

APORTES TEÓRICOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN: EL CASO DE LA CIUDAD DE CONCORDIA (2008-2021)

ALUMNO: DANIEL ALEJANDRO MEDVEDOVSKY

DIRECTOR: HERNÁN CIANCIARDO



FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA
Y RELACIONES INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

Contenido

AGRADECIMIENTOS	4
RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I - LA ACCIÓN EXTERIOR DE LOS GOBIERNOS SUBNACIONALES: ANTECEDENTES Y PERSPECTIVA TEÓRICO-CONCEPTUAL	8
1.1 ANTECEDENTES	8
1.2 PERSPECTIVA TEÓRICO-CONCEPTUAL	10
1.3 ¿CÓMO CONSTRUIR UNA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LOS GOBIERNOS LOCALES?	15
CAPÍTULO II - CARACTERIZACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO: LA CIUDAD DE CONCORDIA	18
2.1 CARACTERIZACIÓN DEL ACTOR	18
2.1.1 FACTORES DEMOGRÁFICOS Y JURISDICCIONALES	18
2.1.2 ESTRUCTURA ECONÓMICA	19
2.1.3 SECTOR TURÍSTICO	22
2.1.4 FACTORES SOCIOCULTURALES	24
2.1.5 EDUCACIÓN	25
2.1.6 ACTIVIDADES DEPORTIVAS	26
2.1.7 AMBIENTE	27
2.2 CARACTERIZACIÓN POLÍTICO-INSTITUCIONAL	28
2.3 CONTEXTO DEL CASO EN ESTUDIO	35
2.4 RELACIONES INTERNACIONALES DE LA CIUDAD DE CONCORDIA	39
2.4.1 LA PARTICULARIDAD DE LAS RELACIONES CON SALTO	42
2.4 RESUMEN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL ACTOR – PRINCIPALES FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	44
CAPÍTULO III - APORTES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA CIUDAD DE CONCORDIA	47

3.1 MOTIVACIONES Y OBJETIVOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	47
3.1.1 DIMENSIÓN POLÍTICA	48
3.1.2 DIMENSIÓN ECONÓMICA	49
3.1.3 DIMENSIÓN COGNITIVA	52
3.1.4 DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL	52
3.2 INSTRUMENTOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	55
3.2.1 HERMANAMIENTOS	55
3.2.2 COOPERACIÓN INTERNACIONAL	57
3.2.3 TRABAJO EN RED	59
3.2.4 MECANISMOS DE ATRACTIVIDAD TERRITORIAL	60
3.3 MOTIVACIONES, OBJETIVOS E INSTRUMENTOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA CIUDAD DE CONCORDIA	62
CONSIDERACIONES FINALES	66
BIBLIOGRAFÍA	68
ANEXO	74
ENTREVISTA N° 1 – LEANDRO LAPIDUZ	75
ENTREVISTA N° 2 – PAULO DAVID TISOCCO	79
ENTREVISTA N° 3 – MARÍA DE LOS ÁNGELES PETIT	86
ENTREVISTA N° 4 – EDUARDO ASUETA	89
ENTREVISTA N° 5 – MARIANA ACOSTA	94
ENTREVISTA N° 6 – MARIANO GUERRERO Y MIGUEL GUOUMAN	98
ENTREVISTA N° 7 – MIREYA LÓPEZ BERNIS	103

Agradecimientos

A la educación pública, que me permitió ser el primer profesional universitario de mi familia.

A mis viejos, Horacio y Leonor, y a mi hermano Fernando que lo hicieron materialmente posible.

A mis amigos de siempre, Emanuel, Franco y Juancho, por ser mi sostén en las épocas de tormenta.

A mi tutor, Hernán Cianciardo, por la guía y la paciencia infinitas.

A mi profesora, María del Huerto Romero, por introducirme en el mundo de la internacionalización de ciudades y regiones.

A Concordia, por ser mi lugar en el mundo y mi fuente de inspiración para este trabajo.

Resumen

Pensar en las ciudades implica pensar en el lugar en que vivimos, en nuestro hábitat, en algo que muchas veces consideramos dado, cuya conformación es construcción de la vida humana. Sin embargo, la actualidad nos pone de manifiesto un avance creciente de la urbanización mundial, reflejado en el cambio y transformación de nuestras ciudades.

Durante los últimos años, es notable el mayor protagonismo de las ciudades en el escenario internacional, a través de la participación en foros, organismos internacionales o redes globales. En este nuevo mundo más urbanizado, con la comunicación como esencia misma de la vida moderna, los gobiernos locales han tenido que comenzar a responder a nuevos retos y demandas cada vez más variadas, fruto de las mutaciones en sus funciones tradicionales.

Dada la intensificación de los vínculos internacionales y transnacionales, y de la mayor injerencia en los asuntos mundiales por parte del nivel subnacional, es incipiente el desarrollo de procesos de internacionalización de las ciudades, a través del establecimiento de contactos formales e informales, de manera permanente o ad hoc, con entidades extranjeras públicas y privadas, con el objetivo de promover temas socioeconómicos, culturales, políticos, de cooperación y conocimiento. Esto permite a los actores subnacionales la búsqueda de reconocimiento, creación de visibilidad y aumento de la capacidad de influencia, negociadora y diplomática.

El presente trabajo pretende abordar la acción internacional de los gobiernos locales, examinando el caso de la ciudad de Concordia, provincia de Entre Ríos, Argentina, en el período de enero de 2008 a octubre de 2021. En este marco, el análisis se centra en los recursos con los que cuenta Concordia para concretar un plan de internacionalización.

Palabras claves: gestión internacional, gobiernos subnacionales, estrategia de internacionalización, Concordia.

Introducción

Desde fines del siglo XX, podemos observar que los gobiernos subnacionales no sólo tuvieron permisividad internacional para vincularse con el mundo, sino también para conectarse a las distribuciones internacionales de oportunidades y contactos ligados a las relaciones comerciales, explotación turística y atracción de inversiones (Medvedovsky, *Foreign Affairs Latinoamérica*, 2020). Con todo, la internacionalización de entes subnacionales no nace en este contexto, sino que tiene más de un siglo de trayectoria (Le Saux, 2015, como se citó en Chernomordik, 2018).

Lo singular en los últimos años es la cantidad de gobiernos locales que comienzan a pensar en lo internacional como parte integral de su estrategia de gobierno, así como también el incremento en la calidad de su participación. Esta última característica no solo apunta a la proliferación de instrumentos de internacionalización, sino principalmente a la modalidad de su accionar externo: ya los gobiernos no conducen acciones aisladas, sino que conjuran estrategias de internacionalización que brinden coherencia y sustentabilidad a la acción externa de un territorio (Malé, Cors Oroval, & Sanz Fiallo, 2013).

Una estrategia de internacionalización, como corolario de lo expuesto en el párrafo anterior, parte de un diagnóstico situacional, con el análisis y participación de todos los actores del territorio. Aquí, particularmente, nos centraremos en el actor que tiene capacidades institucionales para conducir el proceso: la Municipalidad de Concordia, Entre Ríos, Argentina.

Básicamente, nuestro objetivo es aportar elementos teóricos desde las relaciones internacionales y así poder dinamizar el proceso de construcción de una estrategia de internacionalización¹ para Concordia. Para ello, analizaremos los recursos con los que cuenta para elaborar el mencionado plan, en el período de enero de 2008 a octubre de 2021. La hipótesis que guía esta investigación es que la ciudad realiza una embrionaria actividad internacional y posee capacidades territoriales para impulsarla.

Dicho esto, utilizaremos las herramientas técnicas propuestas por el Proyecto AL-Las en el documento “Internacionalización del gobierno local. Una política pública en construcción” (Malé, Cors Oroval, & Sanz Fiallo, *Internacionalización del gobierno local*).

¹ Para poder comprender este concepto, así como los demás abordados en esta tesina, referirse al capítulo 1.2.

Una política pública en construcción, 2014). Como se argumentará más adelante, solo se aplicarán algunos aspectos de dicho enfoque, vinculados a las instancias iniciales de todo proceso de construcción de una estrategia de internacionalización.

En términos metodológicos, se utilizó el método cualitativo, siendo un estudio descriptivo-propositivo. Este tipo de estudios marca el recorte temporal, ya que se realiza una propuesta de intervención a partir de los antecedentes y la situación actual (2021) del estudio de caso. La elección del caso de estudio marca el recorte espacial, formado por la ciudad de Concordia, Entre Ríos, República Argentina. Las técnicas de investigación utilizadas fueron: análisis bibliográfico, análisis de documentos institucionales y entrevistas semiestructuradas a informantes claves.

Una vez terminada esta introducción, el Trabajo Integrador Final cuenta con tres capítulos. El primero describe los antecedentes del tema marco en el cual se inscribe el trabajo (la internacionalización de los gobiernos subnacionales) y caracteriza la perspectiva teórico-conceptual adoptada. Aborda la interpretación del fenómeno desde el campo disciplinar de las relaciones internacionales, con sus principales antecedentes y exponentes en la materia, así como también se definen los principales conceptos utilizados y se detallan las líneas de análisis a seguir en el trabajo.

Luego, los capítulos dos y tres se enfocan en el análisis del estudio de caso: la ciudad de Concordia. En el capítulo dos se realiza un diagnóstico del actor, para lo cual se toma en cuenta sus características político-institucionales, su contexto y su experiencia en el plano internacional. Ello es lo que luego nos permite identificar potencialidades y posibles límites a la hora de construir una estrategia de internacionalización. Una vez efectuado este análisis, se pueden elaborar los elementos centrales para la construcción de la estrategia. Finalmente, se incluye un apartado sobre las principales conclusiones derivadas del análisis realizado.

Capítulo I

La acción exterior de los gobiernos subnacionales: antecedentes y perspectiva teórico-conceptual

1.1 Antecedentes

La internacionalización de los gobiernos subnacionales, tal como hoy la entendemos, no es nueva: tiene más de un siglo de trayectoria (Le Saux, 2015). Prueba de ello es la realización, en 1913, del primer Congreso Internacional de Ciudades, en Bélgica, bajo el lema “El arte de construir ciudades y de organizar la vida comunitaria”. Este Congreso se realizó producto del aumento en las preocupaciones de los gobiernos locales tras la transformación de los hábitos y estilos de vida de fines del siglo XIX.

Ahora temas como el alumbrado público, el ascensor eléctrico, el tren, el metro, el automóvil, el saneamiento de las ciudades, etc., incrementaron el deseo de intercambiar prácticas y experiencias, así como el interés por dotarse de marcos políticos y jurídicos para enmarcar sus relaciones con los gobiernos centrales. En este contexto, se fueron creando, paulatinamente, organizaciones que nucleaban a estos actores y encauzaban sus demandas: la UIC (Unión Internacional de Ciudades), que luego se convirtió en IULA (Unión Internacional de Autoridades Locales); la FMCU (Federación Mundial de Ciudades Hermanas) y Metrópolis², entre otras.

A partir de la década de 1980, las relaciones internacionales de los gobiernos locales se multiplican y diversifican. Por ejemplo, en el espacio eurolatinoamericano, Malé y Cors Oroval (2013) identificaron un mínimo de 1300 relaciones bilaterales entre gobiernos locales europeos y sus pares latinoamericanos, así como también una veintena de redes que agrupaban a 1250 municipios y gobiernos subnacionales. En consonancia con esto, Russell (2010) remarcó que la novedad no es la aparición de otros actores en la escena internacional además del Estado Nacional, sino el incremento exponencial de la cantidad y calidad de su participación.

El cambio cuantitativo y cualitativo, otra vez siguiendo a Malé y Cors Oroval (2013), tiene que ver con grandes transformaciones a nivel mundial, como el proceso de

² En 2004, IULA, FMCU y Metrópolis se unen para conformar una única organización llamada CGLU (Ciudades y Gobiernos Locales Unidos). Para un repaso más profundo acerca de la historia de la internacionalización de los gobiernos locales, consultar Le Saux (2015).

urbanización y crecimiento de las ciudades, la globalización, el cuestionamiento al rol del Estado nacional o la descentralización. Estos factores valorizaron a los gobiernos subnacionales como actores internacionales, fortaleciendo los aspectos políticos que definen a los mismos por sobre los aspectos jurídico-formales. Estos principales atributos están dados por: “a) grado de autonomía; b) capacidad o habilidad para movilizar recursos, ejercer influencia y alcanzar objetivos; y c) continuidad e importancia en las funciones que se desarrollan” (Russell, 2010, pág. 84).

La Academia acompañó estos cambios. En relación a la constitución y evolución histórica del fenómeno de la acción exterior de los gobiernos subnacionales como objeto de estudio dentro de la disciplina de las relaciones internacionales, podemos visualizar los trabajos de Mariana Luna Pont (2010); el ya mencionado de Roberto Russell (2010) y Leonardo Díaz Abraham (2015). En adición a esto, cabe destacar las obras de Ivo Duchacek (1986); Brian Hocking (1993) Graham Allison (1971); Robert Keohane y Joseph Nye (1988); Hedley Bull (2005) como precursoras desde el punto de vista teórico.

Asimismo, existen estudios descriptivos-propositivos sobre la acción internacional de numerosos gobiernos subnacionales. Los primeros se realizaron en Estados Unidos y Canadá (Russell, 2010), extendiéndose luego a ciudades/regiones europeas, y finalmente llegando a trabajos de este estilo en América Latina. Por ejemplo, la investigación llevada adelante por David Hernández (2014) sobre el caso de San José de Costa Rica, y el trabajo de Pablo Costamagna y Mariana Foglia (2011) sobre los casos de las ciudades de Rafaela, Esperanza, Sunchales, Gálvez y Ceres de la Región Central de la provincia de Santa Fe. También encontramos la investigación de Natalia Aquilino y Tatiana Santori (2011) sobre la internacionalización de la trama público-privada en el caso de Rafaela.

En nuestra casa de estudios, la Universidad Nacional de Rosario, Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, se han relevado tesinas de grado de esta índole. Diego Martín (2014) emparentó la tendencia de internacionalización de ciudades al caso de la ciudad de Villa Constitución; Julia Vergara (2016) al estudio de los casos de Rosario y Santa Fe; Victoria Salvoch (2017), al de Venado Tuerto y, recientemente, Carla Chernomordik (2018) sobre el caso de San Lorenzo. A la hora de abordar el estudio de caso y las acciones internacionales realizadas, existe el artículo académico de Daniel Ippolito (2016), en el cual se aborda la actividad paradiplomática de las ciudades de Concordia y Paraná en el período 2008-2015.

Finalmente, desde un punto de vista no académico, encontramos la charla en TEDxParqueSanCarlos de Daniel Medvedovsky (2018) sobre los potenciales efectos de la internacionalización en ciudades pequeñas, así como también noticias de acciones internacionales aisladas por parte de la ciudad de Concordia, en relación al vínculo estrecho con la ciudad de Salto, República Oriental del Uruguay. Tal es el caso del artículo del Diario UY (2016), así como también del diario El Heraldó (2018) sobre el “Programa de Integración Binacional Concordia-Salto” y apoyado por el Banco Interamericano de Desarrollo. Por último, encontramos noticias en Diario El Entre Ríos (2019) sobre visitas protocolares de los embajadores de Nigeria y la República Popular China a la ciudad objeto de estudio.

1.2 Perspectiva teórico-conceptual

Si bien el fenómeno de la acción exterior de los gobiernos subnacionales es de larga data, coincidimos con Díaz Abraham (2015) en que “(...) no es sino hasta los años setenta que los gobiernos locales comienzan a figurar como protoactores de la escena internacional, así como el objeto de estudio para la academia en este mismo sentido” (pág. 40). El surgimiento relativamente tardío de su estudio teórico y sistematizado se debió, en gran medida, a lo que Mariana Luna Pont (2010) señala como “(...) el predominio de visiones estatocéntricas, fundamentalmente jurídicas y formales, centradas en el modelo westfaliano de vinculaciones externas de los Estados” (pág. 3).

Hacia la segunda mitad del siglo XX, aparecieron progresivamente nuevas teorías de las Relaciones Internacionales que, si bien no negaron la centralidad del Estado-Nación como actor fundamental, complejizaron el escenario al plantear la existencia de más temas y más actores. Como resalta Russell (2010), las mismas cuestionaban tres supuestos básicos que sustentaban la visión estatocéntrica: que el actor decisivo en la escena internacional es el Estado Nacional, que se dirige al mundo externo como una unidad integrada, y que actúa de forma racional.

En relación a lo anterior, dos de las obras más importantes fueron “La esencia de la decisión: análisis explicativo de la crisis de los misiles en Cuba”, escrito por Graham Allison (1971), y “Poder e interdependencia: la política mundial en transición” de Robert Keohane y Joseph Nye (1988). Al decir de Russell (2010):

Ambos trabajos rechazaron la noción del Estado integrado y coherente, poco permeable a las fuerzas externas. Antes bien, lo presentaron como una unidad

formada por individuos y burocracias que compiten en el proceso de formulación y en la puesta en práctica de la política exterior desde visiones e intereses distintos y, en ocasiones, hasta opuestos (pág. 86).

Como parte de lo expuesto, resulta interesante recuperar las nociones de Robert Keohane y Joseph Nye, quienes fueron pioneros en resaltar que, si bien el Estado Nacional era un actor de suma importancia en las Relaciones Internacionales, éste no era el único, a la vez que tampoco se comportaba como una unidad. Si bien no abordaron específicamente la acción internacional de las unidades subnacionales, “(...) contribuyeron a la apertura de la perspectiva disciplinar hacia nuevos capítulos y problemas resultantes de la interacción de actores de distinta naturaleza en un escenario internacional cada vez más transnacionalizado y en cambio” (Luna Pont, 2010, pág. 4).

En los años 80 y 90, el debate sobre el Estado como actor internacional tuvo dos ejes principales: “su funcionalidad para organizar la actividad humana en un mundo que se estaba globalizando, y la dispersión creciente de su poder hacia otras estructuras de autoridad tanto sub como supranacionales como privadas” (Russell, 2010, pág. 88). Aquí aparecen cronológicamente el planteo de la difusión de la autoridad estatal de Susan Strange (1998) y el concepto de neomedievalismo de Hedley Bull (2005). También, se comenzó a identificar a las actividades externas de los gobiernos no centrales con denominaciones particulares. Surgen los términos paradiplomacia, como producto del trabajo de Ivo Duchacek (1986), así como de diplomacia multinivel, acuñado por Brian Hocking (1993).

No obstante, coincidimos con la apreciación de Graciela Zubelzú (2008), quien establece que el vocablo “gestión externa o internacional” es más apropiado para la aplicación al caso argentino, ya que refleja más adecuadamente la experiencia de las entidades subnacionales. Recuperando a la autora, sobre el empleo del término paradiplomacia, tiene para decirnos que:

Puede interpretarse como una actividad que duplica o compite con la del Estado nacional en un contexto cultural -el argentino- en el que el prefijo “para” tiene más bien una connotación negativa, incluso con visos de actividad ilegal, más que de acciones simultáneas o concurrentes (pág.36).

Esta gestión externa de los gobiernos subnacionales es completamente legal en la República Argentina, producto del artículo 124 introducido en la reforma del año 1994

en la Constitución Nacional³. Allí, se manifiesta que podrán “celebrar convenios internacionales en tanto no sean incompatibles con la política exterior de la Nación y no afecten las facultades delegadas al Gobierno Federal o el crédito público de la Nación; con conocimiento del Congreso Nacional” (Const., 1994, art. 124). Natalizio, en relación a esto, nos dice que la Reforma Constitucional de 1994 se volvió “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” (como se cita en Calvento, 2016, pág. 308).

En segundo lugar, tras el concepto de gestión externa o internacional, resulta clave la acepción de “gobiernos subnacionales”. El enfoque conceptual que se adopta en la presente investigación es el planteado por María del Huerto Romero (2007), para quien los gobiernos subnacionales son todas las “instancias de la administración pública diferentes del gobierno central” (pág. 23). Coincidimos con Chernomordik (2018) quien reconoce que “(...) un análisis detallado de los mismos evidencia diferencias entre todos estos conceptos. Por razones de claridad expositiva, se utilizarán como sinónimo los conceptos de gobierno subnacional, gobierno local, ciudad, municipio, autoridad local y gobierno no central” (pág. 11).

Si bien para desarrollar una estrategia de acción exterior efectiva es necesario abrir el diálogo a todos los actores del territorio y coordinar con los que realizan actividades internacionales, no podemos pasar por alto la noción de Romero y Fernández de Losada (2015), quienes consideran que el gobierno local debe ser el líder y articulador de la política de internacionalización. Esta es la postura tomada en el presente trabajo.

Por último, el tercer concepto clave de esta tesina es “estrategia de internacionalización”. Siguiendo a Mónica Salomón (2007), entendemos por ella al plan de relaciones internacionales diseñado e implementado deliberadamente para alcanzar unos objetivos claramente definidos por un gobierno local en función de sus prioridades de desarrollo territorial; y en el cual se desarrollan instrumentos y estructuras institucionales adecuadas para materializar sus objetivos. No podemos dejar de aclarar que se parte del supuesto de Romero y Fernández de Losada (2015) que, para que la acción exterior de los gobiernos locales sea coherente, ofrezca un valor añadido real, y tenga perspectivas de impacto y sostenibilidad, debe constituirse en una estrategia.

³ Este tema será abordado en profundidad en la sección 2.3 del presente trabajo.

Asimismo, no podemos obviar el trabajo de Malé, Cors Oroval & Sanz Fiallo (2014), quienes postulan los cuatro elementos básicos de toda estrategia de internacionalización de una ciudad: las motivaciones de la internacionalización; los objetivos claros y alcanzables; los instrumentos de internacionalización apropiados para la materialización de la estrategia; y una programación concreta de actividades para cada objetivo.

Primero, las motivaciones de la internacionalización son tomadas del trabajo de Fernández de Losada (2014), quien las tipifica en cuatro tipos: política, económica, cognitiva y socio-cultural. Cabe destacar que los distintos tipos pueden combinarse y complementarse; las motivaciones no son estáticas; de ellas, se desprenden objetivos o ejes específicos para la internacionalización de una ciudad; en primera instancia, pueden identificarse varias motivaciones y objetivos, pero deberán ser priorizados en función del plan de desarrollo o estratégico de la ciudad.

Segundo, de acuerdo a la literatura especializada (Zapata Garesché, 2007; Romero, 2010; Malé, Cors Oroval & Sanz Fiallo, 2014; Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana, 2012), los instrumentos más comunes para la internacionalización de una ciudad son:

- Hermanamientos: son el instrumento de internacionalización más antiguo y tradicional, y consisten en una “decisión adoptada por dos municipios de común acuerdo para mantener unas relaciones especiales de carácter amistoso y permanente. Se basan en el mutuo conocimiento y en la realización de una serie de actividades que interesan a ambas partes”⁴. De allí que coincidimos con la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana (2012), en que es condición indispensable para su buen funcionamiento, la correcta selección de las ciudades socias y la elaboración de un plan de acción concreto y factible, así como el involucramiento de la población;
- Cooperación internacional: a menudo, es entendido este término como intercambiable con “ayuda al desarrollo”, y especialmente en el marco de relaciones entre países ricos y países pobres. No obstante, existen otras

⁴ Definición brindada por el Seminario de Internacionalización de Ciudades y Regiones – Facultad de Ciencia Política & Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario (2018).

concepciones más modernas y abarcadoras de la cooperación internacional al desarrollo, para las cuales ella...

...es el esfuerzo conjunto de gobiernos, apoyado por el dinamismo de organizaciones internacionales, sociedad civil, academia y sector privado, para promover acciones que contribuyan al desarrollo sostenible y a mejorar el nivel de vida de la población mundial a través de la transferencia, recepción e intercambio de información, conocimientos, tecnología, experiencias y recursos (Agencia Mexicana de Cooperación para el Desarrollo, 2018, pág. 2).

En relación a esto, las modalidades de la cooperación internacional son tan variadas como la Cooperación Norte/Sur, donde los actores intervinientes poseen un nivel diferente de renta y se busca tender a equilibrarlos a futuro; la Cooperación Sur-Sur, entre países de renta media-baja y aunando esfuerzos, a los fines de hacer frente a los desafíos en relación a los objetivos de desarrollo; la Cooperación Triangular, donde dos o más países en desarrollo cooperan con el financiamiento de donantes del Norte o de organismos internacionales, y la Cooperación Descentralizada, cuando los actores intervinientes provienen de gobiernos locales;

- Articulación en red: a diferencia de los hermanamientos, estas se caracterizan por un mayor margen de flexibilidad y dinamismo. Son definidas como “relaciones horizontales entre instituciones similares sin jerarquía y con objetivos en común” (Zapata Garesché, 2007, pág. 108). Existen de naturalezas muy variadas, y se dan en prácticamente la totalidad de los ámbitos de las políticas públicas locales;
- Atractividad territorial: son instrumentos que pueden utilizar los gobiernos locales para “(...) visibilizarse y proyectarse a nivel internacional, dotándose una identidad, una imagen, un modelo o una marca que los haga reconocibles internacionalmente” (Freddy Lara, Meléndez Yúdico, & Zapata Garesché, 2015, pág. 13) con el fin de captar lo que Miralles (2015) llama distintos tipos de capital: visitantes, inversiones y conocimiento. Los mecanismos más comunes de atractividad territorial son la promoción económica (de las características económicas) y el marketing de ciudad (crear una marca de ciudad).

1.3 ¿Cómo construir una estrategia de internacionalización para los gobiernos locales?

