



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales

Tesina de Grado

Licenciatura en Relaciones Internacionales

“La política internacional subnacional. La internacionalización de la Provincia de Santa Fe a partir del Plan Estratégico Provincial”

Alumna: María Betania Nescier

Directora: Dra. Julieta Zelicovich

Año: 2017

RESUMEN

En un mundo global y descentralizado, el accionar de los actores subnacionales se torna fundamental en el análisis de la política internacional, dada su influencia cada vez mayor sobre cuestiones anteriormente reservadas a los Estados. Sin embargo, éste no es uno de los campos más desarrollados dentro de las Relaciones Internacionales. Por ello, es propósito de esta investigación aportar al estudio del accionar internacional de las provincias argentinas y de la provincia de Santa Fe. En particular, se pretende analizar la influencia del Plan Estratégico Provincial (PEP) en la internacionalización de la provincia. A partir de la descripción de los cambios ejecutados a nivel institucional así como de las acciones internacionales, se plantea como hipótesis que la política internacional subnacional de Santa Fe se orientó, entre los años 2008 y 2015, por los objetivos en materia internacional planteados en el PEP.

Palabras Clave: política internacional subnacional, internacionalización, provincia de Santa Fe, Plan Estratégico Provincial, acción internacional.

Agradecimientos

A mi familia, por su confianza y apoyo a lo largo de toda la carrera.

A Ignacio, por alentarme y acompañarme en cada etapa, y por hacer de ello una causa personal.

Al Comité de Crisis: Nati, Sol y Virgi, las amigas que me dio esta Facultad, por apoyarnos, escucharnos y acompañarnos durante todos estos años. A mis amigas de la vida, Caro y Ama por sus consejos y por estar siempre presentes, alentándome.

Especialmente a Julieta, por su dedicación y por guiarme en cada paso para la concreción de la meta final.

Por último, un profundo agradecimiento a María del Huerto Romero, Paula Demarchi y Cecilia Vanadia, por su predisposición en reiteradas oportunidades, y por toda la información brindada que resultó fundamental para el desarrollo de esta investigación.

ÍNDICE

Introducción.....	7
-------------------	---

PRIMERA PARTE: Evolución de la acción internacional de la Provincia de Santa Fe y la implementación del Plan Estratégico Provincial

Capítulo I: Antecedentes de la gestión internacional de la Provincia de Santa Fe hasta 2007.....	15
--	----

I. 1- Antecedentes de la provincia de Santa Fe como actor internacional.....	15
--	----

I. 2- Marco Jurídico e Institucional Provincial.....	20
--	----

I. 3- Conclusión.....	23
-----------------------	----

Capítulo II: El Plan Estratégico Provincial y los objetivos de internacionalización de la Provincia de Santa Fe.....	25
--	----

II. 1- Cambios en el contexto provincial.....	25
---	----

II. 2- Objetivos de acción en materia internacional.....	28
--	----

II. 3- Conclusión.....	35
------------------------	----

Capítulo III: Evolución del organigrama institucional.....	38
--	----

III. 1- Cambios en el contexto institucional.....	38
---	----

III. 2- Conclusión.....	47
-------------------------	----

SEGUNDA PARTE: Las acciones de internacionalización de la Provincia de Santa Fe durante el período 2008-2015.

Capítulo IV: Estrategias de relacionamiento institucional internacional.....	49
IV. 1- Relaciones de carácter bilateral.....	49
IV. 1. 1- Cooperación con estados nacionales, subnacionales e instituciones.....	49
IV. 1. 2- Cooperación con Organismos Internacionales.....	57
IV. 1. 3- Capacitación en Cooperación para Municipios y Comunas.....	60
IV. 2- Relaciones multilaterales.....	61
IV. 2. 1- Procesos de Integración.....	62
IV. 2. 2- Redes de Trabajo.....	64
IV. 2. 3- Programas de Cooperación Multilateral.....	65
IV. 3- Conclusión.....	66
Capítulo V: Acciones de posicionamiento internacional.....	68
V. 1- Políticas locales de competitividad.....	68
V. 1. 1- Misiones Comerciales.....	68
V. 1. 2- Otras actividades en favor de la internacionalización de empresas.....	71
V. 1. 2. 1- Oficinas comerciales en el exterior.....	71
V. 1. 2. 2- Capacitación.....	71

V. 2- Políticas de planificación estratégica y marketing.....	72
V. 2. 1- Visita de autoridades locales al exterior y recepción.....	72
V. 2. 1. 1- Visitas de autoridades locales al exterior.....	72
V. 2. 1. 2- Recepción de autoridades extranjeras.....	73
V. 2. 2- Participación en eventos internacionales.....	75
V. 3- Conclusión.....	76
Conclusión Final.....	78
Bibliografía.....	82
Anexo.....	88

INTRODUCCIÓN

Es innegable que la concepción actual de la Política Internacional ha superado la visión tradicional estadocéntrica. Ya desde la década del setenta comenzaban a plantearse cambios en la propia naturaleza de la política mundial (Keohane y Nye, 1989), abriendo paso a la existencia de nuevos actores que, en diferentes niveles comenzaban a tener una influencia cada vez mayor en las cuestiones globales. Hacia fines del Siglo XX, fenómenos como la globalización, la transnacionalización, la conformación de bloques regionales y la creciente interdependencia, ampliaron e impulsaron aún más el rol de unidades locales, provinciales y regionales habilitando una nueva concepción, la de la *Política Internacional Subnacional*.

La acción internacional de los actores subnacionales fue tomando así un gran impulso y diversos hechos fueron fomentando el reconocimiento de los mismos como verdaderos actores internacionales, más allá del derecho internacional. Nuestro país no se quedó atrás en la nueva tendencia y es sobre todo a partir de la década del noventa donde diferentes medidas coincidieron para favorecer y estimular el accionar internacional de provincias, municipios y regiones. Por un lado, el proceso de descentralización que comprendió la transferencia a las provincias de los puertos nacionales y las redes ferroviarias terciarias contribuyó a que las provincias busquen utilizar en beneficio propio herramientas inicialmente “costosas” que les cedió el poder central (Zubelzú, 2006: 149). En esa misma línea se destaca la reforma de la Constitución Nacional en 1994 que a través del artículo 124 definió las facultades y limitaciones para el accionar internacional de las provincias, reconociendo expresamente a las mismas la potestad de celebrar convenios internacionales (Carbajales y Gasol, 2008: 52). Por otro lado, la descentralización llevada a cabo en el marco de la Cancillería, a partir de la reforma de la estructura organizacional de 1992, que puso en manos de la Subsecretaría de Relaciones Institucionales el contacto con las provincias a través de la Dirección de Asuntos Federales y Electorales.

La internacionalización de las provincias, sin embargo, no ha sido un proceso parejo (Rodríguez Giavarini, 2008: 7). Hubo provincias pioneras, como es el caso de Córdoba y Mendoza, provincias que adecuaron sus marcos legales a la Constitución Nacional fortaleciendo así sus herramientas de accionar internacional. La Provincia de Santa Fe se encuentra dentro de las pocas provincias que no han adecuado sus constituciones y que por tanto no poseen referencia expresa en materia de facultades externas. No obstante, ello no constituyó un impedimento para que Santa Fe comenzara a incursionar en el área. La gestión internacional de la provincia en sus inicios, sin embargo, se presentaba como muy incipiente, adolecía de falta de institucionalización, de planificación y se había desarrollado principalmente en un ámbito tradicional, como lo era el comercio exterior y el interés comercial en colocar los productos locales en los mercados internacionales.

Diversos cambios en relación a la institucionalización y la apertura de la gestión externa se van a dar entre 2004 y 2007, pero es sobre todo a partir de este año donde se visualiza un verdadero cambio en la intención gubernamental en favor de la internacionalización, ya que por primera vez la materia internacional se incluye dentro de un plan de gobierno. Desde el año 2008 en adelante, las relaciones internacionales se enmarcan en el proceso de transformación del Estado provincial y de una nueva manera de gobernar donde se reconoció que era necesario generar una nueva forma de entender y gestionar la acción internacional de la provincia, que superara aquella visión clásica y se enmarcara en orientaciones estratégicas (Ribeiro, 2014: 34). El desarrollo e implementación del Plan Estratégico Provincial se propone objetivos a largo plazo en materia internacional, buscando hacer más efectiva la presencia internacional de la provincia en sus diferentes ámbitos, generando importantes avances institucionales al respecto.

A raíz de ello, el presente trabajo pretende analizar los alcances de la internacionalización de la Provincia de Santa Fe a partir de la implementación del Plan Estratégico Provincial en el período 2008-2015. Como objetivos específicos se postula en primer lugar, indagar sobre los antecedentes de la gestión internacional de la Provincia,

sus principales características y los contextos institucionales dentro de los cuales se desarrolla a nivel provincial y nacional. En segundo lugar, describir los objetivos en materia de internacionalización de la Provincia de Santa Fe del Plan Estratégico Provincial, junto con el contexto en donde toma lugar para poder, en tercer lugar, describir y analizar las acciones de internacionalización de la Provincia de Santa Fe durante el período 2008-2015 en sus diferentes ámbitos.

La hipótesis alrededor de la cual se desarrolla la investigación sostiene que la internacionalización de la Provincia de Santa Fe se orientó en 2008 y hasta 2015, a partir del Plan Estratégico Provincial, según el cual se buscó la consolidación de una política pública de internacionalización, estratégica y sostenible en el tiempo, que permita la utilización de herramientas como la integración regional, la cooperación internacional y el comercio exterior para el cumplimiento de los objetivos generales planteados por la gestión.

Se encuentra en la bibliografía gran cantidad de estudios sobre la práctica internacional de los estados subnacionales. Desde quienes abordan el fenómeno de forma pionera en las entidades subnacionales del continente europeo así como en Australia y América del Norte (Duchacek, 1986; Michelmann y Soldatos, 1990) hasta quienes abordan el fenómeno desde América Latina, donde la acción de estos nuevos sujetos es más tardía (Maira, 2000; Malé y Cors, 2013; Ribeiro, 2014). A nivel general se constata que dentro de los actores subnacionales, la ciudad es la mayor protagonista de los estudios pero que a la vez es una tendencia que comienza a revertirse y cada vez se presta más atención a los estados federados, las regiones o las provincias. Existen también un número considerable de estudios que se abocan al análisis de la acción internacional de las provincias argentinas, tales como Colacrai y Zubelzú (1994); Colacrai y Zubelzú (1998); Miranda (2005); Perotti (2010). Un importante impulso a la producción académica se dio entorno de la creación en el marco del Comité Argentino de Relaciones Internacionales del Comité sobre las Provincias en el Plano Internacional en 2001, se destacan los Informes sobre Provincias y Relaciones Internacionales (2004 y 2005) y los trabajos de Iglesias E., Iglesias V. y Zubelzú (2008).

Sin embargo, no sucede lo mismo con los trabajos abocados específicamente a la Provincia de Santa Fe. Si bien pueden encontrarse ciertos estudios particulares (Vanadia, 2009, Ribeiro, 2014, Facciano, 2014), muchas veces son enfocados desde el ámbito específico de la cooperación descentralizada. Existen escasos trabajos académicos que aborden la temática desde una visión *multidimensional* y *actual* como el presente trabajo pretende.

Dado que la investigación se centra en el estudio del accionar internacional de la provincia, -como entidad subnacional-, la Teoría de la Interdependencia se transforma en el marco teórico general en el que se desarrolla la investigación. La misma, brinda los elementos necesarios para comprender el rol de nuevos actores en la escena internacional superando la visión estadocéntrica del sistema internacional que compartían las teorías tradicionales de las Relaciones Internacionales.

A partir del diagnóstico de los cambios que comienzan a darse a nivel internacional desde la década del setenta, Keohane y Nye se proponen construir un tipo ideal opuesto al realismo que se acercara más a la nueva realidad. Los autores definen así a la Interdependencia como “situaciones caracterizadas por efectos recíprocos entre países o entre actores de diferentes países” (1989: 22) vislumbrando no sólo la nueva situación de dependencia mutua sino también haciendo hincapié en la existencia de diferentes actores, al interior del Estado, fundamentales para comprender el nuevo escenario internacional.

El nuevo mundo de la Interdependencia Compleja se caracteriza por la existencia de múltiples canales, la ausencia de jerarquía en los temas y finalmente la disminución del papel de la fuerza militar. Interesa particularmente a los propósitos de este trabajo resaltar la existencia de canales múltiples de contacto entre las sociedades, ya que habilita a pensar en nuevos tipos de relaciones internacionales: las relaciones transnacionales y las relaciones transgubernamentales, es decir “tanto nexos informales entre élites gubernamentales como acuerdos formales entre agencias de servicio exterior, nexos informales entre elites no gubernamentales y organizaciones transnacionales” (Keohane y

Nye, 1989). Por todo ello, esta teoría ofrece los elementos adecuados para iniciar un análisis que se diferencia de los tradicionales centrados en la política externa de un Estado, partiendo de la actividad fundamental que cumplen las entidades subnacionales, entre otros.

La creciente implicación de los gobiernos subnacionales en el escenario internacional en específico es un fenómeno que ha sido definido de diversas maneras, como paradiplomacia, política externa federativa, gestión externa. Esta tesina utiliza el concepto de *política internacional subnacional* considerándolo como novedoso dentro de la temática, relativamente reciente y prefiriéndolo en relación al concepto de paradiplomacia -ampliamente utilizado- para el contexto argentino tanto por su marco legal como por las implicancias. Calvento define entonces a la *política internacional subnacional* como “la decisión política y la herramienta pública de los gobiernos locales que se ocupa de impulsar la proyección internacional a través de una estrategia y objetivos tendientes a aprovechar articuladamente las oportunidades del contexto exterior con las necesidades del territorio” (2016: 307). A los efectos de sistematizar la política internacional subnacional de la Provincia de Santa Fe, se adoptan también las dos dimensiones de dicho concepto: dimensión de *relacionamiento institucional internacional* y dimensión de *posicionamiento internacional*. La primera agrupa los vínculos formales que se establecen con otros actores subnacionales e instituciones internacionales buscando construir relaciones de carácter bilateral y multilateral con la finalidad de generar, principalmente, vías de cooperación política y técnica. En el caso de la segunda dimensión se trata de las herramientas de carácter unilateral utilizadas para posicionar en el exterior a los actores subnacionales siendo su finalidad principal la promoción (Calvento, 2016).

En lo que concierne al concepto de *internacionalización*, si bien no se ha encontrado una definición unívoca, se constata que el mismo es utilizado en una gran cantidad de artículos y trabajos de investigación. Los diferentes usos que presenta el concepto varían desde quienes se focalizan en la internacionalización de la empresa, imprimiendo un tinte privado comercial al término (Salas-Porrás, 1998; Ioan, 2005), hasta

quienes hablan de la internacionalización del territorio haciendo referencia al “proceso dinámico donde los actores locales (gobierno municipal, empresas y sociedad civil) trabajan de manera articulada con el objetivo de potenciar la vinculación internacional del territorio mediante el incremento de sus flujos interactivos de cooperación, comercio, conocimiento e innovación, en función de las prioridades del desarrollo local” (Costamagna & Foglia, 2011: 8). Sin embargo la gran mayoría de los estudios revisados utilizan frecuentemente el concepto de internacionalización como sinónimo de proyección internacional, de participación en la esfera internacional, de vinculación internacional, etc. Debido a que se busca un análisis general y multidimensional de la internacionalización y se pretende, a la vez, estudiarla como una política pública, es decir específicamente como un proceso impulsado por un gobierno provincial, el presente trabajo entiende y utiliza la *internacionalización* desde esta última perspectiva.

En relación al concepto de *actor subnacional*, en esta tesina se considera a los actores subnacionales como “las unidades institucionales o niveles del poder ejecutivo que son componentes de un gobierno de un Estado Nacional: estados, regiones, provincias, municipios u otros poderes locales” (Fronzaglia, 2005: 44 citado por Calvento, 2016: 297).

Finalmente y teniendo en cuenta que el accionar internacional de las entidades subnacionales es una política pública local, se hace especial hincapié en la importancia que conlleva la planificación estratégica de las políticas públicas para la internacionalización. En ese sentido, 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 & Foglia, 2011: 8 citado por Calvento, 2016: 298). Es por ello que consideramos que la elaboración del Plan Estratégico Provincial (PEP) ha colaborado e influido en la internacionalización de la Provincia de Santa Fe.

En palabras del entonces Gobernador Bonfatti, “la planificación estratégica como política de Estado inauguró una nueva forma de pensar el territorio y el su abordaje a través de la construcción colectiva de políticas de largo plazo que nos incluyan a todos” (2014: 17). En tanto conjunto de programas y proyectos de escala provincial y regional, el PEP determina las orientaciones estratégicas de la acción internacional de Santa Fe, por un lado, a través de su programa “Proyección Internacional y Regional” que establece los siguientes lineamientos de trabajo: Posicionamiento de la Provincia de Santa Fe en el ámbito internacional y Consolidación de la cooperación internacional como instrumento de apoyo a las políticas públicas provinciales. Por otro lado, a través del proyecto: “Santa Fe Exporta Valor” que se propone el impulso de la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas.

A partir de la problemática planteada, la investigación utiliza una perspectiva metodológica cualitativa, cuyos alcances pretenden ser de tipo descriptivo y explicativo.

De esta forma, se emplean principalmente técnicas de tipo cualitativo. Para el cumplimiento del primer objetivo se utilizan técnicas como la observación de datos y documentos incluyendo por un lado la utilización de fuentes secundarias como bibliografía especializada, trabajos académicos publicados en revistas de investigación, artículos realizados en el marco de programas internacionales y fomentados por organizaciones internacionales, diarios, etc., pero sobre todo el análisis de fuentes primarias dentro de las cuales se encuentran los documentos oficiales, discursos, convenios o memorándums, decretos u ordenanzas, informes oficiales, registros de datos, etc. Dado que nuestro segundo objetivo pretende describir los objetivos en materia de internacionalización de la Provincia de Santa Fe del Plan Estratégico Provincial, junto con el contexto en donde toma lugar, la observación de datos y documentos de fuentes primarias es una técnica fundamental junto con la realización de entrevistas semiestructuradas que permiten conocer de manera más precisa y detallada las intenciones detrás de las políticas tomadas. Para el último objeto, sobre las acciones de internacionalización de la Provincia en el período 2008-2015, se utiliza nuevamente la observación de datos y documentos, tanto de fuentes primarias como secundarias, la

clasificación de las acciones diferenciando en su diversa intensidad, y finalmente recurriendo a la técnica de la entrevista ya que a partir de la misma podrán rastrearse datos actualizados que no hayan podido ser analizados en trabajos anteriores.

Finalmente el recorte temporal es de tipo longitudinal. Se parte del año 2008 ya que es el año en que empieza a gestarse el Plan Estratégico Provincial y a partir del cual se van desarrollando cambios institucionales que buscaron ponderar las Relaciones Internacionales dentro del esquema gubernamental y se entiende, influyeron en la internacionalización de Santa Fe. El estudio se extiende hasta el año 2015 de manera tal de poder hacer un análisis de la evolución de las acciones de internacionalización abarcando las dos primeras gestiones del Frente Progresista, Cívico y Social.

A los efectos de cumplir con el objetivo de esta tesina, la misma se organiza en dos partes. En la Primera Parte se desarrolla la evolución de la acción internacional de la Provincia de Santa Fe y la implementación en 2008 del Plan Estratégico Provincial. De esta manera, en el Capítulo I se avanza sobre los antecedentes de la gestión internacional provincial, detallando la conformación de la Provincia como un actor internacional y el marco jurídico-institucional con que cuenta. A continuación en el Capítulo II se analiza el Plan Estratégico Provincial y los objetivos de internacionalización de la provincia haciendo especial hincapié en la importancia de la estrategia. Por último, en el Capítulo III se describen los cambios institucionales impulsados en búsqueda de una gestión internacional multidimensional.

La Segunda Parte se dedica al análisis de las acciones concretas de internacionalización llevadas a cabo en el período 2008-2015. Dentro de la misma, se exponen en primer lugar, en el Capítulo IV, las acciones de relacionamiento institucional internacional contemplando dentro de dicha categoría tanto las acciones bilaterales como las acciones multilaterales ejecutadas. En el Capítulo V se describen las acciones de posicionamiento internacional incluyendo las políticas locales de competitividad y las políticas de planificación estratégica y marketing.

Para finalizar, se expone la conclusión final del trabajo elaborada a partir de las conclusiones parciales de cada capítulo.

PRIMERA PARTE: Evolución de la acción internacional de la Provincia de Santa Fe y la implementación del Plan Estratégico Provincial

Capítulo I: Evolución de la acción internacional de la Provincia de Santa Fe hasta 2007.

I. 1- Antecedentes de la Provincia de Santa Fe como actor internacional

Aun teniendo presente que las unidades subnacionales no son reconocidas como actores internacionales para el derecho internacional, se coincide con Colacrai y Zubelzú (1994:3) al sostener que lo son en sentido amplio de las relaciones internacionales ya que mantienen entre sí vínculos de diferente tipo que generan efectos recíprocos y entrelazan diferentes sociedades de distintos países. En este capítulo se presenta, de esta manera, una aproximación hacia las acciones de carácter internacional ejecutadas por la provincia de Santa Fe que permiten confirmar esta afirmación. A través del recorrido de los antecedentes de la gestión en diversos ámbitos como la cooperación, la integración regional y el comercio exterior, así como las características del marco jurídico e institucional, se aborda el camino que recorrió la provincia, en tanto actor internacional hasta 2007.

Jurídicamente hablando, la Provincia de Santa Fe se convierte en un actor con capacidad para gestionar a nivel internacional a partir de la década del '90 en el marco del proceso de descentralización y de reforma de la Constitución Nacional impulsado por el gobierno Nacional. Específicamente es el Artículo 124 de la reformada Constitución de 1994 el que enmarca dicha actividad, estableciendo la capacidad de las provincias para “celebrar convenios internacionales en tanto no sean incompatibles con la política

exterior de la Nación, y no afecten los poderes delegados al Gobierno Federal o el crédito público de la Nación; con conocimiento del Congreso Nacional” (Constitución Nacional, 1994). Así, según Natalizio, la Reforma Constitucional de 1994 se instituyó en “el acto jurídico de reconocimiento de las provincias argentinas, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y los municipios como actores subnacionales facultados para realizar gestión internacional” (2007: 51 citado en Calvento, 2015).

A pesar de este reconocimiento expreso, la mayoría de los autores que estudian la materia sostienen que varias provincias ya realizaban en la práctica acciones a nivel internacional. Puede citarse el caso de Córdoba que fue pionera en la materia ya que desde mediados de los '80 desarrolló actividades tanto de búsqueda de mercados en el exterior, así como convenios internacionales y hasta reformas organizacionales para fomentar su impulso internacional. Además de Misiones, Río Negro y Salta, estimuladas por su característica de provincias fronterizas lo cual se configuró en un incentivo natural para la internacionalización. Santa Fe, sin embargo, tuvo una incursión tardía en la materia. En este sentido, se encuentra dentro del grupo de provincias cuyo inicio en la acción internacional parece haber sido parte de un proceso de emulación de las provincias anteriormente citadas (Colacrai y Zubelzú, 1994: 10).

