado en Ciencias Políticas de la UNSAM. Acreditado por CONEAU, Resolución N° 083/10.
- _____ (2014) “La Inserción Internacional De Los Actores Subnacionales: Análisis de un proceso contemporáneo”. En Revista Internacional de Desarrollo Local Interacões. Campo Grande, Estado de Mato Grosso, Brasil. ISSN: 1518-7012. Volumen 15. N° 2. Edición julio-diciembre 2014. Páginas 301-313.
- Calvento, M. y Di Meglio, F. (2014) “Capítulo I: Nociones sobre el Desarrollo Local y la Gestión Internacional”. En Araya, José María J. (Comp.): *Políticas públicas de desarrollo local: la gestión internacional de los municipios intermedios*. Edición: CEIPIL/UNICEN. Código ISBN 978-950-43-2840-7. Páginas: 9-34. Tandil, Argentina, 2014
- Calvento, Mariana; Herrero, María Sol y Lorenzo, Natalia: “Análisis teórico- empírico de la gestión internacional de los actores subnacionales: una propuesta de abordaje para las ciudades intermedias”. En Revista CONfines del Tecnológico de Monterrey. Nuevo León, México. ISSN: 1870-3569. Publicación en el Número 20, Año 10, edición agosto-diciembre 2014. Páginas 35-58.
- CEIPIL-UNCPBA (2005) “Aportes para la implementación de la estrategia Marca País Argentina. Planos Interno y Externo”, Secretaría de Medios. Presidencia de la Nación Argentina, disponible en www.marcaargentina.gov.ar
- CGLU (2004): “Estatutos de la Organización Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos”. Aprobados por la Asamblea General Constitutiva del 5 de mayo de 2004 en París, Francia. CGLU.
- Chasquetti, D. (2006): *El MERCOSUR y las ciudades. Apuntes para una Agenda del Comité de Municipios del Foro Consultivo de Municipios, Estados Federados, Provincias y Departamentos del MERCOSUR*. Friedrich Ebert Foundation. Montevideo.
- Costamagna, P. y Foglia, M. (2011) “Hacia la construcción de una agenda estratégica de internacionalización de los territorios”. Documento de Trabajo del Programa de Competitividad Territorial Región Central de la Provincia de Santa Fe. BID-OMIN. Municipio de Rafaela.
- Cotorruelo Menta, R. (2001) “Aspectos Estratégicos del Desarrollo Local”; en Madoery, O. y Vázquez Barquero, A. (eds.), *Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local*. Ed. Homo Sapiens, Rosario.
- Cravacuore, D.; Ilari, S. y Villar, A. (2004) *La articulación en la gestión municipal. Actores y políticas*. Universidad Nacional de Quilmes Ediciones. Buenos Aires (Argentina).
- Dabat, G. (Coord.) (2003) *Desde adentro. Políticas municipales de competitividad y comercio exterior*. Universidad Nacional de Quilmes Ediciones. Quilmes.
- De Marsilio, E. G. (2006): “Aportes Teórico - Metodológicos para el estudio de las Relaciones Paradiplomáticas. Qué, Quiénes, y Cómo. Análisis Del Caso Argentino”. En Serie Breviario en Relaciones Internacionales. Publicación virtual de la Maestría en Relaciones Internacionales del CEA-UNC. Córdoba, Argentina.

- Duchacek, I. (1986) *Las dimensiones territoriales de las políticas: Dentro, entre y a través de las Naciones*. Westview Press, Boulder Colorado.
- Evans, P. (1995) *Embedded Autonomy. States and Industrial Transformation*. Princeton University Press. New Jersey.
- Fernández, G. (2004) “La imagen de ciudad como recurso para la gestión estratégica del desarrollo urbano”, en Fernández Gabriel y Leva Germán (Comp.): *Lecturas de economía, gestión y ciudad*. Universidad Nacional de Quilmes. Quilmes.
- Fronzaglia, M. L. (2005) *Unidades subnacionais: um estudo de caso sobre a cidade de São Paulo – de 2001 a 2004*. Tesis de Maestría. UNICAMP, Campinas.
- Gallo YahnFilho, A. y Fernandes de Oliveira, M. (2006) “Capítulo 3 - Gestão Municipal, Inserção Internacional e Cooperação Técnica: Aspectos Conceituais”. En Vigevani, T. (Coord.): *Gestão Pública y Inserção Internacional Das Cidades. 1º Relatório Científico. Processo FAPESP nº 03/12953-0*. CEDEC/ PUC-SP/UNESP. Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP). São Paulo.
- García Segura, C. (1996) “La Actividad Exterior de las Entidades Políticas Subestatales”, en Revista de Estudios Políticos (Nueva Época). Núm. 91. Enero-Marzo. Centro de Estudios Políticos y Constitucionales. Madrid.
- Godoy, C. (2006) “Paradiplomacia Municipal” Documento de Trabajo N° 5. Instituto Chileno de Estudios Municipales. Universidad Autónoma de Chile. Santiago de Chile.
- Granato, L. y Oddone, C. N. (2007) “La Red Mercociudades: Una oportunidad para las ciudades venezolanas” en Revista *Provincia*, número 018. Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela.
- Hilderbrand M. y Grindle M. (1994) *Building sustainable capacity: challenges for the public sector*. Harvard Institute for International Development. Cambridge.
- Keating, M. (2001) “Paradiplomacia y constitución de redes regionales”, en Revista valenciana d'estudis autonòmics, N° Extra 36. Ed. Generalitat Valenciana. Valencia.
- Leva, G. (2004) “Globalización, competitividad internacional y ciudad”, en Fernández, G. y Leva, G. (Comp.): *Lecturas de economía, gestión y ciudad*. Universidad Nacional de Quilmes. Quilmes.
- Leva, G y Reynolds, G. (2011) “Clase 14: Políticas locales de competitividad y comercio exterior”. Apuntes de clase del curso de Introducción al Comercio Internacional. Departamento de Economía y Administración. Universidad Nacional de Quilmes. Quilmes.
- Mancera Espinosa, M. A. (2014) “Prólogo”. En Cuadernos para la Internacionalización de las Ciudades, número 2: Internacionalización del gobierno local: una política pública en construcción. Coordinación General de Asuntos Internacionales de la Jefatura de Gobierno del Distrito Federal, México y la Dirección de Relaciones Internacionales del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador.
- MERCOCIUDADES (2010) *15 años de Mercociudades*. Secretaría Ejecutiva 2009/2010 Municipalidad de Rosario. Mercociudades. Rosario.