Sobre la base del marco de referencia teórico-conceptual explicitado en el apartado anterior, este Trabajo Integrador Final se propone realizar un aporte teórico para contribuir a la creación de una estrategia de internacionalización postpandemia para la ciudad de Concordia. En este sentido, se utilizan las herramientas técnicas brindadas por Malé, Cors Oroval y Sanz Fiallo (2014) en su documento “Internacionalización del gobierno local. Una política pública en construcción”⁵.

En el mencionado documento, los autores analizan los 4 elementos básicos de toda estrategia de internacionalización de una ciudad: las motivaciones de la internacionalización; los objetivos claros y alcanzables; los instrumentos de internacionalización más apropiados para la materialización de la estrategia; y una programación concreta de actividades para cada objetivo. Para el estudio de caso de este TIF -la ciudad de Concordia- se aplicarán solo los tres primeros elementos básicos mencionados. El elemento “programación concreta de actividades para cada objetivo” no se incluye porque se considera que el mismo correspondería a una segunda etapa, una vez consensuados con el gobierno local y los actores del territorio las motivaciones, objetivos e instrumentos propuestos en este trabajo.

Malé, Cors Oroval y Sanz Fiallo (2014) señalan con mucha elocuencia que no basta con esos 4 elementos básicos para que la estrategia de internacionalización sea eficiente y sostenible en el tiempo. Se requiere, ineludiblemente, que cuente con las siguientes características:

1- ***Una fuerte voluntad y liderazgo político de las máximas autoridades del gobierno local.*** Los funcionarios deben manifestar y sostener públicamente su voluntad y compromiso de dar a la ciudad una dimensión internacional, presentándolo como un eje fundamental de su gestión, transmitiéndole a la población una visión positiva sobre los resultados materiales/inmateriales esperados de la internacionalización.

2- ***Estar articulada con el plan estratégico de la ciudad.*** Aquí, Romero & Fernández de Losada (2015, pág. 6) agregan que “es necesario dimensionar la acción

⁵ El documento fue elaborado en el marco del Proyecto AL-Las, una alianza de ciudades y gobiernos locales de Europa y América Latina que impulsa una nueva forma de acción y cooperación internacional desde lo local. Para más información: <https://proyectoallas.net/> Última consulta: 26/10/2021

exterior y sus instrumentos en función de las necesidades, aspiraciones y realidades de cada ciudad/región”. Para ello, en caso de que exista uno, el plan estratégico de la ciudad puede ser de gran utilidad, porque el mismo establece y consensua un diagnóstico de las fortalezas y debilidades del actor y esboza los rasgos principales del modelo de ciudad que el gobierno desea impulsar.

3- ***La estrategia debe tener un carácter transversal***, en el sentido de que debe ser asumida por toda la administración local desde el inicio de los trabajos de reflexión. La colaboración de todos los sectores es necesaria para que cada uno, en su campo de conocimiento y actuación, pueda dar contenido y consistencia a las acciones propuestas. Es importante que “todos los departamentos entiendan que necesitan de la acción internacional para realizar mejor sus propias metas y que, al mismo tiempo, se sientan corresponsables de lo que esta acción exterior pretende lograr” (Malé, Cors Oroval, & Sanz Fiallo, 2014, pág. 64).

4- ***La estrategia debe poseer un carácter intersectorial***, articulando a los diversos actores, diferentes al gobierno, que operan en el territorio. Deben verse reflejados y participar activamente en la definición, ejecución y seguimiento de la estrategia de internacionalización. No debe ser concebida como una política del gobierno, sino como una política de LOS actores del territorio en conjunto.

5- ***La estrategia debe estar acompañada de un marco institucional***. La oficina de Relaciones Internacionales debe ser el instrumento clave de la política de internacionalización, ya que será la responsable de implementar el plan. Es fundamental que la misma participe en todas las líneas maestras de planificación del municipio para que pueda tener una visión global de las prioridades locales.

6- ***Debe ser objeto de una amplia comunicación pública***. Aquí Uribe Villegas & Rubio (2014) agregan que la comunicación debe ser parte integrante desde el primer momento, empezando por la sensibilización de la población, hasta la posterior comunicación y evaluación de los pasos concretados.

Si bien estas 6 características son necesarias para dar coherencia, efectividad y sostenibilidad a toda estrategia de internacionalización, no son abordadas en esta tesina. En el caso de las características enumeradas en los puntos 3 al 6, ello se debe a que se refieren a aspectos “operativos” de la estrategia cuyo análisis desbordaría los límites de este TIF. En el caso de la “articulación con el plan estratégico de la ciudad”, ello se debe

a que la ciudad de Concordia no cuenta con un plan de ese tipo. Finalmente, en cuanto al componente “voluntad y liderazgo político”, este TIF solo realizará una aproximación a su análisis, pues un estudio profundo del mismo requeriría de enfoques teóricos y técnicas de investigación que ameritarían una investigación propia y específica.

Capítulo II

Caracterización y contextualización del estudio de caso: la ciudad de Concordia

En este capítulo, el lector podrá encontrar una caracterización de la ciudad de Concordia. Luego, encontramos una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que nos permite tener un punto de partida para la estrategia de internacionalización. Este análisis está nutrido de la información oficial del sitio web de la Municipalidad⁶, de organismos oficiales provinciales y nacionales de estadística, así como de entrevistas a actores relevantes del territorio.

2.1 Caracterización del actor

2.1.1 Factores demográficos y jurisdiccionales

Concordia, formalmente San Antonio de Padua de la Concordia, constituye el municipio de cabecera del departamento de Concordia, perteneciente a la provincia de Entre Ríos en la República Argentina. La ciudad se encuentra emplazada sobre la orilla hidrográfica derecha del río Uruguay y comprende a las anteriores localidades de Villa Zorraquín, Villa Adela, Benito Legerén, Osvaldo Magnasco y Las Tejas. Se ubica

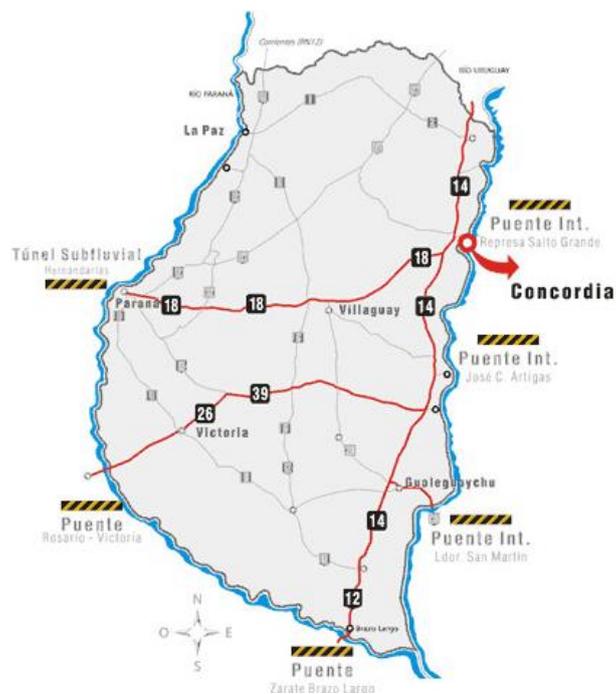


Ilustración 1 - Mapa de Entre Ríos - Fuente: http://www.turismoconcordia.com.ar/rutas_accesos.htm

⁶ <https://www.concordia.gob.ar/> Último acceso: 15 de octubre de 2021.

aproximadamente a 430 km al norte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, frente a la ciudad de Salto (Uruguay), separadas por el río (Municipalidad de Concordia, 2021).

Acorde a la fuente citada en el párrafo anterior, la ciudad cuenta con una serie de importantes vías de acceso, entre las que se destacan la Autovía General Artigas, las Rutas Provinciales 4 y 22 y la Ruta Provincial 28 que constituye la vía de acceso Norte, y a través de la misma, la Ruta Nacional 015 que comunica al Este con Salto en la República Oriental del Uruguay por medio del puente que cruza sobre la Represa Binacional Salto Grande.

En este sentido, María de los Ángeles Petit (2021), abogada y ex asesora del gobierno municipal, agrega que la ciudad está estratégicamente ubicada en un polo de desarrollo productivo y turístico. Además, postula que Concordia “es el conglomerado urbano más grande del norte de la Provincia de Entre Ríos, sur de Corrientes, norte de la República Oriental del Uruguay y sur de Brasil”(pág. 87).

Por su población, ocupa el segundo lugar entre las ciudades de la provincia de Entre Ríos, siendo sólo superada por Paraná, la capital provincial. Es además la de mayor población de la cuenca argentina del río Uruguay. De acuerdo con el Censo realizado en el 2010 (INDEC, 2010), la población de Concordia era de 149.450 habitantes, de los cuales el 51,7% eran mujeres y el 48,3% hombres. Actualmente, según las proyecciones de la Dirección General de Estadística y Censos del Gobierno de Entre Ríos, la población se calcula en cifras que rondan los 192.924 habitantes.

2.1.2 Estructura económica

La estructura económica de la ciudad está basada mayoritariamente en la producción agrícola, citrícola y arandana. Desde 1963, es considerada popularmente como la “Capital Nacional del Citrus”. También se destaca la producción ganadera, con un desarrollo moderado en el cultivo de arroz y pastura, las que se vinculan a la cría y engorde de ganado bovino.

A pesar de encontrarse en la “aorta del Mercosur” (Tisocco, 2021) por su ubicación próxima a la Autovía Artigas -principal arteria para el comercio con Brasil, Paraguay y Uruguay- existe un Parque Industrial que, según Petit, no explota las fortalezas de la localidad. No existen políticas, normas ni servicios tecnológicos que atraigan inversiones y empresas para el Parque Industrial: solo hay una economía

regional⁷ basada en los factores mencionados supra, que se dedica meramente a la extracción de materias primas sin grandes agregados de valor, y con escasez de mano de obra calificada.

Las cifras oficiales (Dirección General de Estadística y Censos - Ministerio de Economía, Hacienda y Finanzas - Gobierno de Entre Ríos, 2021) acompañan la visión de Petit. Al 29 de septiembre de 2021, las exportaciones de cítricos y arándanos (principales fuentes de exportación local) solo representan un 2,14% y un 0,11%, respectivamente, del total exportado a nivel provincial. También en el rubro “jugos de frutas y hortalizas” existe una cierta participación, dentro del 0,39% que representa dentro de las exportaciones provinciales. Desafortunadamente, no se cuentan con cifras oficiales desagregadas por departamentos provinciales, así que es difícil estimar la preponderancia concordense dentro de esas cifras.

Una de las razones que retroalimentan esta situación de debilidad económica regional, es la carencia de infraestructura acorde al lugar que ocupa Concordia en la región fronteriza, a pesar de que el actor queda englobado por los Ejes de Integración y Desarrollo (EID) “Hidrovía Paraná-Paraguay”⁸ y “Mercosur-Chile”⁹ de IIRSA-COSIPLAN¹⁰. Tal vez, los únicos avances que han existido en los últimos años, tienen que ver con el “Programa de Integración Binacional Concordia-Salto”, que ambas localidades han impulsado recientemente.

Este proyecto cuenta con el apoyo de los niveles regionales y nacionales de gobierno a ambos lados del Río Uruguay, y consta de tres componentes centrales: integración productiva, integración logística y gestión coordinada de frontera. Esencialmente, se busca el apoyo integral al proyecto por el Banco Interamericano de

⁷ No hay un registro de fábricas instaladas en la ciudad, pero las principales son: Egger (empresa que anteriormente poseía el nombre de "Masisa"), Baggio, Eca y Litoral Citrus

⁸ <http://www.cosiplan.org/infographic#hpp> Último acceso: 22/10/2021

⁹ <http://www.cosiplan.org/infographic#mcc> Último acceso: 22/10/2021

¹⁰ “IIRSA, es un proyecto de ordenamiento territorial que surge en el año 2000 y que incluye el trazado de rutas multimodales (hidrovías, carreteras, vías ferroviarias) en América del Sur. Se propone adaptar a los territorios en función de las exigencias de un mercado mundial, conectar los grandes centros de producción y consumo, disminuyendo costos de fletes y acelerando la circulación mediante la diversificación de los medios (ferrocarriles, autopistas, ríos) (...) La IIRSA es formulada por 12 gobiernos de la región y por instituciones financieras internacionales: el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Fondo Financiero para el Desarrollo de la Cuenca del Plata (FONPLATA) y la Corporación Andina de Fomento (CAF), que ofrecen apoyo técnico y financiero. Contiene obras de transporte, de interconexión energética y de telecomunicaciones, distribuidas en diez ejes. Estos son: Eje Andino; Eje Perú-Brasil-Bolivia; Eje Hidrovía Paraguay-Paraná; Eje de Capricornio; Eje Andino Sur; Eje del Sur; Eje MERCOSUR-Chile; Eje Interoceánico Central; Eje del Amazonas; Eje del Escudo Guayanés” (Schweitzer, 2011, pág 128)

Desarrollo (Diario El Heraldó, 2018, pág. 4). En el mes de diciembre de 2021, se comenzará la remodelación del Aeropuerto de Concordia para volverlo internacional.¹¹ También hay otras obras de gran importancia para la localidad, pero financiadas expresamente con recursos nacionales y provinciales, como son la nueva Planta Potabilizadora de Agua y la nueva Costanera Nébel.

En materia de potencialidades económicas, Asueta destaca tres cuestiones: los servicios, la foresto-industria y la pesca deportiva. Son tres áreas subexplotadas que, con la correcta guía, podrían desembocar en importantes motores de desarrollo. En el caso de servicios, considera que estos se están internacionalizando aceleradamente y, sobre todo a partir de la pandemia, se visibilizaron desarrollos que no estaban tan presentes. Por ello, y a partir de la oferta universitaria que hay en la ciudad, considera que “Concordia puede ser una plataforma de internacionalización de servicios” (pág. 90).

Luego, y al ser una de las líneas de trabajo que el funcionario impulsa desde CAFESG, resalta la competitividad que posee la economía regional en materia de foresto-industria, sobre todo dentro del Mercosur. En materia de capacidades industriales y tecnológicas, la región se encuentra un escalón más arriba que el resto de los países del bloque mercosureano. Vuelve a remarcar que potenciar el comercio dentro de esas latitudes, redundaría en mayores posibilidades de agregar valor a la explotación foresto-industrial.

En último lugar, una potencialidad que es única: la pesca deportiva. Asueta remarca que “es el atractivo que hace que una persona pueda viajar más de dos mil kilómetros para venir a la ciudad” (pág. 90). Y los hechos así lo demuestran¹²: han pisado suelos concordienses figuras de la talla de Roger Waters¹³ (ex Pink Floyd), futbolistas como Ezequiel Lavezzi, Gabriel Heinze y Edinson Cavani, entre otras celebridades, quienes acceden a pescar en la zona de la represa de Salto Grande. Este lugar, por sus características, es única a nivel mundial para pescar dorados. Al ser pesca con devolución, no hay limitante de recursos naturales. El entrevistado detalla la existencia de 60 guías de

¹¹ Este tema se aborda con mayor profundidad en el punto 2.3 “Acciones internacionales de la ciudad de Concordia” del presente trabajo.

¹² <https://www.diariouruguay.com.ar/concordia/de-jugar-una-final-del-mundo-con-messi-a-pescar-en-concordia.htm> Última consulta: 16/10/2021

¹³ <http://www.cndigital.com.ar/noticias/2109-roger-waters-estuvo-ayer-en-concordia.html> Última consulta: 16/10/2021

pesca en la actualidad, con la potencialidad de poseer hasta 400 y construir una marca internacional.

2.1.3 Sector turístico

Por otro lado, existe el sector turístico, cuyas fortalezas se deben a la gran cantidad de espacios verdes, la rica historia y grandes atractivos -como los parques termales y el carnaval- que posee la ciudad. Dentro de los espacios verdes, la Costanera se encuentra sobre la costa del Río Uruguay, ubicada geográficamente al sureste del centro de la ciudad, y se trata de uno de los sectores más importantes para el desarrollo turístico-recreativo¹⁴. También la ciudad posee una variedad de playas, como Playa Los Sauces y Playa Nébel (de río), Lago Salto Grande (en el embalse formado por la Represa de Salto Grande) y Playas en arroyos de vertiente natural: la Cascadita de Dri y Playa Tribilín¹⁵.

Dentro de los grandes atractivos, Concordia se ha visto beneficiada con una gran vertiente de aguas termales, que dieron origen a tres complejos recreativos: Vertiente de la Concordia, Termas del Ayuú y Termas de Punta Viracho¹⁶. Igualmente, la ciudad es sede anual de un carnaval multitudinario, en un corsódromo con capacidad para 15.000 personas y con 4 comparsas de aproximadamente 200 integrantes cada una¹⁷. Esa es la fiesta más comercial, pero lejos de perder su espíritu popular, también existe el Carnaval de los Pequeños Duendes, una celebración donde compiten comparsas barriales integradas por niños.

Sumado al carnaval, otras fiestas importantes que se realizan en la ciudad son: Fiesta Nacional de la Citricultura¹⁸, la Fiesta de los Estudiantes en septiembre -con desfile de carrozas estudiantiles-, la Exposición de la Sociedad Rural local y la Feria de las Golondrinas, que reúne artesanos locales en Semana Santa. Finalmente, también existe “Modo Concordia”, un programa turístico local “que ofrece más de 20 circuitos turísticos durante todo el año en bus turístico, en bicicleta y a pie” (Modo Concordia, s.f.), tanto

¹⁴ Dentro de la misma, se encuentra un Circuito de Movilidad Sustentable, el Parque Mitre, la Playa Deportiva, un Skatepark, y tres paseos gastronómicos. Para más información: <https://www.concordia.gob.ar/turismo/atractivos/costanera> Última consulta: 16/10/2021

¹⁵ Para mayores referencias: <https://www.concordia.gob.ar/turismo/atractivos/costanera> Última consulta: 16/10/2021

¹⁶ Consultado en <https://www.concordia.gob.ar/turismo/atractivos/termas> Acceso por última vez: 16/10/2021

¹⁷ <https://www.concordia.gob.ar/carnaval> Acceso por última vez: 16/10/2021

¹⁸ La “Fiesta Nacional de la Citricultura” es expresión de la importancia que tiene el sector cítrico. Reúne a artistas, productores, público local y del resto de las provincias. <https://www.concordia.gob.ar/fiestacitricultura> Última consulta: 19/10/2021

para que turistas conozcan los atractivos locales, como para que residentes redescubran su ciudad. Por lo general, son actividades gratuitas y pensadas para contar historias sobre Concordia.

Al hablar de historia, la urbe concordiente también tiene muchos rincones pintorescos e interesantes, siendo el más importante el Parque San Carlos¹⁹, una reserva natural municipal de 70 hectáreas al noreste de la ciudad. La misma se destaca por sus selvas en galerías, lomadas, montes casi vírgenes y una vista hacia el Río Uruguay que muestra las islas de piedra de Salto Chico.

Dentro del Parque²⁰, se encuentra el Castillo de San Carlos²¹, una edificación del año 1888, construida originariamente por la familia francesa Demachy, de actividad saladeril. Tras una misteriosa desaparición, la casona sufre muchos remates, hasta que finalmente es alquilada por la familia -también de origen francés- Fuchs Valon, la cual tuvo el privilegio de vivir una de las más deslumbrantes historias de Concordia²²: allí aterrizó casualmente el escritor Antoine de Saint-Exupéry, buscando una nueva posta para el servicio de correo aéreo. De hecho, el cuento “Oasis” narra su experiencia en tierras concordientes.

En adición a lo ya mencionado, la ciudad posee un Centro de Convenciones. El mismo cuenta con capacidad para 1.100 personas, múltiples salas para eventos -con paredes móviles para modificar sus dimensiones acordes a las necesidades-, climatización integral centralizada y estacionamiento propio para 250 vehículos.²³ En correlato con la existencia del Centro, existe un sector hotelero gastronómico que cuenta con alrededor de 10 hoteles e infinidad de opciones para disfrutar el arte culinario, desde elecciones populares hasta lugares gourmet.

Sin embargo, también en el sector turístico encontramos debilidades. En esa línea nos comentó Leandro Lapiduz -Presidente de la Asociación Hotelera Gastronómica local-

¹⁹ Allí también está emplazado el Jardín Botánico Municipal “Aníbal Oscar Carnevalini”. <https://www.concordia.gob.ar/turismo/attractivos/parque-san-carlos> Última consulta: 16/10/2021

²⁰ El Parque posee importancia histórica no solo por su Castillo: también fue sede del cruce hacia la República Oriental del Uruguay de “Los 33 Orientales”, un levantamiento armado que buscaba reincorporar la Banda Oriental a las Provincias Unidas del Río de la Plata.

²¹ <https://www.concordia.gob.ar/turismo/attractivos/castillo-san-carlos> Última consulta: 16/10/2021

²² Para conocer más sobre esta historia, el lector puede visitar: <https://www.infobae.com/america/cultura-america/2019/03/10/un-castillo-perdido-dos-nina-salvajes-la-historias-detras-de-las-hermanas-que-inspiraron-la-historia-de-el-principito/> Última consulta: 16/10/2021

²³ <https://www.concordia.gob.ar/turismo/centro-de-convenciones> Última consulta: 17/10/2021

que existe un prejuicio fuertemente instalado en la sociedad, que estipula que “más turismo es igual a menos industria” (pág. 78). En consecuencia, el entrevistado considera que la estrechez de miras a la hora de pensar el turismo, redundando en que a la ciudad no sólo se le haga difícil insertarse en los planos mundiales, sino a nivel nacional y regional mismo.

Luego, el entrevistado también nombró algunas potencialidades que son dignas de remarcar: una de ellas es el Hotel Ayuí, un complejo hotelero de administración pública, el cual cuenta con sus instalaciones en el Lago de Salto Grande y se encuentra cerrado hace más de 18 meses. Y también está la situación de la pesca, mencionada más arriba, que actualmente se encuentra sin proyección turística amplia. Finalmente, Lapiduz mencionó las potencialidades existentes en el sector del termalismo recreativo.

2.1.4 Factores socioculturales

Tras el progreso material que se registró desde 1880, Concordia recibió el influjo de inmigración de “(...) italianos que impulsan la agricultura y la construcción, franceses en la granja y la cultura y, españoles que constituirán la colectividad más numerosa a fines del XIX cuya actividad estuvo orientada al comercio y a la industria” (Pezzarini, 2016). Esto dio origen, según Pezzarini, a la creación y desarrollo de distintas sociedades de inmigrantes: la sociedad italiana "La Concordia", la Sociedad Francesa de Socorros Mutuos, la Sociedad Española de Socorros Mutuos, la Sociedad Italiana "Roma Intangible" y la Sociedad Oriental de Socorros Mutuos.

Indudablemente, esta nostalgia por la madre patria se trasladó de generación en generación hasta el presente: se realiza anualmente una Fiesta Provincial del Inmigrante, donde colectividades de toda índole²⁴ llevan a cabo, durante un mes, actividades para rememorar y revalorizar sus costumbres. Estos eventos concluyen con la elección de la Reina Provincial del Inmigrante.

La influencia de corrientes inmigratorias también se puede apreciar en el circuito museístico de la ciudad concordense. El mismo está compuesto por 12 unidades, las cuales recorren la evolución de la ciudad desde sus orígenes, a través de imágenes, arte, usos y costumbres, mitos y leyendas. Aparte de los museos emplazados en las

²⁴ A día de hoy, se contabilizan 14 colectividades, las cuales son asiduas de las distintas ediciones de la Fiesta Provincial. Fuente: <https://www.diariorioruguay.com.ar/concordia/ultimaron-los-detalles-de-stands-y-protocolos-para-la-fiesta-provincial-del-inmigrante.htm> Última consulta: 17/10/2021

instalaciones del Regimiento, la Represa de Salto Grande y el Parque San Carlos, existen: el Museo y Centro Cultural Salto Grande, el Palacio Arruabarrena, el Museo de Artes Visuales, el Museo Judío de Entre Ríos, Museo de Antropología y Ciencias Naturales, el Museo Interactivo Costa Ciencia, la Fundación Magma, el Naranjal de Pereda y el Museo Domingo Isthilart²⁵.

Esta riqueza a nivel cultural contrasta con el nivel de pobreza existente en los hogares concordienses. De acuerdo al Informe Técnico sobre Incidencia de la Pobreza y la Indigencia del INDEC del 30 de septiembre de 2021, Concordia es el aglomerado urbano con mayores porcentajes de pobreza a nivel nacional: un 56,1% de personas son definidos como pobres. A esto hay que agregar un 15,8% de personas que viven en condiciones de indigencia (pág. 8). Asimismo, la ciudad posee una ausencia de identidad consolidada, producto de que “(...) falta sociedad civil para darle sostenibilidad a ciertas líneas de acción en el tiempo, y eso tiene que ver también con la identidad” (Asueta, 2021, pág. 93).

2.1.5 Educación

Tal y como coinciden María de los Ángeles Petit (2021), Eduardo Asueta (2021), Mariana Acosta (2021) y Mireya López Bernis (2021), en la ciudad se presenta una oferta educativa universitaria y terciaria de amplio espectro. Ello producto de que Concordia es sede de dos edificios de universidades nacionales: la Facultad de Ciencias Económicas y Ciencias de la Alimentación de la Universidad Nacional de Entre Ríos, y la Facultad Regional Concordia de la Universidad Tecnológica Nacional.

Ello, sumado a la existencia de diversos Institutos de profesorado, hacen posible la disponibilidad de formar profesionales y generar un continuo mejoramiento de recursos humanos. Sin embargo, a día de hoy, Petit recalca que se debe “incorporar mano de obra calificada que hoy no existe” (pág. 88). Esto hace pensar que los planes de estudio y la oferta educativa no se condicen para con las necesidades del mercado laboral local.