El comercio exterior es una de las tradicionales áreas de política internacional para las provincias argentinas. Las primeras acciones en este sentido datan de principio de los ochenta, siendo anteriores a la consolidación de la liberalización comercial nacional (Iglesias, 2008: 107). La capacidad productiva se transforma en uno de los impulsos más importantes a la hora de adentrar a los actores subnacionales en el mundo de la actividad internacional, a través del comercio exterior. La Provincia de Santa Fe, es un claro ejemplo de ello. Dado su potencial económico comercial se convirtió en una provincia de larga tradición exportadora, lo que la acercó a la acción internacional a través de la búsqueda de colocar sus productos fuera de las fronteras.

Considerando entonces la faceta del accionar internacional que tiene que ver con la integración regional y el comercio exterior, Santa Fe participó desde la década del '80 de

procesos regionales con otros actores subnacionales. Es el caso de la Comisión Regional de Comercio Exterior del Noreste Argentino, CRECENEA Litoral, que se constituyó en 1984 en conjunto con las provincias de Entre Ríos, Corrientes, Misiones, Formosa y Chaco. Entre los objetivos fundacionales como: proponer y difundir políticas comunes orientadas hacia los mercados internacionales; fomentar la integración regional y la utilización de los mecanismos locales para la exportación e importación y participar activamente del análisis de las decisiones de intercambio internacional de los organismos nacionales, la integración del bloque con los Estados fronterizos vecinos fue desde el principio una prioridad.

La etapa internacional del bloque se inició formalmente en 1988 en el marco del Protocolo Regional Fronterizo N° 23 del Programa de Integración y Cooperación Económica entre Argentina y Brasil que habilitó el acercamiento y trabajo conjunto entre CRECENEA y el Conselho de Desenvolvimento do Sul (CODESUL), formado por los Estados del sur del Brasil: Río Grande Do Sul, Santa Catarina, Paraná y Mato Grosso Do Sul. Si bien con el tiempo se produjo un estancamiento en el proceso y no se logró avanzar lo suficiente a nivel institucional, el espacio constituyó una plataforma fundamental de acción política válida a nivel internacional para las provincias que la integran (Carlino y Veiravé, 2003: 5). En este sentido, significó para Santa Fe el inicio de un proceso de trabajo y cooperación con actores subnacionales del país vecino, que incluso permitió el intercambio con regiones de España, como la Comunidad Autónoma de Galicia y la Región de Murcia. El trabajo realizado en estos espacios incluyó diversos temas entre los que el comercio internacional y los aspectos fronterizos fueron de los más recurrentes, además de cooperación en el ámbito de la educación, cultura, turismo, ciencia y tecnología.

La liberalización de la economía a nivel nacional, durante la década del '90, impulsó aún más el activismo internacional de la Provincia de Santa Fe en lo referido al comercio internacional. Se avanzó en materia de planificación a través del "Programa de Desarrollo Sistemático de las Exportaciones" que se implementó a partir de 1995 desde la Subsecretaría de Comercio Exterior. El objetivo central sobre el que se basó fue el de

promocionar a la provincia en el MERCOSUR y a partir de ello que la misma fuera reconocida en los mercados internacionales para facilitar la actividad externa a los empresarios, mejorar el volumen de exportaciones y atraer inversiones. En este marco, la provincia diseñó el “Plan trienal para el desarrollo de las exportaciones santafecinas” que comprendió: la promoción de exportaciones a través de la concurrencia a ferias Internacionales, la capacitación a empresas y la socialización, descentralización y mejora de la calidad de la información a ofrecer, acompañada de asesoramiento.

Entre los resultados de dicha planificación se cuentan: la participación en Ferias Internacionales, con la participación aproximada de 513 empresas donde la provincia subsidió íntegramente el costo de los espacios de exposición, la promoción de la producción santafesina ante las embajadas radicadas en el país y misiones gubernamentales o empresariales, la participación institucional en Misiones comerciales a Brasil, Paraguay, Bolivia, Alemania, Perú, Chile, Venezuela y Colombia, la capacitación a 1200 cuadros medios de empresas, el desarrollo de mercados no-tradicionales, el establecimiento – en forma conjunta con las cámaras de comercio exterior de la Provincia- de una Oficina Comercial de Santa Fe en Porto Alegre (Brasil) para facilitar los negocios de las empresas santafesinas y la descentralización de la información a través de la creación de la 1ª Red de información comercial que involucra a Cancillería, Fundación Export-Ar, Subsecretaría de Comercio Exterior, Cámaras de Comercio Exterior, Universidades y Municipios (Bonomelli, 1995: 5).

A fines de la década del '90 la importancia de la actividad internacional comercial de Santa Fe se potenció con la creación de la Región Centro. Este tratado de integración firmado en primera instancia por Córdoba y Santa Fe en 1989 al cual luego se sumó Entre Ríos al año próximo, se propuso promover el desarrollo económico y social de las tres provincias, haciendo uso del derecho concedido a las mismas en el art. 124 de la renovada Constitución Nacional. Dada la importancia del bloque a nivel económico, demográfico y estratégico, la Región Centro constituyó para Santa Fe una oportunidad para mejorar su desempeño, sobre todo económico comercial a nivel nacional e impulsar su proyección

internacional. Vale destacar que, en especial, el origen de la Región Centro está motivado por la necesidad de potenciar la competitividad y las capacidades de promoción comercial de la subregión en las negociaciones externas con otros países, o en foros internacionales (Botto, 2013: 95).

Se visualiza un alto protagonismo de Santa Fe en dicho proceso de integración, en particular a partir de su relanzamiento, en 2004. Con el Plan Estratégico Regional se dio un nuevo impulso a este espacio, se reafirmó la promoción e inserción comercial nacional e internacional del bloque como uno de los pilares básicos de su accionar. Muchas de las acciones internacionales que llevó a cabo la provincia se realizaron en el marco de la Región Centro, tanto en lo relativo a visitas al exterior, participación en ferias internacionales, como misiones comerciales. En este último caso, de las misiones comerciales que participó Santa Fe, las de mayor relevancia se dieron en el contexto de organización del bloque regional, como pueden citarse las misiones a: China (2005), Sudáfrica, Rusia (2006) e India (2007).

La firma de acuerdos internacionales por parte de las provincias constituye otro de los principales indicadores para dar cuenta de su actividad externa. En este aspecto, según los datos recabados en una de las primeras investigaciones de gestión exterior comparada de las provincias argentinas (Colacrai y Zubezú, 1994) –y teniendo en cuenta que la información en este sentido es escasa, dado el bajo nivel de publicidad tanto oficial como periodística y de producción académica sobre la materia- se registra, en la primer mitad de la década del noventa la firma de dos instrumentos. Por un lado, el Protocolo para la Cooperación Económica-Comercial, Industrial y Técnico- Científica, entre el Gobierno de la Provincia de Santa Fe y el estado de Río de Janeiro de julio de 1993 y por otro, el Protocolo de Acuerdo de Cooperación Económica con Comunidad Económica de Rouen, Alta Normandía, Francia de 1994. Lo dicho contrasta con los 7 instrumentos firmados por la Provincia de Córdoba y los 9 registrados para el caso de la Provincia de Buenos Aires, para el mismo período 1990-1994. El primer hermanamiento entre la Provincia y otro

actor subnacional se llevó a cabo en el año 2000 a través del Acuerdo de Hermandad con la Región del Piamonte, Italia, registrado como Ley N° 11.861.

En una investigación más reciente del Consejo Argentino de Relaciones Internacionales se constató que la provincia, hasta 2004, había firmado al menos 21 convenios internacionales (Zubelzú, 2004: 44). Se registra que, además de los socios latinoamericanos y europeos tradicionales se comenzaron a desarrollar vínculos con contrapartes no tradicionales, de Asia, así como con organizaciones internacionales y algunos estados subnacionales. A partir del citado informe se constata que, al menos hasta 2004, era muy dificultoso acceder a información sobre la gestión internacional de la provincia de Santa Fe, en relación a otras provincias, tanto en lo referente a su estructura institucional como respecto a las prioridades de gestión. Ello se debía principalmente a: la ausencia de centralización de la información, la inexistencia de inventarios o registros provinciales, la inaccesibilidad de la información –no sólo para los investigadores, sino también para los propios funcionarios- que debían recolectar la información fragmentada en diferentes reparticiones.

A partir del 2004 se visualizan ciertos avances en la materia en especial en cuanto a disponibilidad de información, ya que se inició un proceso formal de recopilación y sistematización de datos como consecuencia de la constitución de un nuevo espacio institucional, la Agencia de Cooperación Internacional para el Desarrollo (ACID). Del análisis de las acciones de cooperación propiamente dicha hasta 2008, se constató que la mayoría de las actividades realizadas tuvieron que ver con asesoría a municipios y comunas a través de: jornadas de sensibilización, talleres y cursos de capacitación, reuniones informativas y seminarios. Como explica Vanadia, ello tuvo que ver con los tiempos propios de la planificación y puesta en práctica de los proyectos de cooperación que, al exceder el período de la gestión, motivó la focalización en actividades de formación de recursos humanos, que posteriormente pueden realizar una devolución de ese conocimiento en el marco de la administración pública provincial (2009: 70).

I. 2- Marco Jurídico e Institucional provincial

La incipiente actividad que comenzó a tener la Provincia en materia internacional no fue acompañada por una legislación adecuada en la materia. En comparación con otras provincias que hacen alusión a la cuestión internacional, ya sea en relación a la cláusula federal, la cuestión de Malvinas, la importancia de la integración latinoamericana y de promover acuerdos internacionales, Santa Fe se refiere al tema de una manera muy acotada en su Constitución Provincial. Una de las pocas alusiones en la materia es la referida a los Pactos de Derechos Humanos, que en su artículo 19 alude al derecho de la salud, tutelándolo a través de la protección y la reparación de la salud en colaboración con la Nación, otras provincias y asociaciones privadas, nacionales e internacionales (Carbajales y Gasol, 2008: 69).

La reforma de la Constitución Nacional en 1994, sobre la base de profundizar el federalismo, fomentó el debate sobre la gestión internacional de los actores subnacionales y definió sus atribuciones en la materia. Este hecho se convirtió en un estímulo para los gobiernos provinciales, muchos de los cuales adecuaron sus textos constitucionales a la Carta Magna, incorporando así cláusulas específicas relativas al accionar internacional. Algunos ejemplos son la provincia de Chaco (1994), La Pampa (1994), Chubut (1994), Ciudad autónoma de Buenos Aires (1996), Formosa (2003) y Santiago del Estero (2005). Santa Fe, no obstante, no adaptó su constitución post reforma, y por tanto, no incluye facultades de gestión externa en su texto constitucional. Ello no significa que, en la práctica, y tal como se refirió, la Provincia se haya visto imposibilitada de realizar acciones internacionales. En este sentido, junto con Buenos Aires, Corrientes, Tucumán, Entre Ríos, Neuquén, Misiones y Santa Cruz, Santa Fe forma parte del grupo de provincias que aun sin haber aggiornato sus textos a la reforma nacional, en los hechos realizan gestión externa.

A pesar de haber tenido históricamente un papel importante en la lucha a favor del federalismo, la provincia no ha utilizado esta oportunidad para incorporar disposiciones en materia internacional, plasmando a nivel jurídico una de las más importantes funciones que adquirió en la renovada Constitución Nacional. Su texto constitucional data de 1962 y

no ha sido reformado, aunque cabe aclarar que su reforma forma parte de un debate que ha llevado años y que en 2004 adquirió carácter parlamentario aun sin haberse logrado un acuerdo. El mismo sigue vigente en nuestros días donde se discute la necesidad de una actualización del documento fundacional tanto desde los ámbitos políticos como académicos. Ello condiciona el hecho de que, incluso por fuera de la Carta Fundacional, la Provincia de Santa Fe no haya promulgado una ley específica que regule su accionar internacional. En particular esta es una característica que comparten la mayoría de los gobiernos intermedios de América Latina, en gran medida, tal como expresa María del Huerto Romero, debido a que se trata de un campo reciente e innovador de la acción pública de las entidades subnacionales (2010: 20).

En los inicios y a nivel institucional, la Provincia impulsaba su accionar internacional básicamente a través de dos áreas: la Subsecretaría de Comercio Exterior y la Subsecretaría de Financiamiento Internacional. Ya avanzados los años, en 2004 se establecieron nuevas entidades en la materia. Por un lado, por Decreto N° 0018/04 se crean la Unidad MERCOSUR-Crecena Codesur y la Unidad Región Centro. La primera, como representante del gobierno de Santa Fe para el MERCOSUR y el espacio subregional de Crecena Codesur asistiendo en la formulación de políticas provinciales en materia de integración regional y subregional latinoamericana, en tanto la Unidad Región Centro, se encargaba de la relación en materia de integración con las provincias que formaban parte de este bloque regional, Córdoba y Entre Ríos. Por otro lado, se creó la Agencia de Cooperación Internacional para el Desarrollo (ACID) a través del Decreto N° 0300/04 como una unidad especializada en las relaciones con los organismos internacionales de fomento y cooperación para el desarrollo.

La Agencia de Cooperación Internacional para el Desarrollo (ACID) comenzó a trabajar específicamente el área de la cooperación técnica y de esta manera desarrolló importantes avances operativos, desde el armado de un área novedosa en la estructura provincial, con sus mecanismos de acción, estrategias, fichas técnicas, hasta comenzar a

recopilar información sobre actividades de cooperación de la provincia, como se mencionó anteriormente.

Una importante modificación se llevó a cabo en el año 2005, cuando estas tres nuevas áreas, que en un principio formaban parte del Ministerio Coordinador, pasaron a formar parte de la estructura del Ministerio de la Producción. Se mantuvieron los mismos objetivos y funciones, incluso su carácter de subsecretarías, dependiendo de la también recientemente creada, Secretaría de Región Centro y Relaciones Internacionales. De esta manera, y con la excepción de la existencia de ciertas áreas en el Ministerio de Hacienda y Finanzas, puede decirse que la gestión externa de la Provincia se encontraba concentrada, en este caso bajo la órbita del Ministerio de Producción (Zubelzú, 2008: 97). La decisión de ubicar esas áreas bajo el Ministerio de la Producción reveló el objetivo de proyectarse internacionalmente en el ámbito productivo-comercial (Ribeiro, 2014: 34). Se diferenció en esta instancia de otras provincias como es el caso de Buenos Aires, Tierra del Fuego, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Salta y Corrientes que poseían un área institucional cuya ubicación podría reflejar una visión de gestión más abarcativa que exceda lo económico-comercial.

I. 3- Conclusión

El presente capítulo se planteó como objetivo detallar el camino recorrido por la provincia de Santa Fe, en tanto actor subnacional, para convertirse en un actor internacional, incluyendo tanto los antecedentes de gestión así como la descripción de los marcos legal e institucional en los que se desarrolló, hasta 2007. A partir de la información citada respecto de la actividad de las provincias argentinas se destacó que Santa Fe formó parte del grupo que comenzó a incursionar en la gestión internacional de manera más bien tardía, emulando a quienes fueron pioneras.

De los incentivos que tuvieron las diferentes provincias que impulsaron su accionar internacional, el comercio exterior parece haber sido el que más pesó en el caso de Santa Fe. Dada su capacidad y perfil productivo, y su potencial económico comercial, las

primeras acciones registradas respondieron a la lógica comercial de insertar a la provincia en los mercados regionales e internacionales con el objetivo último de aumentar las exportaciones. Se destaca además, que gran parte de esas acciones se desarrollaron de forma conjunta con otros estados subnacionales en el marco de procesos de integración regional de los que activamente participó la provincia. Así, espacios como CRECENEA-CODESUR primero y la Región Centro luego, fueron motores a través de los cuales la provincia pudo acumular experiencia e impulsar su accionar externo.

Al analizar el marco legal e institucional en el que se desarrolló la actividad de Santa Fe se constató, en primer lugar, que la provincia no creó disposiciones legislativas que guíen su accionar. No se produjo una reforma en la Constitución Provincial que hiciera factible incorporar una alusión a la acción exterior de la provincia, más allá de la referida a los Pactos sobre Derechos Humanos contenida en su actual Constitución, que data de 1962. En parte como consecuencia de ello, tampoco se produjo una ley específica que regule su accionar internacional.

En segundo lugar, del análisis de la evolución institucional, se verificó que durante un largo tiempo fueron dos las áreas dedicadas a lo internacional: la Subsecretaría de Comercio Exterior y la Subsecretaría de Financiamiento Internacional. En 2004 se amplió el organigrama institucional incorporando, dentro del Ministerio de la Producción, tres nuevas áreas, que dividieron operativamente las actividades internacionales de la provincia en diferentes ámbitos: MERCOSUR y CRECENEA-CODESUL, Región Centro y la Cooperación Técnica, generando importantes avances en cuanto a la organización de la información, y de la actividad general que excedía la labor desarrollada en el resto de las áreas.

Capítulo II: El Plan Estratégico Provincial y los objetivos de internacionalización de la Provincia de Santa Fe.

II. 1- Cambios en el contexto provincial

Después de haber sido gobernada durante más de dos décadas por un mismo partido, en este caso el Partido Justicialista, en las elecciones de 2007 resultó electo el Frente Progresista Cívico y Social, una alianza política de centroizquierda que surgió en 2006 integrada por los siguientes partidos: Partido Socialista, GEN, Unión Cívica Radical, Movimiento Libres del Sur, ARI y Partido Demócrata Progresista. Con el 48,71% de los votos, Hermes Binner se consagró gobernador. Si bien con experiencia en el nivel municipal, la presencia del Partido Socialista en la gobernación provincial marcó una novedad en la historia política santafecina y nacional, siendo el primer gobernador socialista de Argentina.

Con el objetivo de transformar Santa Fe, la nueva administración inició un proceso de reforma y modernización del Estado provincial. Basada en cuatro ejes como fueron la

regionalización, la descentralización, la participación ciudadana y la planificación estratégica, la reforma se propuso la construcción de un nuevo Estado: “solidario, participativo y cercano a la gente” (Provincia de Santa Fe, 2008: 4). La idea de fondo que se planteó tuvo que ver con un cambio en la manera de gobernar: “pasar de un Estado que actúa por reacción a las demandas, a otro que garantice derechos, generando una nueva fuente de legitimidad que impacte en la cultura política de la sociedad” (Provincia de Santa Fe: 5). La nueva estructura orgánica del Estado provincial quedó plasmada en la Ley Orgánica de Ministerios N° 12.817 del año 2007 donde se establecieron 12 ministerios y 3 secretarías de Estado.

El Plan Estratégico Provincial se constituyó en el primer paso de esa reforma. Partiendo de la inexistencia de experiencias previas de planificación integral a escala provincial, uno de los principales objetivos gubernamentales fue crear un proyecto común que permita colectivamente desarrollar iniciativas y debatir proyectos en torno a la consigna de “pensar Santa Fe hacia el futuro”. La conformación del Plan Estratégico y su publicación, a fines de 2008 significó la sistematización de todo lo trabajado, discutido y proyectado durante el primer año de gestión, por ciudadanos/as, organizaciones de la sociedad civil, representantes estatales, autoridades gubernamentales, etc. El propósito del mismo fue contar con una herramienta colectiva de análisis, participación ciudadana y toma de decisiones donde los principales actores territoriales acuerdan en las estrategias de largo plazo para transformar las tendencias negativas y potenciar las capacidades provinciales. Apuntó no sólo a reaccionar frente a los cambios de coyuntura sino a tener una mirada prospectiva, que permita desarrollar propuestas de cambio, gestionarlas y evaluarlas (Provincia de Santa Fe, Parte II, 2008: 4).

Partiendo de la certeza de que no hay política de Estado sin planificación estratégica, un primer paso en la definición de las orientaciones a futuro fue la definición de un diagnóstico común. El mismo se trabajó primero en instancias intergubernamentales como las rondas de trabajo con intendentes y presidentes comunales y la reunión de Gabinete Ampliado Interministerial, y luego se abrió la participación a través de Asambleas de Ciudadanos. Una vez definida la situación de partida, las reuniones se

fueron organizando para discutir por línea estratégica: Territorio Integrado, Calidad Social y Economía del Desarrollo, abriendo una segunda instancia en el Proceso Planificador. De la construcción colectiva resultaron así, el diagnóstico de la situación, la visión de Santa Fe a 20 años junto con los valores que sostiene el plan y guían su accionar.

Tanto el debate como el mismo documento, se organizaron según las 3 líneas estratégicas en tanto las mismas se concibieron como los caminos que se eligen transitar para arribar a los objetivos propuestos. Son orientaciones o grandes líneas directrices que no se agotan en temáticas especializadas, sino que permiten una visión más integral de los problemas (Provincia de Santa Fe, 2008: 5). A partir de cada línea estratégica se fueron estableciendo 12 Programas que contienen a la vez una diversa cantidad de Proyectos para llevarlos a cabo. La práctica de las Asambleas no se abandonó, sino que se siguió utilizando en las etapas posteriores para seguimiento y evaluación colectiva del Plan Estratégico.

Desde un principio se pensó como un Plan no cerrado o acabado, sino como un proceso dinámico, que debía seguir enriqueciéndose con el tiempo a partir de una constante revisión y perfeccionamiento. De esta manera, a fines de 2011 con la asunción de una nueva gestión se abrió una nueva etapa en la planificación estratégica, que buscaba profundizar los cambios y logros conseguidos. El Plan Estratégico Visión 2030 fue la actualización del Plan, y comprendió así los avances de los proyectos, con su impacto en el territorio y nuevas iniciativas. Se integró por 346 proyectos, de los cuales 106 son de escala provincial y 240 de escala regional (Provincia de Santa Fe, 2012: 17). Se mantuvieron los valores que lo guían y la visión acordada, así como también el mecanismo de ejecución y las tres líneas estratégicas, incluyéndose nuevos proyectos.

Vale destacar que el desarrollo e implementación del Plan Estratégico Provincial se dio en el marco de un programa de cooperación descentralizada entre la Unión Europea y América Latina. Denominado URB-AL, éste programa busca contribuir al incremento del grado de cohesión social y territorial en América Latina a través de la promoción o consolidación de procesos y políticas que puedan convertirse en modelos de referencia

capaces de generar debates e indicar soluciones a los gobiernos. El proyecto “Innovación institucional en gobiernos intermedios: la regionalización como instrumento clave para promover democracias de proximidad” presentado por la Provincia de Santa Fe en un consorcio de gobiernos locales, fue una de las 20 propuestas aprobadas en la tercer convocatoria del mencionado programa.

