

Paradiplomacia de gobiernos no centrales: estudio de caso sobre Paraná y Concordia, Provincia de Entre Ríos, Argentina*

por Daniel Ippolito**

• Resumen

En este artículo se estudia la paradiplomacia de Paraná y Concordia, Provincia de Entre Ríos (Argentina) durante el periodo 2008-2015, partiendo de un análisis institucional hacia un abordaje empírico. De carácter eminentemente cualitativa, la investigación concluye que si bien ninguna de las dos ciudades planificó estratégicamente su actividad paradiplomática, Concordia resultó ser más sobresaliente y efectiva. Ello se evidencia no solo en un mayor número de acciones y diversificación de ámbitos de actuación, sino también en la existencia de una oficina de Relaciones Internacionales y en una visión orientada hacia el desarrollo local por parte de la dirigencia política.

■ Palabras Clave

Paradiplomacia - ciudades - Paraná - Concordia

Inglés | English

Paradiplomatic activity of Paraná and Concordia, Entre Ríos Province, Argentina, 2008-2015

• Abstract

This article studies the paradiplomacy of Paraná and Concordia cities in Entre Ríos Province, Argentina between 2008 and 2015; it offers both an institutional approach and an empirical analysis based on qualitative methods. The survey concludes that despite the absence of strategic city planning Concordia was more active and effective than Paraná in its internationalization efforts. A municipal bureau for international relations in addition to a local development vision of municipal authorities highly contributed to these results.

■ Key words

Paradiplomacy - cities - Paraná - Concordia

*Artículo derivado de una investigación realizada en el Centro de Investigación Interdisciplinar en Valores, Integración y Desarrollo Social de la Universidad Católica Argentina Sede Paraná y de los estudios doctorales del autor.

** Licenciado en Relaciones Internacionales (Universidad del Salvador, Argentina); Master of Public & International Affairs (University of Pittsburgh, EE.UU); Máster en Cooperación Internacional y Desarrollo (Universidad de Cantabria, España); Doctorando en Relaciones Internacionales (Universidad Nacional de Rosario, Argentina). Ha sido becario de la Comisión Fulbright y de la Fundación Carolina, actualmente es becario Doctoral CONICET. Docente e investigador en Universidad Nacional de Entre Ríos, Universidad Autónoma de Entre Ríos y Universidad Católica Argentina. email: daniel.ippolito@fulbrightmail.org



Introducción

Paradiplomacia es una dimensión de las relaciones internacionales contemporáneas que tiene por grandes protagonistas a los llamados gobiernos no centrales (GNC). Como lo sintetiza Cornago (1999) se trata de «la implicación de los GNC en las relaciones internacionales a través del establecimiento de contactos formales e informales, permanentes o *ad hoc* con entidades extranjeras, públicas o privadas, con el propósito de promover asuntos de carácter socioeconómicos, políticos o culturales, así como cualquier otra dimensión externa de sus competencias constitucionales» (Cornago, 1999).

En Argentina tales contactos se producen a partir de una relación complementaria y colaborativa con el Estado nacional (Russell, 2010; Colacrai, 2013), situación que posibilita compartir parte del núcleo blando¹ de la política exterior, es decir en situaciones donde no se ejerce soberanía. Involucrando a distintos niveles de gobierno (nacional, provincial y municipal) dicha relación se produce en un marco constitucional y legal que reconoce facultades para la internacionalización de los municipios, en este caso Paraná y Concordia.

En la Academia suelen primar investigaciones centradas mayormente en Provincias, grandes aglomerados urbanos y ciudades metropolitanas, frente a lo cual es importante no perder de vista el desempeño de ciudades de menor tamaño. Se precisa contar con un panorama más amplio que logre captar las características y modalidades que desarrollan unidades de análisis en distintos territorios. Un problema que se presenta *a priori* es la ausencia de una metodología precisa, consolidada, universalmente válida y aplicable para ciudades situadas en distintos contextos. De allí la pregunta ¿qué formas o modalidades adquiere la gestión paradiplomática de un municipio de la provincia de Entre Ríos? E inherente a ello ¿qué factores del orden nacional y provincial catalizan su mayor o menor dinamismo? ¿Hasta qué punto incide que un municipio cuente con una oficina de Relaciones Internacionales, y órganos con competencias en la materia, sobre su proceso de internacionalización?