Este desfase también hace patente otro punto interesante: los bajos niveles de sinergia público-privada. Eduardo Asueta enfatiza este punto al comentar que “hay un enorme déficit. Bajísimo nivel de vinculación y enorme distancia entre la dinámica de uno y otro sector” (pág. 91).

²⁵ Para más información, el lector puede visitar: <https://www.concordia.gob.ar/turismo/atractivos/museos> Última consulta: 17/10/2021

Aun así, existen potencialidades a destacar, como por ejemplo la continúa participación de jóvenes estudiantes en olimpiadas educativas y ferias de ciencia internacionales.²⁶ En un ámbito más institucional, existe una Feria Internacional de Ambiente que se realiza anualmente -desde el año 2012- en la ciudad, la cual cuenta con participación internacional de delegaciones educativas que confluyen en Concordia para exponer sus investigaciones científicas en materia ambiental²⁷.

2.1.6 Actividades deportivas

La urbe de Concordia posee una nutrida agenda deportiva, que tiene su plato fuerte durante el mes de enero, con la “Maratón Internacional de Reyes”. Esta competencia de running de 10 kilómetros contó en 2021 con su 42° edición²⁸, y es muy popular entre la ciudadanía. Es normal ver a las personas animando a los atletas a lo largo del recorrido. También en enero se da la Fiesta Nacional “Pesca de la Boga”, donde pescadores de todo el país vienen a congregarse en el balneario “La Tortuga Alegre” y a realizar la actividad de pesca con devolución.

En el primer mes del año, además, se realiza el Seven del Lago, donde se congregan equipos de rugby de la región, a la vera del Lago de Salto Grande. Igualmente, el sitio web de la Municipalidad resalta otras actividades como “el circuito nacional de golf en los links del Concordia Golf Club, las actividades automovilísticas y atléticas con categorías de nivel nacional, (...) el "Half Triatlón" puntuable dentro del calendario internacional, y el torneo de saltos hípicos "Tres Fronteras"” (Municipalidad de Concordia, s.f.).

Dentro de disciplinas grupales, es interesante la participación del Club Estudiantes Concordia en la segunda categoría a nivel nacional del básquet argentino²⁹. Mientras, en fútbol siempre existen equipos concordienses que animan las categorías Regionales y Federales.

²⁶ Esto es recurrente año a año, pero aquí por ejemplo se puede consultar un caso del año 2021: <https://www.unoentrieros.com.ar/la-provincia/estudiantes-concordia-reconocidos-su-investigacion-n2668379.html> Última consulta: 17/10/2021

²⁷ https://www.elheraldo.com.ar/noticias/197802_5-feria-internacional-de-ambiente-eco-ciencias-concordia-2021.html Última consulta: 17/10/2021

²⁸ <https://diarioelsol.com.ar/contenido/5663/juani-segovia-fue-el-ganador-de-los-10-kilometros-de-la-maraton-de-reyes> Última consulta: 18/10/2021

²⁹ Durante muchos años, fue parte de la primera categoría, pero tuvo que declinar su participación a raíz de la pandemia de COVID-19.

A nivel individual, destacan muchos deportistas que tienen repercusión a nivel nacional e internacional. Tal es el caso de Federico Bruno (maratonista y atleta olímpico), Gustavo y Walter Bou, Leonardo Godoy, Eric Ramírez, Germán Guiffrey, Lucas Robertone, Diego Jara, Marcos Senesi (futbolistas de Primera División y ligas internacionales), Marcos Kremer (rugbier de Los Pumas), Nelson García (piloto de automovilismo), Nadia Cutro (piloto de rally), entre otros.

Dentro de lo que es infraestructura, Concordia cuenta con un centro polideportivo de alto rendimiento, adaptado para dar alojamiento y recibir competiciones nacionales e internacionales. Esto va en línea con un lineamiento que el municipio sostiene desde hace algunos años, en el que el deporte es entendido como actividad social de inclusión ciudadana.³⁰

2.1.7 Ambiente

No podemos menospreciar la importancia del ambiente en la actualidad. Y en Concordia, salvando las distancias con otras unidades políticas de mayor envergadura, se comenzó un proceso paulatino de concientización dentro de la sociedad. Con la ordenanza N° 30.108 del año 2017, se creó la Unidad de Desarrollo Ambiental y Administración del Parque Abasto³¹, con competencia para planificar la gestión ambiental de la ciudad.

Desde su seno, y en articulación con otras áreas municipales, se han desarrollado políticas como la edificación de un Centro de Interpretación Ambiental, la instauración de puntos limpios en la traza urbana -donde antes existían basurales a cielo abierto-, campañas de recolección de tapitas y botellas plásticas, el programa de Erradicación de Tracción a Sangre, la ya mencionada Feria de Ambiente y un programa de voluntariado ambiental, y un programa de arbolado urbano con especies autóctonas, entre otros.

Además, existe un potencial muy grande para alcanzar soberanía alimentaria con buena trazabilidad de los alimentos (Acosta, 2021), producto de un movimiento de agro economías familiares, materializados en mercados populares donde productores locales comercializan sus producciones a precios accesibles. Todo esto, sumado a que el Parque San Carlos es considerado zona de Reserva de Aves Silvestres³², así como Área Natural

³⁰ <https://www.concordia.gob.ar/ciudad/deportes> Última consulta: 18/10/2021

³¹ <https://www.concordia.gob.ar/servicios/udaapa> Última consulta: 21/10/2021

³² Ordenanza Municipal N° 26.320/93 y Decreto Municipal N° 26.560 de junio de 1993.

Protegida y Zona de Reserva³³ a la selva en galería del lugar. El fin es lograr que el mencionado parque sea el pulmón verde (Tisocco, 2021) de la ciudad.

Por último, existe un flagelo ambiental que azota constantemente a la ciudad: el tema de las inundaciones por crecientes del Río Uruguay. La última de ellas, en el año 2015, fue la más terrible que sufrió la urbe en su historia, con alrededor de 10 mil evacuados y 50 centros de evacuación distribuidos por todo el territorio³⁴. Más allá de ser un imponderable de la naturaleza, preocupa a las autoridades el tema del manejo de las aguas a lo largo de toda la cuenca del Río, así como la posibilidad de que las inundaciones sean más frecuentes en un futuro.

2.2 Caracterización político-institucional

Concordia es un municipio, según la Ley de Régimen Municipal o Ley N°10.082 del Poder Legislativo de la Provincia de Entre Ríos, promulgada en diciembre de 2012. Así lo reza el artículo 2: “Todo centro de población estable que, en una superficie de setenta y cinco (75) kilómetros cuadrados, contenga más de mil quinientos (1.500) habitantes dentro de su ejido constituye un Municipio” (pág. 2).

Si bien por su estatus, podría dictar su propia carta orgánica municipal, la ciudad de Concordia aún no concluyó con esos trabajos. A pesar de que en reiteradas oportunidades se llamara al diálogo, estos nunca terminaron en buen puerto. Las últimas instancias documentadas datan del año 2007, cuando el actual gobernador de la provincia, Gustavo Bordet, era intendente de los concordenses.³⁵

A día de hoy, el intendente electo por los ciudadanos en las urnas es Enrique Tomás Cresto, del Frente de Todos. El período 2019-2023 es su segundo mandato consecutivo como intendente de la ciudad. Desde el año 1983, con la vuelta a la democracia en Argentina, el signo político que gobernó a la urbe ha sido el mismo, siempre afín al Partido Justicialista. De hecho, Enrique Cresto forma parte de una familia de tradición política muy fuerte: su padre, Juan Carlos, ha sido intendente de la ciudad

³³ Ordenanza Municipal N° 28.312/95. Tanto ²⁸ como ²⁹ fueron extraídos de <http://www.patrimonionatural.com/HTML/provincias/entrierios/sancarlos/descripcion.asp> Última consulta: 21/10/2021.

³⁴ https://www.clarin.com/sociedad/crecida-rios-noreste-litoral-concordia-evacuados_0_H1Wxj2CdP7g.html Última consulta: 21/10/2021

³⁵ https://www.apfdigital.com.ar/despachos.asp?cod_des=112724 Última consulta: 19/10/2021

por dos mandatos; y su abuelo, del cual Enrique tomó el mismo nombre, fue gobernador de la provincia de Entre Ríos entre 1973 y 1976.

No obstante, Enrique no se encuentra en funciones en el presente, ya que tomó licencia de su cargo para ocupar el cargo de Administrador del Ente Nacional de Obras Hídricas de Saneamiento bajo la Presidencia de Alberto Fernández, a partir del 13 de enero de 2020. Por ende, el intendente en funciones es Alfredo Francolini, originariamente elegido Presidente del Concejo Deliberante de la ciudad y ex Secretario de Gestión Municipal.

En materia de gestión, y acorde a la ya mencionada Ley de Régimen Municipal, Concordia posee, además de su Poder Ejecutivo, un Poder Deliberativo que también es elegido por la ciudadanía mediante el voto. Este Concejo Deliberante, en el momento que se escribe el presente trabajo, está conformado por 13 ediles, siendo su Presidente (en ausencia de Francolini) el Doctor Daniel Cedro (Frente de Todos) y el Vicepresidente el Doctor Luciano Dell'Olio (Juntos por el Cambio). El Frente de Todos es el bloque mayoritario, mientras que Juntos por el Cambio es la fuerza de oposición.

Luego, dentro del ámbito del Poder Ejecutivo municipal, existen distintas Secretarías, Subsecretarías y Direcciones, cada una de ellas estipulada por una orgánica municipal, que regula sus funciones³⁶. Los actuales ocupantes de las Secretarías son:

- Oscar Barboza – Secretario de Coordinación de Gestión;
- Mónica Lifschitz – Secretaria de Hacienda y Finanzas Públicas;
- Amadeo Cresto – Secretario de Desarrollo Social;
- Mireya López Bernis – Secretaria de Desarrollo Urbano;
- Aldo Álvarez – Secretario de Desarrollo Económico;
- Mauro García – Secretario de Salud y Deportes.



Ilustración 2 - Organigrama municipal. Fuente: <https://www.concordia.gob.ar/organigrama/inicio>

³⁶
19/10/2021

<https://www.concordia.gob.ar/gesti%C3%B3n/secretar%C3%ADas>

Última consulta:

Es interesante remarcar la presencia de cifras y estadísticas oficiales de manera transparente, a través de un sitio web, como iniciativa de modernización y digitalización de la gestión pública. Existe un “Portal de Transparencia”, creado en el año 2018, donde la Municipalidad vuelca sus números de gestión. Se pueden consultar cifras presupuestarias, de deuda pública, indicadores económicos del municipio, llamados a licitaciones, sueldos de todos los empleados municipales, así como números del pase de expedientes. Al momento de escritura de este trabajo, existen datos desde el año 2013 en adelante³⁷.

En materia presupuestaria, para el año 2021, la Municipalidad proyectó un presupuesto de \$4.910.000.000,00 (PESOS ARGENTINOS CUATRO MIL NOVECIENTOS DIEZ MILLONES CON 00.-)³⁸. Sus gastos, siempre acorde al ya mencionado Portal de Transparencia, son distribuidos de la siguiente manera:

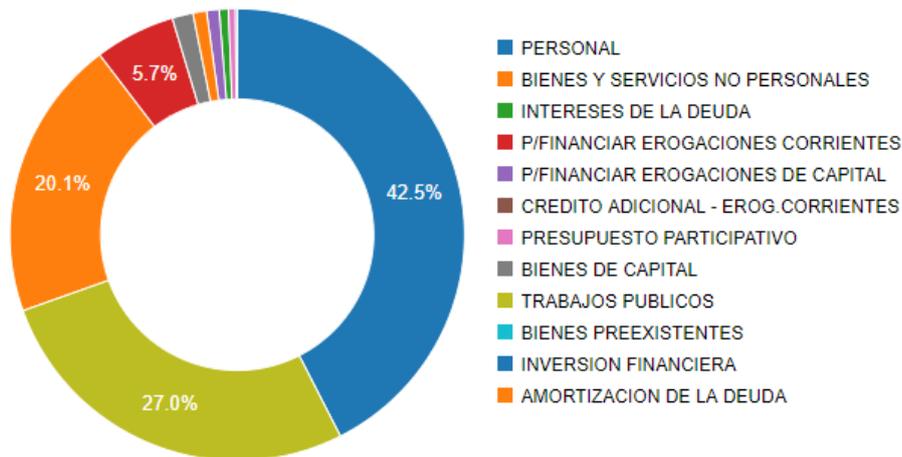


Gráfico 1 - Gastos presupuestarios año 2021, Municipalidad de Concordia. Fuente: <https://www.concordia.gob.ar/transparencia/finanzas/presupuesto>

Dentro de lo que implican los gastos por finalidad y función, la Municipalidad presenta el siguiente estado en lo que transcurrió del año 2021:

Finalidad/Función	Total
Administración General	\$2.275.892.190,38
Servicios especiales urbanos	\$971.904.838,00

³⁷ <https://www.concordia.gob.ar/gesti%C3%B3n/transparencia> Última consulta: 19/10/2021

³⁸ <https://www.concordia.gob.ar/transparencia/finanzas/presupuesto> Última consulta: 19/10/2021

Salud	\$329.885.854,09
Bienestar social	\$830.455.794,82
Cultura y educación	\$75.972.810,42
Desarrollo de la economía	\$1.549.426.582,59
Deuda pública	\$58.600.000,00
TOTAL PRESUPUESTADO (A)	\$4.910.000.000,00
MODIFICACIONES (B)	\$1.182.138.070,30
TOTAL A+B	\$6.092.138.070,30

Tabla 1 - Gastos por finalidad y función año 2021- Municipalidad de Concordia. Elaboración propia en base a datos de Portal de Transparencia Municipalidad de Concordia

No es sorprendente que los sectores que reciben mayor partida presupuestaria estén relacionados a las áreas de desarrollo económico y bienestar social, así como a la administración general. De acuerdo a datos del año 2020, un 61,58% de los gastos municipales son producidos en los haberes de personal³⁹. Esto es acorde a la precaria situación socioeconómica que vive el conglomerado urbano concordiente⁴⁰.

Dentro del resto de áreas, la variación de un 57,37% entre los presupuestos 2019 vs. 2021⁴¹ destinados a salud, claramente podemos visualizar el impacto sanitario de la pandemia del COVID-19 en las arcas del palacio municipal. La deuda pública del municipio no es muy transparente, ya que los últimos datos oficiales publicados datan de 2018. Con todo, el stock de la deuda solo representaba el 14% de los recursos totales de la administración municipal.⁴²

³⁹ <https://www.concordia.gob.ar/transparencia/finanzas/indicadores/gastos> Último acceso: 19/10/2021

⁴⁰ Ver sección de características socioculturales en el punto 2.1.

⁴¹ En 2019, el presupuesto destinado a salud contó con una partida de \$189.288.423,81, contra lo destinado en el presente año, que ronda la cifra de \$329.885.854,09. Fuente: https://www.concordia.gob.ar/transparencia/finanzas/ejecuci%C3%B3n/gastos_finalidad_funcion Último acceso: 19/10/2021

⁴² <https://www.concordia.gob.ar/transparencia/finanzas/indicadores/deuda> Última visita: 19/10/2021



Gráfico 2 - Gastos por finalidad y función año 2021 - Municipalidad de Concordia. Elaboración propia en base a datos de Tabla 1.

A pesar de la envergadura de la Municipalidad, los diversos entrevistados coincidieron en que solamente existen políticas cortoplacistas, que dejan al municipio a merced de los tiempos políticos del país y del mundo. Esto es producto del poco diálogo entre instituciones, emanado de celos políticos y personales (Guerrero & Guouman, 2021), así como de la no planificación. En concordancia, López Bernis (2021), actual Secretaria de Desarrollo Urbano, abona esta cuestión:

Concordia en la actualidad no tiene un Plan Estratégico que abarque la totalidad de sus diferentes aspectos, como en algún momento se intentara allá por el año 2002 aproximadamente. Sí, cuenta con diversos lineamientos de acción por áreas, que algunos denominan con el término de “Estratégico”, aunque en este caso se presenta básicamente por rubros, tal el caso de los “Lineamientos Estratégicos - Obras Estructurales de la ciudad de Concordia”, el “Plan Estratégico de Turismo”, “Plan de Salud”, entre otros más (pág. 104).

Tal y como se vio en el párrafo anterior, la orgánica de la Municipalidad de Concordia para el año 2020 (última existente) estipuló la existencia de 6 secretarías. De ellas, solo 3 cuentan con facultades reconocidas para realizar acciones internacionales. Esto se detalla en la siguiente tabla:

Organismo	Competencia
Secretaría de Coordinación de Gestión	<p>Las relaciones con la Nación, la Provincia de Entre Ríos, otras Provincias, los Municipios de Entre Ríos y otros Municipios, Gobiernos y autoridades extranjeras y entidades no gubernamentales.</p> <p>En lo referente a la (...) sistematización de la legislación municipal vigente y la Provincial, Nacional e Internacional, jurisprudencia y doctrina que fuere de interés y aplicación en el ámbito municipal.</p>
Secretaría de Desarrollo Económico	<p>Definir políticas públicas y estrategias de planificación, promoción y desarrollo turístico, en el ámbito local, regional y de participación provincial, como así mismo en el ámbito nacional e internacional, promoviendo el turismo en todos los niveles, protegiendo, asegurando y optimizando los productos turísticos e imprimiéndoles una dinámica superadora con proyección de futuro.</p> <p>En la participación de los espacios de debate y proposición en materia productiva y de empleo, con los municipios de la cuenca del río Uruguay y del litoral Argentino-Uruguayo.</p> <p>En la promoción de la realización y participación local en ferias y rondas de negocios.</p>
Secretaría de Salud y Deporte	La coordinación en la promoción del deporte y actividad física con entes

	públicos y/o privados de jurisdicción internacional, nacional, provincial y/o municipal y también fiscalizar el cumplimiento de la normativa deportiva vigente.
--	---

Tabla 2 – Competencias internacionales de Secretarías municipales de Concordia. Fuente: elaboración propia según Ordenanza N°37.072⁴³

Además, existen otras reparticiones de la Municipalidad que poseen competencias internacionales. Ellas son:

Organismo	Competencia	Organismo Superior/Temática
Presidencia Municipal: régimen de promoción fiscal para Plan Corredor Turístico, Recreativo y de Desarrollo Sustentable Zona Norte	Asistencia a las empresas en sus gestiones ante organismos internacionales y en su participación en ferias, eventos y exposiciones internacionales.	Presidente Municipal
Ente Mixto Concordiense de Turismo (EMCONTUR)	Representar junto a la Secretaría de Turismo la actividad turística ante organismos internacionales.	Organismo autárquico
Centro de Convenciones Concordia (Concordia Conventions Bureau)	Realizar eventos de promoción con alcance internacional y participar en entes internacionales relacionados con turismo de reuniones.	Presidente Municipal
Ente Permanente de Carnaval	Políticas de promoción en el extranjero y firma de convenios con actores de países limítrofes.	Ente descentralizado Turismo

⁴³ <https://www.concordia.gob.ar/digesto/normativas/4516/texto> Último acceso: 20/10/2021

Dirección de Hidráulica: unidades operativas	Vincularse con organismos internacionales.	Secretaría de Desarrollo Urbano
Departamento de Articulación Local del Sistema Acuífero Guaraní (SAC)	Consolidar y coordinar la comisión local del SAC con apoyo de la Comisión Técnica Mixta de Salto Grande.	Secretaría de Desarrollo Urbano
Departamento de Prevención y Asistencia Social Interdisciplinaria del VIH/SIDA	Mantener vínculos con organismos internacionales.	Secretaría de Salud y Deportes
Coordinación de Políticas Públicas Juveniles	Promover la firma de convenios internacionales.	Presidente Municipal
Unidad de Proyectos Estratégicos	Servir de enlace ante los organismos estatales, privados y ONGs para presentar proyectos, generar acuerdos, convocatorias y programas de inversión.	Presidente Municipal

Tabla 3 – Fuente: elaboración propia a partir de normativa municipal

2.3 Contexto del caso en estudio

Si bien en la sección anterior mencionamos que existen reparticiones municipales con competencias internacionales, nos queda el interrogante de por qué esto es así. ¿Cuál es el marco legal y de agenda internacional que permite esto? Pues bien, la participación en política exterior de los actores subnacionales es un fenómeno surgido e impulsado por la globalización. Esto, como consecuencia de la erosión del poder estatal en múltiples direcciones planteada por Susan Strange (1998). De la erosión hacia abajo, es decir, hacia provincias, municipios y regiones, emana la gestión internacional/externa de los actores subnacionales.

En nuestro país, su origen se rastrea en la década de los noventa del siglo XX, por una amalgama entre factores domésticos y factores externos que lo hicieron posible. Por un lado, en los factores domésticos encontramos el marco de las reformas institucionales neoliberales del gobierno de Carlos Menem, con la subsiguiente necesidad de transferir

responsabilidades en áreas como servicios sociales y educación a actores subnacionales, plasmadas en la reforma constitucional del año 1994. En ella, se incluyeron los artículos 124 y 125, que brindan el marco jurídico para el accionar internacional de actores subnacionales.

El artículo 124 reza:

Las provincias podrán crear regiones para el desarrollo económico y social y establecer órganos con facultades para el cumplimiento de sus fines y podrán también celebrar convenios internacionales en tanto no sean incompatibles con la política exterior de la Nación y no afecten las facultades delegadas al Gobierno federal o el crédito público de la Nación; con conocimiento del Congreso Nacional. La ciudad de Buenos Aires tendrá el régimen que se establezca a tal efecto. Corresponde a las provincias el dominio originario de los recursos naturales existentes en su territorio (Constitución de la Nación Argentina, 1994).

Y, en adición, el artículo 125:

Las provincias pueden celebrar tratados parciales para fines de administración de justicia, de intereses económicos y trabajos de utilidad común, con conocimiento del Congreso Federal; y promover su industria, la inmigración, la construcción de ferrocarriles y canales navegables, la colonización de tierras de propiedad provincial, la introducción y establecimiento de nuevas industrias, la importación de capitales extranjeros y la exploración de sus ríos, por leyes protectoras de estos fines, y con recursos propios. Las provincias y la ciudad de Buenos Aires pueden conservar organismos de seguridad social para los empleados públicos y los profesionales; y promover el progreso económico, el desarrollo humano, la generación de empleo, la educación, la ciencia, el conocimiento y la cultura (Constitución de la Nación Argentina, 1994).

Con el fin de comprender el margen de acción permitido a las provincias, pueden distinguirse dos dimensiones de la política exterior. Según Ippolito (2015), en primer lugar, existe un núcleo duro de competencias que son exclusivas para el Estado Nacional-Federal, o sea la conducción de la política exterior, la representación y la responsabilidad internacional del mismo como ente soberano. En segundo lugar, existe un núcleo blando, que es donde se enmarcan las relaciones internacionales de las provincias y otros entes

subnacionales, tratándose de acuerdos y actividades que no implican ejercicio de soberanía.

En consonancia con esto, el Artículo 75 de la Constitución Provincial de Entre Ríos, reformada en el año 2008, establece que:

El Estado promoverá el federalismo de concertación con el Estado nacional y con las restantes provincias para el desarrollo cultural, educativo, ambiental, económico y social. Podrá integrarse regionalmente celebrando acuerdos, con facultades de crear órganos administrativos de consulta y decisión, sujetos a la aprobación legislativa. Podrá realizar gestiones y celebrar acuerdos internacionales para satisfacer sus intereses, sin perjuicio de las facultades delegadas al gobierno federal. Fomentará la creación de regiones o microrregiones dentro de su territorio, atendiendo características de comunidad de intereses, afinidades poblacionales y geográficas, para posibilitar un desarrollo económico y social sustentable (Convención Constituyente de Entre Ríos, 2008).

Otra vez, según Ippolito, se presenta aquí un importante dilema, cuando los convenios internacionales tienen por objeto la obtención de financiamiento externo por la vía del crédito directo, porque el Artículo 124 de la Constitución Nacional no permite que se vea afectado el crédito público de la Nación.

Para evitar este tipo de inconvenientes, se estableció a nivel nacional un Régimen Federal de Responsabilidad Fiscal⁴⁴ por el cual las provincias (y municipios) deben cumplir con un procedimiento interno que permita demostrar, entre otras cuestiones, solvencia financiera al Ministerio de Economía de la Nación para afrontar los re-pagos (devoluciones) al socio prestador del exterior. Si bien el Estado Nacional actúa como garante del crédito externo, este puede también afectar en garantía fondos de coparticipación federal que corresponden a las provincias prestatarias.

Para el tipo de vinculaciones que impliquen financiamiento directo, debe existir un nivel importante de coordinación y sintonía entre los distintos niveles de gobierno, ya sea municipal, provincial y nacional. Este último es quien debe brindar lo que en términos técnicos se denomina “priorización” para proceder a este tipo de operaciones ante organismos financieros internacionales, multilaterales, regionales, bilaterales y/o con

⁴⁴ Se trata de la Ley Nacional 25.917 sancionada en agosto de 2004.

Estados extranjeros. En el resto de vinculaciones (como, por ejemplo, transferencia de conocimientos o *know-how*), se puede actuar directamente para con otros actores extranjeros.