La idea de postularse a la convocatoria fue una sugerencia del gobernador Binner, que puso a la cooperación como un fuerte aliado para la implementación de la política de regionalización (Ribeiro, 2014; 57). La propuesta postulada por Santa Fe y sus socios (Consejos de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador- El Salvador; Gobierno Regional de Arequipa- Perú; Diputación de Barcelona- España y Fundación Nacional para el desarrollo de El Salvador -FUNDE-) tenía como meta el apoyo a la planificación estratégica participativa que impulsaría el proyecto de regionalización y descentralización provincial. Duró 4 años en la formalidad, de 2009 a 2012 e implicó un aporte financiero cercano a los 3.600.000 de euros.

Este Proyecto, sirvió como apoyo a la concreción del camino que venía transitando Santa Fe en cuanto a la planificación estratégica. Constituyó un impulso a la vez que un respaldo financiero importante y la posibilidad de contar con la capacitación que brindaba la Diputación de Barcelona desde su harta experiencia. Así, y tal como destaca Ribeiro, la importancia del Proyecto Innovación Institucional para el arranque y desarrollo del PEP fue fundamental (2014: 57).

II. 2- Objetivos en materia de acción internacional

Siendo que toda estrategia implica la ejecución de acciones orientadas a cumplir uno o varios objetivos, en el presente apartado se buscó identificar y analizar los objetivos reservados a la estrategia de la provincia en el ámbito internacional. En efecto, la acción internacional formó parte de una de las tantas temáticas contempladas en el Plan Estratégico Provincial. Desde el ámbito gubernamental se debatió sobre la importancia que conlleva y los recursos que puede brindar la herramienta de la gestión internacional

para la gestión provincial. Teniendo en cuenta además las tendencias a nivel global sobre el accionar exterior cada vez mayor de los actores subnacionales, la proyección regional e internacional se presentó como un proceso ineludible. De esta manera, se generó un consenso sobre la visión de provincia a la que se quería llegar, “una provincia relacionada con el mundo, altamente conectada, con capacidad innovadora y con incidencia en el plano internacional” (Provincia de Santa Fe, 2015: 10).

Para conseguirlo, y a partir de la lectura de un artículo desarrollado por la entonces Subsecretaria de Cooperación y Relaciones Internacionales de la provincia, María del Huerto Romero (2010) así como de una publicación de la provincia sobre “La Internacionalización de Santa Fe 2012-2015” (2015) , se puede inferir que se planteó como objetivo general de fondo la idea de construir una nueva forma de entender la acción internacional que buscara la superación de actuaciones reactivas, fragmentadas y esporádicas (Provincia de Santa Fe, 2015: 14). Se acordó que la política internacional subnacional de Santa Fe no debía concebirse como el resultado automático de la suma de sus relaciones con el extranjero, buscando superar los tradicionales enfoques administrativistas y de gestión puntual de acciones aisladas (Romero, 2010: 19).

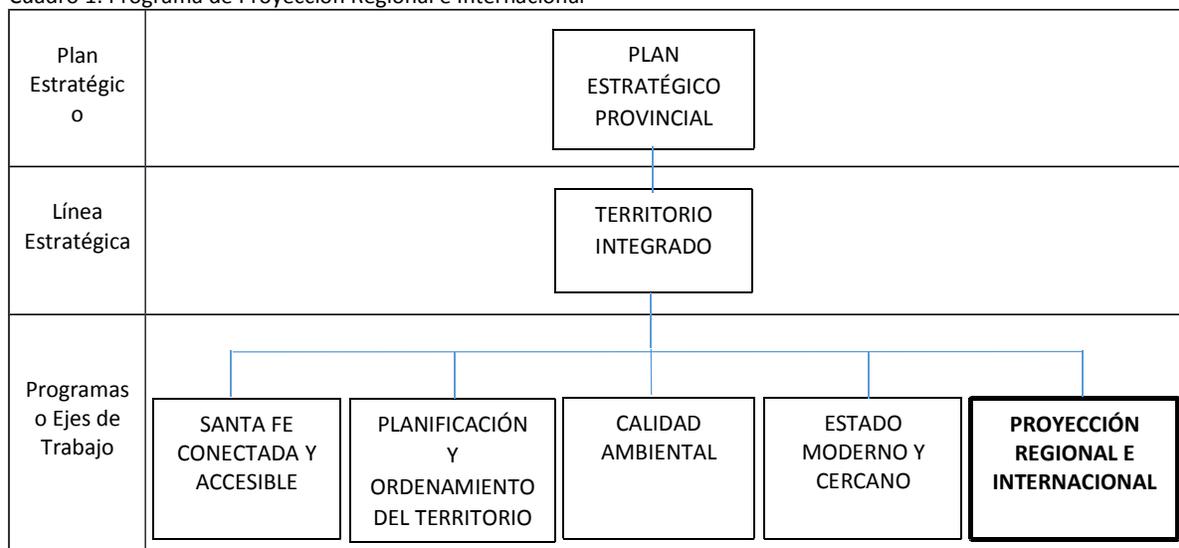
En consecuencia, se propugnó un nuevo concepto de acción internacional que fuera coherente con las necesidades del territorio y se sostuviera en el tiempo, a la vez que estuviera enmarcado en una planificación general de las estrategias con objetivos que orientaran el destino y resultado de las mismas. Para ello, el documento oficial del PEP con sus metas y principios debía ser el puntapié inicial y final de toda actividad internacional. Tal como expresa María del Huerto Romero, “se empezó a tener claro que todo el trabajo que se quería hacer en relaciones internacionales tenía que estar estrictamente ligado al Plan Estratégico Provincial” (2017, entrevista personal). Esta condición brindó un sentido planificado y a largo plazo a la gestión internacional.

En definitiva, se buscó transformar al accionar internacional en una política pública coherente, efectiva y durable (Romero, 2010: 19). Ello implicó, en primer lugar, un cambio en la cultura organizacional que habilitara la ubicación de la práctica internacional dentro

del conjunto de decisiones y acciones del gobierno como una política pública más e hiciera especial hincapié en el carácter transversal de la misma, dando cuenta de la necesidad del trabajo conjunto entre las diversas áreas gubernamentales. Implicó, en segundo lugar, pensar la actividad internacional de manera estratégica, que partiendo de un debate colectivo en el que participen los actores del territorio, defina desde el diagnóstico de partida hasta los objetivos que se persiguen.

A partir de este objetivo general pueden dilucidarse objetivos específicos a cada área: relaciones internacionales, integración, cooperación y comercio exterior. Los mismos se contemplan entonces en dos de las líneas estratégicas que estructuran el Plan Estratégico Provincial, por un lado el Territorio Integrado y por otro Economía del Desarrollo. Dentro de Territorio Integrado se desarrollan las ideas y objetivos relacionados a una organización más equitativa y eficiente del territorio provincial que permita mejorar la gestión tanto interna de la provincia entre los diferentes nodos regionales, como a nivel regional e internacional. Los mismos se desarrollan en 5 Programas uno de los cuales se dedica especialmente al accionar internacional y se denomina: Programa de Proyección Regional e Internacional.

Cuadro 1: Programa de Proyección Regional e Internacional



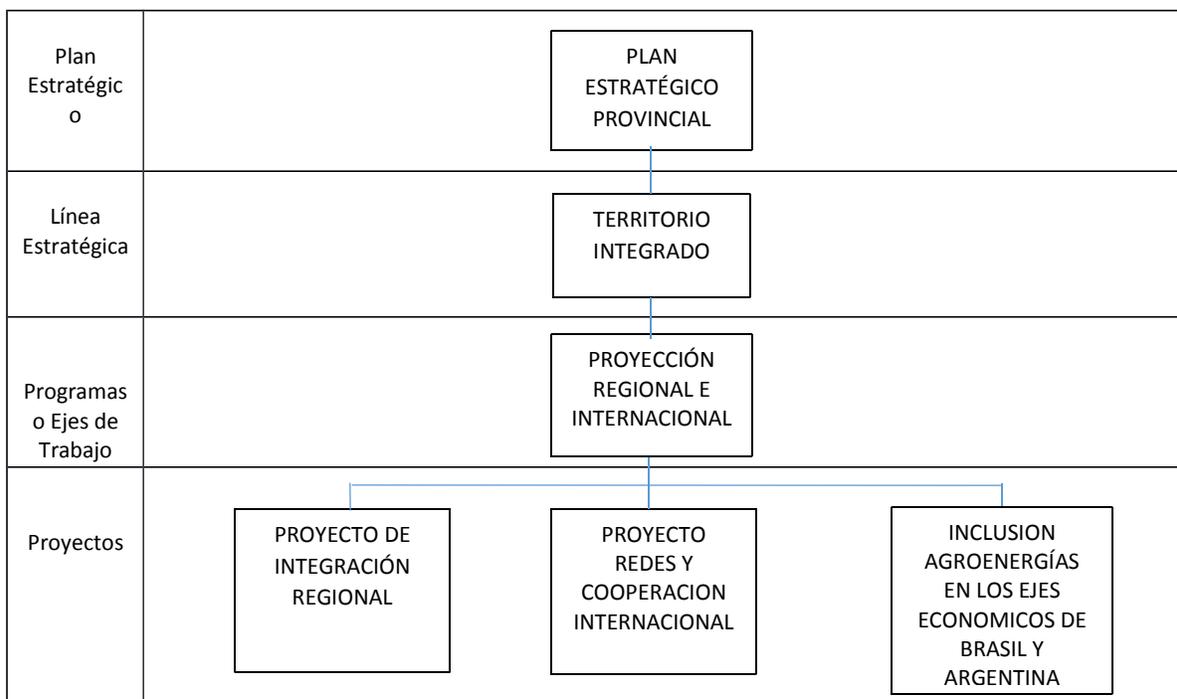
Fuente: Elaboración propia

El principal objetivo que se persiguió a través del Programa de Proyección Regional e Internacional fue la promoción del posicionamiento del territorio provincial en los escenarios regional e internacional a partir de herramientas como la integración, la cooperación y las relaciones internacionales (2008: 13). En el fondo se buscó, según María del Huerto Romero, establecer a la provincia como un actor en el sistema internacional (Romero, 2017, entrevista personal). Por ello, el Programa incluyó las acciones que respondieron a la intención de dotar a la provincia de una imagen e identidad particular que permitan su reconocimiento el ámbito regional e internacional. Como expresa la Directora de Cooperación Internacional e Integración, Cecilia Vanadia, “se tuvo en cuenta a Santa Fe mirada transversal al mundo, pensando cómo insertarla en redes de gobierno, redes de ciudades, buscando posicionar a la provincia” (Vanadia, 2016, entrevista personal).

Para la definición de aquel objetivo, tuvo una fuerte influencia la experiencia que la gestión había adquirido en la materia desde la Municipalidad de Rosario. Es un punto en que las tres funcionarias entrevistadas coincidieron identificándolo como un incentivo importante para el planeamiento de la estrategia en el área internacional. Se buscó, de alguna manera, replicar en la provincia la intensa actividad internacional que se había desarrollado en la ciudad. La idea fue, “aprovechar los contactos que se habían generado en el ámbito municipal e insertar a la provincia” (Romero, 2017, entrevista personal).

El Programa de Proyección Regional e Internacional contempló dentro de sí, tal como se ve en el Cuadro N° 2, tres Proyectos que desarrollaron los objetivos específicos planteados en el ámbito de la integración y la cooperación, a saber: el Proyecto de Integración Regional, el Proyecto sobre Inclusión de Agroenergías en los ejes económicos de Argentina y Brasil y el Proyecto Redes y Cooperación Internacional.

Cuadro 2: Proyectos dentro del Programa de Proyección Regional e Internacional.



Fuente: Elaboración propia

Bajo la premisa general de consolidar una fuerte presencia en el ámbito regional, el “Proyecto de Integración Regional” persiguió el objetivo de ser una provincia con alta participación en los procesos de integración regional. Santa Fe proyecta ser una provincia plenamente integrada a espacios macro y micro de decisión y generación de políticas públicas que trabajen para mejorar el desarrollo económico y social, así como por equilibrar la desigualdad entre provincias y regiones, en referencia a: Región Centro, MERCOSUR y CRECENEA-CODESUR (Provincia de Santa Fe, 2008: 26). En especial se buscó trabajar en el fortalecimiento de dos de estos ámbitos de integración: el MERCOSUR y la Región Centro. Concebidos como parte de un mismo proyecto, ya que no se pueden dar las mejores condiciones para la integración en el ámbito del Cono Sur si al mismo tiempo no existe la pertinente integración en el plano nacional; ámbitos como la Región Centro, MERCOSUR, CRECENEA-CODESUL aparecieron como zonas de oportunidad de vinculación próximas e ineludibles. De esta manera, profundizar y diversificar este regionalismo se transformó en una meta primordial en el proceso de vinculación regional.

En particular, en cuanto a la Región Centro, desde la provincia se planteó la intención de avanzar en el proceso de integración y consolidarlo constantemente. Para ello se

propuso el fomento de avances en el ámbito institucional, la inclusión cada vez más amplia de actores intervinientes en el proceso de discusión, el trabajo conjunto entre municipios y el constante intercambio de experiencias, aprendizajes. Además, uno de los aspectos más fundamentales fue el de fomentar e incentivar la proyección internacional de la Región Centro. A través del aprovechamiento de las herramientas que brinda el regionalismo, la provincia pretendió trabajar para fomentar la presencia internacional del bloque, lo que se llevó a cabo a través de misiones institucionales y comerciales conjuntas, entre otras actividades.

Por otro lado, ámbitos macro de integración como CRECENEA-CODESUL – MERCOSUR se presentaron como espacios de oportunidades aún mayores para Santa Fe, dada su envergadura e importancia a nivel regional. En el caso del MERCOSUR, uno de los aspectos más positivos para la provincia es que en este bloque, conformado por Estados, la participación de los actores subnacionales se permite y fomenta cada vez más a través de un órgano especial: el Foro Consultivo de Municipios, Estados Federados y Departamentos del MERCOSUR. A través del mismo, Santa Fe buscó promover medidas relativas a diferentes ámbitos como educación, cultura, defensa, infraestructura, producción, que permitan apoyar los diversos objetivos que se plantean desde el Plan Estratégico provincial para cada una de las áreas de injerencia del Estado. En general, en el marco de estos macro espacios, se persiguió el reconocimiento de Santa Fe como un actor relevante en la integración regional y como sede de eventos de interés para la región. En este sentido, la provincia proyectó posicionarse en el escenario internacional, construyendo una identidad que potencie sus capacidades y oportunidades.

La integración e intercambio con Brasil se presentó como uno de los ejes primordiales de la política de regionalismo santafesina. Tanto por la influencia del vínculo a nivel nacional, como por la historia de relacionamiento y las potencialidades que se comparten, el vínculo con el país vecino, a nivel directo con los estados federados como en el marco del MERCOSUR y con la federación en su totalidad, se transformó en una prioridad natural en la política internacional subnacional de Santa Fe. Ello llevó a la inclusión, en el Plan Estratégico Provincial Visión 2030, dentro del Programa de Proyección Regional e

Internacional, de un Proyecto específico relacionado a la “Inclusión de agroenergías en los ejes económicos de Brasil y Argentina”. El mismo se propuso complementar y articular políticas energéticas nacionales, regionales, provinciales y municipales, a través del estudio de las potencialidades agro energéticas con el objetivo final de aumentar la seguridad y soberanía energética regional y el intercambio de conocimientos sobre las potencialidades de la interconexión energética y sobre producción de energías alternativas

El Proyecto “Redes y Cooperación Internacional” desarrolló los objetivos y metas que se propuso la provincia de Santa Fe en el ámbito de la cooperación internacional. Concebida como una estrategia de colaboración en régimen de igualdad entre Estados -en todos sus niveles-, desde el gobierno se aspiró a fomentar esta práctica y aprovechar los beneficios de la utilización de este instrumento de las relaciones internacionales. La cooperación educativa, la asistencia técnica y financiera, la transferencia de tecnología, la formación de recursos humanos son algunas de las áreas de cooperación internacional a través de las cuales Santa Fe pretende fortalecer su gestión pública. A partir de allí, uno de los objetivos pretendió alcanzar la participación de la provincia en diversos ámbitos de colaboración e incluso trabajar en la formación de nuevos espacios. Como meta de fondo, se aspiró a consolidar a Santa Fe como actor relevante de la cooperación Sur-Sur y Triangular así como un referente de las provincias-regiones del Cono Sur en la cooperación internacional.

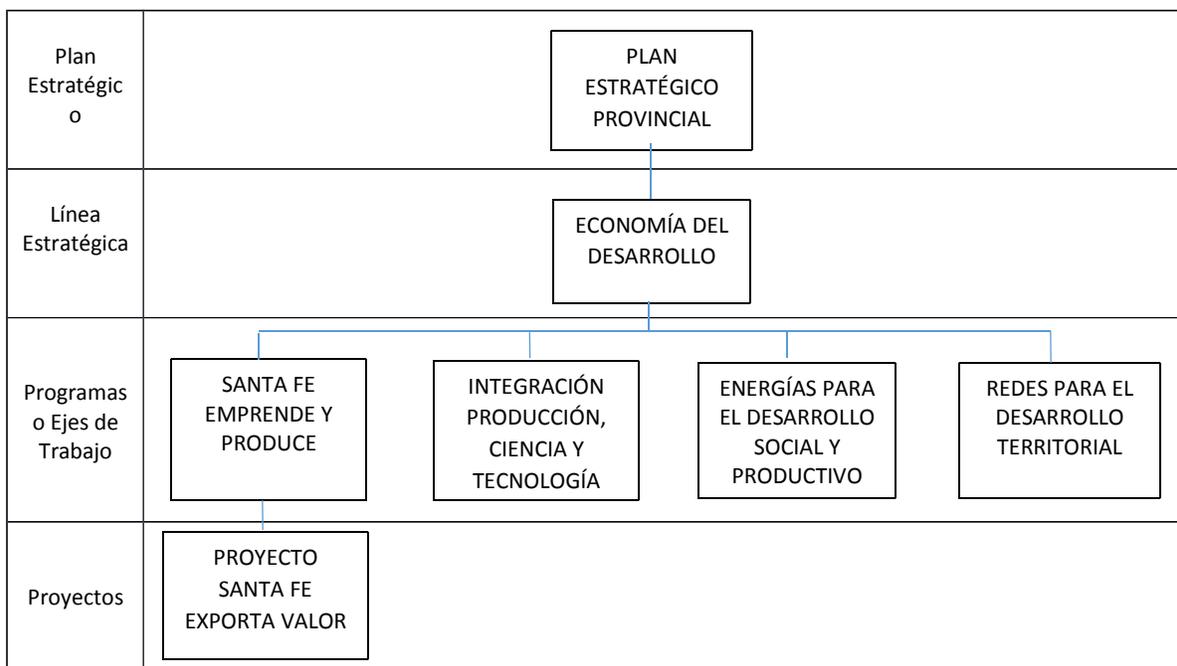
Para ello, las acciones más importantes que se propusieron dentro del Proyecto “Redes y Cooperación Internacional” fueron: el desarrollo de una normativa legal provincial que regule la actividad internacional de la provincia; la participación en espacios bilaterales y multilaterales de cooperación internacional, así como en eventos internacionales de interés para la provincia, tales como foros, seminarios, congresos, encuentros regionales e internacionales relacionados a diversos temas de trabajo; y el intercambio de expertos, investigadores y funcionarios de la provincia con la comunidad internacional para la generación de programas que estimulen la formación de recursos

humanos, el intercambio de información y la realización conjunta de programas de investigación y/o desarrollo.

Finalmente, otro aspecto de la actividad internacional de la provincia se contempló desde la línea de Economía del Desarrollo y tuvo que ver con las acciones ligadas al rubro económico-comercial. Dentro del Programa “Santa Fe Emprende y Produce”, se incluyó el Proyecto Santa Fe Exporta Valor cuya premisa fundamental fue posicionar a las pequeñas y medianas empresas santafesinas en el mercado externo, como un paso ineludible en la proyección multidimensional de la provincia en el escenario internacional. Como objetivos complementarios, se planteó incrementar el número de empresas exportadoras que participan, activa y regularmente, en el comercio exterior; fomentar la exportación de bienes de mayor valor agregado; diversificar los productos; y buscar nuevos mercados para utilizar mejor las capacidades productivas de la provincia.

Entre las acciones de este proyecto se destacan: identificar las cadenas de valor predominantes y estratégicas, contemplando posibilidades de desarrollo y acceso a mercados internacionales; formar grupos asociativos de exportación para que las PyMEs accedan a los mercados externos en forma más dinámica y así puedan incrementar su oferta exportable tanto en volúmenes como en productos diferentes; acompañar a las empresas en su participación en ferias y misiones internacionales para que puedan ofrecer y mostrar sus productos en los distintos mercados externos; brindar cursos de capacitación para que los empresarios PyMEs aprendan cómo lograr una inserción exitosa en los distintos mercados; ofrecer información continua y detallada sobre las posibilidades comerciales en diferentes mercados para las distintas cadenas de valor; potenciar la Red de Cámaras de Comercio Exterior de la Provincia para articular una relación pública-privada que favorezca la llegada a la mayor cantidad de empresas de la provincia, favoreciendo el acceso de éstas a las distintas acciones (Provincia de Santa Fe, 2012: 236).

Cuadro 3: Proyecto Santa Fe Exporta Valor.



Fuente: Elaboración propia

II. 3- Conclusión

A partir de 2008 el gobierno provincial propuso una reforma en el Estado y un cambio en la manera de gobernar. El Plan Estratégico Provincial fue el primer paso en ese objetivo, y la hoja de ruta que guió la ejecución de las políticas públicas. Como resultado del debate entre las diversas áreas gubernamentales y actores de la sociedad civil, el Plan definió un diagnóstico de partida sobre la situación santafesina a la vez que una visión a futuro hacia donde se pretendía llegar. Para ello, se establecieron objetivos, generales y específicos en forma de Programas y Proyectos con las estrategias necesarias para cumplirlos. A veces en forma más explícita, otras menos clara, todas las temáticas que se entendió debían ser incorporadas a la planificación estratégica fueron abordadas.

Entre esas temáticas, la gestión internacional fue abordada desde dos ámbitos que podríamos denominar: de relaciones internacionales y cooperación, así como por el ámbito económico-comercial desde los cuales se trabajaría conjuntamente bajo la premisa de lograr una provincia relacionada con el mundo, altamente conectada y con

incidencia en el plano internacional. Ello sentó las bases para desarrollar una acción internacional multidimensional donde, tanto los elementos más tradicionales para Santa Fe como es el comercio exterior y la integración así como los más novedosos como la cooperación internacional tuvieran lugar.