- Michelmann, H. y Soldatos, P. (1990) *Federalismo y Relaciones Internacionales: El rol de las unidades subnacionales*. Clarendon Press, Oxford.
- Mina, M. S. (2005) *La ciudad: de objeto a sujeto de la escena internacional*. Tesis de Posgrado del Master en Estudios Sociales y Políticos Latinoamericanos. Universidad Alberto Hurtado. Santiago de Chile.
- Natalizio, M. V. (2007) *La Multicausalidad y Multidimensionalidad de la Acción Internacional de los Actores Subnacionales Argentinos. El caso de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*. CAEI. Buenos Aires.
- Ochoteco, M. (2007) *Una oportunidad de desarrollo local en el mundo global: las Marcas-Ciudad en el contexto de la Marca Argentina. Los casos de Tandil, Olavarría y Azul*. Tesis de Grado de la Licenciatura en Relaciones Internacionales, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Tandil.
- Ponce Adame, E. A. (2011) “Historia y actualidad de la acción exterior de los gobiernos locales” en Revista Trabajos de Investigación en Paradiplomacia, Año 1, No. 1. Buenos Aires, Argentina.
- Ramos, L. (2008) “Internacionalização de cidades e gestão pública”. En Revista O DEBATEDOURO. Edição 78 - 5 de janeiro de 2008.
- Repetto, F. (2007) “Capacidad estatal, institucionalidad social y políticas públicas...O la búsqueda del “tesoro perdido” de la política social latinoamericana” en Alonso, G. (Editor): *Capacidades estatales, instituciones y política social*. Prometeo. Buenos Aires.
- Rodríguez, L. C. y Zapata Garesché, E. (2014) “Presentación”. En Cuadernos para la Internacionalización de las Ciudades, número 2: Internacionalización del gobierno local: una política pública en construcción. Coordinación General de Asuntos Internacionales de la Jefatura de Gobierno del Distrito Federal, México y la Dirección de Relaciones Internacionales del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador.
- Rodríguez-Gustá, A. L. (2004) “Capacidades estatales: reflexiones en torno a un programa de investigación”, en IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 – 5 Nov. 2004.
- Rofman, A. y Villar, A. (2007) “Módulo de Formación General: Actores del Desarrollo Local”, PROYECTO PNUD ARG/04/005 *Apoyo a la gestión de la Secretaría de Políticas Sociales y Desarrollo Humano y del Ministerio de Desarrollo Social*. Págs. 36-53.
- Romero, M. del H. (2004) *Una aproximación contextual y conceptual a la cooperación descentralizada*. Ilustre Municipalidad de Valparaíso y Diputación de Barcelona. Valparaíso.
- Salomón, M. (2007) “La Acción Exterior de Los Gobiernos Subnacionales y el Análisis de Políticas Exteriores”, en 1º Encuentro Nacional da ABRI Política Externa. Brasília (DF), de 25 a 27 de julho de 2007.

- Schiavon, J. (2010) “Las relaciones exteriores de los gobiernos estatales: El caso de México” en Maira, L. (editor): *La Política Internacional Subnacional en América Latina*. Libros del Zorzal. Buenos Aires.
- Skocpol, T. (1985) “Bringing the State back in strategies of analysis in current research”, en Evans, Rueschemeyer y Skocpol (comps.): *Bringing the State Back in*, Cambridge University Press, 1985, pp. 3-43. (Traducción de Fabián Chueca).
- Tecco, C. (1997) “El gobierno municipal como promotor del desarrollo local-regional. Acerca de la adecuación organizacional de los Municipios a los nuevos desafíos y roles institucionales”, en GARCÍA DELGADO, D. (Comp.): *Hacia un nuevo modelo de gestión local. Municipio y Sociedad Civil en Argentina*. FLACSO - Oficina de Publicaciones del CBC, UBA –Universidad Católica de Córdoba. Buenos Aires.
- Vigevani, T. (2006) “Problemas para a atividade internacional das unidades subnacionais. Estados e municípios brasileiros”, en *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. ANPOCS – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais. VOL. 21 N° 62. São Paulo, Brasil.
- Vigevani, T. y Prado, D. (2010) “Acciones y problemas de la paradiplomacia en Brasil” en Maira, L. (editor): *La Política Internacional Subnacional en América Latina*. Libros del Zorzal. Buenos Aires.
- Zapata Garesché, E. (2007) *Manual práctico para internacionalizar la ciudad. Guía para la acción exterior de los gobiernos locales y la cooperación descentralizada Unión Europea-América Latina*. Volumen 1. Diputación de Barcelona. Barcelona.
- Zubelzú, G. e Iglesias, V. (2005) “Segundo Informe. Programa Provincias y Relaciones Internacionales”. PNUD-CARI. Buenos Aires.