Dentro de los factores externos, encontramos la ya mencionada globalización, con una consecuente resignificación de los espacios subnacionales y el surgimiento de la corriente de cooperación descentralizada en los organismos internacionales de la Unión Europea, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial. El mes de septiembre de 2015 constituyó un punto de inflexión en este sentido. Luego de un trabajo de evaluación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)⁴⁵ y de los lineamientos establecidos en la Cumbre de Río +20 en 2012 (Fernández de Losada & Romero, 2015), se aprobó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

En 2015, todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas aprobaron 17 Objetivos como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en la cual se establece un plan para alcanzar los Objetivos en 15 años⁴⁶. Los objetivos aprobados son:



Ilustración 3 - Fuente: isglobal.org

En la actualidad, la gestión de todo actor de relevancia y todo proyecto de cooperación internacional para obtener financiamiento y posibilidades de ejecución, es

⁴⁵ Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), surgidos luego de la Declaración del Milenio asumida por los Estados Miembros de las Naciones Unidas, fueron parte de la agenda para el desarrollo que se implementó desde el año 2000 con horizonte temporal de culminación en 2015. Declaración del Milenio: <https://www.un.org/spanish/milenio/ares552.pdf> Último acceso: 28/10/2021

⁴⁶ Para más información: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/> Último acceso: 28/10/2021

conveniente que esté enmarcado en un ODS. En la Argentina, el Decreto 499/2017⁴⁷ estableció el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales como órgano rector de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Este Consejo conduce el proceso de adaptación a nivel nacional y acompaña técnicamente a aquellos gobiernos provinciales y municipales que manifiesten su interés en incorporar los principios y contenidos de la Agenda 2030 y los ODS.

De hecho, a gobiernos locales como Concordia les es de especial interés el objetivo de dicho Consejo de federalizar la cooperación internacional⁴⁸, con tres líneas de acción particulares: articulación con organizaciones regionales e internacionales para la implementación de la Agenda 2030 y el cumplimiento de los ODS; promoción de relaciones bilaterales y multilaterales en particular en acciones de cooperación técnica y financiera vinculadas con la Agenda 2030; identificación de la oferta y demanda de cooperación internacional para los gobiernos locales y provincias.

2.4 Relaciones internacionales de la ciudad de Concordia

Para el presente Trabajo Integrador Final, se buscó la opinión informada de actores de relevancia para con las temáticas de desarrollo urbano (Mireya López Bernis⁴⁹), desarrollo territorial (Eduardo Asueta⁵⁰), ambiente y participación civil (Mariana Acosta⁵¹), el complejo turístico-cultural (Leandro Lapiduz⁵²; Paulo Tisocco⁵³) y agentes que hayan efectuado acciones internacionales desde el municipio en el período temporal abordado (2008-2021, léase María de los Ángeles Petit⁵⁴, Mariano Guerrero⁵⁵ y Miguel Guouman⁵⁶). Todos ellos coinciden en que la ciudad de Concordia realiza acciones internacionales de carácter aislado, sin una planificación estratégica.

En adición, tampoco cuenta con una instancia, organismo o dirección de relaciones internacionales que coordine todas estas actividades para con el extranjero.

⁴⁷ Disponible en: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/166424/20170713>
Último acceso: 28/10/2021

⁴⁸ <https://www.argentina.gob.ar/politicassociales/ods/cooperacion-internacional> Último acceso: 28/10/2021

⁴⁹ Secretaria de Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Concordia.

⁵⁰ Coordinador de Desarrollo Territorial de la Provincia de Entre Ríos y Director General de la Comisión Administradora para el Fondo Especial de Salto Grande (CAFESG).

⁵¹ Integrante de la Asociación Civil medioambiental Luz del Ibirá, Directora de la Escuela Agroecológica de la ciudad.

⁵² Presidente de la Asociación Hotelera Gastronómica de Concordia.

⁵³ Director del Parque San Carlos.

⁵⁴ Directora del Centro de Estudios Municipales de América Latina (CEMAL).

⁵⁵ Coordinador de Relaciones Institucionales del municipio.

⁵⁶ Asesor en asuntos educativos del municipio.

Esto no siempre fue así, ya que “(...) existía, en gestiones anteriores, una ‘Dirección de Relaciones Institucionales, Políticas e Internacionales’, que se ocupaba de los diferentes temas que exige dicha instancia, la cual abarca múltiples acciones que hacen a los diferentes aspectos sociales, económicos, culturales, etc.” (López Bernis, 2021, pág. 103). Esta dirección existió hasta el año 2015, momento en el que Enrique Cresto asumiera como intendente.

Este es un reproche que todos los actores clave del territorio hacen a la situación actual de las relaciones internacionales municipales: todos están de acuerdo de que debería haber una instancia para poseer un “eje central de internacionalización” (Guerrero & Guouman, 2021, pág. 98). ¿Las razones de la no existencia actual? Los entrevistados manifiestan la situación de crisis actual que transita la Argentina, decisiones políticas de los gobiernos de turno, el desconocimiento y la no planificación (Guerrero & Guouman, 2021) y la falta de recursos humanos apropiados (Asueta, 2021).

A la hora de ver acciones internacionales puntuales, la revisión bibliográfica arrojó como interesante el aporte de un autor que trabajó el tema (Ippolito, Paradiplomacia de gobiernos no centrales: estudio de caso sobre Paraná y Concordia, provincia de Entre Ríos, Argentina, 2016). El mencionado investigador recabó las acciones internacionales llevadas a cabo por Concordia en el período 2008-2015. Entre ellas, menciona la importancia de la modalidad de Cooperación Internacional al Desarrollo, “a partir de proyectos relevantes financiados por Cuba en temas de educación y salud, así como con la Organización de Estados Americanos (OEA) en temas medioambientales para la protección del Acuífero Guaraní” (Ippolito, 2016, pág. 16).

Esto es confirmado por el Director del Parque San Carlos, Paulo Tisocco, quien desempeñara durante muchos años el cargo de coordinador de programas especiales del municipio. Los programas particulares fueron: “Yo, Sí Puedo” (alfabetización), donde según Tisocco se alfabetizaron 2223 personas; también estaba “Operación Milagro”, donde la misma fuente arrojó que se operaron a 400 personas totalmente gratis de afecciones de cataratas y pterigión (Tisocco, 2021, pág. 80).

También, volviendo a Ippolito, destaca la cooperación descentralizada francesa con un gobierno no central para un proyecto sobre cultura y turismo. El gobierno no central en cuestión es la ciudad de Villers-sur-Mer, con el cual se firmó un protocolo de

Cooperación, de Colaboración y de Amistad Mutua (Municipalidad de Concordia; Ciudad de Villers-sur-Mer) en el año 2013.

El mismo expresa la decisión de concretar programas de capacitación y numerosos intercambios durante el 2013, como: patrimonio arquitectónico/urbanismo y desarrollo económico; cultura con el aspecto específico de la Paleontología y turismo. Básicamente, sirvió para reconstruir la vida de la familia Demachy (quien edificara el Castillo San Carlos, oriunda de ese municipio francés), así como para la reconstrucción y puesta en valor del Castillo, el cual se encontraba en ruinas (Guerrero & Guouman, 2021).

En materia ambiental, destacan los vínculos entre el municipio, la ONG local Luz del Ibirá y la Organización TAGMA (Acosta, 2021) para la construcción de la primera aula sustentable del país en la ciudad. La misma fue financiada por la empresa DirecTV Latinoamérica, como resultado de una vinculación público-privada que desembocó en la adjudicación de los fondos internacionales para la ciudad de Concordia. Allí se dan clases de la Escuela Agroecológica.

Llama la atención la poca transparencia a la hora de encontrar información sobre hermanamientos firmados por la municipalidad. Más allá de la mención esporádica de la firma de un hermanamiento con la ciudad de Concórdia, en Santa Catarina (Brasil) por parte de Tisocco, es difícil el acceso a documentos e información sobre la temática.

Pasando a la parte de atraktividad territorial, Ippolito comenta que

se produjo a partir de jornadas sobre descentralización y desarrollo local -con el auspicio del gobierno español-, participaciones en la red de Mercociudades⁵⁷ y en la Feria Internacional de Turismo. Finalmente, se realizaron acciones en cultura, deporte y medio ambiente para lo cual Concordia se presentó como ciudad anfitriona o sede (pág. 16).

⁵⁷ Mercociudades fue fundada en 1995 por iniciativa de los alcaldes, intendentes y prefectos de las ciudades más importantes de la región, con el objetivo de favorecer la participación de los gobiernos locales en el proceso de integración regional, promover la creación de un ámbito institucional para las ciudades en el seno del MERCOSUR y desarrollar el intercambio y la cooperación horizontal entre sus gobiernos. Actualmente, cuenta con 361 ciudades miembro de 10 países del continente (Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Venezuela, Chile, Bolivia, Ecuador, Perú y Colombia), en donde habitan más de 120 millones de personas. <https://mercociudades.org/mercociudades/> Último acceso: 22/10/2021

De igual modo, cabe destacar que Concordia fue pionera -junto con Esperanza, Santa Fe- en firmar y adherirse en 2019 a la Carta de Veracruz⁵⁸ sobre la adopción de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo sostenible por parte de gobiernos locales iberoamericanos. También Lapiduz comenta la participación concordiente en Termatalia, la mayor feria internacional sobre termalismo del mundo, donde la ciudad expuso sobre las bondades del termalismo recreativo.

En último lugar, la dimensión protocolar presentó un alto perfil, con viajes internacionales y recepciones de autoridades extranjeras orientadas al desarrollo cultural y comercial, destacándose visitas a Sudáfrica, Canadá, España y Francia. Esto se ha sostenido en el tiempo, aún en el período posterior a 2015: Concordia ha recibido embajadores de distintas latitudes, como el de Nigeria⁵⁹, el de China⁶⁰ y el de Italia (Guerrero & Guouman, 2021).

A la hora de visualizar la participación concordiente en redes internacionales, hay que destacar que post-2015, la ciudad comenzó a participar con mayor asiduidad en organismos bi y trinacionales (Petit, 2021), tales como el Comité para el Desarrollo de la Cuenca del Río Uruguay. Además, se impulsaron una serie de programas en conjunto con la ciudad de Salto, que se expondrán al momento de describir las relaciones con dicho actor.

2.4.1 La particularidad de las relaciones con Salto

Concordia y Salto (República Oriental del Uruguay) son tomadas en el imaginario colectivo como ciudades hermanas, tan sólo separadas por el Río Uruguay. Petit lo confirma, al afirmar que, en las zonas de frontera las acciones de las personas, a escalas muy microsociales generan y alimentan relaciones, prácticas y experiencias que extrapolan y desafían muchas veces las rigideces estructurales.

Y esto es respaldado por los hechos: desde 1890 que hay ideas y propuestas para aprovechar los rápidos del río para generar energía eléctrica. Recién en 1974 comenzó la construcción de la Represa Hidroeléctrica de Salto Grande, un proyecto conjunto entre

⁵⁸ <https://www.concordia.gob.ar/noticias/gesti%C3%B3n/concordia-el-%C3%BAnico-municipio-de-entre-r%C3%ADos-adherido-los-objetivos-de-desarrollo> Último acceso: 22/10/2021

⁵⁹ <https://www.elenterrios.com/opinion/qu-enseanzas-nos-deja-la-visita-a-concordia-del-embajador-de-nigeria.htm> Último acceso: 21/10/2021

⁶⁰ <https://www.concordia.gob.ar/noticias/gesti%C3%B3n/%E2%80%9Cconcordia-tiene-una-posici%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-en-la-vinculaci%C3%B3n-de-china-con-el> Último acceso: 21/10/2021

los gobiernos argentino y uruguayo, y auspiciado por la Comisión Técnica Mixta de Salto Grande, creada en 1938⁶¹.

Tras la puesta en funcionamiento de la primera turbina generadora de energía eléctrica en 1979, el grupo que impulsara la construcción de la represa, estableció la Fundación Salto Grande, citada por Guerrero (2021) como uno de los vínculos más perdurables con la ciudad de Salto hasta el día de la fecha. Esto lo refrenda Tisocco (2021) con sus palabras:

Por cuanto las dos ciudades están muy próximas, hay nodos conductores - institucionales y geográficos- que podrían llegar a pensarse, a corto plazo, como una gran metrópolis. Es necesario planificar para que tengan la infraestructura necesaria (...) Esta idea de ciudades cada vez más próximas, con carreras afines a la ciudadanía, tanto de la ciudad de Salto como de la ciudad de Concordia (pág. 79).

Y el Director de CAFESG, Eduardo Asueta (2021) también añade que “la vinculación con Salto tiene un sentido estratégico, en materia de articulación económica, cultural, educativa y, sobre todo, política” (pág. 89).

A pesar de que todos los actores relevantes coinciden en la importancia del vínculo con Salto, es muy llamativo encontrar que, a día de hoy, las relaciones transcurran meramente por vínculos personales y que no exista ningún documento de hermanamiento firmado entre ambas ciudades. Por ello, no es raro que ocurra lo que escribe Petit, quien postula que...

La relación institucional hoy se encuentra en stand by, debido en parte a la pandemia, pero a mi entender por falta de decisión política y de impulso de la Municipalidad de Concordia. Las 2 ciudades fueron líderes en los años 2015/2019 en la Cuenca. Hoy ese liderazgo se ha desdibujado pero ninguna otra ciudad ha ocupado ese lugar (pág. 88).

Es doblemente llamativo, dado que ambas ciudades trabajan en conjunto en cuestiones de tráfico vecinal, medio ambiente, comercio y deporte, así como en la firma

⁶¹ Para conocer en profundidad la historia de la Represa, visitar <https://www.saltogrande.org/historia.php> Última consulta: 22/10/2021

de convenios en el marco del Comité de Cuenca del Río Uruguay, ámbito en el cual son protagonistas excluyentes.

Petit remarca que esto les permitió comenzar a delinear proyectos comunes que abarcan el gran conglomerado Concordia/Salto. Durante los años 2017/2018, ambas ciudades lograron que 3 proyectos de desarrollo conjunto fueran analizados por el BID: la transformación del Aeropuerto de Concordia en Internacional, el puerto de barcazas en la ciudad de Salto y el puente vecinal de ambas ciudades, en el contexto de los ODS 11 y 17⁶². Mediante mesas sectoriales de ciudadanos e instituciones públicas y privadas de ambas ciudades, el proyecto fue aprobado en relación al 1er objetivo estando los otros 2 en estudio y búsqueda de financiamiento.

En añadidura, la entrevistada comenta que, en la actualidad, el impulso dado a través de la Municipalidad de Concordia ha retrocedido por falta de continuidad y decisión política. Sin embargo, el equipo de profesionales que comenzó con este proceso continúa trabajando de forma independiente, en varios proyectos como Juventudes y Frontera (ISM/UNFPA), Red Transfronteriza de Género (CCRU/ CEMAL/ EUROSOCIAL), ONU SIDA en un programa conjunto Salto/Concordia, Adaptación al Cambio Climático en la cuenca del Río Uruguay (CAF/ROU/RA/CEMAL). Todo esto es llevado a cabo por organismos internacionales, ONGs de ambas localidades, como el Centro de Estudios Municipales de América Latina y la Fundación Salto Grande, así como Universidad de la República (UDELAR) de Salto.

2.4 Resumen de las características del actor – principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

⁶² ODS 11: Ciudades y Comunidades Sostenibles

ODS 17: Alianzas para Lograr los Objetivos

Fuente: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Último acceso: 22/10/2021

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conglomerado urbano más grande del norte de Entre Ríos, sur de Corrientes, norte de la República Oriental del Uruguay y sur de Brasil; 2. Segunda población más grande de Entre Ríos; 3. Producción citrícola, arandanera, agrícola y ganadera; 4. Gran cantidad de espacios verdes, rica historia, muchos atractivos turísticos, aguas termales y existencia de fiestas populares de gran envergadura; 5. Centro de Convenciones totalmente equipado; 6. Carnaval de renombre en el país; 7. Gran flujo inmigratorio, que dio origen a un buen número de colectividades extranjeras; 8. Circuito museístico de gran tamaño; 9. Oferta educativa terciaria/universitaria de amplio espectro; 10. Nutrida agenda deportiva/destacada participación en deportes grupales de clubes locales; 11. Deportistas de renombrado calibre nacional e internacional; 12. Centro polideportivo de alto rendimiento; 13. Existencia de un área municipal para planificar gestión ambiental; 14. Movimiento de agroeconomías familiares; 15. Existencia de un portal de transparencia de acceso público en la web; 16. Muchas reparticiones con competencias internacionales; 17. Cierta experiencia en vínculos internacionales; 18. Relación histórica con Salto (Uruguay); 19. Protagonismo en el Comité de Cuenca del Río Uruguay. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Parque Industrial sin políticas públicas que alienten el valor agregado de la producción local; 2. Escasez de mano de obra calificada; 3. No hay cifras oficiales sobre comercio con otros actores; 4. Bajo nivel de infraestructura; 5. Prejuicio popular para con el turismo; 6. Porcentaje de pobreza elevado; 7. Ausencia de identidad consolidada; 8. Planes de estudio/oferta educativa inadecuada para necesidades locales; 9. Bajos niveles de sinergia público-privada; 10. El municipio no posee carta orgánica; 11. Solo existen políticas a corto plazo/ausencia de planificación; 12. Ausencia de área de relaciones internacionales municipal; 13. No existe un hermanamiento firmado con Salto.

Tabla 4 - Fuente: elaboración propia en base al análisis realizado en este Trabajo Integrador Final

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Transformación aeropuerto de nacional a internacional, con financiación del Banco Interamericano de Desarrollo; 2. Crecimiento exponencial de servicios a nivel global – Concordia tiene una incipiente oferta de servicios; 3. Foresto-industria: la ciudad presenta ventajas competitivas para con el resto del MERCOSUR; 4. Pesca deportiva: el mundo ve a la ciudad como un destino único para venir a pescar; 5. Hotel Ayuí: hotel emplazado en un lugar envidiable y muy buscado por extranjeros; 6. Castillo San Carlos como punto de inspiración para Saint-Exupéry: lugar de peregrinación de aviadores de todo el mundo, hub cultural; 7. Termalismo recreativo: interés europeo en comprender más sobre los usos recreativos del termalismo; 8. Profundización relaciones con Salto: pensar en un vínculo de hermanamiento; 9. Posibilidad de alcanzar soberanía alimentaria; 10. Mismo signo político que gobierno provincial y nacional; 11. Capital alternativa de la Nación, durante la presidencia de Alberto Fernández; 12. Llegada del intendente a círculos nacionales de poder, dado su lugar como Administrador del ENOHSa; 13. Existencia del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales a nivel nacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de las aguas en la Cuenca del Río Uruguay: inundaciones frecuentes por crecientes manejadas de forma desleal en el río; 2. Vulnerabilidad institucional ante los vaivenes políticos del país y el mundo; 3. Crisis económica actual de la Argentina; 4. Situación epidemiológica por COVID-19 y las nuevas variantes que surgen.

Capítulo III

Aportes para la construcción de una estrategia de internacionalización para la ciudad de Concordia

Tal y como se describió en el capítulo anterior, la ciudad de Concordia, a pesar de tener potencialidades en su territorio, no cuenta con una estrategia de internacionalización. Este tercer capítulo está orientado, específicamente, a identificar los elementos básicos necesarios para la construcción de una estrategia de internacionalización para Concordia, avanzando en propuestas de líneas de acción concretas.

Para ello, y en línea con lo que se argumentó en el Capítulo I, se utilizarán tres de los cuatro elementos básicos propuestos por Malé, Cors Oroval y Sanz Fiallo (2014). Ellos son: las *motivaciones* de la internacionalización; los *objetivos* claros y alcanzables; y los *instrumentos* de internacionalización más apropiados para la materialización de la estrategia.

3.1 Motivaciones y objetivos de la internacionalización

Existen diversos motivos por los cuales un gobierno local puede buscar desarrollar relaciones internacionales. Siguiendo la clasificación de las mismas que realiza Fernández de Losada Passols (2014), se pueden identificar cuatro tipos de dimensiones o motivaciones: política, económica, cognitiva y socio-cultural.

Con todo, es necesario apuntar que las motivaciones de internacionalización de un gobierno local:

- Pueden combinarse y complementarse;
- No son estáticas, sino que se modifican con el tiempo y varían de ciudad a ciudad;
- De ellas se desprenden los objetivos o ejes específicos para la internacionalización de una ciudad;
- En un primer paso, pueden identificarse varias motivaciones y objetivos, pero ellos deberán ser priorizados en función del plan de desarrollo o plan estratégico de la ciudad.

A continuación, se aplican estas dimensiones planteadas por autor mencionado supra al caso de la ciudad de Concordia, proponiendo en cada caso objetivos o ejes para la internacionalización de dicha localidad.

3.1.1 Dimensión política

Fernández de Losada (2014) y Keating (2004) consideran que la dimensión política puede perseguir uno o algunos de los siguientes propósitos: incidir en otros niveles de gobierno (nacional, regional o global), a partir de generar alianzas internacionales; potenciar la autoafirmación cuando se trata de identidades colectivas diferenciadas (casos de Quebec, Catalunya o Flandes); y obtener reconocimiento internacional para transformarse en referente e interlocutor internacional en un tema o política pública, crear o cambiar una imagen de ciudad, o bien impulsar dinámicas internas, como construir identidades o proyectar a sus políticos.

En el caso de Concordia, puede ser de relevancia incidir en otros niveles de gobierno, ya que, como mencionáramos en el Capítulo II, la ciudad cuenta con buenas relaciones tanto con el gobierno provincial como nacional, producto de compartir el mismo signo político. En este sentido, a las autoridades concordenses puede interesarles incidir en temas como la formulación de una política exterior y económica nacional donde se contemplen las necesidades de la ciudad, sobre todo en actividad citrícola, arandanera, foresto-industrial; en los procesos de descentralización y de autonomía local; y en el aprovechamiento de financiación internacional para mejorar la infraestructura local, como nodo central para la vinculación con el Mercosur.

Otra dimensión o motivación política de Concordia podría estar vinculada a su interés por incidir –a través de redes regionales o globales de gobiernos locales- en temáticas de las agendas globales de especial preocupación para la ciudad, como el manejo de las aguas del Río Uruguay; el medio ambiente, con la existencia de una gestión ambiental planificada, un aula sustentable, una Feria Internacional de Ambiente y un movimiento de economías agro familiares; el tema del termalismo recreativo, de gran interés en Europa.

En correlato con el párrafo anterior, un ámbito poco explorado y de posible gran interés para la ciudad es la agenda de la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana (IIRSA) y las obras planificadas, ya que dos de los ejes de este

proyecto atraviesan a Concordia. Participar asiduamente de estas iniciativas aumentaría la posibilidad de aumentar la conexión concordiente para con el mundo.

En consonancia, los objetivos que puede plantearse la ciudad para obtener un reconocimiento internacional son:

- Posicionar a la localidad de Concordia como referente regional, a nivel del Mercosur, en áreas de políticas públicas locales en las cuales cuenta con experiencia reconocida, como por ejemplo su política de transparencia de datos de la gestión municipal;
- Visibilizar internacionalmente a la ciudad, pudiendo incluso llegar a crear una imagen en torno a su perfil productor de alimentos y de gran cantidad de espacios verdes, historia y atractivos turísticos, así como su ubicación estratégica en la aorta del Mercosur. Todo ello para cambiar también la noción de que el municipio es el conglomerado urbano más pobre del país;
- Impulsar dinámicas internas que, en el caso concordiente, ello podría ser útil para abordar tres debilidades señaladas en el Capítulo II: construir una identidad local, a fines de fomentar la participación y derribar la cultura de la frustración persistente entre la ciudadanía; mejorar la sinergia entre actores públicos y privados; sancionar una carta orgánica municipal;
- Otra motivación política podría encontrarse en la imagen de Enrique Cresto, intendente electo y actual administrador de un organismo a nivel nacional (ENOHSA), y el interés por proyectarla internacionalmente. Por tratarse de una persona con trayectoria política y relativamente joven, es muy probable que tenga aspiraciones de continuar con su carrera política. Una proyección internacional de su imagen, emparentada a su área de actuación -obras hídricas de saneamiento-, podría contribuir con su carrera y con el nivel de influencia de su ciudad de origen.

3.1.2 Dimensión económica

Las motivaciones asociadas a esta dimensión suelen ser el impulso primario de las ciudades para salir al exterior. Esto ha sido confirmado por algunas de las entrevistas realizadas, como por ejemplo a Asueta (2021) y Guerrero & Guouman (2021). Esta dimensión plantea que la proyección internacional de los gobiernos locales se puede orientar a captar oportunidades que sirvan para reforzar el potencial de desarrollo de los territorios.

Algunas de ellas, otra vez según Fernández de Losada (2014), pueden ser: inversiones; sedes corporativas de multinacionales; ferias internacionales; talento; universidades y centros de investigación; eventos culturales o deportivos; turismo; rutas aéreas; aumento de las capacidades de exportación de las empresas locales, de la calidad del mercado laboral, y de las posibilidades de empleo.

En esta dimensión, se pueden tomar los siguientes objetivos:

- En línea con lo planteado en la dimensión política, así como las fortalezas del actor expuestas en el Capítulo II, el primer propósito económico puede estar en potenciar la ciudad como área de radicaciones productivas y de oportunidades de negocios internacionales, tanto en áreas en las que la ciudad ya se destaca - como citrus, arándanos, agro y ganadería – como en aquellas áreas subexplotadas que son de gran potencial: la foresto-industria, la pesca deportiva y los servicios. Como exponen Freddy Lara, Meléndez Yúdico, & Zapata Garesché (2015),

La especialización económica de un territorio alrededor de una/s rama/s productiva/s trae consigo un círculo virtuoso que potencia la atracción de inversión y talento, dotando a la ciudad de una identidad específica y logrando seducir a la gente para que se quede o vuelva (pág. 32);

- Otro objetivo está vinculado a la captación de nuevos mercados de exportación para las empresas radicadas en la ciudad. Sobre todo, para potenciar las cadenas de valor locales y aprovechar el lugar estratégico de la ciudad en la “aorta del Mercosur” (Tisocco, 2021), especialmente en sectores que necesitan de mayor asistencia estatal, como la foresto-industria y los servicios relacionados a la economía del conocimiento.