De los documentos analizados se extrajo un objetivo general de la gestión internacional de Santa Fe en tanto política pública. Por un lado, se dilucidó la intención de tornar estratégica a la acción internacional de manera que a través de la misma fuera posible el cumplimiento de las demandas de la sociedad planteadas en el Plan Estratégico Provincial. Por otro lado, y a la vez como consecuencia, ello brindaría la sostenibilidad de la política en el tiempo superando las acciones aisladas y esporádicas.

En relación a los objetivos específicos, en primer lugar, a partir del Programa de Proyección Regional e Internacional se planteó posicionar a la provincia como un actor dinámico a nivel regional e internacional a través de la integración regional y de la cooperación internacional. Por un lado, el “Proyecto de Integración Regional” se planteó desarrollar estrategias de participación activa en el ámbito regional dando prioridad en la Región Centro y MERCOSUR, así como generando nuevos espacios regionales. Dentro del mismo se dio énfasis a la integración con Brasil a partir de la inclusión de agroenergías en los ejes económicos de ambos países. Por otro lado, el Proyecto “Redes y Cooperación Internacional” planteó la participación en redes, acuerdos de cooperación, proyectos, ferias, seminarios y congresos como forma de aportar y apoyar las políticas públicas llevadas adelante por la provincia en los diferentes ámbitos. Como producto de ello, se buscó que la provincia sea un actor subnacional referente en materia de cooperación internacional.

En segundo lugar, respecto del ámbito económico comercial, a través del análisis del Proyecto “Santa Fe Exporta Valor” se concluye que la provincia buscó fomentar la internacionalización de las empresas santafesinas, con especial hincapié en las PyMEs. La organización de Misiones Comerciales, el acompañamiento a Ferias Internacionales y la capacitación y asistencia a empresas fueron las actividades elegidas para aumentar el

volumen de las exportaciones, la cantidad de empresas exportadoras, consolidar los mercados tradicionales y facilitar el acceso a nuevos mercados estratégicos.

Capítulo III: Evolución del organigrama institucional

III. 1-Cambios en el contexto institucional

La modificación, adecuación o creación de nuevas dependencias institucionales implicó una parte significativa del proceso general de reforma del Estado y la forma de gobernar en el marco del Plan Estratégico Provincial. Tal como lo expresa la entonces

subsecretaría de Cooperación y Relaciones Internacionales de la provincia, María del Huerto Romero, “además de contar con orientaciones estratégicas y apropiación ciudadana, las políticas públicas requieren para su efectiva existencia de la activación de servicios con objetivos específicos, instrumentos y recursos propios” (2010: 19). En este sentido, una estructura institucional adecuada deviene fundamental para el cumplimiento de las metas propuestas y sobre todo, para lograr que se convierta en una política que perdure en el tiempo.

De la misma forma que la existencia de espacios institucionales con objetivos, responsabilidades y herramientas propias es relevante, también lo es su ubicación en el organigrama institucional. El lugar que ocupa una agencia/oficina relativa a una materia en particular determina las capacidades y obligaciones de la misma, influyendo en los resultados que se obtienen de su funcionamiento. Por consiguiente, la decisión de reubicar el área de relaciones internacionales resultó clave en el contexto de este proceso de planificación estratégica. Se decidió que la misma formara parte del nuevo Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado, el ministerio más importante del Gobierno de la Provincia de Santa Fe. El mismo tiene como función asistir al Gobernador en todos los asuntos internos: relación con el Poder Legislativo y Municipales, planificación y coordinación de las políticas y acciones gubernamentales y de políticas que impliquen la reforma del Estado, participación de la sociedad en las acciones del estado. También le corresponde representar a la provincia en las relaciones institucionales en todos los niveles de gobierno y externamente.

Así, mediante el Decreto N° 0038/07 que establece la estructura orgánica funcional de dicho ministerio, se creó la Subsecretaría de Relaciones y Cooperación Internacional, junto con la Dirección Provincial de Relaciones Internacionales. Como destaca Cecilia Vanadia, Directora de Cooperación Internacional, la creación así como la nueva ubicación de la Subsecretaría fue una cuestión de decisión política que respondió a un cambio de eje y a una nueva visión del mundo que se planteaba desde la gestión (Vanadia, 2016, entrevista personal). La novedad es que dicha área no sólo pasó a formar parte del espacio institucional más cercano al gobernador, sino que a la vez depende directamente de éste,

dándole un nuevo status. Por consiguiente, tanto desde el esquema donde se inserta la oficina como desde su denominación, siguiendo a Zubelzú (2008), puede decirse que a partir de ese momento se genera una visión de gestión internacional más abarcativa, que excede lo productivo-comercial. En palabras de la directora de Relaciones Internacionales de la Provincia de Santa Fe, Paula Demarchi, a partir de allí, “se jerarquizó el área porque salió de lo estrictamente productivo, de lo comercial y se amplió” (Demarchi, 2016, entrevista personal).

Considerando la clasificación planteada por Romero (2015) en la gestión internacional de los entes subnacionales, al posicionar a la oficina de relaciones internacionales como órgano dependiente de la máxima autoridad de gobierno se privilegia la cercanía a la máxima decisión política, y la coordinación con un enfoque transversal de las distintas áreas de trabajo. De esta manera, la transversalidad es una de las características más importantes que adquirió la Subsecretaría de Relaciones Internacionales a partir de su creación. Según Demarchi, “La jerarquización del área le permitió convertirse en un área totalmente transversal al gobierno que empezó a trabajar con todas las áreas y a relacionarse a la vez con una diversidad importante de actores” (Demarchi, 2016, entrevista personal).

Se establecieron como objetivos específicos para la Subsecretaría: a) Contribuir al mejoramiento de la gestión pública provincial y de la calidad de vida de los ciudadanos santafesinos a través del desarrollo de iniciativas de cooperación internacional que apoyen/complementen las políticas, planes, programas y proyectos definidos en el Plan Estratégico Provincial. b) Proyectar y posicionar competitivamente a la Provincia como actor dinámico en el ámbito internacional: referente en el territorio y socio estratégico (en lo político, económico, social y cultural) y c) Impulsar y/o apoyar la acción internacional y la cooperación de colectividades locales de la Provincia (Romero, 2010; 19).

Por otro lado, la Dirección Provincial de Relaciones Internacionales se estableció como un instrumento de gestión de la Subsecretaría. Sus funciones fueron: 1) asistir por delegación del Gobierno de la Provincia en la preparación y organización de misiones y

viajes al exterior; 2) intervenir en la planificación y realización de visitas y misiones exteriores de carácter institucional; 3) colaborar e implementar el desarrollo de las vinculaciones con: embajadas acreditadas en Buenos Aires, consulados acreditados en la provincia, embajadas y consulados en el exterior; 4) asistir al Gobierno Provincial en su participación en eventos internacionales. Se presenta la estructura que adquiere el área:

Cuadro 4: Estructura de la Subsecretaría de Relaciones y Cooperación e Integración Regional



Fuente: Decreto N° 0038/07

Vale recordar que el gobierno aún contaba con otra dependencia que se dirigía al tema de gestión internacional, la Subsecretaría de Cooperación Internacional en el ámbito de la Secretaría de Apoyo al Desarrollo del Ministerio de la Producción. Esto generó, como destaca Ribeiro (2014: 38) que en la nueva estructura, la gestión internacional continuara fragmentada en diferentes Secretarías de Gobierno y ello implicó falta de comunicación interna, superposición o duplicación con respecto a las competencias de cada departamento y frágil articulación. Ello buscó ser superado en 2008 cuando se decide la transferencia de la Secretaría de Integración Regional y la Subsecretaría de Integración Regional del Ministerio de la Producción al Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado,

concentrándose todas las actividades relativas a integración regional, cooperación y relaciones internacionales bajo la misma órbita, lo cual contribuyó a la organización y funcionalidad del área.

Como se mencionó anteriormente, el proceso iniciado en 2007 entró en una nueva etapa a partir de fines de 2011 con la asunción de una nueva gestión. La pertenencia al mismo partido le dio continuidad a la planificación y la posibilidad de profundizar los cambios a partir de los avances concretados. Se dio un nuevo impulso a la gestión internacional y ello se vio también reflejado en la estructura institucional. La entonces llamada Subsecretaría de Cooperación y Relaciones Internacionales¹, se convirtió en Secretaría de Relaciones Internacionales e Integración, pasando a ser una de las 7 secretarías del Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado. El nuevo rango organizacional que adquirió el área implicó un status más elevado en la jerarquía institucional que consecuentemente acarreo importantes modificaciones. Aumento en el presupuesto, en las herramientas operativas, en recursos humanos fueron algunos de los beneficios de contar con esta renovada categoría. Se anexó además una nueva área: la Dirección Provincial de Cooperación Internacional.

El Decreto N° 0031 del 12 de Diciembre de 2011 describe en su Anexo B, las misiones y funciones de la dependencia. Se establecen como misiones para la Secretaría: Representar a la Provincia en el exterior para promover e incrementar vinculaciones con Embajadas que acrediten en Buenos Aires, Consulados acreditados en las Provincias, Embajadas y Consulados Argentinos en el exterior. Entender en la elaboración y ejecución de la política provincial a la Región Centro, CRECENEA-CODESUL y MERCOSUR. Entender en la integración, participación y decisión del desarrollo de la Región Centro desde la política provincial, vinculada a la decisión de las provincias integrantes de la misma; conjuntamente con los otros Ministerios vinculados a la problemática.

Por su parte las funciones son:

1 El área sufrió diferentes cambios en su denominación a lo largo del período. En 2008, por Decreto N° 0104 pasa a denominarse Subsecretaría de Cooperación, Relaciones Internacionales y MERCOSUR. Una nueva denominación se le da a través del Decreto N° 0661/08, como Subsecretaría de Cooperación y Relaciones Internacionales.

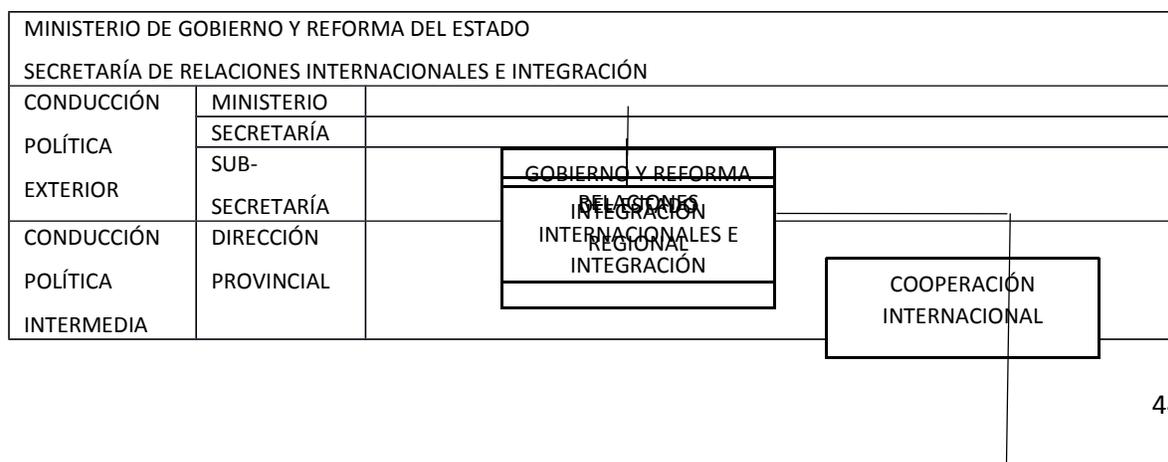
1. Asistir por delegación del Gobierno en la preparación y organización de misiones y viajes al exterior, planificando y realizando visitas y misiones exteriores, colaborando en las vinculaciones con embajadas acreditadas en Buenos Aires, consulados acreditados en la Provincia, embajadas y consulados argentinos en el exterior. Además asistir al Gobierno Provincial en eventos internacionales.
2. Actuar en el marco de la política de relaciones internacionales que fije la Provincia a través del Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado en lo que refiera a la Región Centro, CRECENEA-CODESUL y MERCOSUR.
3. Entender en las negociaciones, gestión e implementación de asistencia técnica, u otra que brinden organismos nacionales y supranacionales, coordinando este accionar con las áreas competentes.
4. Entender, en conjunto con las áreas ministeriales correspondientes, en las políticas de integración regional y acuerdos con otras provincias en temas relativos a su competencia.
5. Generar ámbitos de coordinación transversal y vertical con otras áreas del Ministerio e interacción con los actores territoriales de todo gobierno y la sociedad civil provincial a fin de hacer más eficientes las políticas vinculadas al sector.
6. Entender en formulación y ejecución de políticas, planes y programas de la actividad que es propia a esta Secretaría.
7. Coordinar aspectos vinculados a las relaciones institucionales del gobierno provincial ante los organismos internacionales, particularmente en los órganos del MERCOSUR, de la Región Centro y CRECENEA.
8. Intervenir en los temas vinculados al desarrollo de normativas que tengan que ver con la relación de la Provincia con los órganos del MERCOSUR, Región Centro y CRECENEA, Litoral, Entre Ríos, Chaco, Corrientes, Formosa y Misiones, para coordinar las acciones de integración, cooperación, fomento y comercialización con los Estados de CODESUL (Brasil), Matto Grosso, Paraná, Santa Catarina y Río Grande do Sul.
9. Asistir y/o acompañar al Ministro en la representación de la provincia de Santa Fe para integrar la Mesa Ejecutiva del Comité de la Región Centro cumpliendo con el Estatuto que la rige.

10. Participar en el fortalecimiento institucional de la Región Centro llevando una agenda de actividades específicas.
11. Coordinar una agenda de trabajo entre las regiones de la Provincia, Municipios y los intendentes de las regiones de las provincias intervinientes en la Región Centro.
12. Coordinar estudios específicos, diagnósticos y análisis estratégicos en relación con las regiones mencionadas (Decreto N° 0031, 2011).

Por otro lado, se esclarecen también las funciones tanto de la Subsecretaría de Integración Regional como de la recientemente creada Dirección Provincial de Cooperación Internacional. El organigrama de la Secretaría luego de los cambios realizados quedó conformado de la manera en la que se ve en el Cuadro 5.

En 2015 se generaron nuevos cambios y a partir del Decreto N° 0173 queda reflejada la organización actual de la Secretaría. Dependiendo directamente de la misma, se estableció una Subsecretaría de Relaciones Internacionales e Integración y subordinadas a ésta, las Direcciones de Cooperación Internacional e Integración, y de Relaciones Internacionales. Por un lado, la inclusión de una Subsecretaría proporcionó la visión de una estructura más organizada. Por otro lado, el anexo de estas dos direcciones es de suma relevancia dado que al ser el nivel más ejecutivo, de gestión y de acción, facilitaron el proceso de la toma de decisiones. A la vez, la separación de las mismas permitió dividir aún más las funciones dentro de la oficina favoreciendo la operatividad en el funcionamiento de la misma.

Cuadro 5: Estructura de la Secretaría de Relaciones Internacionales e Integración



CONDUCCIÓN SUPERIOR	
PERMANENTE	

Fuente: Decreto N° 0031/11

En cuanto a las funciones específicas de cada área, la Secretaría no sufrió modificaciones y su misión y objetivos se mantienen desde 2011. En el caso de la Subsecretaría, la misma fue creada con el objeto de asistir a la Secretaría en todas sus funciones. Colaborar en la elaboración y ejecución de la política provincial de integración regional, en la organización de misiones y viajes al exterior, asistir en el establecimiento de normas, procedimientos e instrumentos relativos a la integración regional, son algunas de las funciones de este órgano que se convierte en un soporte para el trabajo de la Secretaría. Asimismo, cumple una importante función de supervisión de todos los procesos y actividades que envuelven el desempeño de la Secretaría en su conjunto. Realiza la evaluación periódica del funcionamiento de los instrumentos de promoción de integración y desarrollo regional (de la Provincia de Santa Fe y los países del MERCOSUR, así como respecto de CRECENEA-CODESUL, ATACALAR) y participa en la supervisión y coordinación de la formulación de propuestas relativas al Plan Provincial de Desarrollo Estratégico plurianual, en cuanto tengan relación con la integración con la Región Centro, los países del MERCOSUR, CRECENEA-CODESUL y ATACALAR.

La Dirección Provincial de Cooperación Internacional e Integración respondió a la misión de ejecutar la política de cooperación internacional, llevando adelante el diseño de estrategias y programas, en el marco de las prioridades y objetivos de las políticas públicas del Gobierno Provincial, participando en la promoción de la integración regional, en cumplimiento de los lineamientos de la Secretaría. Entre sus funciones se encuentran:

1. Asistir en las relaciones institucionales del Gobierno Provincial ante organismos internacionales de cooperación bilateral o multilateral, y ante organismos nacionales.
2. Asistir a la superioridad en la concertación, con organizaciones de la comunidad internacional, de acuerdos marco de intercambio y cooperación recíproca.

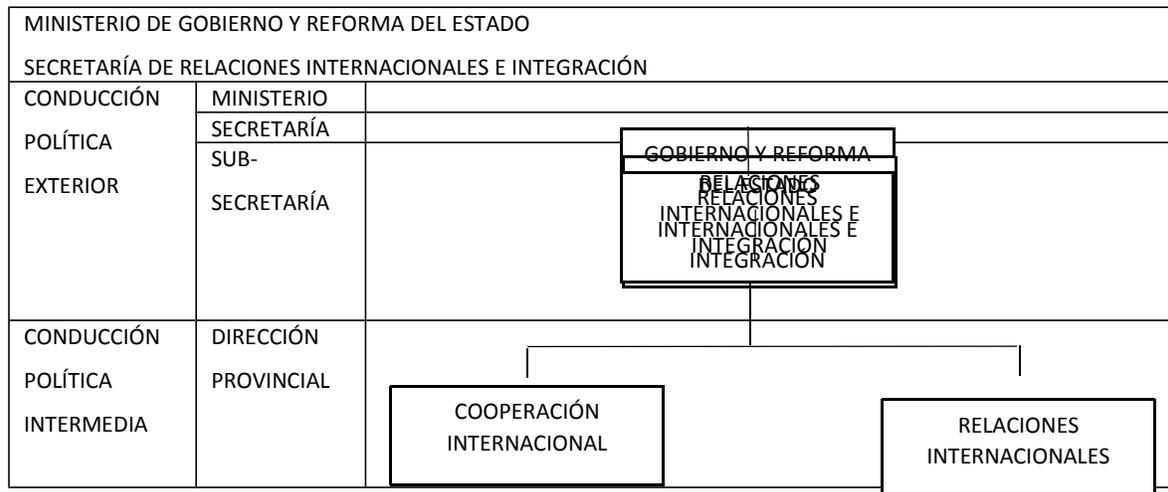
3. Intervenir en la organización y mantenimiento actualizado de una base de datos con información atinente a programas de asistencia técnica y financiera para el sector público a cargo de las distintas organizaciones internacionales públicas y privadas de cooperación.
4. Asistir a la superioridad en el seguimiento del cumplimiento de las estipulaciones contenidas en los convenios de asistencia y financiación, sin perjuicio de la responsabilidad primaria que corresponda a otra jurisdicción administrativa en cuanto a la ejecución de los programas o proyectos.
5. Asistir a la superioridad en materia de Integración Regional, para el cumplimiento de los objetivos de los Tratados de Integración y la concreción de los programas y proyectos integrativos.
6. Colaborar en la elaboración y ejecución de la política provincial vinculada a la Región Centro, CRECENEA-CODESUL, MERCOSUR, ATACALAR y otras regiones.

Por último, la Dirección Provincial de Relaciones Internacionales trabaja con la misión de participar en la promoción de las vinculaciones con Embajadas que se acrediten en Buenos Aires, Consulados acreditados en las Provincias, Embajadas y Consulados Argentinos en el exterior y por tanto, cumple las siguientes funciones:

1. Colaborar e implementar el desarrollo de las vinculaciones con Embajadas acreditadas en Buenos Aires, Consulados acreditados en la provincia, Embajadas y Consulados argentinos en el exterior.
2. Asistir a la superioridad en desarrollo y gestión de convenios internacionales tanto a nivel bilateral como multilateral.
3. Articular y gestionar las vinculaciones institucionales internacionales.
4. Asistir por delegación de las Autoridades Superiores en lo atinente a la preparación y organización de misiones y viajes al exterior.
5. Intervenir en la planificación y realización de visitas y misiones institucionales extranjeras a la Provincia.
6. Asistir al Gobierno Provincial en su participación en eventos internacionales, para la promoción e internacionalización de las mejores prácticas del Gobierno de Santa Fe.

Finalmente, el esquema institucional queda formado de la siguiente manera:

Cuadro 6: Actual estructura de la Secretaría de Relaciones Internacionales e Integración



Fuente: Decreto N° 0173/15

Además de los avances en cuanto a estructura organizativa, vale destacar que la Secretaría en su conjunto, quedó conformada como un órgano eminentemente técnico. Al estar integrado su mayoría por Licenciados en Relaciones Internacionales y Ciencia Política, además de una Contadora, una Comunicadora Social, dos Abogados y personal administrativo, se cuenta con capital humano profesionalizado que aporta eficiencia al proceso de gestión de la acción internacional. Tal como añade Cecilia Vanadia, “nosotros siempre lo remarcamos, es un equipo muy profesional. Que sea de planta, le da sostenibilidad en el tiempo” (Vanadia, 2016, entrevista personal).

Para finalizar, es importante recordar que existen otras dos áreas dedicadas a la acción internacional: la Secretaría de Finanzas en el marco del Ministerio de Economía así como la Subsecretaría de Comercio Exterior, en el Ministerio de la Producción de la Provincia. Como se explicitó en el Capítulo I, éstas son áreas tradicionales que existieron desde el inicio del relacionamiento externo de Santa Fe. Por ello, si bien se contemplan en este trabajo las acciones llevadas a cabo por estas dependencias, se decidió detallar específicamente la evolución institucional de la Secretaría de Relaciones Internacionales debido a que se entendió que fueron las modificaciones en esta área las que en mayor

medida respondieron a los objetivos generales del proyecto de internacionalización del PEP.

III. 2- Conclusión

Como forma de avanzar sobre las acciones ejecutadas a partir de los objetivos en materia internacional del Plan Estratégico Provincial, en el presente capítulo se desarrolló la evolución de los cambios a nivel institucional. Habiendo referido a la influencia de la existencia de espacios institucionales adecuados en la gestión de la internacionalización, se destacó que la primera modificación fue la creación de una Subsecretaría de Relaciones Internacionales no ya en el Ministerio de la Producción, sino como dependiente del área más próxima al Gobernador como fue el Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado.

Se concluyó que la nueva ubicación en el organigrama institucional implicó, por un lado, un avance hacia el equilibrio entre las acciones ligadas al comercio internacional y las acciones de relacionamiento internacional como integración y cooperación internacional. Por otro lado, la cercanía al Poder Ejecutivo convirtió a la Subsecretaría en un área transversal que comenzó a trabajar y cooperar con las demás áreas del gobierno sobre las temáticas referidas a la acción internacional.

Finalmente se hizo alusión a los últimos cambios realizados en el área. En primer lugar la Subsecretaría se complejizó, y en 2015 pasó a convertirse en Secretaría de Relaciones Internacionales y Cooperación. Se destacó que esta decisión produjo una jerarquización de la dependencia, y en consecuencia del significado de la acción internacional para la gestión, aumentando con ello sus recursos: financieros, operativos, de personal, etc. En segundo lugar, se detallaron las funciones de la Dirección de Cooperación Internacional y la Dirección de Relaciones Internacionales que completaron el cuadro institucional brindando mayor capacidad de gestión en los ámbitos específicos.

SEGUNDA PARTE: Las acciones de internacionalización de la Provincia de Santa Fe durante el período 2008-2015.

Capítulo IV: Estrategias de relacionamiento institucional internacional

En este apartado, se presentan los vínculos formales que estableció la provincia de Santa Fe 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. Las estrategias de relacionamiento institucional internacional se clasificarán en: relaciones de carácter bilateral y multilateral.

IV. 1- Relaciones de carácter bilateral

Se contemplan en este sub-apartado las acciones llevadas a cabo por la provincia por un lado con gobiernos nacionales y subnacionales, e instituciones como universidades, ONG, etc., y por otro lado el relacionamiento con organismos internacionales. Finalmente se presentan algunos ejemplos de la política llevada adelante para fomentar la internacionalización de los distintos gobiernos municipales y comunales de Santa Fe.

IV.1.1-Cooperación con estados nacionales, subnacionales e instituciones

Brasil

Una de las acciones en materia de cooperación internacional que dio lugar a mayores proyectos fue la firma del Protocolo de Intenciones con el Estado de Paraná, en 2008². Luego de diversos encuentros, los dos estados subnacionales acordaron, a través de dicho instrumento, estrechar las relaciones bilaterales y fomentar la cooperación. A través de la implementación de reuniones semestrales de trabajo se fueron abordando las diferentes áreas de interés planteadas, a saber: políticas públicas, ciencia y tecnología, cultura, turismo, medio ambiente y para estimular las relaciones comerciales: inversiones, exportaciones e importaciones. Una de las actividades surgidas en el marco de dicho convenio fue la capacitación y asistencia técnica brindada por el Secretario de Agricultura de Paraná para la implementación del Programa Santafesino de Agroindustria Familiar en 2010.

Entre 2013 y 2015 se llevaron adelante diversos encuentros entre funcionarios brasileños y de la provincia con el objeto de intercambiar experiencias en diversos ámbitos. Respecto a temas de seguridad: se establecieron instancias de cooperación con la Unidad de Policía Pacificadora de Brasil en 2013 a lo que se sumó una visita institucional de representantes de los ministerios de Gobierno y Reforma del Estado, Seguridad y Desarrollo Social a Río de Janeiro, donde se mantuvieron reuniones con autoridades de la Secretaría de Estado de Seguridad y se visitaron experiencias afines a programas de prevención y de seguridad. En relación a participación ciudadana, en 2015, el gobernador fue invitado para disertar sobre la experiencia de Santa Fe, en Sao Bernardo do Campo. En el mismo año se recibió a una comitiva constituida por representantes de la Secretaría de Presupuesto y Planificación Participativa y de la Secretaría de Salud de la ciudad de São Bernardo do Campo en Brasil, para intercambiar experiencias y buenas prácticas en materia descentralización y participación ciudadana, además de ciencia y tecnología y salud.

² Para más información sobre número de convenios y fechas de los documentos firmados véase Anexo pág. 88

Otro de los ámbitos de cooperación bilateral fue el referido a recursos hídricos. En tal sentido se firmó el Acuerdo de Colaboración entre el gobierno de la Provincia y el Consorcio Intermunicipal de cuencas hidrográficas de los ríos Piracicaba y Capivari de Brasil en 2014. Su objeto principal fue promover el intercambio bilateral y la cooperación en el área de gestión de recursos hídricos sobre la base de la igualdad y el mutuo beneficio, para lo cual se previeron actividades como: el intercambio de experiencias, formación y capacitación conjunta, entre otras.

Uruguay

Luego de diversas visitas entrantes y salientes, en 2008 se concretó la firma de un Convenio de Colaboración con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Uruguay con el fin de intercambiar experiencias –y apoyo técnico– en aspectos relativos a salud, seguridad e inspección del trabajo y procesos educativos para la promoción del trabajo decente y el combate al trabajo infantil. Para promover y facilitar la cooperación bilateral se planteó la conformación de una Comisión de Trabajo integrada por funcionarios públicos y expertos de ambos gobiernos. En el marco del mismo, en 2009 se concretó la primera actividad de intercambio de experiencias de dicha comisión donde se trabajó sobre el impacto de la crisis internacional en el trabajo y los instrumentos que poseen los gobiernos para intervenir en los problemas de empleo. En temas de cooperación educativa en 2009 se recibió la visita de integrantes del Plan Alfabetización Digital que se aplica en Uruguay para apoyar la formación docente en tecnología educativa en la provincia, a través de un convenio con el Ministerio de Educación de Santa Fe.

Diversos instrumentos de cooperación se firmaron entre 2010 y 2013. Entre el Ministro de Producción y el Ministro de Industria, Energía y Minería de Uruguay, se concretó un convenio para promover actividades de colaboración bilateral tendientes a fomentar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas estimulando una mejora en sus aspectos tecnológicos, gerenciales y de recursos humanos. Con la Lotería de Uruguay se firmó un acuerdo marco de cooperación, asistencia, intercambio de experiencias, formación de colaboradores, y el tratamiento de la ludopatía para lo cual se creó un

equipo de trabajo conjunto. Finalmente un Convenio de Cooperación con la empresa Alcoholes Uruguay con el objeto de promover el desarrollo de los respectivos complejos sucro alcoholeros a partir de la realización de actividades conjuntas y del intercambio de experiencias en materia productiva, científico-tecnológica, organizacional, comercial, financiera, ambiental y de agregado de valor.

Chile

Dos áreas en las que se trabajó en diversas instancias con Chile fueron seguridad y justicia. Una de las primeras actividades de intercambio fue la participación de un grupo de 30 efectivos policiales de la provincia de un programa de capacitación con Carabineros en el país vecino, en 2008. A través del Memorándum de Entendimiento firmado con la Secretaría de Prevención del Delito del Ministerio del Interior y de Seguridad Pública de Chile en 2015, se plasmó la intención de avanzar en el intercambio de experiencias y prácticas en materia de seguridad.

Respecto al área de justicia se concretó un Protocolo de Colaboración con la Defensoría Pública de Chile en 2009 a partir del cual se previó el intercambio de conocimientos y experiencias, mutua colaboración y asistencia técnica en la planificación y ejecución de programas y proyectos en relación con las materias del ámbito de la Justicia. En particular, se previó el asesoramiento y asistencia técnica en: implementación del Servicio Público de Defensoría Penal en la Provincia de Santa Fe. Ello se completó con un Memorándum de Entendimiento con el Ministerio de Justicia de Chile en 2015 que propuso promover acciones conjuntas para fortalecer las capacidades técnicas de los Ministerios de Justicia de Chile y Santa Fe. Finalmente durante 2012 se produjeron también intercambio de experiencias anticorrupción entre miembros de la Dirección Provincial de Anticorrupción y Transparencia del Sector Público de Santa Fe, y funcionarios chilenos.

Otros países Latinoamericanos

Existen países con los que se trabajaron temas puntuales. El caso de Paraguay, donde se buscó contribuir y desarrollar las relaciones comerciales bilaterales, y el

desarrollo industrial, tecnológico y agrícola a través de un Convenio con la Cámara Argentino- Paraguaya firmado en 2009. Respecto a cooperación en temas electorales, se concretó en 2014 el Convenio Marco entre el Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado del Gobierno de la Provincia de Santa Fe y el Consulado de Bolivia para la colaboración y asistencia en el desarrollo de las elecciones de Presidente y Vicepresidente del Estado Plurinacional de Bolivia en la ciudad de Rosario. Finalmente, la cooperación educativa fue la clave del relacionamiento con México. Ello quedó demostrado con la firma de dos convenios, uno con la Universidad de Veracruz en 2013 y el otro con la Universidad Autónoma de México, en 2014. Además, se produjo en 2012 un intercambio de experiencias sobre anticorrupción con el Instituto Federal de Acceso a la Información de México (IFAI).

Italia

Con la Universidad de Bolonia, se trabajó en 2008 en torno a la firma de un Pacto territorial para la constitución del "Observatorio Pyme Regional de Santa Fe" para lo cual tanto la Universidad como la Fundación Observatorio Pyme se comprometieron a asistir en la dirección científica del proyecto, así como a promover el intercambio de experiencias con todos los observatorios regionales. Por otro lado, la institución brindó la posibilidad de realizar becas a la provincia para capacitar a profesionales en políticas de salud.

Otro de los actores con los que se establecieron importantes relaciones fue la ONG Gruppo di Volontariato Civile (GVC). En 2009 y en conjunto con la Agencia para el Desarrollo de Santa Fe gestionaron el "Proyecto recuperando futuro", de capacitación para el reciclado y reacondicionamiento de material informático en desuso. En esa misma línea se firmó un convenio con el consorcio GVC y el Istituto Cooperazione Economica Internazionale ICEI de Milán para el apoyo al desarrollo económico territorial y el fortalecimiento de la Red de Agencias de Desarrollo Económico en Santa Fe en 2008. Asimismo se planteó en 2012 la cooperación en materia energética, a través de la investigación sobre las potencialidades de energías alternativas en Santa Fe, programa

desarrollado en el marco del proyecto “Inclusión de agroenergías en las estrategias de interconexión y soberanía energética en el eje agroeconómico Brasil - Argentina”.

Respecto de acuerdos de cooperación que contemplaron una diversidad de áreas, la Declaración de Intención entre Región Marche y la provincia en 2008 estableció el intercambio de experiencias, prácticas y apoyo técnico para la pequeña y mediana empresa; la promoción económica e industrial mediante la participación activa en ferias y exposiciones; la cooperación y el intercambio en educación y cultura, incentivando los contactos entre instituciones; y la promoción, intercambio y colaboración en cooperación técnica internacional.

España

Dos intercambios se dieron en el ámbito de la cooperación sobre salud. Por un lado una Carta de intenciones con el gobierno de Navarra en 2008 a partir de la cual, éste se comprometió con aportes técnicos y financieros para la capacitación y asistencia en el programa provincial Marsa Cero sobre prevención y control de infecciones hospitalarias. Por otro lado, en 2015 la Agencia Española de la Cooperación al Desarrollo (AECID) capacitó a personal de enfermería para fortalecer la lógica de los cuidados progresivos y las urgencias médicas en atención primaria. Una serie de protocolos se firmaron con el Gobierno Vasco para cooperar en las áreas de: seguridad y salud laboral, economía social y justicia y derechos humanos, a través de colaboración, asistencia técnica, capacitación, intercambio de información y experiencias e investigación conjunta. Respecto del desarrollo de energías alternativas, se destaca el Convenio de Cooperación firmado por la Secretaría de Estado de la Energía de la provincia y la Fundación CENER - CIEMAT Centro Nacional de Energías Renovables de España en 2014 para formalizar el hermanamiento entre ambas partes a fines de fortalecer y dinamizar vínculos de cooperación tendientes a promover y desarrollar energías renovables.

Con la Universidad de Granada se firmó, en 2014 un convenio para la realización de acciones conjuntas en los campos de la docencia, la investigación y la difusión de la cultura en las disciplinas asociadas a la educación. A través del mismo, los equipos de la

Universidad capacitaron a tutores en affective e-learning (aprendizaje virtual afectivo) para que diseñen y lleven adelante estrategias educativas semipresenciales, como modo de ofrecer trayectorias de aprendizaje alternativas para jóvenes y adultos, en el marco del Plan Vuelvo a Estudiar. Durante el año 2014, se capacitaron a 300 docentes.

La cooperación con la Diputación de Barcelona se constituyó en uno de los vínculos más frecuentes. Se trabajó conjuntamente en el Programa de Innovación Institucional en gobiernos intermedios, en 2008 y 2011 a través del cual la Diputación ofreció asesoría técnica y política para el proceso de regionalización y refuerzo institucional. De la misma forma, la provincia contó con la asistencia de Barcelona para la implementación de la Oficina de Coordinación y Orientación (OCO) del Programa URB-AL III, a cargo del gobierno de Santa Fe en 2009. Finalmente, ambas partes colaboraron en 2014 en la realización del Proyecto "Cooperación en la gestión integral de residuos sólidos urbanos", financiado casi en su totalidad por Barcelona además de prestar apoyo y asistencia técnica, a partir de su experiencia municipal.

Con países como Alemania se cooperó en temáticas ambientales y referidas a energías renovables como lo demuestran, por un lado en 2012 el Acuerdo en materia de protección ambiental con el Estado alemán de Renania del Norte-Westfalia de que planteó trabajar en conjunto para la creación de una institución de asesoramiento y la capacitación de asesores en el área de Protección Ambiental Integrada a la Producción en Pequeñas y Medianas Empresas. Por otro lado, en 2014 una cooperación financiera para el desarrollo del Sistema de Bombeo de Agua Solar en Viviendas de Interés Social, a partir de un Contrato de Subvención entre la Secretaría de Estado de la Energía de la provincia y el Wupertal Institute for Climate, Environment Energy (WI). Finalmente otro ámbito de la cooperación bilateral abordado fue el referido a desarrollo científico-tecnológico y económico, a partir de un convenio firmado con el Estado alemán de Baja Sajonia en 2011.

Otros países europeos con los que se trabajó fueron Suiza, Finlandia y Francia. En primer lugar, una Declaración de Intención con el Cantón de Wallis, Suiza con la intención de fortalecer la cooperación en áreas de educación, cultura, social, productividad y cooperación técnica, en 2008. En especial, se acordó la colaboración mutua y el

intercambio de experiencias para la pequeña y mediana empresa, en la promoción económica e industrial, en la participación de ferias y exposiciones, el intercambio en cultura, educación y en el ámbito de la cooperación internacional. Por otro lado, a través de la firma de un Convenio académico el Ministerio de Educación provincial y la Universidad de Tampere, Finlandia, en 2015 se comprometieron en: el intercambio de personal académico para la investigación, la promoción e investigación conjunta, el intercambio de información y la realización de eventos académicos conjuntos. Con la embajada de Francia en Argentina, el Ministerio de Seguridad provincial organizó una capacitación por parte de especialistas del Instituto de Investigación Criminal de la Gendarmería Francesa para el personal policial de la provincia, en 2010, mientras que entre 2013 y 2014 se desarrollaron programas con la Policía Nacional y el Centro Interministerial de Formación Anti-drogas de Francia.

Estados Unidos

Santa Fe formó parte del Programa de Intercambio de Docentes y Directivos con Estados Unidos, a partir del cual directores y supervisores tuvieron la posibilidad de realizar pasantías en ese país por un período de tres semanas, en 2008. Durante 2014-2015, se produjo un intercambio con el FBI que brindó cooperación técnica para implementar metodologías de gestión de datos, capacitar recursos policiales provinciales e incorporar a los laboratorios forenses en el Sistema de índice combinado de ADN. Por otro lado, y luego de sucesivos encuentros y comunicaciones con las autoridades de California, la Provincia de Santa Fe y el estado de California firmaron un Protocolo de Hermanamiento que previó la cooperación bilateral en ámbitos diversos como el institucional, educación, comercio, cultura y energías renovables en 2015. Santa Fe se convirtió en uno de los 28 estados subnacionales que tienen Acuerdos de Hermanamiento oficiales con California, siendo el único a nivel nacional. Finalmente, en 2014, se llevó a cabo, junto con la Institución Global Watch de la Universidad de Alabama, el Programa de Monitoreo Comunitario de los cursos de agua que permitió formar voluntarios para el control de la calidad de los cuerpos de agua.

China

Se trabajó en particular con el Municipio de Chongqing a través de un Memorando de Entendimiento sobre Cooperación, en 2014, por el cual se acordó la promoción de las buenas relaciones, el intercambio de experiencias y la cooperación en todos los campos. Ambas partes se comprometieron a poner en marcha y fomentar las visitas de estudio, como así también un Programa de Intercambio entre las Comisiones Especiales y Oficinas de Representación, facilitando la cooperación en las áreas de economía y comercio, cultura y arte, educación y turismo. En este marco, uno de los ámbitos en los que más se avanzó fue el relativo al uso eficiente de energía eléctrica del alumbrado público a través del intercambio de información y experiencias así como de la capacitación por parte de expertos chinos en la temática. La compañía municipal de Chongqing se comprometió a elaborar un Programa de Cambio Tecnológico que contempló la utilización de tecnología LED en el alumbrado público para ser aplicado en toda la Provincia de Santa Fe. Una segunda parte del proyecto contempló la instalación en territorio provincial de una fábrica de luces LED de la empresa china.

Medio Oriente

El acercamiento con países de Medio Oriente se reflejó a través del intercambio con países como Israel y Kuwait. Durante 2012-2015 se establecieron intercambios de experiencias y capacitación por parte de Israel en el perfeccionamiento de nuevas estructuras provinciales como la Policía Científica y Comunitaria y la Coordinación de Seguridad en Competencias Deportivas y Espectáculos Masivos. Por otro lado, se firmó, en 2011, un documento de fraternidad con la Provincia de Al- Ahmadi, Kuwait para promover las buenas relaciones y el intercambio de experiencias; fomentar el desarrollo y el entendimiento mutuo; y cooperar e intercambiar conocimiento en todas las áreas de la administración local. La cooperación financiera fue otro de los puntos de relacionamiento con este país, a partir de un Acuerdo de Préstamo del Fondo Kuwaití para el Desarrollo

Económico Árabe, en 2014, destinado al Proyecto de Abastecimiento de Agua Reconquista.

Para finalizar, uno de los países más novedosos con los que se establecieron relaciones fue Nueva Zelandia, a través de la firma en 2014, de una Declaración Conjunta de Cooperación con el embajador de dicho país en Argentina, para trabajar en forma conjunta en materia de desarrollo industrial, turismo, inversiones y alianzas estratégicas empresariales. En especial, la promoción de la producción láctea santafesina es uno de los puntos del convenio que más se pretendió desarrollar.

IV.1.2-Cooperación con Organismos Internacionales

En lo que al Sistema de Naciones Unidas respecta, se trabajó por un lado, en 2007, un Convenio Marco de cooperación con el Instituto Latinoamericano de las Naciones Unidas para la prevención del delito y el tratamiento del delincuente, a través del cual el organismo ofreció colaboración para la formulación e implementación de políticas e instrumentos para la prevención del delito, la justicia penal y el trato al delincuente. Al año siguiente, se firmó un Acuerdo Marco de cooperación internacional con el residente del Sistema de Naciones Unidas en Argentina con el objetivo de crear los marcos de intercambio, asistencia técnica y cooperación recíproca para dar cumplimiento a los compromisos internacionales planteados en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). A partir del mismo, Naciones Unidas se comprometió a asistir a la provincia en la realización y promoción de actividades para el desarrollo económico, social e institucional.

Se cooperó además con diversos organismos especializados autónomos del Sistema de Naciones Unidas. Entre ellos, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) es una de las organizaciones con las que se constató una mayor colaboración. En 2008, se firmó el Primer Memorándum de Entendimiento a partir del cual, se estableció un marco de cooperación en el que la organización asistió a la provincia en la elaboración,

promoción e implementación de un Programa Provincial que se tradujo en la Agenda de Trabajo Decente en torno de la cual se desarrollaron políticas, planes y programas para promover el trabajo decente en todo el territorio provincial. Una de las actividades realizadas en este marco, organizada por la provincia con asistencia de la OIT fue el III Encuentro Internacional de Agendas Subnacionales de Trabajo Decente realizado en Rosario, en 2013 donde se intercambiaron experiencias sobre la temática entre los gobiernos subnacionales participantes. Este tipo de eventos es una de las maneras en que la OIT canaliza la asistencia técnica a sus integrantes. En esa instancia, se renovó el compromiso de colaboración asumido en 2008 a través de la firma de un nuevo Memorándum.

Otro de los organismos con los cuales se visualizó un importante nivel de cooperación fue la OPS/OMS. Dicha organización brindó asesoramiento técnico a la provincia en la creación de la Agencia Santafesina de Alimentos (ASSAL) en 2008 y envió una misión de asesoría técnica para estudiar el comportamiento de la Gripe A. En 2014 se firmó un Acuerdo General de Cooperación Técnica para contribuir al mejoramiento del sistema de salud provincial. En línea con las acciones de cooperación en salud, se registró en 2010 el desarrollo de un Proyecto en conjunto con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), para un Nuevo Modelo de Gestión en la compra de insumos para los efectores públicos de salud, donde se trabajó para lograr mejoras en término de resultados, acceso, calidad y eficiencia en la atención de salud de la provincia.

Con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) se abordó la gestión sostenible de recursos hídricos. A través de una Carta de Intención firmada en 2012 ambas partes se propusieron trabajar en forma conjunta en pos de garantizar a la población de la provincia el derecho de acceso al agua. Se acordó la cooperación científica y técnica por parte de la organización, a través del Programa Hidrológico Internacional (PHI) para mejorar las capacidades de aprovechamiento eficiente de los recursos hídricos. Entre ello, la UNESCO se comprometió a apoyar la incorporación de la provincia al Programa HELP (la Hidrología al Servicio del Ambiente, la Vida y las Políticas).

La provincia estableció también lazos de cooperación con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). En este caso, cooperación de tipo energética. El objetivo fue la promoción de la energía derivada de la biomasa para asegurar a la sociedad un creciente suministro de energía renovable, limpia y confiable, a la vez que apuntó a diversificar la matriz energética y a abrir oportunidades de crecimiento dentro del sector agroforestal, con asistencia de la organización. Se produjo un intercambio donde la FAO puso a disposición de Santa Fe los conocimientos técnicos e instrumentos metodológicos necesarios para el desarrollo de una estrategia bioenergética, durante 2014.

En relación al Sistema Interamericano, la provincia recibió asistencia técnica en 2008 del Centro de Estudios de Justicia para las Américas (CEJA), un organismo dependiente de la Organización de los Estados Americanos (OEA) sobre reforma penal. De esta manera, se dictó en Santa Fe, por parte de expertos internacionales del Centro, un curso sobre "Instrumentos para la reforma procesal penal" que entrenó a los futuros capacitadores del nuevo sistema de enjuiciamiento penal. Por otro lado, se contó con la asistencia y colaboración de OEA a lo largo de todo el proceso electoral de 2011, a partir de lo cual, la organización se comprometió a elevar a la provincia un informe de sugerencias elaborado en base a tareas de observación.