Debería, asimismo, enfocarse en privilegiar a aquellas empresas radicadas en el Parque Industrial de la ciudad. Aquí se podría aprovechar la existencia de empresas agroalimentarias (Asueta, 2021) que tienen una larga trayectoria de vínculos con el exterior -muchas veces con departamentos de comercio exterior-, estableciendo alianzas con ellas en el diseño y ejecución de las líneas de acción en el plano internacional;

- En tercer lugar, y en vistas a la histórica relación con Salto, Uruguay, Concordia puede profundizar las relaciones con el mencionado actor, hacia la

búsqueda de la integración en producción y logística. En este sentido, se estima oportuno y como una excelente experiencia la presentación del Plan de Integración Binacional presentado ante el BID;

- En relación al Parque Industrial, el cual actores como Petit (2021) estiman que son deficientes en infraestructura y sin planes a largo plazo, se podrían captar recursos a través de créditos internacionales o subvenciones para fomentar proyectos que ayuden a paliar esa debilidad. No solo esa área puede estar alcanzada por este objetivo: resulta interesante la oportunidad de obtener fondos para terminar de construir la Defensa Central, que terminaría de una vez por todas con el tema de las inundaciones;
- Otra de las motivaciones dentro de esta dimensión, es el desarrollo de las actividades deportivas (pesca, golf, boxeo, básquet, fútbol, atletismo y automovilismo) con el fin de consolidar la participación de la ciudad en eventos internacionales y a su vez colocarse como plaza atractiva para su organización. Cabe destacar que esta motivación no entra exclusivamente en el ámbito económico, ya que se pueden extraer beneficios socioculturales;
- Finalmente, otro objetivo económico es el de promover el turismo regional e internacional, aprovechando las potencialidades del territorio analizadas en el capítulo anterior. Si bien existe un gran foco en el mercado nacional, Concordia tiene atractivos que la hacen competitiva en el mercado internacional (pesca deportiva, Castillo San Carlos, carnavales, termalismo recreativo, colectividades europeas de gran tamaño). Sin embargo, y tal como comenta Lapiduz (2021), para eso hay que...

Hacer puentes de conexión entre, fundamentalmente, el sector público y el sector privado. Y el turismo es una meca en esta sinergia, porque justamente las bondades están dadas por la naturaleza -que está administrada por lo público-, y nosotros somos quienes hacemos las inversiones para explotar (pág. 77).

Este objetivo de promoción del turismo debe estar, ineludiblemente, complementado con los objetivos de promoción de la imagen de la ciudad.

Es importantísimo destacar que este proceso, sobre todo en la dimensión económica, debe estar liderado por las autoridades locales. Una ausencia en su rol de

líder, tal y como ocurre en la actualidad, se traduce en “desorden, dispersión y una falta de sinergia entre las actividades impulsadas por los distintos actores y por ende en una falta de coherencia geográfica y temática de la acción internacional de la ciudad en su conjunto” (Malé, Cors Oroval, & Sanz Fiallo, 2014, pág. 51).

3.1.3 Dimensión cognitiva

Según Serra (2008), los gobiernos locales tienen el desafío de asegurar altos niveles de eficacia, eficiencia y calidad en el diseño y la implementación de políticas públicas y gestión de los servicios locales. Todo esto con la presión de hacer frente a demandas ciudadanas y responsabilidades gubernamentales cada vez más complejas. La dimensión cognitiva de la internacionalización de un gobierno local busca paliar estas debilidades y enfrentar estos desafíos, a través de conocimiento, experiencia y *know-how*.

Ello podría constituir una gran motivación para la internacionalización concordense, buscar *know-how* para mejorar sus políticas públicas locales en aquellas áreas identificadas en este trabajo como las más débiles: planificación estratégica; capacitación y profesionalización de los agentes municipales; ausencia de un área de relaciones internacionales municipal; cifras inexistentes a la hora de hablar de comercio para con el extranjero de firmas radicadas en la ciudad; gestión de las vulnerabilidades sociales emanadas de la frágil situación socioeconómica de un gran porcentaje de la población.

3.1.4 Dimensión socio-cultural

Chernomordik (2018) expresa que “la dimensión socio-cultural está asociada a la motivación de una ciudad por promover su cultura, arte, patrimonio, historia y deporte” (pág.42). Esto puede responder a una búsqueda por reforzar la cohesión social de sus habitantes, forjar vínculos con actores extranjeros, promocionar la ciudad o generar ingresos económicos/empleo. Resultan patentes, en consecuencia, las sinergias entre esta motivación y las de carácter político y económico.

Como se planteó en el Capítulo II, Concordia posee un capital histórico, cultural y deportivo con potencialidades para ser promovido fuera de las fronteras del país, tanto en el espacio del Mercosur como a nivel global. El patrimonio histórico está asociado con el Castillo San Carlos y la visita de Antoine de Saint-Exupéry, así como con la gesta de los 33 Orientales; el cultural, emparentado con el complejo museológico, la inspiración del ya mencionado Saint-Exupéry en Concordia para escribir el cuento Oasis de su libro

Tierra de Hombres, y la gran impronta inmigratoria que tuviera la ciudad a fines del siglo XIX; el deportivo, con una ciudad cuna de deportistas de renombrada trayectoria tanto nacional como internacional.

Esto puede responder a diversos objetivos en el caso estudiado. En primer lugar, fortalecer la actividad de la sociedad civil. Ya se señaló en el presente trabajo la débil participación ciudadana en los asuntos públicos, vinculadas a una “cultura de la frustración” (Asueta, 2021). En segundo lugar, sirve para impulsar la propuesta cultural actual y generar nuevas industrias culturales.

A pesar de que este Trabajo Integrador Final propone un abanico de opciones (de motivaciones, objetivos o ejes), ello se hace sin establecer prioridades. Esto escapa a los fines del trabajo, ya que es tarea a realizar por el gobierno local en conjunto con todos los actores del territorio, en el marco de un plan estratégico. Lo ideal, desde una perspectiva práctica, es centrarse en unas pocas líneas de acción, bien elegidas en función de las necesidades y prioridades locales, que plantearse objetivos numerosos a riesgo de desperdiciar recursos escasos.

Motivación	Nº	Objetivo
Política	1	Incidir en otros niveles de gobierno (provincial, nacional, regional y global), a partir de generar alianzas internacionales.
	2	Posicionar a la ciudad de Concordia como referente regional (Mercosur) en áreas de su experiencia.
	3	Crear una imagen de ciudad, en torno a su perfil de productora de alimentos, su gran cantidad de espacios verdes, historia y atractivos turísticos, así como su ubicación estratégica en la aorta del Mercosur. Todo ello para cambiar la imagen de conglomerado urbano más pobre del país.

	4	Impulsar dinámicas internas para promover una identidad local; mejorar la sinergia entre actores públicos y privados; sancionar una carta orgánica municipal.
	5	Proyectar imagen del intendente electo y actual administrador del ENOHSA, Enrique Cresto, para posicionarlo en su carrera profesional.
Económica	6	Potenciar la ciudad como área de radicaciones productivas y de oportunidades de negocios internacionales, tanto en áreas en las que la ciudad ya se destaca -como citrus, arándanos, agro y ganadería – como en aquellas áreas subexplotadas que son de gran potencial: la foresto-industria, la pesca deportiva y los servicios.
	7	Captar nuevos mercados de exportación para las empresas radicadas en la ciudad. Sobre todo, para potenciar las cadenas de valor locales y aprovechar el lugar estratégico de la ciudad en la “aorta del Mercosur”. Especialmente, en sectores que necesitan de mayor asistencia estatal, como la foresto-industria y los servicios relacionados a la economía del conocimiento.
	8	Profundizar las relaciones con Salto (República Oriental del Uruguay), hacia la búsqueda de la integración en producción y logística.
	9	Incentivar la inversión y la captación de recursos para la gestión local, con la finalidad de realizar las obras de infraestructuras necesarias.
	10	Impulsar las actividades deportivas, con el fin de captar recursos para fomentar el desarrollo económico y para el acompañamiento económico de las experiencias en el extranjero de los deportistas locales.
	11	Promover el turismo, aprovechando potencialidades como la pesca deportiva, el Castillo San Carlos, carnavales, termalismo recreativo, colectividades europeas de gran tamaño.

Cognitiva	12	Captar <i>know-how</i> para mejorar sus políticas públicas locales, en áreas como: planificación estratégica; capacitación y profesionalización de los agentes municipales; ausencia de un área de relaciones internacionales municipal; cifras inexistentes a la hora de hablar de comercio para con el extranjero de firmas radicadas en la ciudad; gestión de las vulnerabilidades sociales emanadas de la frágil situación socioeconómica de un gran porcentaje de la población.
Socio-cultural	13	Proyectar internacionalmente la identidad histórica, cultural y deportiva de la ciudad a fin de promover la cohesión social de sus habitantes e incrementar el sentimiento de pertenencia de la población, por un lado, e impulsar la propuesta cultural actual y generar nuevas industrias culturales, por el otro.

Tabla 5 - Fuente: elaboración propia en base al análisis realizado en este Trabajo Integrador Final

3.2 Instrumentos para la internacionalización

Según Malé, Cors Oroval y Sanz Fiallo (2014), el segundo elemento básico para la elaboración de una estrategia de relaciones internacionales a nivel local es la definición de los instrumentos más adecuados para cada objetivo de internacionalización establecido. De acuerdo a lo definido en el Capítulo I del presente trabajo, y en base a la literatura especializada, los instrumentos más comunes de internacionalización de una ciudad son: los hermanamientos, la cooperación internacional, el trabajo en red y los mecanismos de atraktividad territorial (Zapata Garesché, 2007; Romero, 2010; Malé, Cors Oroval & Sanz Fiallo, 2014; Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana, 2012).

3.2.1 Hermanamientos

Como se describiera en el apartado 2.3 del presente informe, Concordia no posee hermanamientos activos en la actualidad, a pesar de que una de las fuentes consultadas (Tisocco, 2021) mencionara que se firmó un acuerdo de hermanamiento con la Prefeitura de Concórdia (Santa Catarina, Brasil). Más allá de que ambas ciudades poseen el mismo nombre, lo que es un buen punto de partida para encauzar el vínculo, sería interesante dinamizar esto con un documento de hermanamiento firmado entre ambas localidades.

Esto debido a que existen potencialidades para dinamizar este hermanamiento desde diversas perspectivas:

- Primero, son dos municipios que forman parte de la cuenca del Río Uruguay. Esto podría beneficiar a Concordia en su posicionamiento como referente regional en la temática del manejo de las aguas en la Cuenca del Río Uruguay (objetivo n°2);
- Desde el punto de vista económico, las ciudades tienen un perfil económico complementario, ya que Concordia (Argentina) posee una economía más basada en la producción de alimentos y materias primas, mientras que en Concórdia (Brasil) es predominante su producción industrial⁶³.
Por lo tanto, una de las actividades del hermanamiento podría ser propiciar el intercambio de buenas prácticas entre los empresarios, las cámaras de comercio e industria, o las secretarías de producción de las dos ciudades para potenciarse como área de radicaciones productivas y de oportunidades de negocios internacionales (objetivo n°6). También se podrían beneficiar estos actores entre sí generando oportunidades de abrir nuevos mercados de exportación entre ambos (objetivo n°7);
- Además, resulta interesante el modelo de gestión de políticas públicas de la Prefeitura de Concórdia, la cual posee un plan director urbano y planes de movilidad, saneamiento y habitacional, por lo que podría servir para captar *know-how* sobre su gestión (objetivo n°12);
- Concórdia también es conocida por su gestión cultural, con un imponente centro cultural inaugurado en 2016. Fomentar el intercambio de arte y cultura con dicha ciudad podría ser de utilidad para fortalecer la oferta cultural existente en Concordia y generar nuevas industrias culturales (objetivo n°13).

Más allá de esto, sería interesante también firmar un acuerdo de hermanamiento con Salto (República Oriental del Uruguay), ya que son ciudades hermanas desde los hechos, pero no hay un documento que lo certifique, dejando la relación a merced de la decisión política de los gobiernos de turno. Ambas comparten un pasado en común, tal y como se expresara en el apartado 2.3 del presente Trabajo Integrador Final. El objetivo primordial de un hermanamiento con Salto, sería profundizar las relaciones con el actor

⁶³ <https://concordia.atende.net/cidadao/pagina/caracteristicas> Última consulta: 24/10/2021

y llevar hasta su consecución final el Plan de Integración Binacional presentado conjuntamente ante el BID (objetivo n°8).

En adición, sería interesante por los siguientes motivos:

- Para incidir en otros niveles de gobierno (a nivel nacional, regional y global), sobre todo en tema de los excedentes de la Represa que se ubica como nexo entre ambas localidades y en el manejo de las aguas del Río Uruguay, así como en la dinamización de los trámites y la burocracia en zona de frontera (objetivo n°1);
- Para crear una imagen de ciudad concordiense insertada en la región de Salto Grande, con un slogan que podría ser “ciudades hermanas a ambos lados del Río Uruguay” (objetivo n°3);
- Al igual que con la Prefeitura de Concórdia, se podría trabajar en pos de los objetivos n°6 y n°7;

3.2.2 Cooperación internacional

Como se mencionó en el Capítulo 2.3, Concordia ha tenido un par de iniciativas interesantes en el ámbito de la cooperación, bajo la modalidad de cooperación internacional al desarrollo (“Yo, Sí Puedo” y “Operación Milagro” con Cuba – protección del Acuífero Guaraní con Organización de Estados Americanos), bajo la modalidad de cooperación descentralizada (convenio con Villers-sur-Mer por el Castillo San Carlos y convenio con la Organización TAGMA por el tema del aula sustentable) y bajo la modalidad triangular, con el Plan de Integración Binacional presentado ante el BID con Salto.

Sería prudente aprovechar los vínculos generados en iniciativas pasadas como, por ejemplo:

- Con Cuba, a través de la modalidad de cooperación internacional al desarrollo, para capitalizar el *know-how* cubano en materia de salud y educación, se podrían firmar convenios de cooperación para enviar a profesionales de ambas áreas a especializarse en suelo cubano (objetivo n°12);
- Con Villers-sur-Mer, mediante cooperación descentralizada, sería interesante continuar trabajando en la creación de una imagen para la ciudad (objetivo n°3), sobre todo en la explotación del recorrido de Antoine de Saint-Exupéry por tierras concordienses y su visita al Castillo San Carlos. En este

sentido, también se podría continuar con el intercambio de *know-how* en materia de desarrollo económico, patrimonio arquitectónico, turismo y cultura, para potenciar a la ciudad como área de radicaciones productivas (objetivo n°6), así como incentivar inversiones para la gestión local (objetivo n°9);

- Con Salto, mediante cooperación triangular, sería conveniente bregar por la consecución de los tres objetivos de infraestructura propuestos en el Plan de Integración Binacional con Salto: el aeropuerto internacional, el puerto de barcazas y el puente vecinal (objetivo n°8). Esta experiencia en vinculaciones internacionales podría implementarse ante otros organismos internacionales para conseguir fondos para la gestión local, sumado a la cooperación descentralizada existente entre ambos gobiernos en materia de tráfico vecinal, ambiente y actividades deportivas (objetivo n°9);
- También en el marco del objetivo n°9, se podría participar del Programa Global de Obras Múltiples del FONPLATA (cooperación al desarrollo), mediante el cual se provee financiamiento a dos o más obras similares en un plazo de tiempo, independientes entre sí, que se van identificando e integrando al programa durante el plazo convenido de ejecución⁶⁴;
- Finalmente, y para impulsar la dinámica interna de crear una identidad local con participación ciudadana (objetivo n°4), se puede aprovechar la relación establecida con la Organización TAGMA de Uruguay⁶⁵ en ocasión de la construcción del aula sustentable en la zona del Lago de Salto Grande, para buscar la posibilidad de crear una escuela sustentable que complemente los trabajos de la Unidad de Desarrollo Ambiental y Administración del Campo Abasto (UDAAPA) en la gestión ambiental local. La identidad local se vería fortalecida por el método de construcción que tienen los emprendimientos apoyados por TAGMA: de estilo colaborativo, mediante voluntarios.

Además, se recomienda prudente y hasta deseable la posibilidad de profundizar el vínculo con el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, para identificar y conocer posibles ofertas de cooperación internacional en el extranjero, así como para obtener *know-how* sobre la temática.

⁶⁴ <https://www.fonplata.org/es/financiamiento/modalidades-de-financiamiento> Último acceso: 24/10/2021

⁶⁵ <https://somostagma.org/> Último acceso: 24/10/2021

3.2.3 Trabajo en Red

El uso de esta herramienta por parte del actor estudiado, se ha acotado a la adhesión a la red de Mercociudades. Luego, se han implementado participaciones sin involucramiento oficial, por parte de un equipo de profesionales de alto calibre que alguna vez fueron parte de la gestión municipal. Por ejemplo, el Comité de Cuenca del Río Uruguay y proyectos varios como Juventudes y Frontera (ISM/UNFPA), Red Transfronteriza de Género (CCRU/CEMAL/EUROSOCIAL), ONU SIDA en un programa conjunto Salto/Concordia, Adaptación al Cambio Climático en la cuenca del Río Uruguay (CAF/ROU/RA/CEMAL).

Las recomendaciones, entonces, pasan por los siguientes elementos:

- Mercociudades es un instrumento que está subutilizado por la ciudad de Concordia. Su involucramiento directo en algunas de las Unidades Temáticas de la Red – tales como Ambiente y Desarrollo Sostenible; Autonomía, Gestión y Participación; Cultura; Deportes; Desarrollo Económico Local; Fomento de Negocios; Desarrollo Social; Desarrollo Urbano; Integración Fronteriza y Juventudes- puede ser útil para captar *know-how* y capacitar a los agentes municipales (objetivo n°12), constituirse como referente en materias en que se destaca (objetivo n°2) y promocionar internacionalmente la imagen de la ciudad (objetivo n°3).

Además, la participación en los eventos de la red, como las Cumbres anuales de Jefes de Estado y de Gobierno, pueden ser espacios adecuados para proyectar la imagen del intendente Enrique Cresto (objetivo n°5) y aumentar la capacidad del municipio en incidir en otros niveles de gobierno (objetivo n°1);

- De todos modos, y a los fines de potenciar aún más los objetivos n°1, n°5 y n°12, se recomienda la membresía de Concordia en Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU), una de las organizaciones más importantes del movimiento de gobiernos locales a nivel global⁶⁶;
- En otra línea, y teniendo en cuenta que Concordia tiene problemas para delinear un Plan Estratégico, otra red en la que sería propicio que el gobierno local participara es el Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU)⁶⁷. Esta red dispone de un Banco de Datos de Proyectos Estratégicos

⁶⁶ <https://www.uclg.org/es/hacerse-miembro/como-hacerse-miembro> Último acceso: 24/10/2021

⁶⁷ <https://www.cideu.org/> Último acceso: 24/10/2021

Urbanos, una Universidad Corporativa y un Programa en Pensamiento Estratégico Urbano que promueve el desarrollo profesional de técnicos encargados de seguir los procesos de Planificación Estratégica Urbana. Todo esto en pos de suplir la necesidad del objetivo n°12;

- Cooperar conjuntamente con las Federaciones o Asociaciones mundiales de los distintos deportes, como por ejemplo con la International Association of Athletics Federation, para proponer ser sede de eventos de atletismo, al poseer infraestructura de nivel para su organización. A su vez, un efecto derrame de este tipo de experiencias sería la mayor participación internacional de los deportistas locales (objetivo n°10);
- Reviste importancia el explotar el potencial que posee la historia de Saint-Exupéry con la ciudad para impulsar dinámicas internas (objetivo n°4), y trabajar en red con organizaciones como Fondation Antoine de Saint-Exupéry pour la Jeunesse (FASEJ)⁶⁸, que trabaja en temáticas juveniles vinculadas al servicio cívico y a preservar el legado del escritor de El Principito entre las generaciones futuras. Sería clave para que cada concordiense conozca la huella que dejó la ciudad en el corazón de uno de los autores más traducidos a nivel mundial;
- Por último, se debería bregar por contar con participación expresa de autoridades municipales en los trabajos que realiza el grupo de profesionales que se involucra en los proyectos mencionados en el párrafo de apertura de esta sección (objetivos n°1, 2, 3 y 13).

3.2.4 Mecanismos de Atractividad Territorial

Para alcanzar sus objetivos internacionales, la ciudad de Concordia puede utilizar algunos de los mecanismos más comunes del instrumento “atractividad territorial”. Se sugieren las siguientes acciones, factibles y acordes a las características del actor:

- Con miras a potenciar la ciudad como área de radicaciones productivas y captar nuevos mercados de exportación (objetivos n°6 y 7), Concordia puede tener participación -a través de la promoción económica- en ferias como la ASIA Fruit Logística: Feria internacional de frutas y vegetales en Hong Kong. El mismo es un evento anual con más de 12.000 visitantes y compradores de más de 70 países.⁶⁹ El único tema sería conseguir financiación del gobierno provincial para

⁶⁸ <https://www.fasej.org/en/> Último acceso: 24/10/2021

⁶⁹ Para más información, ingresar a <https://www.asiafruitlogistica.com/> Último acceso: 24/10/2021

viajar, pero esto no sería un inconveniente: recordemos que tanto gobierno municipal, provincial y nacional comparten signo político;

- A la hora de pensar en crear una imagen de ciudad (objetivo n°3), promover el turismo (objetivo n°11), y proyectar una identidad local (objetivo n°13), la participación en la Feria Internacional de Turismo implicaría la utilización de dos mecanismos de atraktividad: la promoción económica y el marketing de ciudades. Esto redundaría en una mayor oportunidad de utilizar eficientemente los recursos escasos con los que puede contar un municipio. Incluso, se podría plantear su participación en conjunto con la ciudad de Salto;
- Con miras a potenciar la imagen del intendente Enrique Cresto (objetivo n°5) y su rol actual como administrador del Ente Nacional de Obras Hídricas de Saneamiento, Concordia podría participar del Foro Mundial del Agua, lo cual también redundaría en cumplir con los objetivos n°2, 3 y 13;
- El municipio cuenta con una página web moderna, con redes sociales gestionadas por un equipo de comunicación, y con folletería adecuada, que logran promocionar la imagen de la ciudad a nivel local y regional. En este sentido, con el fin de que la imagen de Concordia trascienda a nivel internacional (objetivos n°3, n°10 y n°11), una acción plausible sería la traducción de estos medios de comunicación al inglés, al portugués (por la cercanía con Brasil) y al francés (por el vínculo estrecho con el tema de Saint-Exupéry);
- Otra posible línea de acción podría ser la creación de una sección dentro de la web municipal, especialmente dedicada a la acción internacional. En ella, se podría incluir: la estrategia de internacionalización local, incluyendo el estado actual de hermanamientos (y un digesto de los principales acuerdos firmados), las novedades sobre participación en redes y las acciones de cooperación internacional; las acciones internacionales desarrolladas por actores territoriales no gubernamentales; una agenda con eventos o convocatorias internacionales, como ferias y misiones comerciales o aplicaciones a becas de movilidad cultural y estudiantil; información sobre cómo invertir en la ciudad, datos económicos vinculados a la ciudad y el enlace hacia páginas web de interés, etcétera (objetivos n°6, 7 y 11).

Cabe destacar que todas estas acciones también redundarían en impulsar dinámicas internas (objetivo n°4) y proyectar una identidad local (objetivo n°13).