Finalmente en 2009, y con el objetivo de obtener asistencia técnica respecto al sistema de gestión del riesgo de desastres por inundaciones, la provincia y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) firmaron una Carta-Convenio a través del cual se formalizaron los términos del otorgamiento de una cooperación técnica no reembolsable. Los recursos de la contribución se utilizaron para financiar la contratación de servicios de consultoría y la adquisición de bienes, necesarios para la realización del programa.

IV.1.3- Capacitación en Cooperación para Municipios y Comunas

Siendo que la internacionalización de los diferentes niveles de gobierno hace a la proyección misma de la provincia a nivel internacional, desde la Secretaría de Relaciones Internacionales e Integración se creó un Programa para el Asesoramiento de Ciudades (Vanadia, 2009: 89). El objetivo principal del mismo consistió en asistir a municipios y comunas sobre las potencialidades de la cooperación internacional, como forma de poner en valor el papel de los gobiernos locales en las relaciones internacionales de la provincia. En esta tarea la Secretaría trabajó en conjunto con otras áreas del Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado así como de otros Ministerios.

Dentro de las actividades de dicho programa se planteó, comunicar sobre convocatorias a proyectos de cooperación, concursos, seminarios, ferias y actividades en general en el ámbito internacional, previa identificación de las capacidades y potencialidades de los municipios y comunas en el ámbito internacional; brindar la posibilidad de asesoramiento permanente vía e-mail, teléfono, consultas personalizadas a municipios y comunas sobre el desarrollo de acciones internacionales y finalmente, diseñar e implementar un mecanismo de seguimiento y actualización permanente del accionar de los municipios y comunas en el ámbito internacional.

En esta línea, se realizaron encuentros, conferencias, jornadas, y capacitaciones tanto específicas, es decir en particular frente a la necesidad de ciertos actores así como generales, destinadas a municipios y comunas en general. Dentro del primer grupo puede citarse como ejemplo las capacitaciones que se brindaron en torno a la participación en el programa de cooperación internacional de la Comisión Europea para financiamiento de proyectos participativos, en 2008. Tanto en la primera instancia de formulación del proyecto, como luego una vez seleccionados, los municipios de Las Rosas, Reconquista y Firmat fueron asistidos en una reunión con personal de la Subsecretaría para que puedan completar los formularios cumpliendo con la rigurosidad requerida por la Comisión.

Respecto a las capacitaciones en general pueden citarse por un lado, la Conferencia sobre Desarrollo, Políticas Culturales y Cooperación Internacional en 2011, organizada por el Ministerio de Innovación y Cultura con el apoyo de la Agencia Española

de Cooperación Internacional para el Desarrollo con la participación de especialistas internacionales en la temática.

Por otro lado, en abril de 2014 la Jornada "Instrumentos y experiencias locales en la Cooperación Internacional" donde participaron funcionarios de la Secretaría así como del Ministerio de Desarrollo Social. El objetivo del encuentro fue dar a conocer a personal de municipios y comunas las distintas alternativas en que la provincia puede asistir a gobiernos locales en asuntos de cooperación internacional, así como compartir algunas experiencias en la materia. Para ello en principio se describieron las actividades que realiza la Secretaría de Relaciones Internacionales e Integración, luego se expuso sobre: "Experiencias de cooperación descentralizadas de Gobierno locales" con la colaboración de funcionarios de los gobiernos de Belo Horizonte (Brasil), Montevideo (Uruguay), Peñalolén (Chile) y Medellín (Colombia). El segundo panel refirió a las "Experiencias de los Ministerios Santafesinos de cooperación descentralizada", y finalmente se desarrolló el taller de trabajo: "Potenciamos una ejecución ágil y eficaz de las acciones internacionales" que permitió el intercambio de experiencias y conocimientos en materia internacional por parte de los representantes de municipios y comunas. En este marco, se plantearon estrategias para trabajar a futuro acciones de manera coordinada en lo relativo a cooperación.

IV.2- Relaciones Multilaterales

Se contempla en este apartado el accionar de la provincia en conjunto con otros actores internacionales en el marco de procesos de integración, redes de trabajo y programas de cooperación de carácter multilateral.

IV. 2.1- Procesos de Integración

A nivel regional, Santa Fe forma parte de procesos de integración como la Región Centro y CRECENEA-CODESUL, MERCOSUR (FCCR), a los cuáles se sumaron en el período analizado: ATACALAR y ZICOSUR. En cuanto a la Región Centro, dos de los temas más

recurrentes llevados a la mesa de debate por parte de la provincia fueron: el énfasis en la integración física y la importancia de la Región Centro como forma de luchar contra el centralismo de Buenos Aires y fomentar el federalismo. Durante el período estudiado, Santa Fe ocupó la presidencia pro-témpore del bloque en dos ocasiones (2007-2008 y 2012-2013). Uno de los avances realizados durante la segunda gestión fue la creación del Observatorio de Trabajo Decente de la Región Centro para relevar y estudiar las condiciones de trabajo en las tres provincias. La provincia fue sede de numerosos encuentros de la Región Centro, como por ejemplo el 1er Foro Regional de Infancias; el Encuentro Regional del Plan Nacer, la edición del evento Juegos de la Región Centro y el Seminario sobre la Integración de la Hidrovía Paraná-Paraguay.

Respecto al accionar internacional del bloque, se firmaron diversos convenios con el Consejo Federal de Inversiones (CFI) para fomentar la presencia comercial de la Región Centro a nivel externo, a través del estudio de mercados externos; el análisis de la oferta productiva local y la organización, asistencia y financiamiento de Misiones Institucionales y Comerciales. Algunos ejemplos de actividades realizadas en conjunto y con apoyo del CFI fueron: la Misión Comercial a Singapur y Malasia en 2009, y la Misión Comercial a Dubái en 2011.

Siendo el principal bloque de regiones dentro del MERCOSUR, CRECENEA-CODESUL, se presentó como un espacio a través del cual la provincia de Santa Fe buscó fomentar la integración regional. La participación en el mismo quedó reflejada en la asistencia a las diversas actividades organizadas, tanto a las reuniones como el X Foro de Gobernadores de CRECENEA-CODESUL, realizado en Porto Alegre, Brasil en febrero de 2008, y el Encuentro de Gobernadores en la misma ciudad, en 2012; como la realización de una Mini cumbre regional en el marco de la Exposición ExpoAgro 2008, donde el gobernador de Santa Fe se reunió con mandatarios de Chaco, Santiago del Estero, de Mato Grosso do Sul y de Paraná, Brasil con el objetivo de impulsar la integración económica y social.

Por otro lado, la provincia de Santa Fe participó de todas las Reuniones Plenarias de Gobernadores y Prefeitos del Foro Consultivo de Municipios, Estados Federados,

Provincias y Departamentos del MERCOSUR (FCCR) que se desarrollaron previo a cada Cumbre de Jefes de Estado del MERCOSUR, y en estas instancias se debatió con los pares regionales y se propusieron ideas y proyectos para fortalecer el proceso. De esta manera, en el caso de la Reunión Plenaria de Montevideo en 2013, en el marco de la Cumbre Social del MERCOSUR, el gobernador planteó la necesidad de establecer un Plan de Trabajo Operativo que dinamizara las relaciones bilaterales y además la creación de la Secretaría Técnica Permanente del FCCR como forma de construir instancias más sólidas, que sean más beneficiosas para todos.

Además de las Reuniones Plenarias, Santa Fe participó en diferentes actividades en el marco de su pertenencia al Foro. Se recibió en la ciudad de Rosario a una delegación de funcionarios brasileños coordinadores del FCCR donde se analizaron propuestas para fortalecer el eje de integración CRECENEA-CODESUL, con el objetivo trabajar en una agenda para presentar en la Cumbre de Presidentes del MERCOSUR. En esta ocasión, el gobernador de Santa Fe planteó la importancia del desarrollo de la infraestructura para el fortalecimiento regional, haciendo hincapié en el desarrollo de la Hidrovía Paraná-Paraguay, algo que se repitió en cada encuentro. En consonancia con ello, en 2014 se realizó el II Taller “Hacia un mejor aprovechamiento de las Hidrovías en el MERCOSUR” que culminó con la Declaración de Santa Fe que contempló recomendaciones para evitar las restricciones que presenta el desarrollo de las hidrovías. En el área de comercio, la provincia participó en 2009 del Primer Encuentro de Comercio Exterior del MERCOSUR en Foz do Iguazú en donde representantes de los sectores públicos y privados de la región debatieron e intercambiaron experiencias sobre las formas de facilitar el comercio entre las partes.

En la búsqueda de ampliar los espacios regionales de participación, Santa Fe se integró a los comités de Integración de ATACALAR y Agua Negra y a la Zona de Integración del Centro Oeste Sudamericano (ZICOSUR). ATACALAR se encuentra conformado por las provincias argentinas de Catamarca, Córdoba, La Rioja, Santiago del Estero y Tucumán, y la Región de Atacama, Chile. En el año 2009, la provincia comenzó a asistir en calidad de observador, hasta que se convirtió en miembro pleno en el año 2011. Siguiendo tal

lineamiento, en 2015 se solicitó el ingreso al Comité de Integración llamado Paso Internacional de Agua Negra, constituido por la provincia argentina de San Juan y la Región de Coquimbo, Chile. Finalmente se incorporó al área ZICOSUR, formada por 44 gobiernos locales pertenecientes entre los que se cuentan provincias argentinas, departamentos Bolivianos y de Perú; los estados brasileños de Matto Grosso, Matto Grosso do Sul y Santa Catarina; las regiones chilenas del Norte Grande y la totalidad de los departamentos de Paraguay.

IV. 2.2- Redes de Trabajo

A nivel regional, por iniciativa de la provincia, se concretó la creación de la Red Latinoamericana y Provincial del Proyecto: “Ciudad de los Niños” del pedagogo italiano Francesco Tonucci. Con el objetivo de proyectar a nivel internacional, nacional y provincial el proyecto “La Ciudad de los niños y las niñas” como espacio de difusión, análisis, debate y producción de conocimientos sobre la importancia de la mirada de los niños en la vida de las ciudades, la red surgió como una asociación latinoamericana gubernamental de ciudades y provincias como instancia de cooperación entre gobiernos. Durante los años 2009 y 2010 la provincia coordinó el proyecto, y de esta forma trabajó en conjunto con diversos actores subnacionales en diferentes encuentros, proyectos, talleres. En tanto coordinadora, Santa Fe capacitó y brindó asistencia técnica permanente a los responsables del proyecto, fomentó las actividades de intercambio de experiencias e información, monitoreó las actividades realizadas y participó de los encuentros nacionales e internacionales organizados.

A nivel internacional, en 2009 Santa Fe ingresó a la Red Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales y Regionales (CGLU), una red que nuclea a ciudades, regiones y provincias de todo el mundo con el objetivo de fomentar la cooperación internacional y facilitar programas, redes y asociaciones para desarrollar las capacidades de los gobiernos locales. En 2015 la provincia comenzó a formar parte del Comité de Gestión Financiera de dicho organismo. Como parte de este espacio multilateral, Santa Fe contó con el asesoramiento de CGLU en el diseño del Programa Planes Base para abordar la planificación urbana sostenible en los municipios de la provincia. Junto con Rhone-Alpes,

Santa Fe fue nominada para representar a CGLU en la IV Cumbre Mundial de Gobiernos Regionales, organizada por la Organización de Regiones Unidas (ORU-FOGAR), otra red de la cual la provincia comenzó a formar parte. En esta ocasión, el gobernador fue elegido miembro del Bureau Ejecutivo del Foro Mundial de Regiones y Gobiernos Intermedios, instancia creada en conjunto por CGLU y ORU.

IV. 2.3- Programas de Cooperación Multilateral

Santa Fe formó parte del Proyecto “Sistematización y difusión de buenas prácticas de implementación de políticas públicas locales de los gobiernos locales de América Latina basadas en la cooperación descentralizada y en los principios de la eficacia de la ayuda” del Programa Municipia, cofinanciado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y la Diputación de Barcelona. Junto a gobiernos subnacionales como la Intendencia de Montevideo, Uruguay; las Municipalidades de Medellín, Colombia; y Peñalolén, Chile y la Prefeitura de Belo Horizonte, Brasil, se trabajó para impulsar un desarrollo local sostenible e inclusivo, a la vez que se analizaron y sistematizaron objetivos, trayectorias, instrumentos y mejores prácticas de internacionalización. Una de las actividades que se llevaron a cabo en el marco de este proyecto fue el intercambio de experiencias de Cooperación Sur-Sur entre Pernambuco, Montevideo y Santa Fe sobre “Convivencia y Seguridad Ciudadana”, en 2013 en las ciudades de Santa Fe y Rosario, donde se intercambió información sobre programas de seguridad, policías de proximidad y violencia de género.

En el marco de la Cooperación descentralizada italiana, la provincia formó parte del Programa de Capacitación para el Desarrollo Económico Local (FOSEL) cuyo objetivo principal fue promover un proceso de desarrollo socio-económico local, estable y equitativo, favoreciendo el aumento de la competitividad de los sistemas productivos locales. A lo largo de los 16 meses de trabajo, Santa Fe se vinculó a través de acciones de asistencia técnica, formación, pruebas piloto e intercambio de experiencias con 6 Regiones italianas, de las 8 participantes. Algunos ejemplos de las actividades realizadas fueron: la vinculación de empresas locales de la cadena del mueble con actores institucionales italianos de Friuli Venezia Giulia (2014-2015) sobre como ampliar su

desarrollo productivo y perfeccionar procesos de trabajo, así como una Jornada de Capacitación sobre mejoras en el diseño de maquinaria agrícola y agropartes, y sobre selección de proveedores.

IV. 3- Conclusión

En este primer capítulo sobre las acciones de internacionalización de la provincia de Santa Fe en el período 2008-2015 se abordaron las estrategias de relacionamiento institucional internacional, clasificándolas en relaciones de carácter bilateral y multilateral. De esta manera se expuso, en primer lugar, un recorrido de los vínculos establecidos con naciones, estados subnacionales e instituciones así como con organismos internacionales contemplando asimismo, lo realizado en materia de capacitación sobre cooperación internacional para Municipios y Comunas. En segundo lugar, se presentaron las acciones llevadas a cabo en el marco de ámbitos multilaterales contemplando procesos de integración, redes de trabajo y programas de cooperación multilateral.

A partir de lo expuesto se constata que Santa Fe se vinculó en dicho período con un abanico diverso de actores que incluyó municipios, regiones, ministerios, universidades, ONGs, fundaciones, empresas, etc. De todos ellos, sobresalió la cooperación con otros actores subnacionales. Respecto al origen de las contrapartes, se observa que, considerando los vínculos más tradicionales, de los países de la región, Brasil fue el país con el cual se registró una mayor vinculación, seguido por Chile y Uruguay; mientras que respecto de los países europeos, Italia y España ocupan el primer lugar. Por otro lado, se destaca también la concreción de relaciones con contrapartes no tradicionales como Estados Unidos, China, Israel, Kuwait y Nueva Zelanda.

Considerando las áreas temáticas abordadas en las acciones bilaterales y multilaterales en las cuales la provincia participó, la cooperación en materia educativa y de salud fueron las más recurrentes. Seguido a ello se visualiza el intercambio en materia de seguridad y la cooperación energética. En especial en el ámbito de la integración regional una de las temáticas más abordadas fue la integración física y fronteriza, a través

de la hidrovía Paraná-Paraguay. Además de estas, ámbitos como: trabajo, justicia, cultura, ciencia y tecnología, turismo y medio ambiente han sido el objeto de diversos convenios, proyectos, programas y actividades realizadas.

Retomando los objetivos en materia de internacionalización del Plan Estratégico Provincial abordados en el Capítulo II, puede concluirse que la mayoría de las estrategias de relacionamiento internacional institucional citadas se acercaron a las metas planteadas por el Programa de Proyección Regional e Internacional provincial. Contemplando por un lado, las acciones bilaterales, se evidencia que gran parte de los convenios firmados, así como actividades de intercambio de experiencias, expertos y funcionarios, tanto como de cooperación técnica y financiera realizadas, se corresponden con la premisa de utilizar la herramienta de la cooperación internacional para el fortalecimiento de la gestión pública, el principal fin planteado por el Proyecto Redes y Cooperación Internacional. En especial, un importante número de acuerdos, se dirigieron a fomentar el estudio de energías alternativas, en consonancia con una de las principales metas del Proyecto Inclusión de Agroenergías en el eje económico Brasil-Argentina.

Teniendo en cuenta por otro lado las acciones multilaterales, se entiende que las mismas se aproximaron a los objetivos propuestos en los Proyectos de Integración Regional y Redes y Cooperación Internacional. En primer lugar, la asistencia a las actividades y el impulso de mejoras a nivel institucional, así como la participación en nuevos procesos condicen con las intenciones de profundizar y diversificar los espacios de integración, en armonía con la premisa de convertir a Santa Fe en una provincia plenamente integrada y en un actor relevante en la integración regional. En segundo lugar, la participación en proyectos de cooperación multilaterales, la incorporación a dos redes de trabajo globales, tanto como la formulación de nuevos espacios de cooperación por iniciativa de la provincia, se consideran acciones tendientes a fomentar la práctica de la cooperación internacional así como a convertir a Santa Fe en un referente en estos temas en el Cono Sur, de acuerdo con las metas propuestas en el Proyecto Redes y Cooperación Internacional.

Capítulo V: Acciones de posicionamiento internacional

En este segundo apartado sobre las acciones de internacionalización de la provincia de Santa Fe se presentan aquellas acciones de carácter unilateral desarrolladas con el objetivo de promocionarse y posicionarse en el exterior. Se contemplan por un lado las políticas locales de competitividad y por el otro las políticas de planificación estratégica y marketing.

V. 1- Políticas locales de competitividad

Dentro de esta categoría se incluye el desarrollo de herramientas locales de competitividad que impulsan específicamente el comercio exterior. Se contemplan entonces por un lado la organización de Misiones Comerciales e Institucionales, la participación en Rondas de Negocios, Ferias Internacionales, y por otro demás actividades que cooperan con la internacionalización de las empresas como la apertura de Agencias Comerciales en el exterior, y la capacitación a empresas respecto a temáticas de comercio exterior.

V. 1. 1- Misiones Comerciales

Las Misiones Comerciales fueron una de las políticas de promoción de las exportaciones más utilizada por el gobierno provincial para lograr acuerdos comerciales, incrementar el comercio entre empresarios de los distintos países, buscar distribuidores, representantes, explorar nuevos mercados, conocer nuevas tecnologías y nuevos productos. La provincia ha participado en 41 Misiones Comerciales y 8 Misiones Comerciales Inversas en el período (2007-2011) y en 48 Misiones Comerciales e Institucionales en el segundo período de gestión (2012-2015).

En la organización de Misiones la provincia contó con la colaboración de diversos actores. Respecto al área del gobierno provincial, intervinieron principalmente la Subsecretaría de Comercio Exterior y la Subsecretaría de Relaciones Institucionales del Ministerio de la Producción y la Secretaría de Relaciones Internacionales e Integración Regional del Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado, (en especial en la parte institucional de las misiones). Los funcionarios de embajadas, agregados comerciales y

demás diplomáticos también intervinieron en el diagrama de las misiones, contactando empresarios, instituciones, organizando reuniones. La mayoría de las mismas contó con apoyo técnico y sobre todo financiero del Consejo Federal de Inversiones (CFI) como lo dejó demostrado uno de los tres convenios que firmó Santa Fe con el Consejo en abril de 2013, para la realización de las misiones a Chile, Venezuela, Ecuador, Paraguay y Sudáfrica, durante ese año.

De las actividades más importantes realizadas durante las misiones, la participación en Ferias internacionales fue fundamental. Para el primer período la provincia participó en 133 Ferias Internacionales con 534 empresas. Para el último período implicó la participación de 547 empresas en 103 actividades realizadas en 22 países de los cinco continentes. De las ferias más importantes a las que se concurrió pueden citarse: reiteradas participaciones en la ExpoPrado, Uruguay, ExpoCruz Bolivia, Expo alimentaria en Perú, Mercopar Brasil, Gulfood en Emiratos Árabes Unidos, la Feria BioAsia en el marco de la Misión Comercial e Institucional a India en 2014; la Feria SIAL China, en 2013. Otra de las actividades que se desarrollaron en el marco de las misiones fueron las Rondas de Negocios.

Se realizaron Misiones Comerciales e Institucionales con diversos objetivos. Por un lado encontramos las Misiones de carácter exploratorio, es decir que se dirigieron a relevar información sobre nuevos mercados, demanda y oferta de productos y posibilidad de comercialización. Es el caso de la Misión Comercial Multidimensional a Perú y Ecuador en junio de 2008 donde participaron 8 empresas santafesinas acompañados por la entonces Dirección de Comercio Exterior; o la Misión Exploratoria a México para relevar las características agrícolas y del sistema productivo para lograr una destacada participación en la Expo Agro Sinaloa, en 2009.

Se llevaron a cabo Misiones específicas para cierto sector, y Misiones multisectoriales. Dentro de las primeras puede citarse la Misión Comercial y Técnica de la Industria del Calzado y la Indumentaria a Italia, en septiembre de 2009; la Misión Comercial a Estados Unidos para promover la industria de la maquinaria agrícola y de agropartes, donde se mantuvieron reuniones con distribuidores estadounidenses y se

participó en la Feria National Farm Machinery Show. Dentro de las segundas, la Misión Comercial Multisectorial a Bolivia, en junio de 2010, donde participaron 14 empresas de los rubros: metalmecánico, maquinaria para industria alimenticia, maquinaria agrícola, agropartes y alimenticio; y la Misión Comercial e Institucional a China en mayo de 2013 de la cual formaron parte empresas del rubro alimenticio, de la construcción, medicamentos, biotecnología y productos veterinarios.

Existieron, por otro lado, Misiones Técnicas, destinadas a intercambiar aspectos técnicos relativos a una materia, como por ejemplo la Misión Técnica a Rio Grande do sul, Brasil en 2012 para promover el desarrollo de la cadena sucro-alcoholera. Organizada por el Ministerio de la Producción, esta Misión permitió a empresas, funcionarios y técnicos el contacto con las áreas técnicas de las empresas: Limana Poliservicios y Green Social Bioethanol interiorizándose sobre los aspectos productivos, comerciales y sociales de la industrialización a pequeña escala a nivel local.

La misión más numerosa emprendida por la provincia se destinó a Nueva Zelanda, en junio de 2014 con una comitiva conformada por 66 participantes, entre funcionarios, legisladores empresarios y representantes de instituciones de los rubros lácteos, ciencia y tecnología, agro y alimentos. Entre las actividades realizadas se encuentra la reunión con el director ejecutivo de la Cámara de Comercio de Auckland, además de encuentros con autoridades gubernamentales y reuniones con instituciones educativas como: la Universidad de Lincoln, la Universidad de Canterbury. Por otro lado, se participó de la National Agriculture Fieldays una exhibición anual de agricultura, y se visitaron diferentes granjas y establecimientos lácteos.

El gobierno provincial participó además en Misiones Comerciales Inversas. Ejemplo de ello fueron: la Misión de empresarios australianos en 2008, que recorrieron distintas ciudades de la provincia acompañados por autoridades gubernamentales con el objetivo de establecer un primer contacto con el clúster de maquinaria agrícola y las dos Misiones Inversas de compradores de agropartes, con operadores de Estados Unidos, en 2009.

V. 1. 2- Otras actividades en favor de la internacionalización de empresas

V. 1. 2. 1- Oficinas comerciales en el exterior

En 2008 se inauguró la Unidad Física para la Promoción, Distribución y Comercialización de productos santafesinos en la ciudad de Maringá, en el estado de Paraná, Brasil. Por iniciativa del gobierno provincial en conjunto con la Municipalidad de Rosario y la firma Jadon Import and Export, el espacio contempló la instalación de una oficina, un showroom y un depósito para productos santafesinos facilitando el ingreso no sólo al este estado brasileño sino también al resto de los estados de Brasil. Unos años más adelante, y a propuesta del Departamento de Desarrollo Económico de Dubái se concedió a la provincia la posibilidad de abrir allí una oficina comercial. Para el año de su instalación (2013), Santa Fe era el único estado provincial con un espacio de estas características. Con el objetivo de facilitar las negociaciones de empresas santafesinas con la región, la oficina tiene a su cargo: la realización de estudios de mercado y búsqueda de contrapartes para la oferta de productos; la búsqueda de información sobre requerimientos de acceso a los mercados árabe, indio y del sudeste asiático y el diseño de agendas; y acompañamiento a las empresas santafesinas en ferias y misiones comerciales en Emiratos Árabes.

V. 1. 2. 2- Capacitación

Desde distintas dependencias del gobierno de Santa Fe se organizaron encuentros, seminarios o talleres con el propósito final de favorecer y estimular la internacionalización de las Pymes de la provincia. Algunas de estas actividades buscaron informar a las empresas sobre las oportunidades de mercado de ciertos países en particular. Algunos ejemplos fueron: el Seminario titulado: “Maringá, puerta de entrada al mercado brasileño” en 2008 sobre las ventajas y oportunidades de comercialización con el país vecino; lo propio ocurrió para el mercado del mundo árabe, en una reunión que se produjo luego de las misiones realizadas a Kuwait y Emiratos Árabes Unidos. Finalmente, una charla organizada por la entonces Secretaría de Integración Regional y

Relaciones Internacionales y la Agencia para el Desarrollo para conocer más sobre los Tratados de Libre Comercio (TLC) firmados por Chile, titulada: “Los TLC: identificación de complementariedades empresariales Santafesinas-Chilenas como oportunidad para consolidar nuestras exportaciones en terceros mercados” junto con autoridades de ProChile en Argentina.

Otro tipo de actividades realizadas se centraron en la capacitación por rubro de empresas. En este sentido, se dictó un Curso de Internacionalización para empresas de Software y Servicios Informáticos, en 2013 con el fin de facilitar a las empresas la formulación de planes de negocios internacionales. Existieron además, encuentros más generales, destinados a empresas de todos los rubros, como el Taller sobre oportunidades de Internacionalización de los sistemas productivos en América Latina, dictado por un consultor internacional.

V. 2- Políticas de planificación estratégica y marketing

En este último apartado se hace referencia a las políticas de posicionamiento y marketing, es decir a las actividades que promueven el establecimiento de una imagen territorial como las visitas de autoridades al exterior, y recepción de autoridades extranjeras, la participación en congresos internacionales, etc.

V. 2. 1- Visita de autoridades locales al exterior y recepción

V. 2. 1. 1- Visitas de autoridades locales al exterior

Las visitas al exterior fueron encabezadas tanto por parte del gobernador como de los ministros, como una forma más de adquirir contacto con el exterior, dar a conocer la provincia, su experiencia y obtener resultados en diversas materias. Algunos ejemplos fueron la visita a Curitiba, Brasil en 2008 donde además de firmar un protocolo de cooperación, la comitiva santafesina mantuvo encuentros con representantes de la Cámara de Comercio de Brasil y del Banco Regional de Desarrollo y en especial, las Secretarías de Integración Regional y de Regiones, Municipios y Comunas se reunieron con la Compañía Mixta de Informática de Estado de Paraná CELEPAR donde

intercambiaron experiencias sobre instrumentos de gobierno electrónico, portal de transparencia y educación y estrategias de inclusión digital.

Con un importante resultado se llevó a cabo, en 2010, la visita del Ministro de la Producción a Uruguay donde, además de visitar la Expo Prado donde participaban empresas santafesinas se reunió con representantes del gobierno con los cuales se acordó la necesidad de la integración regional entre ambos gobiernos, y para ello se planteó la realización de ferias y exposiciones en ambos sitios. En este marco se concretó la Feria Santa Fe Expone en Uruguay, en diciembre del mismo año.

Finalmente una visita a Estados Unidos en octubre de 2012 donde el gobernador mantuvo reuniones en la sede de Naciones Unidas con el Ministro encargado de Negocios de la Misión Permanente de la ONU en Argentina, así como también con la asesora de ONU Mujeres, con quienes se acordó la concreción de proyectos de trabajo conjunto. Asimismo, se mantuvieron encuentros con representantes del Banco Interamericano de Desarrollo y del Banco Mundial con el fin de analizar la posibilidad de financiamiento para la provincia. La visita incluyó también una disertación del gobernador en el Council of America donde expuso sobre Santa Fe, en cuanto a su perfil socio productivo, su red de empresas industriales, inversión e innovación.

V. 2. 1. 2- Recepción de autoridades extranjeras

Se llevaron a cabo reuniones en reiteradas oportunidades tanto con representantes de organismos internacionales como el PNUD, OIT, BM, BID, el residente del SNU en Argentina, como con funcionarios de gobiernos subnacionales y nacionales. Si bien existieron encuentros realizados debido a la presencia de autoridades extranjeras en la provincia a causa de la participación en otros eventos, como la reunión con el Gobernador de Goms, Suiza o con la alcaldesa de L'Hospitalet, España, se registró también la existencia de reuniones de trabajo donde el objetivo fue llegar a resultados concretos.

Algunos de estos ejemplos son, en primer lugar, las reuniones con el pedagogo italiano Francesco Tonucci en las que se trabajó para sentar las bases de una red latinoamericana del Proyecto Ciudad de los Niños que se conformó en 2009; en segundo lugar, la recepción de una delegación de tamberos neozelandeses que, acompañados por

el Ministerio de la Producción mantuvieron reuniones de trabajo con productores locales así como profesionales y técnicos del sector, donde se intercambiaron conocimientos sobre producción láctea; en tercer lugar, en noviembre de 2012 se recibió la visita de una delegación del Fondo Kuwaití para trabajar en los detalles del convenio de préstamo para el Proyecto de Abastecimiento de Agua Reconquista, que finalmente se concretó en 2014; y en cuarto lugar, en 2015 delegaciones de Uruguay y Paraguay arribaron a la provincia para visitar el Plan ABRE y se abrió de esa manera un intercambio de experiencias y la posibilidad de avanzar en la cooperación sobre la materia.

Por otro lado se hace referencia a la recepción de funcionarios diplomáticos. Algunos de los encuentros fueron de carácter exclusivamente protocolar donde se dialogó sobre de los principales temas de agenda para confirmar los puntos de interés mutuo (Cónsul de España 2008, Embajadora de Suiza 2008, Cónsul de Paraguay 2011) y como forma de presentación cuando los funcionarios eran nuevos (Embajadores de Italia 2010 e Indonesia 2015). Muchas veces las visitas protocolares se desarrollaron aprovechando que el/la funcionario/a estaba en la ciudad invitado/a por otro evento (Embajadora de Irlanda 2008, Embajador de Israel 2009, Embajador de Siria 2010).

Otras reuniones tuvieron objetivos específicos desde el fortalecimiento de la relación bilateral (caso de la reunión con embajadores de países árabes, Embajador de Francia 2008), hasta la posibilidad de realizar otras reuniones, como se dio con el Embajador de Líbano que, en tanto Coordinador de los Embajadores árabes en Argentina, concretó el pedido de la provincia de reunirse con dichos representantes. Algunas reuniones sirvieron para contactar con empresarios del otro país, como el caso de la invitación a la Embajadora de Indonesia para que se ponga en contacto con empresarios de su país para participar en la licitación de la Zona Franca de Villa Constitución.

En el marco del relacionamiento con funcionarios diplomáticos, se produjo también una actividad donde se convocó a embajadores nacidos o formados en Santa Fe, como un espacio de intercambio para conocer sobre lo que ambas partes hacían en materia diplomática y sobre lo que los funcionarios podían hacer para Santa Fe, planteándose la posibilidad de armar una agenda de trabajo con los temas importantes

para la provincia que fueran debatidos en futuras reuniones. Se hizo especial hincapié en los programas de apoyo a las exportaciones de bienes de capital, ya que hay funcionarios de Cancillería que funcionan como enlaces empresariales.

V. 2. 2- Participación en eventos internacionales

Funcionarios de múltiples áreas del gobierno participaron en eventos internacionales como seminarios, congresos, conferencias como otra de las actividades llevadas a cabo para promover a la provincia, el conocimiento de la misma en el exterior, a través de la exposición de programas o experiencias provinciales, y posibilitar acercamientos y relacionamiento con diversos actores subnacionales, nacionales, instituciones, organizaciones, etc. En este caso, encontramos la participación del Ministro de Trabajo y Seguridad Social exponiendo sobre el sistema de inspección del trabajo decente provincia en una Conferencia de la Organización Internacional del Trabajo en Alemania, y en Colombia en el VII Seminario Internacional sobre Trabajo, crisis global y salud, en 2009; la Conferencia brindada por la Ministra de Innovación y Cultura en Escocia en 2012, sobre Cultura, Creatividad e Imaginación en la primera infancia, donde se expuso sobre la experiencia provincial; la exposición realizada por el Ministro de Salud sobre el sistema de salud de Santa Fe en Harvard, por invitación de la institución; y la participación de la Ministra de Desarrollo Social en el VII Foro Urbano Mundial y su exposición sobre la implementación del PEP, en Medellín, 2014.

Por otro lado, la provincia fue sede de eventos internacionales en numerosas oportunidades que también sirvieron como espacios para entrar en contacto con una importante cantidad de actores y posibilitar una imagen provincial en el exterior. Entre ellos, pueden nombrarse: durante 2011, la realización de dos de los principales encuentros internacionales en el ámbito de la cooperación descentralizada, especialmente en el marco del espacio euro latinoamericano: por un lado la VI Conferencia del Observatorio de la Cooperación Descentralizada Unión Europea- América Latina, y el II Encuentro URBOSOCIAL- Espacio de diálogo euro latinoamericano sobre cohesión social y políticas públicas, donde asistieron 500 participantes de 23 países, ambos en la ciudad de Rosario.

V. 3- Conclusión

Como continuación del abordaje sobre el accionar internacional de Santa Fe entre los años 2008 y 2015, en el presente capítulo se expusieron las acciones de posicionamiento internacional, realizadas unilateralmente. La exposición se dividió por un lado, en políticas locales de competitividad, misiones comerciales y otras actividades como el establecimiento de oficinas y la capacitación en materia de comercio exterior. Por otro lado, en políticas de planificación estratégica y marketing abarcando visitas entrantes y salientes; y participación en eventos internacionales.

Si se toman en consideración los objetivos de acción internacional del PEP desarrollados en el Capítulo II, puede decirse, en primer lugar, que las acciones contempladas dentro del apartado: políticas locales de competitividad, se acercan a lo planificado en el Proyecto Santa Fe Exporta Valor, perteneciente al Programa Santa Fe Emprende y Produce de la línea estratégica Economía del Desarrollo. Tanto las misiones comerciales realizadas, la participación en ronda de negociaciones y ferias internacionales, así como las capacitaciones brindadas reflejan coherencia con las actividades planteadas explícitamente en el citado proyecto, para el cumplimiento de la meta principal, el posicionamiento de pequeñas y medianas empresas santafesinas en el mercado externo. Vale destacar que de las acciones descritas, la instalación de oficinas comerciales en el exterior si bien no se explicitó en el PEP, se entiende que responde a la meta principal del citado Proyecto, a través de la facilitación de contactos en el exterior, el asesoramiento en cuestiones propias de los países y empresas extranjeras, etc.

En segundo lugar, la participación de la provincia en eventos internacionales como foros, seminarios y congresos, desarrollada dentro del apartado: políticas de planificación estratégica y marketing, tiene estrecha relación con las actividades planteadas dentro del Proyecto Redes y Cooperación Internacional de la línea estratégica Territorio Integrado. Dicha participación por parte del personal provincial se contempló dentro de las acciones propuestas en este proyecto, en línea con el objetivo de hacer uso de la cooperación

internacional para el cumplimiento de las políticas públicas a nivel doméstico. Aun así, un importante lugar se dedicó en este apartado a otras actividades como la recepción de autoridades y visitas al exterior, que no estuvieron contempladas explícitamente en el PEP. Sin embargo, se considera que las mismas tienen una influencia directa para el objetivo de Programa de Proyección Regional e Internacional, en tanto pretenden hacer conocida a la provincia en el exterior, promocionar una imagen de la misma, además de servir en gran parte de los casos para ultimar detalles de acuerdos, convenios, negociaciones, proyectos, etc.

CONCLUSIÓN FINAL

A lo largo de la presente investigación se abordó el fenómeno de la política internacional subnacional de la provincia de Santa Fe. En particular, esta tesina se dirigió a analizar la influencia del Plan Estratégico Provincial (PEP) en la internacionalización de Santa Fe entre los años 2008 y 2015. Para ello, se consideró importante, en una primera parte, realizar una aproximación hacia los antecedentes en la materia para luego describir el PEP, sus objetivos y los cambios en el contexto institucional. En la segunda parte, se describieron las acciones propias de internacionalización.

A partir de un arduo trabajo de recopilación de información, en el Capítulo I se intentó describir el camino recorrido por la provincia de Santa Fe para convertirse en un actor internacional, a través de la presentación de sus antecedentes, así como de sus marcos legal e institucional hasta 2007. En base a ello, pudo concluirse que, en comparación con el resto de las provincias argentinas, Santa Fe tuvo un inicio tardío en la acción internacional, el cual fue principalmente estimulado por la intención de insertarse en los mercados internacionales. Se comprobó, además, la inexistencia de disposiciones legislativas para el accionar internacional, y respecto al marco institucional, la concentración de las áreas en la órbita del Ministerio de la Producción.

El Capítulo II se dedicó a la descripción del Plan Estratégico Provincial y a la identificación de los objetivos en materia de acción internacional. A partir del análisis de documentos oficiales, así como de entrevistas realizadas, se extrajeron objetivos generales y específicos. Tal como se dejó constancia, el objetivo general se dirigió a la construcción de una política pública de internacionalización, que fuera estratégica, es decir que sirviera para la concreción de las metas generales del PEP y en tanto tal, coherente y sostenible en el tiempo. A partir de ello, se dilucidó la premisa de trabajar para lograr una provincia relacionada con el mundo, altamente conectada y con incidencia en el plano internacional.

Por otro lado, se avanzó sobre los objetivos específicos en lo que llamamos dos ámbitos: de relaciones internacionales y cooperación, y económico comercial. En primer lugar, posicionar a la provincia como un actor dinámico y reconocido a nivel regional e internacional se identificó como la meta general del Programa de Proyección Regional e Internacional. Dentro del mismo, el Proyecto de Integración Regional se planteó participar activamente en procesos de integración regional, tanto existentes como generar nuevos espacios. La integración y cooperación energética regional y en especial con Brasil fue otro de los objetivos del programa, contemplado en el Proyecto de Inclusión de Agroenergías en los ejes económicos de Brasil y Argentina. Por último, el Proyecto Redes y Cooperación Internacional se propuso la participación en redes de trabajo, acuerdos de cooperación, proyectos, ferias, seminarios, congresos internacionales y demás actividades que permitan colaborar con la ejecución de las políticas del gobierno provincial en todos los ámbitos. En segundo lugar, respecto del ámbito económico comercial, se explicitó la intención del Proyecto Santa Fe Exporta Valor, de fomentar la internacionalización de las empresas santafesinas a partir de actividades como la participación en misiones comerciales, ferias internacionales, rondas de negociaciones, y la capacitación y asistencia a empresas.

Como forma de adentrarnos en las acciones ejecutadas en la materia a partir de la puesta en marcha del PEP, se realizó un recorrido de las modificaciones efectuadas en el área institucional. Tal como se demostró a lo largo del Capítulo III, el esquema institucional evolucionó desde la creación de una Subsecretaría de Relaciones Internacionales dentro del Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado hasta su complejización en 2015 donde se convirtió en Secretaría, a la cual se sumaron las Direcciones de Relaciones Internacionales y de Cooperación Internacional. Se concluyó que dichos cambios operaron en favor de una mayor jerarquización del área, aumentando la dotación de recursos a su disposición. Se destacó además, que la nueva ubicación de la dependencia reflejó la intención de equilibrar la importancia de áreas tradicionales como el comercio exterior, junto con las áreas de integración regional y cooperación internacional; pero sobre todo, la convirtió en un área transversal que le permitió estar conectada y trabajar de forma conjunta con todas las áreas de gobierno.

Finalmente, en los Capítulos IV y V se presentó un esquema descriptivo de las acciones propias de la política internacional subnacional de la provincia de Santa Fe, clasificándolas en acciones de relacionamiento institucional internacional y acciones de posicionamiento internacional. Como se indicó, la totalidad de las acciones contempladas en el Capítulo IV respondieron a los objetivos del Programa de Proyección Regional e Internacional, mientras que las acciones desarrolladas en el Capítulo V, se acercaron a lo planteado por el Proyecto Santa Fe Exporta Valor, así como al Programa de Proyección Regional e Internacional.

Por un lado, se concluyó que tanto las acciones bilaterales y multilaterales como una parte de las acciones unilaterales realizadas se aproximaron al objetivo de proyectar a Santa Fe en los ámbitos regional e internacional y lograr una provincia conectada con el mundo. Se sostuvo que la participación en acuerdos y proyectos de cooperación, actividades de intercambio de experiencia, información, capacitación; la participación en redes de trabajo multilaterales; así como las visitas y recepciones de autoridades y participación en ferias, congresos y seminarios internacionales, fueron consecuentes con las metas de aprovechar los beneficios de la cooperación internacional para fortalecer la gestión pública y convertirse en un actor referente del Cono Sur en la materia. Asimismo, la alta actividad registrada en espacios de integración tanto tradicionales como nuevos coincide con la meta de generar una fuerte presencia en el ámbito regional. Además, muchas de estas actividades tuvieron a la temática energética y en especial a la búsqueda de energías alternativas como objetivo final, coincidiendo con lo planteado en el Proyecto Inclusión de Agroenergías en el eje económico Brasil-Argentina.

Por otro lado, desde el ámbito económico comercial, se visualizó la coherencia de las actividades con lo postulado por el Proyecto Santa Fe Exporta Valor. La realización de misiones comerciales e institucionales, la participación en ferias internacionales y rondas de negociaciones y la capacitación a empresas fueron actividades expresamente contempladas en la planificación para el objetivo de posicionar a las pequeñas y medianas empresas santafesinas en el mercado externo, aumentando con ello las exportaciones provinciales.

Para finalizar, se destaca que, durante el período analizado se contemplaron dos gestiones de gobierno y tal como quedó demostrado, las metas en materia internacional no sólo no cambiaron sino que se reforzaron, brindando continuidad y sostenibilidad a la gestión internacional, en coherencia con el objetivo general. Aun sin haberse cumplido todas las actividades proyectadas -como es el caso de la creación de una normativa legal donde no se comprobaron avances-, la mayoría de las acciones registradas para el período fueron consecuentes con los objetivos y actividades planteadas en el Programa de Proyección Regional e Internacional y en el Proyecto Santa Fe Exporta Valor, lo que nos permite reafirmar nuestra hipótesis inicial según la cual la internacionalización de la provincia de Santa Fe durante los años 2008-2015 se orientó por el Plan Estratégico Provincial.

BIBLIOGRAFÍA

BONFATTI, A. (2014), "Prólogo" en RIBEIRO M. (2014), *Cooperación Descentralizada y la eficacia de la ayuda. Una mirada desde los gobiernos de América Latina. Observatorio de cooperación descentralizada*. Tomo 5. Provincia de Santa Fe.

BONOMELLI, G. (1999), Estudios de un caso práctico. Promoción de las exportaciones en la provincia de Santa Fe: las políticas públicas desarrolladas por las agencias del estado y sus relaciones interorganizacionales. Cuadernos de Política Exterior Argentina, CERIR, N° 52.

BOTTO M. (2013) Integración regional y actores subnacionales. El caso del MERCOSUR. Revista Temas y Debate 25, año 17, páginas 83 a 106.

CALVENTO, M. (2016). La política internacional subnacional: una propuesta para el abordaje del accionar contemporáneo en Argentina. Revista *Desafíos*, 28(1), 295-332. Doi: [dx.doi.org/10.12804/desafios28.1.2016.07](https://doi.org/10.12804/desafios28.1.2016.07)

CARBAJALES, J. y GASOL, C., (2008) "La gestión internacional de las provincias en el marco del sistema federal argentino y a la luz de sus propias constituciones", en IGLESIAS, E., IGLESIAS, V., & ZUBELZU, G. (2008). *Las provincias argentinas en el escenario internacional. Desafíos y obstáculos de un sistema federal*. Buenos Aires. CARI-PNUD.

CARLINO A. y VEIRAVÉ F., (2003), "Buscando moderar los efectos de la globalización. La provincia de Chaco y su participación en distintas organizaciones subregionales". Trabajo presentado en las VII Jornadas de Historia de las Relaciones Internacionales de la Asociación Argentina de Historia de las Relaciones Internacionales en la FCE-UBA.

COLACRAI, M. y ZUBELZU, G. (1994). Las provincias y sus relaciones externas ¿federalización de la política exterior o protagonismo provincial en las relaciones internacionales?, CUPEA, CERIR.

COSTAMAGNA, P. & 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.

DEMARCHI, P. (2015). “La inserción externa de las provincias argentinas en el escenario internacional a través del comercio exterior: la experiencia de Santa Fe”. Trabajo presentado para el Seminario Desarrollo Exportador y Políticas Públicas de la Maestría en Integración y Cooperación Internacional CERIR, Rosario.

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

FACCIANO, M. (2014). “Los gobiernos locales y su contribución por medio de la cooperación descentralizada a la Eficacia de la Ayuda para el Desarrollo”. La Provincia de Santa Fe y la incorporación de los Principios de París a través del Programa FOSEL. Rosario. Tesina de grado Licenciatura en Relaciones Internacionales, UNR.