3.3 Motivaciones, objetivos e instrumentos para la internacionalización de la ciudad de Concordia

Motivación	N°	Objetivo	Instrumento
Política	1	Incidir en otros niveles de gobierno (provincial, nacional, regional y global), a partir de generar alianzas internacionales.	Hermanamiento con Salto (Uruguay) Trabajo en Red (Mercociudades) Trabajo en Red (CGLU) Trabajo en Red proyectos bi y trinacionales (por ejemplo, Juventudes y Fronteras)
	2	Posicionar a la ciudad de Concordia como referente regional (Mercosur) en áreas de su experiencia.	Hermanamiento con Concórdia (Brasil) Trabajo en Red (Mercociudades) Trabajo en Red proyectos bi y trinacionales (por ejemplo, Juventudes y Fronteras) Mecanismos de atraktividad (Foro Mundial del Agua)
	3	Crear una imagen de ciudad, en torno a su perfil de productora de alimentos, su gran cantidad de espacios verdes, historia y atractivos turísticos, así como su ubicación estratégica en la aorta del Mercosur. Todo ello para cambiar la imagen de conglomerado urbano más pobre del país.	Hermanamiento con Salto (Uruguay) Cooperación descentralizada con Villers-sur-Mer (Francia) Trabajo en Red (Mercociudades) Trabajo en Red proyectos bi y trinacionales (por ejemplo, Juventudes y Fronteras) Mecanismos de atraktividad (Feria Internacional de Turismo) Mecanismos de atraktividad (Foro Mundial del Agua) Mecanismos de atraktividad (traducción de web municipal al inglés, portugués y francés)

	4	Impulsar dinámicas internas para promover una identidad local; mejorar la sinergia entre actores públicos y privados; sancionar una carta orgánica municipal.	Cooperación al desarrollo con Organización TAGMA Trabajo en Red (Fundación Antoine de Saint-Exupéry por la Juventud) TODOS LOS MECANISMOS DE ATRACTIVIDAD
	5	Proyectar imagen del intendente electo y actual administrador del ENOHSA, Enrique Cresto, para posicionarlo en su carrera profesional.	Trabajo en Red (Mercociudades) Trabajo en Red (CGLU) Mecanismos de atraktividad (Foro Mundial del Agua)
Económica	6	Potenciar la ciudad como área de radicaciones productivas y de oportunidades de negocios internacionales, tanto en áreas en las que la ciudad ya se destaca -como citrus, arándanos, agro y ganadería – como en aquellas áreas subexplotadas que son de gran potencial: la foresto-industria, la pesca deportiva y los servicios.	Hermanamiento con Concórdia (Brasil) Hermanamiento con Salto (Uruguay) Cooperación descentralizada con Villers-sur-Mer (Francia) Promoción Económica (ASIA Fruit Logística) Mecanismos de atraktividad (sección de acción internacional en web municipal)
	7	Captar nuevos mercados de exportación para las empresas radicadas en la ciudad. Sobre todo, para potenciar las cadenas de valor locales y aprovechar el lugar estratégico de la ciudad en la “aorta del Mercosur”. Especialmente, en sectores que necesitan de mayor asistencia estatal, como la foresto-industria y los servicios relacionados a la economía del conocimiento.	Hermanamiento con Concórdia (Brasil) Hermanamiento con Salto (Uruguay) Promoción Económica (ASIA Fruit Logística) Mecanismos de atraktividad (sección de acción internacional en web municipal)
	8	Profundizar las relaciones con Salto (República Oriental del Uruguay), hacia la búsqueda de la integración en producción y logística.	Hermanamiento con Salto (Uruguay) Cooperación triangular (concluir con Plan de Integración Binacional presentado al BID)

	9	Incentivar la inversión y la captación de recursos para la gestión local, con la finalidad de realizar las obras de infraestructuras necesarias.	Cooperación descentralizada con Villers-sur-Mer (Francia) Cooperación triangular con Salto y organismos internacionales Cooperación descentralizada con Salto en tráfico vecinal, medio ambiente y deporte Cooperación al desarrollo (participar del Programa Global de Obras Múltiples del FONPLATA)
	10	Impulsar las actividades deportivas, con el fin de captar recursos para fomentar el desarrollo económico y para el acompañamiento económico de las experiencias en el extranjero de los deportistas locales.	Trabajo en Red (Federación Internacional de Atletismo) Mecanismos de atraktividad (traducción de web municipal al inglés, portugués y francés)
	11	Promover el turismo, aprovechando potencialidades como la pesca deportiva, el Castillo San Carlos, carnavales, termalismo recreativo, colectividades europeas de gran tamaño.	Mecanismos de atraktividad (Feria Internacional de Turismo) Mecanismos de atraktividad (traducción de web municipal al inglés, portugués y francés) Mecanismos de atraktividad (sección de acción internacional en web municipal)
Cognitiva	12	Captar <i>know-how</i> para mejorar sus políticas públicas locales, en áreas como: planificación estratégica; capacitación y profesionalización de los agentes municipales; ausencia de un área de relaciones internacionales municipal; cifras inexistentes a la hora de hablar de comercio para con el extranjero de firmas radicadas en la ciudad; gestión de las vulnerabilidades sociales emanadas de la frágil situación socioeconómica de un gran porcentaje de la población.	Hermanamiento con Concórdia (Brasil) Cooperación internacional con Cuba (educación y salud) Trabajo en Red (Mercociudades) Trabajo en Red (CGLU) Trabajo en Red (CIDEU) Profundizar vínculo con Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales

Socio-cultural	13	Proyectar internacionalmente la identidad histórica, cultural y deportiva de la ciudad a fin de promover la cohesión social de sus habitantes e incrementar el sentimiento de pertenencia de la población, por un lado, e impulsar la propuesta cultural actual y generar nuevas industrias culturales, por el otro.	<p>Hermanamiento con Concórdia (Brasil)</p> <p>Mecanismos de atraktividad (Feria Internacional de Turismo)</p> <p>Mecanismos de atraktividad (Foro Mundial del Agua)</p> <p>TODOS LOS MECANISMOS DE ATRACTIVIDAD</p>
----------------	----	--	---

Tabla 6 - Fuente: elaboración propia en base al análisis realizado en el presente Trabajo Integrador Final

Consideraciones finales

Decía Antoine de Saint-Exupéry, en su célebre libro “El Principito”: “Caminando en línea recta no puede uno llegar muy lejos” (2018, pág. 18). Esta frase icónica, bien podría ser aplicada a los gobiernos subnacionales. En efecto, en los últimos años y con el advenimiento de la globalización, estos actores han buscado en el accionar internacional una vía otrora poco explorada para alcanzar sus objetivos de gobierno, torciendo la línea recta, según “El Principito”. Como correlato de esta nueva realidad, los gobiernos subnacionales han comenzado a preocuparse por profesionalizar su accionar externo, como parte de los esfuerzos para construir una estrategia de internacionalización.

Esta preocupación no existe en la actualidad en la ciudad de Concordia, a pesar de tener una incipiente experiencia internacional, de contar con actores locales ya internacionalizados y de poseer potencialidades territoriales para su acción externa. Es por ello que este Trabajo Integrador Final se propuso hacer un aporte para la construcción de una estrategia de internacionalización para Concordia, tras un exhaustivo análisis que desembocó en una identificación de posibles motivaciones, objetivos y los mejores instrumentos para llevarlo a cabo.

De todos modos, el análisis realizado demuestra la posibilidad de recurrir a un abanico de opciones en cada uno de esos componentes, de acuerdo a las prioridades de los intereses locales. En última instancia, este Trabajo llama la atención sobre dos cuestiones que -si bien exceden el objeto de análisis- se consideran centrales al momento de construir una estrategia de internacionalización.

Por un lado, señalar que una estrategia de internacionalización no es un lujo al que pueden acceder los gobiernos locales en un momento de “oxígeno económico” (Tisocco, 2021) o de coyunturas nacionales favorables (Guerrero & Guouman, 2021). Una estrategia de acción internacional, consensuada y trabajada en el territorio, es un medio legal y necesario para la consecución de los objetivos internos de gestión y para brindar oportunidades de desarrollo a la ciudadanía (Medvedovsky, 2018). Incluso también es importante para generar una identidad local fuerte y hacer propio el territorio.

Por el otro, es inexcusable la exigencia de remarcar el carácter central que tiene la voluntad, el liderazgo y el compromiso político de las máximas autoridades del gobierno local en todo proceso de construcción de una estrategia de internacionalización. En Concordia, no existe ningún actor que se oponga a un plan de relaciones internacionales

a mediano y largo plazo, pero los celos personales y políticos parecen ser un escollo a la hora de “gestar” -si se nos permite esta expresión coloquial- un plan del estilo que se esboza en páginas anteriores.

No incurrir en consensos, diálogo y participación ciudadana, entrega los destinos del municipio en manos de aquel que gana las elecciones. Y en materia de relaciones internacionales, esto es igual a iniciativas aisladas que siguen el impreciso criterio de “si sale, sale”, el cual se escuchó decir a uno de los actores entrevistados para redactar el informe. Por ende, el propósito de este Trabajo Integrador Final, reiteramos, ha sido identificar los elementos teóricos básicos que permitan a Concordia iniciar un proceso de construcción de una estrategia de internacionalización, siempre teniendo en cuenta que la misma ha de ser elaborada en el territorio y con todos los actores de interés involucrados.

Bibliografía

- Acosta, M. (21 de Septiembre de 2021). Entrevista N°5. (D. Medvedovsky, Entrevistador)
- Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana. (2012). *Manual de Cooperación Internacional Descentralizada*. Medellín.
- Agencia Mexicana de Cooperación para el Desarrollo. (2018). *¿Qué es la Cooperación para el Desarrollo?* Ciudad de México.
- Allison, G. (1988). *La esencia de la decisión: análisis explicativo de la crisis de los misiles en Cuba*. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano.
- Asueta, E. (21 de Septiembre de 2021). Entrevista N°4. (D. Medvedovsky, Entrevistador)
- Bull, H. (2005). *La sociedad anárquica. Un estudio sobre el orden en la política mundial*. Madrid: Los libros de las Cataratas.
- Calvento, M. (enero-junio de 2016). La Política Internacional Subnacional: una propuesta para el abordaje del accionar contemporáneo en Argentina. (U. d. Rosario, Ed.) *Desafíos*(1), 297-334.
- Chernomordik, C. (2018). *La acción exterior de los gobiernos subnacionales: aportes para la construcción de una estrategia de internacionalización para la ciudad de San Lorenzo, provincia de Santa Fe*. Tesina de grado, Universidad Nacional de Rosario, Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Rosario.
- Congreso de la Nación. (1994). Constitución de la Nación Argentina. I. Paraná - Santa Fe, Argentina: Producciones Marvis S.R.L.
- Convención Constituyente de Entre Ríos. (2008). *Gobierno de Entre Ríos*. Recuperado el 28 de Octubre de 2021, de Constitución de la Provincia de Entre Ríos: <https://www.entrerios.gov.ar/CGE/normativas/leyes/constitucion-de-entrerios.pdf>
- Diario El Heraldo. (26 de Mayo de 2018). Programa de Integración Binacional Concordia-Salto. *Diario El Heraldo*, pág. 4.
- Diario UY. (21 de Octubre de 2016). Acto en Conjunto Salto-Concordia. Obtenido de Diario UY: <http://diariouy.com/acto-en-conjunto-salto-concordia/>

- Díaz Abraham, L. (mayo-agosto de 2015). La acción internacional de los gobiernos locales. Evolución teórica para consolidar la práctica. *Revista Mexicana de Política Exterior*(104), 33-47.
- Dirección General de Estadística y Censos - Ministerio de Economía, Hacienda y Finanzas - Gobierno de Entre Ríos. (30 de Septiembre de 2021). *Comercio Exterior-series*. Recuperado el 18 de Octubre de 2021, de https://www.entrerios.gov.ar/dgec/wp-content/uploads/2021/10/exp_productos_series.xlsx
- Dirección General de Estadística y Censos - Ministerio de Economía, Hacienda y Finanzas - Gobierno de Entre Ríos. (s.f.). *Proyecciones y Estimaciones*. Recuperado el 15 de Octubre de 2021, de <https://www.entrerios.gov.ar/dgec/wp-content/uploads/2017/02/proyec1.xls>
- Duchacek, I. (1986). *The territorial dimension of politics: within, among and across nations*. Londres: Westview Press.
- El embajador de China visitó Concordia y habló con funcionarios sobre el futuro de la ciudad. (7 de Octubre de 2019). *Diario El Entre Ríos*. Obtenido de <https://www.elentrerios.com/actualidad/el-embajador-de-china-visit-concordia-y-habl-con-funcionarios-sobre-el-futuro-de-la-ciudad.htm>
- Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales (Universidad Nacional de Rosario). (s.f.). Reglamento General de Tesinas y Trabajos Integradores Finales. Obtenido de <https://fcpolit.unr.edu.ar/wp-content/uploads/2020/05/ReglamentoTesinasFCPOLIT.pdf>
- Fernández de Losada Passols, A. (2014). *Revisión conceptual del fenómeno de la inserción internacional de los gobiernos locales y regionales*. Barcelona: Clib BCN.
- Fernández de Losada, A., & Romero, M. d. (2015). Los grandes retos de la acción internacional de los gobiernos locales. (C. U. (CUF), Ed.) *Cahiers de la Coopération Décentralisée*(5).
- Freddy Lara, R., Meléndez Yúdico, A., & Zapata Garesché, E. (2015). *Acción internacional para una ciudad atractiva*. Proyecto AL-LAS. Ciudad de México: Cuadernos para la internacionalización de las ciudades. Recuperado el 20 de

Octubre de 2021, de <https://proyectoallas.net/wp-content/uploads/2018/01/Cuaderno-AL-LAs-5.pdf>

Guerrero, M., & Guouman, M. (23 de Septiembre de 2021). Entrevista N°6. (D. Medvedovsky, Entrevistador)

Hocking, B. (1993). *Localizing foreign policy: non-central governments and multilayered diplomacy. Non-central governments and multilayered diplomacy*. New York: St. Martin's Press, Inc.

INDEC. (2010). *Censo Nacional 2010*. Recuperado el 15 de Octubre de 2021, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: https://www.indec.gov.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/P2-D_30_15.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (30 de Septiembre de 2021). *INDEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina*. Recuperado el 17 de Octubre de 2021, de EPH: Incidencia de la Pobreza y de la Indigencia: https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_09_21324DD61468.pdf

Ippolito, D. (2015). Relaciones Internacionales de Entre Ríos: una lectura epistemológica del marco legal. (U. N. Ríos, Ed.) *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 26(51), 350-370. Recuperado el 28 de Octubre de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5265873.pdf>

Ippolito, D. (2016). Paradiplomacia de gobiernos no centrales: estudio de caso sobre Paraná y Concordia, provincia de Entre Ríos, Argentina. *Revista Integración y Cooperación Internacional*(22), 5-21. Recuperado el 19 de Octubre de 2021, de <http://biblioteca.puntoedu.edu.ar/bitstream/handle/2133/6393/Articulo%201%20-%20Revista%20Nro.%2022.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Keating, M. (2004). Regiones y asuntos internacionales: motivos, oportunidades y estrategias. En T. Vigevani, *A dimensão subnacional e as relações internacionais*. San Pablo: Editora da Universidade do Sagrado Coração.

Keohane, R., & Nye, J. (1988). *Poder e interdependencia: la política mundial en transición*. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano.

- Lapiduz, L. (16 de Septiembre de 2021). Entrevista N°1. (D. Medvedovsky, Entrevistador)
- Le Saux, A. (Mayo-Agosto de 2015). Un siglo de internacionalización de los gobiernos locales. *Revista Mexicana de Política Exterior*(104).
- López Bernis, M. (16 de Octubre de 2021). Entrevista N°7. (D. Medvedovsky, Entrevistador)
- Luna Pont, M. (2010). Perspectivas teórico-conceptuales de las ciudades y los poderes locales dentro de la dimensión subnacional en las relaciones internacionales. En M. Á. Martín López, *Las ciudades y los poderes locales en las Relaciones Internacionales contemporáneas*. Unión Iberoamericana de Municipalidades y Diputación de Córdoba (España).
- Malé, J. P., Cors Oroval, C., & Sanz Fiallo, V. (2013). Marco legal e institucional para la acción internacional de las ciudades. (1). México: Proyecto ALLAS.
- Malé, J. P., Cors Oroval, C., & Sanz Fiallo, V. (2014). Internacionalización del gobierno local. Una política pública en construcción. *Cuadernos para la internacionalización de las ciudades*(2). México: Proyecto ALLAS.
- Medvedovsky, D. (16 de Septiembre de 2019). ¿Qué enseñanzas nos deja la visita a Concordia del Embajador de Nigeria? *Diario El Entre Ríos*. Recuperado el 7 de Noviembre de 2019, de <https://www.elentrieros.com/opinion/qu-enseanzas-nos-deja-la-visita-a-concordia-del-embajador-de-nigeria.htm>
- Medvedovsky, D. (20 de Julio de 2020). *Foreign Affairs Latinoamérica*. Obtenido de Post en Facebook: <https://www.facebook.com/notes/1288910324774783/>
- Miralles, E. (2015). *Tu ciudad: ¿un modelo o una marca?* Síntesis del Quinto Café con ALLAS, Ciudad de México.
- Modo Concordia. (s.f.). *Modo Concordia*. Recuperado el 16 de Octubre de 2021, de <https://modo.concordia.gob.ar/>
- Municipalidad de Concordia. (6 de Diciembre de 2019). Ordenanza orgánica municipal - Año 2020. Concordia, Entre Ríos, Argentina.

- Municipalidad de Concordia. (2021). *Características*. Recuperado el 15 de Octubre de 2021, de Municipalidad de Concordia - Sitio Web: <https://www.concordia.gob.ar/paginas/características>
- Municipalidad de Concordia. (s.f.). *Deportes*. Recuperado el 18 de Octubre de 2021, de Municipalidad de Concordia: <https://www.concordia.gob.ar/turismo/atractivos/deportes>
- Municipalidad de Concordia; Ciudad de Villers-sur-Mer. (s.f.). *PROYECTO DE COOPERACIÓN ENTRE LA MUNICIPALIDAD DE CONCORDIA Y LA MUNICIPALIDAD DE VILLERS-SUR-MER*. Recuperado el 21 de Octubre de 2021, de EFRAN - Cancillería Argentina: <https://efran.cancilleria.gob.ar/userfiles/Acuerdo%20de%20cooperaci%C3%B3n%20Concordia%20y%20Villers-sur-Mer.pdf>
- Petit, M. d. (19 de Septiembre de 2021). Entrevista N°3. (D. Medvedovsky, Entrevistador)
- Pezzarini, H. (2016). *Avance sostenido en el tiempo*. Recuperado el 15 de Octubre de 2021, de Historia - Municipalidad de Concordia: <https://www.concordia.gob.ar/paginas/avance-sostenido-en-el-tiempo>
- Poder Legislativo de la Provincia de Entre Ríos. (2012). *Texto Ordenado Ley 10027 - Régimen Municipal*. Recuperado el 19 de Octubre de 2021, de Gobierno de Entre Ríos - Sitio Oficial: <https://www.entrerios.gov.ar/relmun/userfiles/files/Texto%20Ordenado%20Ley%2010027%20-%20R%C3%A9gimen%20Municipal.pdf>
- Romero, M. d. (2007). Introducción a la cooperación descentralizada. *Observatorio de la Cooperación Descentralizada Local UE-AL*. Barcelona.
- Romero, M. d. (2010). Fundamentos políticos para la construcción de políticas públicas de Cooperación Descentralizada en América Latina. (O. d.-A. Latina, Ed.) *Anuario de la Cooperación Descentralizada (año 2009)*.
- Russell, R. (2010). El Estado nación y los actores gubernamentales no centrales: una relación complementaria. En L. Maira, *La política internacional subnacional en América Latina* (págs. 83-106). Buenos Aires: Libros del Zorzal.

- Saint-Exupéry, A. (2018). *El Principito* (Primera ed.). (A. M. Shua, Trad.) Buenos Aires: Guadal.
- Salomón, M. (2007). La acción exterior de los gobiernos subnacionales y el análisis de políticas exteriores. *1º Encuentro Nacional da ABRI*. Brasilia.
- Schweitzer, M. (2011). *El transporte en la producción del territorio. Corredores de transporte: la IIRSA y la Hidrovía Paraná-Paraguay*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CONICET.
- Serra, A. (2008). Fortalecimiento institucional de los gobiernos locales. La aportación de la cooperación pública directa UE-AL. *Colección de Estudios de Investigación*(5). Recuperado el 20 de Octubre de 2021, de <https://proyectoallas.net/wp-content/uploads/2018/01/Fortalecimiento-institucional-de-los-gobiernos-locales.pdf>
- Strange, S. (1998). El Estado Hueco. En C. Nasi, *Posmodernismo y relaciones internacionales*. Bogotá: Pontífica Universidad Javeriana.
- Tisocco, P. (17 de Septiembre de 2021). Entrevista N°2. (D. Medvedovsky, Entrevistador)
- Uribe Villegas, J., & Rubio, L. (2014). *Comunicar la internacionalización de la ciudad. Guía para realizar campañas de sensibilización sobre acción exterior de los gobiernos locales y sus redes*. México: Proyecto ALLAS.
- Zapata Garesché, E. (2007). *Manual práctico para internacionalizar la ciudad. Guía para la acción exterior de los gobiernos locales y la cooperación descentralizada Unión Europea-América Latina*. Barcelona: Observatorio de la Cooperación Descentralizada UE-AL.
- Zubelzú, G. (2008). Los gobiernos subnacionales en el escenario internacional: conceptos, variables y alcance. Un marco de análisis para las acciones de las provincias argentinas. En E. Iglesias, V. Iglesias, & G. Zubelzú, *Las provincias argentinas en el escenario internacional: desafíos y obstáculos de un sistema federal*. Buenos Aires: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

ANEXO

Entrevista N° 1 – Leandro Lapiduz

Nombre: Leandro Lapiduz

Ocupación: empresario gastronómico y presidente Asociación Hotelera Gastronómica de la ciudad de Concordia.

Duración: 8 minutos con 7 segundos.

Modalidad: presencial, con distanciamiento y medidas de protocolo sanitario.

Fecha: 16 de septiembre de 2021.

Entrevistador (DM): - ¿Conoce usted lo que implica un proyecto de internacionalización para una ciudad?

Leandro Lapiduz (LL): - No, pero me imagino.

DM: - ¿Qué te imaginás?

LL: - Tiene algo que ver con insertar la ciudad, darle una salida, una amplitud al mundo, digamos.

DM: - Claro, tal cual, siempre haciendo prioridad en los ejes de desarrollo que haya a nivel local. ¿Cuál es su opinión respecto al tema? ¿Lo ve como algo necesario, posible o deseable acá en la ciudad? Sobre todo, con el tema del turismo.

LL: -Bueno, nosotros tenemos un montón de posibilidades turísticas que, a mi entender, no han sido explotadas de la mejor manera. A raíz de que la ciudad tiene muchísimos años de ser una ciudad industrial y comercial, y esto hace por ahí de que esta mirada que tiene que tener el turismo como un producto, a veces haya sido como un producto quizás molesto para la gente de la ciudad, o no entiendan la divisa a través del valor agregado que genera el turismo. Porque todas las otras bondades ya las tenés.

Me parece que Concordia tiene muchísimo para explotar a nivel turístico internacionalmente. Particularmente, dos cosas: la pesca, que es un lugar mundialmente adaptado para gente que le gusta el tema; y después hay algo que muchos han pasado mucho tiempo por alto, que es la llegada de Saint-Exupéry y su inspiración en el Parque San Carlos y en, más precisamente, una de las hijas de los Fuchs Valón, para escribir uno de los libros que está entre los 3 más traducidos a nivel mundial después de la Biblia.

O sea que me parece que por ahí estamos desenfocados, o en este tiempo no hemos mirado que esto nos da una visión internacional. Estas cosas podrían poner a Concordia en un plano internacional, más allá de que quizás por algunas actividades industriales, como el citrus, ya tenemos digamos ese “nombre”, pero se me ocurren esas cosas a nivel turístico.

DM: - Más que nada, darle un enfoque más orgánico, porque siempre han sido situaciones aisladas...

LL: - Lo que pasa es que, sin tener un plan estratégico, imagínate que se hace difícil (a pesar de que puede llegar a haber uno – pero hace falta uno en serio digamos) no solamente insertarnos en el plano mundial, sino que se hace difícil insertarnos en el plano regional, teniendo ciudades que, por sus características, algunas de monoproducción turística, hacen de que ya estén resonando a nivel nacional y nosotros nos quedemos en ese “ni chicha, ni limonada”, digamos, ¿no?

DM: - ¿Cómo creés que esto de potenciarla a nivel internacional se puede trasladar más al sector tuyo, al hotelero-gastronómico? ¿En qué acciones puntuales te gustaría enfocarte el día de mañana, en una eventual estrategia de internacionalización?

LL: - Primeramente, hay que tener una explotación real, que sea previsible, que sea organizada, y un buen plan de trabajo a corto, mediano y largo plazo con respecto a todos los atractivos turísticos que nosotros tenemos. A ver, el termalismo recreativo en Europa no está explotado porque se utiliza el termalismo terapéutico. Entonces, nosotros, por ejemplo, hace un par de años tuvimos una feria que se llama Termatalia, una feria en Europa... Ellos tenían todas las intenciones de conocer de qué se trataba el termalismo recreativo. Y, quizás, nosotros podríamos aprender más de qué se trata el termalismo terapéutico.

Esto tiene que ver con todas las interrelaciones y la comunicación que hoy es fundamental. Creo que, sobre todo, tenemos que tener la capacidad y las ganas de aprender. Si nosotros seguimos pensando que sabemos “las cuestiones” ... y bueno, nos va a pasar como en el fútbol: hace 30 años que “sabemos” cómo ganar un mundial, pero no lo ganamos.

DM: - Justamente, uno de los instrumentos que se puede plantear a nivel internacional es la transferencia de buenas prácticas o *know-how*, que a ustedes les podría ser claramente útil...

LL: - Nosotros vamos a estar ahora en un contexto cambiario que nos permite que el mundo, si pone los ojos en Argentina, no solamente quede ahí, sino que venga porque vamos a ser muy baratos. Entonces es un buen momento para mostrar los productos que nosotros tenemos.

DM: - ¿Cómo cree usted que su rol como Presidente de la Asociación Hotelera Gastronómica se vería beneficiado por una estrategia de internacionalización?

LL: - Nosotros, como dirigentes, más allá de que estamos de paso y yo ya estoy terminando este tema, lo que obviamente tratamos es de unir puntos. O sea, hacer puentes de conexión entre, fundamentalmente, el sector público y el sector privado. Y el turismo es una meca en esta sinergia, porque justamente las bondades están dadas por la naturaleza -que está administrada por lo público-, y nosotros somos quienes hacemos las inversiones para explotar.

Para esto, hay muchas cosas que tienen que suceder. Por ejemplo, que el Estado pueda dar garantías reales de que las inversiones que el sector privado hace, sean respetadas... o sea, políticas claras y largoplacistas. Que no sea hoy una cosa, y mañana no. Creo que nosotros, las entidades privadas, estamos un poco para bregar por eso y ser lo más insistentes posible para que esto suceda.

Acá hay casos icónicos, por ejemplo, tenemos el Hotel Ayuí, emplazado en un lugar envidiable, y está en una situación que nadie sabe de qué se trata. Ahí estamos nosotros para mediar, para decir, pero me parece que quiénes sean representantes, tanto del sector público como del sector privado, con un plan que vaya para adelante... esa va a ser nuestra satisfacción.

DM: - Teniendo en cuenta el contexto, que se viene la postpandemia, ¿lo ve factible en un futuro cercano?