HERNANDEZ SAMPIERI, R; FERNANDEZ COLLADO C. y BAPTISTA LUCIO P. (1991) *Metodología de la investigación*, Mcgraw-Hill Internamericana de México.

IGLESIAS, E., IGLESIAS, V., & ZUBELZU, G. (2008). *Las provincias argentinas en el escenario internacional. Desafíos y obstáculos de un sistema federal*. Buenos Aires. CARI-PNUD.

IOAN, D. S. (2005) “La internacionalización de la empresa y el plan de exportación”, Universidad Metropolitana Venezuela.

KEOHANE R. & NYE J. (1989). *Poder e Interdependencia. La política mundial en transición. Buenos Aires*, Grupo Editor Latinoamericano (GEL).

MAIRA L., (2000) *La política internacional subnacional en América Latina*, Buenos Aires.

MALÉ J. P. y Cors C. (2013) Cuadernos para la Internacionalización de las Ciudades, número 1 Marco legal e institucional para la acción internacional de las ciudades: Diagnóstico y prospectiva euro-latinoamericana, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

MICHELMANN, H. & SOLDATOS, P. (1990). *Federalismo y Relaciones Internacionales: El rol de las unidades subnacionales*. Oxford: Clarendon Press.

MIRANDA, R. (2005). Paradiplomacia y gobierno local: indicios de un modo diferente de hacer relaciones internacionales. Anuario Instituto de Relaciones Internacionales (IRI), UNLP.

PEROTTI J. (2010) “La internacionalización de las provincias y municipios argentinos: experiencias e iniciativas del accionar externo desarrollado por las entidades subnacionales” CETyL - INILA (UNCuyo), Mendoza.

RIBEIRO M. (2014), *Cooperación Descentralizada y la eficacia de la ayuda. Una mirada desde los gobiernos de América Latina*. Observatorio de cooperación descentralizada. Tomo 5. Provincia de Santa Fe.

RODRIGUEZ GIAVARINI, A. (2008), "Prólogo" en IGLESIAS, E., IGLESIAS, V., & ZUBELZU, G. (2008). *Las provincias argentinas en el escenario internacional. Desafíos y obstáculos de un sistema federal*. Buenos Aires. CARI-PNUD.

ROMERO, M. del H. (2010), "La experiencia de la provincia de Santa Fe: Hacia la construcción de una política pública de cooperación y relaciones internacionales", *Revista del Observatorio de Cooperación Descentralizada Unión Europea-América Latina*, Numero 7, Barcelona, 2010, páginas 18 a 21.

ROMERO, M. del H. (2015), "Las instituciones para la proyección internacional de las ciudades", Documento Técnico, Programa de Alta Dirección Pública (PADP) en Internacionalización de las ciudades, *Goberna América Latina/ Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset*, Madrid, 2015, páginas 10 a 36.

SALAS- PORRAS, A. (1998), *Estrategias de las empresas mexicanas en sus procesos de internacionalización. Revista CEPAL*.

VANADIA, C. (2009). *La acción internacional de las provincias como estados subnacionales -manifestada a través de la cooperación internacional descentralizada. Ejemplos aplicados desde la Provincia de Santa Fe como agente de la cooperación internacional durante el período marzo 2004- marzo 2009*. Rosario: Tesina de Grado, Licenciatura en Relaciones Internacionales, UNR.

ZUBELZU G., (2004) *Programa Provincias y Relaciones Internacionales. Primer Informe*, Buenos Aires, CARI-PNUD.

ZUBELZU G., (2006) *La acción internacional de las provincias argentinas. Reflexiones generales y análisis de algunos perfiles de gestión*, *Revista Estudios, Centro de Estudios Avanzados (CEA)*, Universidad Nacional de Córdoba, N° 18, páginas 147 a 160.

ZUBELZU 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 IGLESIAS, E., IGLESIAS, V., & ZUBELZU, G. (2008). *Las provincias argentinas en el escenario internacional. Desafíos y obstáculos de un sistema federal*. Buenos Aires. CARI-PNUD.

Documentos oficiales

CONSTITUCIÓN NACIONAL ARGENTINA (1994)

CONSTITUCIÓN DE LA PROVINCIA DE SANTA FE (1962)

PROVINCIA DE SANTA FE, Decretos N° 0038/07; N° 0031/11; N° 0173/15

PROVINCIA DE SANTA FE (2007) Ley Orgánica de Ministerios N° 12.817

PROVINCIA DE SANTA FE (2008). Plan Estratégico Provincial. Provincia de Santa Fe/Unión Europea. Santa Fe: Disponible en: http://www.santafe.gov.ar/archivos/PEP_parte_1.pdf

PROVINCIA DE SANTA FE (2012). Plan Estratégico Provincia-Visión 2030. Provincia de Santa Fe/Unión Europea. Santa Fe: Disponible en: http://www.santafe.gov.ar/index.php/plan_estrategico_provincial

PROVINCIA DE SANTA FE (2016). La internalización de la Provincia de Santa Fe. Estrategias y avances 2011/2015, Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado, Provincia de Santa Fe.

Páginas Web

Gobierno de la Provincia de Santa Fe: <https://www.santafe.gov.ar/>

Observatorio de Cooperación Descentralizada Unión Europea- América Latina
<http://observ-oed.org/es>

Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales (CARI) <http://www.cari.org.ar/>

Entrevistas

DEMARCHI, P. (2016) Directora de Relaciones Internacionales, Secretaría de Relaciones Internacionales e Integración, Gobierno de la provincia de Santa Fe. Entrevista realizada el 27 de octubre de 2016.

DEMARCHI, P. (2017) Directora de Relaciones Internacionales, Secretaría de Relaciones Internacionales e Integración, Gobierno de la provincia de Santa Fe. Entrevista realizada el 9 de junio de 2017.

ROMERO, M. del H. (2017) Subsecretaria de Cooperación y Relaciones Internacionales 2007-2011, Gobierno de la provincia de Santa Fe. Entrevista realizada el 3 de mayo de 2017.

VANADIA, C. (2016) Directora de Cooperación Internacional, Secretaría de Relaciones Internacionales e Integración, Gobierno de la provincia de Santa Fe. Entrevista realizada el 27 de octubre de 2016.

ANEXO

Convenios Internacionales

1. *Convenio Marco de Colaboración y Cooperación entre el Gobierno de Santa Fe, República Argentina, y el Instituto Latinoamericano de las Naciones Unidas para la Prevención del Delito y el Tratamiento del Delincuente.*

Fecha de firma: 12/12/2007 N° de Convenio: 3232

2. *Acuerdo Marco de cooperación internacional entre el Coordinador residente del Sistema de Naciones Unidas en Argentina y el Gobierno de la Provincia de Santa Fe, Republica argentina.*

Fecha de firma: 22/01/2008 N° de Convenio 3256

3. *Declaración de Intención entre el Cantón de Wallis, Suiza, y la provincia de Santa De, Argentina.*

Fecha de firma: 14/08/2008 N° de Convenio 3364

4. *Convenio de Colaboración entre el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la República Oriental del Uruguay y la provincia de Santa Fe.*

Fecha de firma: 29/09/2008 N° de Convenio 3411

5. *Carta de Intenciones entre el Gobierno de Navarra, Reino de España, y el Gobierno de la provincia de Santa Fe, República Argentina.*

Fecha de firma: 18/08/2008 N° de Convenio 3427

6. *Protocolo de Intenciones entre el Estado de Paraná (República Federativa de Brasil) y la provincia de Santa Fe, República Argentina.*

Fecha de firma: 20/10/2008 N° de Convenio 3445

7. *Pacto Territorial para la constitución "Observatorio Pyme Regional provincia de Santa Fe", entre Alma mater Studiorum Universita di Bologna, la Fundación Observatorio Pyme y el Ministerio de Producción del Gobierno de Santa Fe.*

Fecha de firma: 17/11/2008 N° de Convenio 3452

8. *Convenio Marco de Cooperación entre el Comitato Internazionale per lo Sviluppo dei Popoli (CISP) y la provincia de Santa Fe, Argentina.*

Fecha de firma: 21/04/2009 N° de Convenio 3585.

9. *Convenio de Ejecución de reformas en el Centro de Acción familiar 21 en el barrio de Santa Rosa de Lima de la Ciudad de Santa Fe, entre el Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Santa Fe, Argentina, el Comitato Internazionale per lo Sviluppo dei Popoli (CISP), y la Asociación Civil Canoa.*

Fecha de firma: 21/04/2009 N° de Convenio: 3584

10. *Acta de Creación del Programa "Centro Binacional (Argentina - Italia) de Investigaciones en Criobiología Clínica y Aplicada - (CAIC)" entre la Universidad Nacional de Rosario, el Ministerio de Salud de la Provincia de Santa Fe y el Centro Studi Fregato de la Región Friuli-Venezia-Giulia de la República de Italia.*

Fecha de firma: 05/06/2008 N° de Convenio: 3369

11. *Convenio de Colaboración entre el Ministerio de Producción de la Provincia de Santa Fe, las Agencias de Desarrollo Regional de Santa Fe (ADER Santa Fe), Reconquista (ADEPRO) y Rosario (ADERR) y el Gruppo di Volontariato Civile (GVC) de Bologna y el Istituto Cooperazione Economica Internazionale (ICEI) de Milano*

Fecha de firma: 04/09/2008 N° de Convenio: 3392

12. *Declaración de Intención entre la Región Marche, Italia y la Provincia de Santa Fe*

Fecha de firma: 09/10/2008 N° de Convenio: 3428

13. *Convenio de Cooperación entre el Ministerio de Innovación y Cultura de la Provincia de Santa Fe y la Asociación de Televisión Educativa Iberoamericana*

Fecha de firma: 26/11/2008 N° de Convenio: 3508

14. *Protocolo de Colaboración firmado entre el Departamento de Justicia, Empleo y Seguridad Social del Gobierno Vasco y el Ministerio de la Producción de la Provincia de Santa Fe*

Fecha de firma: 01/12/2008 N° de Convenio: 3471

15. *Protocolo de Cooperación entre el Departamento de Justicia, Empleo y Seguridad Social del Gobierno Vasco y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Provincia de Santa Fe*

Fecha de firma: 01/12/2008 N° de Convenio: 3472

16. *Contrato de Subvención –Ayudas Exteriores de la Comunidad Europea- entre la Comunidad Europea y el Gobierno de la Provincia de Santa Fe para la Ejecución de la acción "Innovación institucional en gobiernos intermedios: la regionalización como un instrumento clave para promover democracias de proximidad" en el marco del Programa URB-AL III.*

Fecha de firma: 05/12/2008 N° de Convenio: 3486

17. *Convenio marco de cooperación y asistencia entre el Gobierno de la Provincia de Santa Fe y la Cámara de Comercio Paraguayo-Argentina*

Fecha de firma: 04/03/2009 N° de Convenio: 3558

18. *Acta de acuerdo complementaria del Convenio Marco de Cooperación y Asistencia entre el Gobierno de la Provincia de Santa Fe y la Cámara de Comercio Paraguayo-Argentina*

Fecha de firma: 04/03/2009 N° de Convenio: 3557

19. *Convenio Marco entre el Gobierno de la Provincia de Santa Fe, la ONG "Gruppo Di Volontariato Civile" de Bologna (Italia) y la Agencia para el Desarrollo de Santa Fe (ADER) en el marco del Proyecto Recuperando Futuro.*

Fecha de firma: 17/04/2009 N° de Convenio: 3647

20. *Convenio de Colaboración entre la Diputación de Barcelona y el Gobierno de la Provincia de Santa Fe para la implementación de la Acción "Lote 2: Oficina de Cooperación y Orientación del Programa URB-AL III (OCO)"*

Fecha de firma: 22/05/2009 N° de Convenio: 3649

21. *Protocolo de Colaboración entre la Defensoría Penal Pública de la República de Chile y la Provincia de Santa Fe*

Fecha de firma: 25/08/2009 N° de Convenio: 3727

22. *Convenio de Colaboración entre el Gobierno de la Provincia de Santa Fe y el Patronato de Panamá Viejo, República de Panamá.*

Fecha de firma: 07/10/2009 N° de Convenio: 3764

23. *Carta-Convenio de cooperación técnica en "Gestión de riesgos de desastres por inundaciones" entre el Gobierno de la Provincia de Santa Fe y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).*

Fecha de firma: 29/12/2009 N° de Convenio: 3830

24. *Convenio de Colaboración entre la Fundación Nacional para el Desarrollo -FUNDE- (El Salvador) y el Gobierno de la Provincia de Santa Fe para la implementación de la acción "Innovación institucional en gobiernos intermedios: la regionalización como un instrumento clave para promover democracias de proximidad"*

Fecha de firma: 22/04/2010 N° de Convenio: 3949

25. *Proyecto ARG/10/002 "Nuevo modelo de gestión de insumos para los efectores públicos de Salud de la Provincia de Santa Fe" entre el Gobierno de la República Argentina, el Gobierno de la Provincia de Santa Fe y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo*

Fecha de firma: 14/06/2010 N° de Convenio: 4021

26. *Declaración conjunta de Cooperación entre la Embajada de Nueva Zelandia y el Gobierno de la Provincia de Santa Fe*

Fecha de firma: 30/07/2010 N° de Convenio: 4091

27. *Convenio de ejecución específico para la articulación de actividades entre el Ministerio de Salud de la Provincia de Santa Fe, Argentina, el Comitato Internazionale per lo Sviluppo dei Popoli (CISP), y la Asociación Civil CANOA.*

Fecha de firma: 26/08/2010 N° de Convenio: 4352

28. *Carta de Acuerdo entre el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, actuando en su rol de administrador de fondos de subsidio provistos según el Fondo de Desarrollo Institucional, y la Provincia de Santa Fe.*

Fecha de firma: 23/09/2010 N° de Convenio: 4205

29. *Documento de Fraternidad entre el Gobierno de la Provincia de Santa Fe y la Provincia de Al-Ahmadi (Kuwait)*

Fecha de firma: 20/02/2011 N° de Convenio: 4288

30. *Convenio de Colaboración entre la Diputación de Barcelona (España) y el Gobierno de la Provincia de Santa Fe para la implementación de la acción "Innovación institucional en gobiernos intermedios: la regionalización como un instrumento clave para promover democracias de proximidad" en el marco del Programa URB AL III.*

Fecha de firma: 22/03/2011 N° de Convenio: 4312

31. *Convenio marco de cooperación interinstitucional entre el Gobierno de la Provincia de Santa Fe y la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos.*

Fecha de firma: 11/05/2011 N° de Convenio: 4377

32. *Convenio Específico de Colaboración entre la Diputación de Barcelona y el Gobierno de la Provincia de Santa Fe para la formulación, preparación, implementación, seguimiento y evaluación de la VI Conferencia del Observatorio de Cooperación Descentralizada Unión Europea-América Latina.*

Fecha de firma: 14/09/2011 N° de Convenio: 4807

33. *Declaración conjunta entre el Estado Federal de Baja Sajonia (República Federal de Alemania) y el Gobierno de la Provincia de Santa Fe.*

Fecha de firma: 07/10/2011 N° de Convenio: 4683

34. *Convenio de cooperación internacional entre la representación argentina de la Organización No Gubernamental, GVC, Gruppo di Volontariato Civile y la Secretaria de Estado de la Energía de la Provincia de Santa Fe.*

Fecha de firma: 29/02/2012 N° de Convenio: 4908

35. *Carta de Intención entre el Gobierno de la Provincia de Santa Fe, República Argentina y la Oficina Regional de Ciencia de la UNESCO para América Latina y el Caribe.*

Fecha de firma: 21/03/2012 N° de Convenio: 6593

36. *Carta de intención y compromiso entre el Gobierno de la Provincia de Santa Fe y la Universidad Veracruzana, México.*

Fecha de firma: 23/04/2013 N° de Convenio: 6594

37. *Convenio de Cooperación entre el Gobierno de la Provincia de Santa Fe (República Argentina), y Alcoholes del Uruguay S.A. (Empresa integrante de la Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland), República Oriental del Uruguay.*

Fecha de firma: 19/07/2013 N° de Convenio: 5411

38. *Convenio Marco de Colaboración suscripto entre la Cátedra Unesco UdL "Ciudades Intermedias: Urbanización y Desarrollo" y el Gobierno de la Provincia de Santa Fe*

Fecha de firma: 04/11/2013 N° de Convenio: 5556

39. *Memorándum de Entendimiento entre la Oficina Internacional del Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo y el Gobierno de la Provincia de Santa Fe de la República Argentina.*

Fecha de firma: 28/11/2013 N° de Convenio: 5583

40. *Convenio Específico de Colaboración entre la Intendencia de Montevideo y el Gobierno de la Provincia de Santa Fe para la sistematización y difusión de buenas prácticas de implementación en políticas públicas locales de los Gobiernos Locales de América Latina basadas en la descentralizada y en los principios de eficacia de la ayuda, en el marco de la Iniciativa Municipio de la AECID.*

Fecha de firma: 05/12/2013 N° de Convenio: 5636

41. *Acuerdo de préstamo de Proyecto de Abastecimiento de Agua Reconquista (Etapa I) entre el Gobierno de la Provincia de Santa Fe y el Fondo Kuwaití para el Desarrollo Económico Árabe*

Fecha de firma: 25/03/2014 N° de Convenio: 5675

42. *Acuerdo específico, al amparo del Acuerdo Marco de Colaboración de fecha 12 de Marzo de 2012, firmado entre Ferrocarrils de la Generalitat Valenciana y la Municipalidad de Rosario a través del Ente de la Movilidad de Rosario*

Fecha de firma: 5969 N° de Convenio: 07/05/2014

43. *Convenio de Cooperación entre el Gobierno de la Provincia de Santa Fe, Secretaría de Estado de la Energía (Argentina) y la Fundación CENER – CIEMAT Centro Nacional de Energías Renovables (Reino de España)*

Fecha de firma: 18/05/2014 N° de Convenio: 6116

44. *Convenio de Colaboración entre el Gobierno de la Provincia de Santa Fe y la Diputación de Barcelona para la realización del Proyecto “Cooperación en la gestión integral de residuos sólidos urbanos”*

Fecha de firma: 05/06/2014 N° de Convenio: 6023

45. *Protocolo de Colaboración entre el Gobierno Vasco a través del Departamento de Empleo y Políticas Sociales, y el Ministro de la Producción de la Provincia de Santa Fe de la República Argentina, para la realización de actividades conjuntas en materia de economía social.*

Fecha de firma: 06/06/2014 N° de Convenio: 6233

46. *Convenio de Colaboración Académica entre la Universidad Autónoma de México y el Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe*

Fecha de firma: 12/03/2014 N° de Convenio: 5931

47. *Acuerdo Marco para el Desarrollo Energético de Sunchales – Ejecución de Estudios de Factibilidad- entre la Municipalidad de Sunchales, la Empresa IES Biogas S.R.L. De Pordenone, Italia y otros, la Secretaría de Estado de la Energía de la Provincia de Santa Fe y la Empresa Provincial de la Energía de Santa Fe (EPESF)*

Fecha de firma: 28/08/2014 N° de Convenio: 6162

48. *Carta de Intención entre el Gobierno de la Provincia de Santa Fe, la Unión de Rugby de Santa Fe, la Unión de Rugby de Rosario y la Unión de Rugby de Auckland, Nueva Zelanda.*

Fecha de firma: 25/09/2014 N° de Convenio: 6877

49. *Convenio Marco de Colaboración y Asistencia para el desarrollo de las elecciones de Presidente y Vicepresidente del Estado Plurinacional de Bolivia en la ciudad de Rosario*

Fecha de firma: 03/10/2014 N° de Convenio: 6291

50. *Convenio entre el Gobierno de la Provincia de Santa Fe representado por el Ministerio de Educación y la Universidad de Granada.*

Fecha de firma: 30/10/2014 N° de Convenio: 6442

51. *Carta de Intención entre el Gobierno de la Provincia de Santa Fe y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)*

Fecha de firma: 03/11/2014 N° de Convenio: 6555

52. *Convenio de Colaboración entre el Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe (Argentina) y la Universidad de Granada (España)*

Fecha de firma: 05/11/2014 N° de Convenio: 6406

53. *Memorando de Entendimiento sobre Cooperación entre el municipio de Chongqing de la República Popular China y la provincia de Santa Fe, Argentina*

Fecha de firma: 12/11/2014 N° de Convenio: 6392

54. *Acta Complementaria del Memorando de Entendimiento sobre Cooperación entre el municipio de Chongqing de la República Popular China y la provincia de Santa Fe, Argentina*

Fecha de firma: 12/11/2014 N° de Convenio: 6393

55. *Convenio de cooperación técnica entre el Gobierno de la Provincia de Santa Fe, República Argentina y la Organización Panamericana de la Salud, Oficina Regional de Organización Mundial de la Salud, para el fortalecimiento de la salud pública en la provincia.*

Fecha de firma: 12/11/2014 N° de Convenio: 6394

56. *Contrato de subvención entre el Wupertal Institute for Climate, Environment, Energy (WI) y la Secretaría de Estado de la Energía de la Provincia de Santa Fe– Subsecretaría de Energías Renovables.*

Fecha de firma: 23/12/2014 N° de Convenio: 6441

57. *Acuerdo de Colaboración en gestión de los recursos hídricos entre el Gobierno de la Provincia de Santa Fe de la República Argentina y el Consorcio Intermunicipal de Cuencas Hidrográficas de los ríos Piracicaba y Capiravi de la República Federativa del Brasil*

Fecha de firma: 28/11/2014 N° de Convenio: 6541

58. *Memorándum de Entendimiento entre la Subsecretaría de Prevención del Delito del Ministerio del Interior y Seguridad Pública de la República de Chile y el Gobierno de la Provincia de Santa Fe de la República Argentina sobre cooperación en materia de seguridad*

Fecha de firma: 23/09/2015 N° de Convenio: 6756

59. *Memorándum de Entendimiento entre el Gobierno de la Provincia de Santa Fe, República Argentina y el Ministerio de Justicia de la República de Chile para el fortalecimiento de la cooperación institucional.*

Fecha de firma: 24/09/2015 N° de Convenio: 6757

60. *Convenio de Préstamo entre la Provincia de Santa Fe y el Fondo de la OPEP para el Desarrollo Internacional (OFID) para Proyecto Acueducto Reconquista (Etapa II)*

Fecha de firma: 23/02/2015 N° de Convenio: 6494

61. *Convenio Marco de cooperación académica entre el Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe, Argentina y la Universidad de Tampere, Finlandia.*

Fecha de firma: 06/10/2015 N° de Convenio: 6793

62. *Protocolo de Hermanamiento entre la Provincia de Santa Fe de la República Argentina y el Estado de California de los Estados Unidos de América*

Fecha de firma: 18/11/2015 N° de Convenio: 6824