LL: - Eso va a depender de nosotros, de si sabemos aprovechar estas oportunidades que se nos presentan, de una vez por todas. Acá en Concordia, hay cuestiones que... justo acá tengo un artículo⁷⁰ que dice “estamos ante una oportunidad única para Concordia y la región”. Cuando yo escribo ese artículo, hablaba sobre la llegada del aeropuerto. La llegada de los aeropuertos, ha representado en ciudades europeas, un crecimiento exponencial en menos de 10 años. La conectividad es importante por un montón de cuestiones, y nosotros estamos en un lugar estratégico en lo que es Mercosur. Está en nosotros saber aprovecharlo, y saber entender lo que te vuelvo a repetir: el turismo es un valor agregado a lo que ya tenés. No es: “menos industria, más turismo”. El turismo fomenta de que todos trabajen más. De que tengan más demanda: más demanda de comida, de todo. Y aparte tiene una particularidad, que es una cadena virtuosa, adonde la guita entra desde el pasaje de avión, hasta el pibe que cuida el auto.

DM: - Bueno, muchas gracias por su tiempo. Cuando tenga el trabajo terminado, se lo socializo.

LL: - Bueno, dale. A disposición.

⁷⁰ Señala un artículo de su autoría en un periódico local, encuadrado y colgado en su oficina. Link del artículo: <https://www.7paginas.com.ar/2019/07/leandro-lapiduz-estamos-ante-una.html>

Entrevista N° 2 – Paulo David Tisocco

Nombre: Paulo David Tisocco

Ocupación: profesor, Director del Parque San Carlos

Duración: 28 minutos con 8 segundos.

Modalidad: presencial, con distanciamiento y medidas de protocolo sanitario.

Fecha: 17 de septiembre de 2021.

Entrevistador (DM): - Primero, ¿conoce usted lo que implica un proyecto de internacionalización para una ciudad? ¿Cuál es su opinión respecto al tema?

Paulo Tisocco (PT): - Sí, por supuesto. En un mundo cada vez más interconectado, es necesario que la ciudad, una ciudad como la de Concordia, específicamente con 200 mil habitantes y una proyección a corto plazo de duplicar –lo vemos por la tasa de natalidad que tiene nuestra ciudad y cómo va evolucionando, en referencia al censo del año 2010-, sabemos que en 20 años esto se duplica.

Por lo tanto, tenemos que pensar en una ciudad con proyección inmediata al Mercosur, como un eje de internacionalización, puesto y pensado también con la ciudad de Salto. Por cuanto las dos ciudades están muy próximas, hay nodos conductores -institucionales y geográficos- que podrían llegar a pensarse, a corto plazo, como una gran metrópolis. Es necesario planificar para que tengan la infraestructura necesaria como, por ejemplo, un aeropuerto internacional.

En virtud de esto, el gobierno provincial y el gobierno de la República Oriental del Uruguay, plantearon la adquisición de un préstamo para infraestructura y fue aprobado, para la ampliación del aeropuerto aquí en Concordia. Ya están los obradores para empezar a construirse... la puesta en valor del puerto de la ciudad de Salto, un puerto de barcasas al sur de la ciudad de Salto. Se habló también del puente vecinal Concordia-Salto, y... bueno, todos estos proyectos que hacen al concepto de Mercociudades, ¿no? El cual es importantísimo.

Esta idea de ciudades cada vez más próximas, con carreras afines a la ciudadanía, tanto de la ciudad de Salto como de la ciudad de Concordia. En toda esa temática yo sé que se está trabajando. Y, también, los consabidos convenios de hermandad con ciudades como Concordia, en el estado de Santa Catarina, Brasil...

DM: - Acá con Salto me parece que no hay un acuerdo de hermanamiento firmado...

PT: - No lo sé, porque se han hecho muchísimas actividades con respecto a esto. Cada gobierno, desconociendo lo que se ha trabajado con la gestión anterior, firma un acta, una ruta de acuerdo... yo estoy desconociendo si hubo un acuerdo formal en paradiplomacia respecto a la ciudad de Salto.

DM: - ¿Cómo ve a la ciudad de Concordia en la actualidad? ¿Qué potencialidades cree que se podrían ver beneficiadas con una estrategia de internacionalización?

PT: - Concordia necesita más infraestructura y esto es estratégico, por el lugar en el que se encuentra en relación a Brasil, Uruguay y Paraguay, en la aorta del Mercosur, ¿no? Que es la Autovía 14. Entonces, creo que sería muy importante geoestratégicamente que haya mayor infraestructura para esto. Nosotros tenemos que pensar que un aeropuerto internacional traccionaría todo el sector gastronómico, hotelero para la ciudad, y entraríamos a hablar de otro nivel de prestación de servicios.

DM: - Ahora, pasando más a su área de desenvolvimiento, ¿qué tipo de acciones internacionales ha llevado a cabo? Ya sé que hace poco tiempo que está en el cargo, pero...

PT: - Bueno, pero primeramente quería comentarte que, por muchos años, yo desempeñé un cargo de coordinador de programas especiales, internacionales en la municipalidad, como fue, por ejemplo, el programa de alfabetización “Yo Sí Puedo”, que lo hicimos con Cuba. Sabemos que Cuba siempre va a la vanguardia en educación, y nos cayó en el año 2009 esta herramienta para poder sacar del analfabetismo a la gente, lo cual produjo que 2223 personas específicamente fueran alfabetizadas hasta el año 2015, utilizando este programa.

Luego, también estuve a cargo del programa “Operación Milagro”, también en conjunto con la Embajada de Cuba y en conjunción con la Organización “Un Mundo Mejor es Posible”, en donde nosotros pudimos operar a 400 personas de la vista en forma totalmente gratuita. Sobre todo, en dos patologías, como las cataratas y el pterigión. Pudimos devolverle la vista a muchísimas personas que no tenían cobertura de obra social, y esto les cambió la vida, porque pudieron volver a trabajar, a conducir en el caso de remiseros, gente que tenían cataratas traumáticas. Me acuerdo en este momento de una

persona que era mecánica y que tuvo un accidente que le causó ceguera, y gracias a este programa pudimos devolverle la vista. Eso fue muy lindo. “Yo Sí Puedo” y “Operación Milagro” le cambiaban de forma literal la vida a las personas.

También pusimos en funcionamiento convenios de hermanamiento con localidades como Villers-sur-Mer, una ciudad en el norte de Francia, en Normandía, en donde la familia Demachy tenía también un castillo, construido en el año 1877 -11 años antes que este Castillo-. En aquel momento, me tocó hacer todas las traducciones de los convenios de hermanamiento entre esta ciudad y la ciudad de Concordia, bajo la intendencia de Gustavo Bordet. Posteriormente, pudimos avanzar también en cuanto a la reconstrucción de la vida familiar de la familia Demachy, que para nosotros los concordenses había blancos históricos, ¿no? Pero gracias a esto, pudimos reconstruir esa parte de nuestra identidad cultural.

En este poco tiempo, estamos en contacto con la Fundación Antoine de Saint-Exupéry. Yo hace dos meses que estoy acá en funciones. Tenemos pensado, para el mes de diciembre, firmar una serie de convenios de reciprocidad, por cuanto en este espacio estuvo Antoine de Saint-Exupéry, y creo que es la figura que le da proyección internacional. Viene muchísima gente aquí, a este Castillo, a conocer “el lugar donde estuvo Antoine”. He ahí el potencial que tiene este espacio. Muchísimos aviadores de Brasil, de Alemania, de Francia, de Inglaterra vienen porque siguen las mismas rutas que hizo Antoine. Entonces es un enclave seguro de visita.

DM: - Por ahí, lo que yo veo desde mi perspectiva es que se hacen muchísimas acciones internacionales desde el municipio, pero todas son de carácter descoordinado. Están en distintas áreas, pero no hay una organización más estratégica, o mirando más a largo plazo, y mirando desde un punto de vista institucional...

PT: - Sí, yo creería que estoy de acuerdo con lo que vos decís, que tendría que haber una especie de comisión permanente para darle continuidad a los proyectos, ¿no? Porque como vos bien decís, hay hermanamientos que se hacen con las ciudades que quedan en los papeles nada más. No sirve absolutamente de nada si no hay una reciprocidad, si no se da continuidad y ejecución efectiva a esos proyectos. Que trasciendan a las administraciones... como dice el Principito, ya que estamos en un lugar icónico, “la amistad surge de esta domesticación entre dos seres que primero se miran de reojo y luego

se van acercando cada vez más, hasta que surge la amistad”. Y con las relaciones internacionales sucede lo mismo. Me ha pasado de ir a Embajadas y que me miren como perro raro, y luego con la afinidad ya te volvés parte. Me acuerdo con la Embajada de Cuba, ya era casi un funcionario, porque era tan conocido en ese ambiente, que ya sos parte familiar de esa institución. Lo mismo con la Embajada de Francia y los distintos consulados.

Yo creo que actualmente todos estos convenios están en el freezer, por la situación de pandemia que estamos viviendo, pero una vez que podamos hablar de la pandemia en pasado, yo creo que vamos a poder relanzar todos estos lazos de hermandad. No sólo con Francia, sino con Uruguay, Brasil, Paraguay...

DM: - Sobre todo, con la visión más optimista que va a haber después de la pandemia, de volver a la vida “más o menos normal” ...

PT: - Sí, pero vos fijate que San Carlos, que no es solo el Castillo, como nodo histórico, también tiene un nodo de hermandad muy importante con la República Oriental del Uruguay, porque también el General José Gervasio Artigas, en su éxodo oriental pasó por este espacio, estuvo en este lugar. Ahí tenemos también una proyección internacional, latinoamericanista si se quiere, y una proyección internacional con la cuestión exuperiana.

DM: - Ya más relacionado a esto, ¿cómo creés que tu rol se vería beneficiado con una estrategia de internacionalización? En lo ambiental, en lo cultural y en lo socio-económico...

PT: - También es el otro eje patrimonial que tiene San Carlos, la cuestión ambiental. En esta semana pude avanzar por una donación de mil árboles autóctonos, que lo vamos a hacer con una institución internacional como lo es la CARU, la Comisión Administradora del Río Uruguay. Vamos a invitar a las diferentes escuelas de Concordia para plantarlos.

Cuando uno se involucra en este tipo de proyectos, van surgiendo instituciones que quieren colaborar y que quieren trabajar con sinergia, y entonces mi función aquí es de ser coordinador de todas estas voluntades. También hay algunas que no son pertinentes con respecto al sentido del lugar, hay que decirlo. Vienen instituciones que quieren hacer carreras de motocross. No, no, no tiene nada que ver con el sentido de la preservación y

el cuidado del medio ambiente. Estamos apuntando a que haya silencio, no circulación vehicular, para que se cuide el medio ambiente. Esto de que la ONU, hace una semana atrás, declaró que el mundo para el 2030 va a aumentar un grado más por el calentamiento global. Tenemos que pensar el San Carlos y la Concordia de acá a 50 años... ¿por qué no?

Digo, cuando Juan P. Garat, el intendente de Concordia, pensó en comprar estas tierras a la Sociedad Rural de Concordia, y los diferentes intendentes de la ciudad fueron incorporando para el patrimonio de los concordenses esto, pensaron a 50, 100 años, más allá de la coyuntura política que puede llegar a haber. A veces, la problemática... digo por haber trabajado muy cerca del intendente⁷¹, en el día a día perdés la dimensión estratégica, de pensar a largo plazo, y que por ahí no se traduce en votos ahora, pero queda en la memoria de los concordenses haber pensado a futuro.

DM: - Esa es una de las cosas que pienso, y digo bueno, la gestión política en el día a día te requiere mucha atención, solucionar problemas constantes que aparecen, pero... no por eso vas a dejar de lado por ahí pensar a mediano/largo plazo y a nivel internacional. Muchas veces te dicen, bueno, ¿y eso cómo me sirve para solucionar acá? Te sirve un montón, por infinidad de razones, digamos...

PT: - Perón decía que la política internacional es la “Gran Política”. Si queremos hacer una Concordia grande, tenemos que pensar en términos de una política de Estado para la ciudad. ¿Por qué no pensar una ciudad que tenga políticas de Estado? Como si la tiene, por ejemplo, la ciudad de Federación. Ellos tomaron como política de Estado al turismo, y desde hace 30 años que viene apostando a esta variante política. ¿Por qué no podemos hacerlo por la ciudad de Concordia? En cuanto a recursos naturales... Así como otras ciudades tienen un área verde, un pulmón verde, donde se respeta el medio ambiente, y otro para la parte de diversión. Eso se traduce en calidad de vida para el ciudadano. Yo quiero escuchar música, quiero diversión, me voy a tal sector de la ciudad donde sé que no molesto a nadie. Puede que haya otro sector de la ciudad donde haya silencio y un espacio más amigable para con la naturaleza, y poder vivir en paz.

⁷¹ Enrique Cresto

DM: - Por último, ¿cuán probable cree que es que se pueda dar este consenso sobre políticas de Estado en la ciudad? Conociendo el contexto...

PT: - Conociendo el contexto, yo creo que las relaciones internacionales tienen mayor oxígeno cuando hay mayor estabilidad económica y cuando algunos factores de la ciudad ya están atendidos. Ahora, cuando no se dan estas condiciones de estabilidad política, institucional, sabemos que las relaciones internacionales quedan para un tercer, cuarto o quinto lugar. Pero, es cierto que cuando la Argentina estuvo bien, durante la primera mitad de la década 2010, vos podés pensar con más brillo, con más oxígeno y con más presupuesto que en una situación de crisis pandémica como ahora, donde hay priorizaciones de necesidades en la municipalidad. Entonces las cuestiones de relacionamiento internacional quedan en el freezer.

Sabemos también que los presupuestos municipales son cortitos en comparación a los presupuestos provinciales y nacionales, entonces la provincia por ahí puede tener más capacidad de relacionamiento, que te permite abordar negociaciones de provincia a provincia, de región a región, en todo lo que es la paradiplomacia.

DM: - Me quedé pensando en lo que dijo sobre los tiempos de crisis, que las RR.II. quedan en un segundo plano, y que por ahí en esas situaciones es donde más se tiene que ver la creatividad de los gobiernos. No porque haya crisis interna, se debe dejar en un segundo plano lo internacional.

PT: - No, claro, no debería suceder, pero sucede de hecho. Y otra cosa es, a veces no tener funcionarios que se ocupen de esto. Porque, vamos a decir la verdad: que un funcionario se ocupe de las relaciones internacionales en un municipio es algo novedoso, y yo creo que Concordia y, tal vez Paraná. Concordia porque tiene ciertas particularidades que por ahí no tienen otras localidades de la provincia. Y no es una cuestión chauvinista, sino que yo que he trabajado y viajado por otras ciudades, el área de relaciones internacionales no existe. Ni se plantea la necesidad siquiera.

Pero Concordia, por ser una ciudad de frontera, y por tener un bagaje cultural e histórico y un relacionamiento institucional importante. No de balde, de acá salen casi todos los gobernadores de la provincia. Yo creo que amerita que sea un área que tenga una política

de Estado. Yo creo que las relaciones públicas de la municipalidad con otros Estados deberían ser algo ya establecido.

DM: - Bueno, eso ha sido todo, así que muchas gracias por su tiempo. Cuando tenga listo el trabajo, se lo voy a remitir para que lo pueda leer.

PT: - Gracias a vos, y si necesitás algún tipo de trabajo o algún tipo de proyecto que quieras sumar en esto de área internacional, es bienvenido.

Entrevista N° 3 – María de los Ángeles Petit

Nombre: María de los Ángeles Petit

Ocupación: abogada, ex asesora del Intendente Enrique Cresto, investigadora, escritora y directora del Centro de Estudios Municipales de Argentina y Latinoamérica (CEMAL).

Modalidad: respondió cuestionario por escrito.

Fecha: 19 de septiembre de 2021.

Entrevistador (DM): - ¿Conoce usted lo que implica un proyecto de internacionalización para una ciudad?

María de los Ángeles Petit (MAP): - La internacionalización de una ciudad es una necesidad que actualmente no puede ser soslayada por ningún gobierno local y menos aún, en los casos como el de Concordia, ubicada en una zona de frontera sumamente activa. En las zonas de frontera las acciones de las personas, a escalas muy microsociales generan y alimentan relaciones, prácticas y experiencias que extrapolan y desafían muchas veces las rigideces estructurales. Esto se visualiza muy claramente en esta zona de frontera y hoy es la zona donde más organismos internacionales trabajan en estudios de investigación y análisis que sirven como base para la planificación de proyectos con financiamiento externo.

DM: - ¿Cuál es su opinión respecto al tema?

MAP: - Las relaciones con gobiernos locales extranjeros son una herramienta que puede utilizarse con diferentes fines, pero fundamentalmente permite hacer conocer la ciudad, sus riquezas y oportunidades y conocer la de otras ciudades que pueden ser tenidas como experiencias adaptables o conjugarse para lograr el desarrollo a nivel regional.

DM: - ¿Cree que sería posible aplicarlo en Concordia? ¿Por qué?

MAP: - Concordia comenzó a trabajar en un proyecto de internacionalización en el año 2015 cuando empezó a participar activamente de organismos binacionales y trinacionales como el Comité para el Desarrollo de la Cuenca del Río Uruguay (CCRU) y también a través de convenios específicos con la ciudad de Salto, lo que le permitió comenzar a delinear proyectos comunes que abarcan el gran conglomerado Concordia/Salto. Durante los años 2017/2018, ambas ciudades lograron que 3 proyectos de desarrollo conjunto

fueran analizados por el BID; la transformación del Aeropuerto de Concordia en Internacional, el puerto de barcazas en la ciudad de Salto y el puente vecinal de ambas ciudades, en el contexto de los ODS 11 y 17. Mediante mesas sectoriales de ciudadanos e instituciones públicas y privadas de ambas ciudades, el proyecto fue aprobado en relación al 1er objetivo estando los otros 2 en estudio y búsqueda de financiamiento. La asimetría política es un escollo para este tipo de proyectos.

Actualmente el impulso dado a través de la Municipalidad de Concordia ha retrocedido por falta de continuidad y decisión política. Sin embargo, el equipo de profesionales que comenzó con este proceso continúa trabajando de forma independiente, en varios proyectos como Juventudes y Frontera (ISM/ UNFPA), Red Transfronteriza de Género (CCRU/ CEMAL/ EUROSOCIAL), ONU SIDA en un programa conjunto Salto/Concordia, Adaptación al Cambio Climático en la cuenca del Rio Uruguay (CAF/ROU/RA/CEMAL).

DM: - ¿Cómo ve a la ciudad de Concordia en la actualidad? ¿Qué potencialidades cree usted que tiene la ciudad?

MAP: - Concordia es una ciudad estratégicamente ubicada en un polo de desarrollo productivo y turístico. Es el conglomerado urbano más grande del norte de la Provincia de Entre Ríos, sur de Corrientes, norte de la República Oriental del Uruguay y sur de Brasil. Es prestadora de servicios, posee centros educativos de primer nivel (terciario y universitario) y sede de un hospital de referencia regional y de complejidad sanitaria. Desde el punto de vista turístico, posee atractivos propios pero su situación de gran ciudad, le permite ser el centro de una zona con importantes centros hoteleros y termales, de Argentina y Uruguay.

A mi entender ninguno de esos ejes ha sido desarrollado ni explotado en forma eficiente. Su economía regional se basa en la producción de citrus, arándano y madera, materias primas sin valor agregado que repercute en el escaso desarrollo industrial. El Parque Industrial de la ciudad, junto a la Autovía Artigas, por donde transita el transporte del Mercosur, es una de sus potencialidades que no ha sido acompañada por políticas, normas y servicios tecnológicos que atraigan inversiones y empresas. La próxima transformación

del Aeropuerto local en Internacional es uno de los pocos, diría el único proyecto que puede producir un avance, tanto en producción como en el servicio turístico.

DM: - ¿Qué considera usted que sería interesante aplicar para potenciar a la ciudad?

MAP: - Concordia necesita trabajar en una profunda reconversión productiva, incorporando valor agregado a sus economías regionales a fin de lograr no solo mayores ingresos económicos a la región sino además incorporar mano de obra calificada que hoy no existe.

DM: - ¿Cómo es la relación actual entre Concordia y Salto? ¿Y el lugar de Concordia en los municipios que forman parte de la Cuenca del Río Uruguay?

MAP: - La relación institucional hoy se encuentra en stand by, debido en parte a la pandemia, pero a mi entender por falta de decisión política y de impulso de la Municipalidad de Concordia. Las 2 ciudades fueron líderes en los años 2015/2019 en la Cuenca. Hoy ese liderazgo se ha desdibujado pero ninguna otra ciudad ha ocupado ese lugar.

No obstante ello, los proyectos conjuntos, en el marco del CCRU las tiene como protagonistas excluyentes. Estos trabajos son llevados a cabo por organismos internacionales y ONGs de ambas ciudades, entre las que destaco CEMAL (que presido) y la Fundación Salto Grande y UDELAR en Salto.

DM: - ¿Considera que los actores territoriales estarían dispuestos a encarar un proceso de internacionalización?

MAP: - Si, totalmente. De hecho, cuando lo hicieron, obtuvieron visibilidad a nivel nacional en cada uno de sus países e internacional a través de organismos como el BID, EuroSocial y ARFE (Asociación de Regiones Fronterizas Europeas).

Entrevista N° 4 – Eduardo Asueta

Nombre: Eduardo Asueta

Ocupación: abogado, Coordinador de Desarrollo Territorial del Gobierno de Entre Ríos y Director General de la Comisión Administradora para el Fondo Especial de Salto Grande

Duración: 16 minutos con 42 segundos.

Modalidad: presencial, con distanciamiento y medidas de protocolo sanitario.

Fecha: 21 de septiembre de 2021.

Entrevistador (DM): - ¿Cómo ve a la ciudad de Concordia en la actualidad? ¿Qué potencialidades cree usted que tiene la ciudad?

Eduardo Asueta (EA): - La vinculación con Salto tiene un sentido estratégico, en materia de articulación económica, cultural, educativa y, sobre todo, política. La oferta turística puede espejarse y/o multiplicarse a partir de una buena vinculación. Para lo cual hace falta pensar en una estrategia. Esa estrategia puede estar dada por un sistema de conectividad fluvial rápida, en un primer término. Entre el Puerto de Salto y Boulevard Chabrilón de nuestra ciudad. Para eso hace falta una obra de bajo calibre, con un flete rápido, de un minuto, un minuto y medio, se podría encontrar un sistema de vinculación tipo ferry. A partir de ahí, construir un flujo que nos permita pensar en la construcción de un puente, que se puede autofinanciar total o parcialmente. Pero para eso hay que construir el flujo.

Después, en materia de comercio exterior, el Mercosur es una oportunidad que la economía regional no la ha aprovechado del todo, sobre todo en materia de foresto-industria. Argentina tiene la capacidad industrial y tecnológica muy superior a la de Uruguay. Y, a partir de ahí, se abren posibilidades de poder entrar con productos manufacturados, pensados para agregar valor, que es lo que la foresto-industria necesita. Después también oportunidades puntuales que aparecen para determinadas empresas agroalimentarias, que realmente encuentran opciones del lado uruguayo. Por ejemplo, Dos Hermanos⁷². Pero esas son empresas que, por su calibre, ya cuentan con un departamento de comercio exterior, y la gestión pública tiene un rol, pero un rol menor.

DM: - Sí, no hay esa sinergia público-privado...

⁷² Empresa arrocera.

EA: - Son empresas que tienen una gestión autónoma, digamos. Ahora, la foresto-industria si necesita una clara asistencia.

DM: - También existen organismos dentro del Mercosur, como por ejemplo Mercociudades, que por ahí con una estrategia y una mirada más amplia de lo que implica una internacionalización, se podría sacar un mayor provecho a estos espacios.

EA: - Si. Después, la pesca, más que el carnaval, es el atractivo que hace que una persona pueda viajar más de dos mil kilómetros para venir a la ciudad. Si se sabe explotar, la pesca deportiva, es una gran oportunidad para Concordia. Y la pesca deportiva tiene una particularidad: tiene un techo muy alto. Al ser pesca con devolución, no hay limitante por los recursos naturales, sino que está limitada por la relación de oferta y demanda a nivel internacional de este tipo de atractivos. De tener 60 guías como tenemos, podríamos llegar a tener 400 guías. Ahí hay una oportunidad de internacionalización de la ciudad muy importante, a partir de la cual se pudiera llegar a construir una marca.

DM: - Bueno, esa es otra de las ideas por las cuales tener una estrategia de internacionalización: construir una marca de ciudad. Es algo que por ahí acá en Concordia se piensa solo a nivel nacional, cuando en realidad las posibilidades se pueden multiplicar a nivel internacional. Y sin la necesidad de emplear tantos recursos económicos.

EA: - Estoy de acuerdo. Después, en materia de comercio exterior, incluiría la cuestión servicios. Que está relegada pero que es tan efectiva como la comercialización de bienes. A partir de la oferta universitaria que hay en la ciudad... Si bien hay muchas cosas para mejorar y corregir, hay que empezar a trabajar con un criterio de exportación de servicios. Los servicios se están internacionalizando cada vez más, a partir del desarrollo tecnológico y de las oportunidades surgidas por la pandemia, nos permitió visibilizar desarrollos que por ahí no estaban tan presentes. A partir del desarrollo informático, de la ingeniería, hay que pensar efectivamente que Concordia pueda ser una plataforma de internacionalización de servicios.

DM: - ¿Cuál cree que sería la manera adecuada de encarar todos estos proyectos? Porque por ahí falta una guía, un hilo conductor...

EA: - ¿Vos decís una instancia? Yo no pensaría en una instancia burocrática amplia, densa... Pensaría en algo chico y de mucha calidad. Tal vez, ni siquiera una secretaría. Pensaría en un equipo de 2 o 3 personas altamente profesionalizadas, que sepan de lo que se trata, y que tengan compromiso público de llevar adelante la gestión con total profesionalismo. Tampoco es un amplio abanico de temas. Estamos hablando de 6 o 7 temas de trabajo, que tienen que estar perfectamente ejecutados para ver resultados. Pensaría en un equipo muy chiquito y altamente profesionalizado.

DM: - Considerando la experiencia que tiene, y teniendo en cuenta el contexto actual, ¿cree que hoy en día se podría aplicar esto en la ciudad?

EA: - Yo no sé si están los recursos humanos para ejecutarlo bien. Pero, si no están, hay que construirlos.

DM: - ¿Dónde los buscaría?

EA: - Y, estamos hablando de uno de los ámbitos más sofisticados de la gestión. Yo los buscaría acá, pero los formaría. Lo vincularía con consultoras que están en condiciones de darles la formación adecuada.

DM: - Eso es algo que yo veo que, por ahí, falta vinculación entre la Academia y lo público sobre estas áreas de gestión.

EA: - Hay un enorme déficit. Bajísimo nivel de vinculación y enorme distancia entre la dinámica de uno y otro sector. Es diferente cómo trabaja un investigador y cómo trabaja un laboratorio privado.

DM: - Más allá de todas estas potencialidades que usted me mencionaba, ¿se le ocurre alguna otra que no esté del todo explotada en la actualidad?

EA: - Yo también apuntaría a la cultura. Si con todo lo que tenemos, más una foresto-industria mejorada y un turismo mejorado, es la salida de Concordia... A todo esto, lo redondearía con un enfoque cultural más acabado e identitario. Sobre todo, si pensamos en construir una marca.

DM: - Uno de los ejes que yo pensaba, y que de hecho ya tuve una entrevista por ese tema, es el Parque San Carlos. Tener ese lugar donde estuvo Antoine de Saint Exupéry... poder hacer vínculos con la Embajada de Francia, hay un Instituto de Saint Exupéry, con el que también se podría trabajar, y eso no está muy visto, digamos. Y también con el tema de la inmigración, acá hay una inmigración de distintos lugares, tenemos la Fiesta del Inmigrante, y todos esos rasgos están subexplotados.

EA: - Es así como vos decís, hay micro estrategias, micro líneas de acción, muchísimas... Pero conceptualmente, tenemos que recurrir a la cultura, al patrimonio, a la historia, para construir una identidad que logre sincretizar una realidad compleja y diversa. Tenemos que trabajar esa línea, como de alguna manera se trabajó en la construcción de un "ser nacional" a fines del siglo XIX, tenemos que trabajar en Concordia en la construcción de una identidad más o menos consolidada. A partir de eso, construir una marca y etcétera. Creo que nos falta sociedad civil para darle sostenibilidad a ciertas líneas de acción en el tiempo, y eso tiene que ver también con la identidad.

DM: - Desde el lugar que ocupa en la administración pública, ¿cree que podría aportar a la construcción de ese proceso de internacionalización?

EA: - Yo trabajo en la administración pública provincial, y tengo un enfoque regional circunscripto a la región Salto Grande. Hay aspectos que escapan a lo que está bajo mi competencia, pero sin dudas, con el trabajo diario procuro aportar a estas cuestiones. De hecho, estamos trabajando con los 3 sectores productivos con capacidad exportadora, como son el pecan, el arándano y el citrus. Estamos trabajando con la foresto-industria, y estamos promoviendo rondas de negocios, recorridas de exportadores, participación en las mesas de negociación a nivel nacional... intentando que el Ministerio de Producción valorice el potencial de la foresto-industria de la región. Estamos trabajando en la industria del reciclado, así como en nuevos modelos productivos como la piscicultura. La cuestión ambiental, que es transversal para todo lo demás...

DM: - ¿Existe algún plan estratégico de desarrollo?

EA: - ¿Para Concordia? Hay miradas generales, que están bastante consolidadas. No hay un plan estratégico trabajado, consensuado, avalado por una sociedad civil que, asimismo,

lo fortalezca y lo construya... No hay eso. No es una ciudad que tenga una dirección. Y no va a ser fácil tenerla porque, para eso, hay que tener una sociedad civil. Hay que promover la cultura de la participación, que no hay. Al contrario, hay una cultura de la frustración. Esa dirección falta.

Federación, por ejemplo, no tuvo una planificación, pero tiene una dirección clara. Una comunidad que sabía que había que ir hacia el sector turístico, y a partir de allí se fueron organizando y avanzando. Obviamente, lo óptimo es la planificación. Pero, tal vez, lo primero es la dirección. Algún día, Concordia la va a tener. La pregunta que tenemos que hacernos es: ¿en cuánto tiempo? ¿80 años? ¿40 años? O si en 5, 10 años podemos estar cerca de eso.

DM: - Perfecto, muy claro todo. Muchas gracias por su tiempo.

EA: - A vos, por trabajar por el bien de Concordia. Un abrazo.

Entrevista N° 5 – Mariana Acosta

Nombre: Mariana Acosta

Ocupación: docente, coordinadora de la Asociación Civil Luz del Ibirá, activista y educadora ambiental

Duración:

Modalidad: videollamada

Fecha: 21 de septiembre de 2021.

Entrevistador (DM): - ¿Conoce usted lo que implica un proyecto de internacionalización para una ciudad?

Mariana Acosta (MA): - Ni idea.

DM: - Bueno, básicamente es crear un plan de relaciones internacionales para un gobierno local, teniendo en cuenta sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para poder potenciar los objetivos de gobierno. Estos objetivos pueden ser económicos, políticos, culturales, y también ambientales. Por eso quería contar con tu opinión, porque tu área de desenvolvimiento es clave y puede significar mucho para el futuro.

MA: - Ahora sí, entiendo lo que implica.

DM: - Teniendo en cuenta esta descripción que le hice, así como el tema que usted trabaja (educación ambiental y soberanía alimentaria) donde se trata de problemas globales que no tienen solución estrictamente local, ¿cuán conveniente cree que sería aplicar un proyecto de este estilo en Concordia?

MA: - Creo que nosotros estamos en un lugar estratégico, con respecto a diversos puntos. Con respecto a lo que es la soberanía alimentaria, justamente por este punto estratégico-geográfico, creo que la ciudad tiene muchas posibilidades de desarrollar, sobre todo, un avance, teniendo en cuenta las relaciones que se pueden establecer con otros lugares, que quizás tienen más avanzadas las cuestiones de soberanía alimentaria o de alimentos de buen origen, de buena fuente y/o de buena trazabilidad como, por ejemplo, Uruguay. O Brasil dentro de lo que es el movimiento de la comida no convencional.

DM: - Qué paradoja, estamos en un punto estratégico-geográfico y según mediciones oficiales del INDEC, somos la ciudad más pobre del país...

MA: - Vos sabrás que las mediciones, muchas veces que tienen que ver con ser la ciudad más pobre del país, tiene en cuenta algunos criterios que a nosotros como modelo nos va a resultar muy difícil salir. Si nosotros vemos como un objetivo satisfacer las necesidades mínimas como la comida y el agua, bueno tenemos que ir por otras formas de concebir lo que es el desarrollo. Teniendo en cuenta lo mínimo para una persona, que es el alimento, el agua y el resguardo.

Justamente, hace poquito yo escribí un artículo en mis redes, que tenía que ver con eso. Como nosotros somos más pobres que muchas poblaciones de animales, por ejemplo. Porque los animales se pueden autoabastecer de alimento, agua y resguardo. Y nosotros no. Somos más pobres aún, porque nosotros tenemos que comprar esas cosas. Y entonces, nuestra ciudad, desde mi visión, le va a costar mucho salir de esos lugares donde nos han puesto, porque la forma de medir tiene que ver con un modelo de desarrollo económico, y quebrar ese modelo es muy difícil.

DM: - Es interesante lo que dice, porque tal vez la manera de medir el desarrollo no va muy emparentada con la sustentabilidad, y eso es un problema.

MA: - Sí hay un movimiento de agro economías familiares, que si bien es poquito en relación con por ahí lo que es el agrobusiness o las ideas de monocultivo. Pero sí existe en Concordia un movimiento de economías familiares y que los ves en los mercados familiares, ¿no?

DM: - Y en términos más generales, ¿qué factores y/o amenazas ambientales cree que podrían ser tenidos en cuenta a la hora de pensar en una estrategia de internacionalización?

MA: - Bueno, algunas cosas las padecemos hace tiempo, como son las inundaciones. Las padecemos y para eso necesitamos tener vínculos internacionales, sobre todo con los Comités de Cuenca del Río Uruguay, porque tanto el Uruguay como el Paraná están sujetos a tensión por el manejo de las aguas y las consecuencias que tiene para el que está abajo. Creo que nosotros venimos navegando esas cuestiones hace bastante ya. Mucho antes de que se hablara del cambio climático, que agudizó el problema, pero siempre lo tuvimos ahí.

Después, en cuanto a amenazas, no solamente climáticas, creo que las amenazas son relacionadas a lo que vos hablás de desarrollo sustentable. Cuando vos hablás de ODS, ahí se presentan algunos objetivos (como, por ejemplo, el 1, fin de la pobreza) a los que podés arribar si cambiás el modelo de forma drástica. El mismo Brailovsky es uno de los que dice que esos objetivos son como poner debajo de la alfombra la basura, porque no son cambios estructurales, como deberíamos hacer.

DM: - Bien, ahora me interesa indagar un poco más en el tema del aula sustentable que se acaba de construir en la ciudad. Tengo entendido que es la primera de este tipo en el país, y que en su concepción y construcción hubo muchos vínculos internacionales involucrados. Quiero saber un poco más sobre eso.

MA: - La organización se llama TAGMA, es uruguaya, también tiene participantes de Argentina. Surgió en 2015/2016, cuando surgió la Escuela Jaureguiberry en Uruguay, donde vino Reynolds, que es uno de los arquitectos sustentables que llegó para desarrollar las escuelas y las aulas sustentables. Después de esa en Uruguay, hicieron otra en Chile y una en Mar Chiquita (Argentina). Después de escuelas, se dedicaron a hacer aulas, que son proyectos que están conectados a nivel latinoamericano. La que se hizo en Concordia es la primera de Argentina.

Llaman a una convocatoria, donde se presentan proyectos de varias provincias, y bueno quedó seleccionada la provincia de Entre Ríos. El último día nos preguntan si la habíamos visto, y nosotros no estábamos enterados de la misma. Ahí nos facilitan el contacto con uno de ellos y bueno, les gustó que fuéramos una Asociación Civil, porque siempre habían trabajado con escuelas e instituciones del Estado. Les gustó el tipo de relaciones que teníamos con otras instituciones, porque nosotros trabajamos con muchos convenios. Después de todo un proceso que nos llevó casi todo el 2019, nos eligieron a nosotros para hacer el aula. El financiamiento para hacer la obra vino por parte de la empresa DirecTV, que es una empresa multinacional, al fin y al cabo.

DM: - Debe haber sido un proceso muy engorroso...

MA: - Si, aunque tienen ese tipo de vinculaciones bastante aceitadas, nos pedían que tuviéramos convenios con la municipalidad, por ejemplo, porque las instituciones del Estado tenían que sumarse, era un requisito. Sobre todo, porque esta era una obra de tipo

colaborativa. Si bien una gran parte la financió DirecTV, hay muchos aspectos que tienen que ver con la colaboración, o la cooperación, por el tipo de trabajo que se quiere enmarcar, dentro de lo que es la gestión colaborativa y emparentada con un desarrollo sustentable. Por eso, se llamó a voluntarios para construir el aula.

DM: - Y bueno, también sirve para construir sentido de comunidad.

MA: - Claro, exacto.

DM: - ¿Cómo cree usted que su rol en la Asociación Civil Luz del Ibirá y como parte de la Escuela Agroecológica se verían beneficiados con la existencia de una Secretaría de Relaciones Internacionales?

MA: - A nivel municipal, ya existe un lugar que es de relaciones internacionales⁷³, con el que hemos estado trabajando para este proyecto específicamente. Estaría bueno un lugar de relaciones internacionales que sea de múltiples lugares, no solo de la municipalidad, sino que involucre otros actores/instituciones, como las facultades, por ejemplo. Porque el problema siempre son los tiempos políticos, y las miradas políticas, donde nosotros somos bastante binarios en ese sentido. Cada 4 años tenés que cambiar de estrategia, un proyecto no lo podés hacer a largo plazo. Estaría muy bueno un espacio interjurisdiccional, además de interinstitucional, como para poder plantear a largo plazo.

DM: - Bueno, eso es todo, así que muchas gracias por su tiempo. Cuando tenga listo el trabajo, se lo voy a remitir para que lo pueda leer. Y felicitaciones otra vez por el aula sustentable.

MA: - Gracias a vos, y encantada de aportar. Saludos.

⁷³ Esto dice mucho sobre el conocimiento de la temática: la entrevistada confundió relaciones internacionales con relaciones institucionales. La primera área como tal no existe dentro del organigrama municipal; la segunda sí.

Entrevista N° 6 – Mariano Guerrero y Miguel Guouman

Nombre: Mariano Guerrero y Miguel Guouman

Ocupación: Director de Relaciones Institucionales de la Municipalidad de Concordia; Asesor en materia de educación y temas institucionales.

Duración: 19 minutos con 28 segundos.

Modalidad: presencial, con distanciamiento y medidas de protocolo sanitario.

Fecha: 23 de septiembre de 2021.

Entrevistador (DM): - ¿Conocen ustedes lo que implica un proyecto de internacionalización para una ciudad? ¿Creen que se puede aplicar a una ciudad como Concordia?

Mariano Guerrero (MG): - Sí, se puede aplicar a Concordia, pero para hacer ese proyecto, tenemos que trabajar horizontalmente con instituciones civiles y privadas de la ciudad, como por ejemplo Salto Grande, CAFESG, los partidos políticos... Las instituciones intermedias, como el Centro de Industria y Comercio, ASODECO, Parque Industrial.

Lo que yo veo es que son instituciones que actúan como compartimientos estancos. En un principio, ASODECO pudo llevar algunas cuestiones, en las que la municipalidad participa, en la década de los 90, con el Parque Industrial y las relaciones con Salto, pero son cuestiones aisladas. Se pierde potencialidad al no tener un eje central de internacionalización, más siendo una ciudad de frontera y uno de los nodos del Mercosur.

Algunos actores ven ese potencial que tenemos, pero faltaría articular las políticas de internacionalización según los líderes políticos. A veces, asumen otras personas que no ven las particularidades que tiene Concordia y que nos pueden hacer despegar en muchas cuestiones culturales, económicas y políticas.

DM: - ¿Cuál es el principal obstáculo para que se den esos consensos entre los actores?

MG: - El desconocimiento, creo que es el obstáculo. Y tampoco se trabaja articuladamente en las instituciones por los celos políticos y personales. No somos capaces de ver ciudades como, por ejemplo, Rafaela... algunas ciudades del sur. Se quiso intentar con ASODECO, en un tiempo, que todas las instituciones trabajaran en pos de la ciudad, pero quedó trunco. Un ejemplo, que todos tenemos a la vista, es Salto Grande. El grupo que hizo posible la creación de la Represa, luego creó una fundación, la Fundación

Salto Grande. Y ello hace que la ciudad de Salto tenga una mirada internacional que nosotros no tenemos.

DM: - Lo que yo veo, desde mi perspectiva, es que la ciudad hace muchas acciones internacionales, pero son todas aisladas.

Miguel Guouman (MiG): - No hay un plan estratégico de internacionalización, digamos, de esas actividades en bloque, entre las instituciones del Estado y las instituciones que por ejemplo hacen actividades de comercio exterior, en el sector productivo/privado. Falta eso, pensar en una planificación estratégica, durante años, en un proceso que tiene que involucrar los intereses del Estado y del sector privado.

DM: - ¿Existe en la actualidad algún plan de desarrollo para la ciudad?

MG: - Al principio, el gobierno de Enrique Cresto, tenía esa mirada con la ciudad de Salto. Trabajamos en algunos proyectos estratégicos como el tema del aeropuerto, los puertos de barcasas, y eso se está desarrollando con fondos del BID, tras una presentación conjunta entre las dos ciudades. El aeropuerto es importante para los sectores productivos exportadores de la ciudad y de la región, como por ejemplo Federación. Y también el turismo, y Salto ahora está avanzando en el tema del puerto de barcasas. Esos proyectos ya están en ejecución, e incluyen los arreglos en la Represa de Salto Grande, en el tema de una playa de estacionamiento y descanso para el transporte de camiones, ya que se estima que cruzan alrededor de 300 camiones por día.

DM: - Ahora ya pensando más en su labor diaria. Cuando desde el exterior tienen que contactar a la Municipalidad de Concordia, ¿a quién recurren? ¿A quién acuden?

MG: - Al principio, nosotros teníamos una coordinación, en la que estaba María de los Ángeles Petit, y que nosotros compartíamos distintas áreas: estaba relaciones institucionales, Miguel Guouman con el tema de las escuelas, y teníamos un equipo de 5 o 6 personas, donde también estaba el área de legales... y todo confluía ahí.

MiG: - Hacíamos de nexos, entre la comunicación exterior y la municipalidad.

MG: - También teníamos un equipo de prensa. Pero como yo te decía, según la mirada del que maneja el poder, eso va variando. En la gestión de Bordet⁷⁴, éramos dos personas nomás, después se sumó a lo último Miguel. A veces, algunas relaciones las asumen otras personas de otras áreas, y las comunicaciones no son fluidas.

DM: - Teniendo en cuenta todos los obstáculos y pormenores que me mencionaban, ¿creen que sería conveniente tener una instancia burocrática que se ocupe de estas cuestiones, como por ejemplo una secretaría de relaciones internacionales?

MG: - Sí, como yo te comentaba, en la gestión de Bordet había una Dirección de Relaciones Institucionales e Internacionales, en donde hicimos varios convenios de hermandad con distintas ciudades de Europa. Bueno, ahí salió el tema del concurso de San Carlos, para la reconstrucción del Castillo, con la ciudad de Villers-sur-Mer. Todo eso fue con una mirada abierta.

Yo creo que sería importante tener una instancia así por el tema que yo te comentaba, de que estamos en el paso de la ruta bioceánica (por Salto Grande) y tenemos un Parque Industrial que tenemos que potenciar. Tenemos una represa y no podemos pasar nuestras mercaderías ahí, para potenciar las cadenas de valor.

MiG: - Para matizar un poco más en lo que es la articulación. No solo entre la parte privada y el Estado, sino no ver a Concordia como una ciudad fragmentada. Sino pensar que es una ciudad dentro de una provincia, y con límites internacionales. Nosotros deberíamos tener un área de relaciones internacionales en la municipalidad, pero teniendo en cuenta que tenemos un consorcio intermunicipal y que tenga relación con la provincia. Todo esto para poder pensar en una estrategia articulada y coordinada dentro de lo que es la estructura productiva provincial.

MG: - Antes de la pandemia, trabajamos articuladamente con Salto y Federación en una estrategia que se llevó a cabo con el tema del turismo. Tuvimos reuniones internacionales como “región de Salto Grande”, eso se llevó a cabo en el marco de una planificación de los 3 gobiernos. Tuvimos buenos resultados, pero la pandemia truncó todo.

⁷⁴ Gustavo Bordet fue intendente de la ciudad de Concordia en dos períodos: 2007-2011; 2011-2015.

MiG: - También lo que vos decías, Mariano, de los intereses políticos y con la etapa que se vive. Vivimos una crisis bastante notable en estos últimos tiempos, y eso perjudicó los desarrollos. El contexto también hace al texto, y esto influye un poco en los objetivos que se plantean: a nivel ciudad, a nivel provincial y a nivel internacional. Pero había venido gente de África...

MG: - También trajimos al Embajador de China, firmamos algunos convenios y luego todo quedó trunco por la pandemia.

MiG: - Gente de Italia también...

MG: - Esos son esfuerzos aislados de áreas particulares que, si sale, sale.

DM: - Eso es lo que busco con este trabajo, subsanar esas cuestiones. En términos de que no haya esfuerzos aislados, sino que se les pueda brindar una dirección.

MG: - Eso tiene que haber una creación de una ordenanza, para que el intendente que venga, respete su actividad y tenga su presupuesto propio.

DM: - Y que haya también una serie de consensos básicos en cosas que se podrían explotar.

MG: - En nuestro trabajo con Salto, estábamos enfocados en la Agenda 2030. Eso nos dejó como enseñanza haber trabajado con el BID: todo proyecto tiene que estar enmarcado en los ODS. Y después salió la obra de las plantas potabilizadoras con un proyecto del BID. Con esos contactos, también salió el tema del Campo del Abasto.

Ahora, en este momento, estamos trabajando con Petit, por fuera de la municipalidad, como consultores del Instituto Social del Mercosur, en los Comités de Frontera, en el tema de juventudes. Eso está avanzado y estamos en la etapa de ejecución ya.

MiG: - Concordia tiene muchos recursos para potenciar y desarrollar, varios aspectos productivos y de servicios. Tanto desde la ciudad como desde lo internacional. Pero, a mí entender, el atravesamiento crítico de las crisis vividas nos hace pensar en cuestiones internas y eso no nos deja avanzar en el desarrollo internacional.

MG: - Sobre todo, se potenciaría si vemos a la ciudad enmarcada dentro de la región de Salto Grande. Viendo eso, nos potenció en el Mercosur, con mayor fuerza negociadora. Además, pensarnos como región nos ayudó a la hora de gestionar ante la burocracia nacional, y específicamente ante Cancillería: hacíamos convenios directos entre Concordia y distintas localidades, de ciudad a ciudad. A las instituciones más arriba, eso les molestaba.

DM: - Les agradezco mucho el testimonio, para mí es muy valioso. Una vez terminado el trabajo, lo voy a poner a su disposición para que lo puedan ver y analizar.

MG y MiG: - Perfecto, a las órdenes.

Entrevista N° 7 – Mireya López Bernis

Nombre: Mireya López Bernis

Ocupación: arquitecta, Secretaria de Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Concordia.

Modalidad: respondió cuestionario por escrito.

Fecha: 16 de octubre de 2021.

Entrevistador (DM): - ¿Conoce usted lo que implica un proyecto de internacionalización para una ciudad?

Mireya López Bernis (MLB): - Conocemos los diversos aspectos que plantearía un “proyecto de internacionalización de una ciudad”, incluso en la Municipalidad de Concordia existía, en gestiones anteriores, una “Dirección de Relaciones Institucionales, Políticas e Internacionales”, que se ocupaba de los diferentes temas que exige dicha instancia, la cual abarca múltiples acciones que hacen a los diferentes aspectos sociales, económicos, culturales, etc.

DM: - ¿Cómo ve a la ciudad de Concordia en la actualidad? ¿Qué potencialidades cree usted que tiene la ciudad?

MLB: - Para Concordia, podríamos resumirlos en los siguientes puntos:

- a) Excelente ubicación geopolítica.
- b) Recursos apropiados: Tierra de gran fertilidad. Producción agrícola. Agua termal, entre otros.
- c) Ciudad de escala intermedia con una problemática general abarcable de sus debilidades.
- d) Fuentes vinculadas a la producción primaria, capaces de poder desarrollar una mayor actividad laboral en relación a un futuro crecimiento industrial.
- e) Comunidad educativa y profesional creciente, que incluye al sector universitario de varias disciplinas; entre otras que influyen en la mejora continua de los recursos humanos.

DM: - ¿Existe actualmente un Plan Estratégico para la ciudad?

MLB: - Concordia en la actualidad no tiene un Plan Estratégico que abarque la totalidad de sus diferentes aspectos, como en algún momento se intentara allá por el año 2002 aproximadamente. Sí, cuenta con diversos lineamientos de acción por áreas, que algunos denominan con el término de “Estratégico”, aunque en este caso se presenta básicamente por rubros, tal el caso de los “Lineamientos Estratégicos - Obras Estructurales de la ciudad de Concordia”, el “Plan Estratégico de Turismo”, “Plan de Salud”, entre otros más.

DM: - ¿Qué tipo de acciones internacionales se han llevado a cabo desde su área de desenvolvimiento?

MLB: - Desde el Departamento Ejecutivo Municipal, la Secretaría de Desarrollo Urbano durante los años 2015 en adelante, se llevaron a cabo reuniones por el Puente Salto – Concordia; el Aeropuerto Internacional de Cargas; el Puerto de Cargas en Salto ROU, entre otras, básicamente a través de la vinculación de ambas Municipalidades Concordia (Argentina) y Salto (R.O. del Uruguay).

DM: - Teniendo en cuenta el lugar institucional que usted ocupa, ¿cuán conveniente cree que sería aplicar un proyecto de internacionalización en Concordia? ¿Qué obras se pueden avanzar mediante una vinculación con organismos internacionales?

MLB: - Es importante identificar y determinar una agenda de Integración transfronteriza que abarque los diferentes temas que hacen a la realidad de ambas ciudades: Concordia y Salto, como por ejemplo los que refieren a los aspectos ambientales, fundamentalmente. Las obras que aún están pendientes de realización, ya acordadas, son el Puente Vecinal Salto Concordia y el Puerto de Cargas para la región, ya antes mencionados, aunque también podrían verificarse de manera conjunta otras obras comunes.

DM: - ¿Cree que sería conveniente instaurar una instancia burocrática que se ocupe de las cuestiones internacionales y trabaje de manera articulada con las distintas secretarías?

MLB: - Sería conveniente instaurar un sector administrativo que coordine y genere acciones internacionales, tal como se hiciera oportunamente, en base a lo comentado en el punto 1 del presente cuestionario.