El objetivo general de la investigación es examinar la actividad paradiplomática de Paraná y Concordia durante

el periodo 2008-2015. Como objetivos específicos se ha propuesto: a) sistematizar las acciones a partir de un modelo simple que clasifique las observaciones halladas; b) reconocer la estructura institucional de cada municipio y normativa que prescribe competencias internacionales para los distintos órganos de gobierno; c) analizar el desempeño y desafíos de cada ciudad a partir de la evidencia hallada.

La investigación representa un punto de partida para examinar acciones en los restantes municipios de la Provincia de manera que permitan ensayar comparaciones de mayor complejidad, incluyendo análisis de resultados o efectos sobre el desarrollo territorial. El recorte temporal es definido por la reforma de la Constitución Provincial (CP), que en el año 2008 reconoció facultades a gobiernos locales para proyectarse en el orden internacional. Además este segmento temporal permite abordar dos mandatos de gobierno de cuatro años cada uno² prácticamente en su totalidad.

En la siguiente sección se detalla la metodología, en la segunda los antecedentes y el marco teórico; la tercera sección revisita el concepto de paradiplomacia y su aplicación a los casos estudiados; la cuarta ofrece un breve panorama de los aspectos formales de las relaciones internacionales de cada municipio; la quinta presentan los resultados; la sexta la discusión y finalmente las conclusiones.

1. Métodos

Es aún insuficiente el desarrollo metodológico alcanzado en los estudios sobre paradiplomacia. Dicho esto cabe preguntarse de qué se compone la actividad paradiplomática y cómo podemos estudiarla, lo que nos lleva a proponer una descomposición de la variable (ver TABLA1) en tres grandes dimensiones. Sería ideal trascender una mirada **cuantitativa** para incluir categorías de análisis aún más sofisticadas como por ejemplo la **intensidad** de una acción. Ello nos conduciría a la construcción de una escala ordinal que denote diferentes niveles: alta, mediana y baja intensidad, por ejemplo. ¿Qué significa esto? Para simplificar diremos que puede ser entendido en términos

1. Véase Drnas de Clément, Z. (2010), «Aspectos internacionales de la participación de los poderes locales en los procesos de integración», en Martín López, M. A.; Oddone, C. N. (coord.), *Las ciudades y los poderes locales en las relaciones internacionales contemporáneas*, Granada, disponible en: <http://www.paradiplomacia.org/upload/downloads/6b6df58a7192ccb2bfadda912d4ea7d0lasciudadesylospoderslocalesenlasrelacionesinternacionales.pdf>, p. 244

2. El Intendente Gustavo Bordet del partido Frente para la Victoria gobernó la ciudad de Concordia en dos periodos consecutivos (2007-2011; 2011-2015). Paraná fue gobernada por José Carlos Halle durante 2007-2011 siendo sucedido por Blanca Osuna del Frente para la Victoria (2011-2015).



de resultados o impactos sobre el desarrollo territorial, desafío que aún afronta la comunidad científica y que no representa un objetivo de la presente investigación.

En este estudio el foco está puesto sobre la naturaleza (composición) y comportamiento «aislado» de la variable, basándose en un **modelo simple** pensado en función de una sistematización de información y datos que ofrece la realidad. Para ello el estudio se ha nutrido de contribuciones metodológicas de García Segura (1996), Fronzaglia (2005), De Marsiglio (2006), Schiavon (2010), Zubezú (2008), y Calvento (2014). Este modelo permitió analizar 49 observaciones por el método inductivo, habiéndose identificado acciones en medios gráficos y digitales del ámbito local, oficiales y no oficiales; accediendo a informes, gacetillas de prensa y boletines. Las entrevistas a informantes privilegiados contribuyeron posteriormente a

corregir información y a considerar otros factores potencialmente incidentes.

Indagar la normativa municipal requirió analizar ordenanzas y decretos que fijan las respectivas reglamentaciones orgánicas que se obtuvieron de los digestos municipales electrónicos en línea, con información primaria sujeta a corroboración y completada mediante entrevistas a funcionarios. Culminada esta tarea, se evaluó la adecuación y nivel de incidencia sobre la actividad paradiplomática, lo que permitió contrastar aspectos teóricos y formales-legales con los hechos observados.

Las dimensiones son aquí definidas como los campos de acción paradiplomática que posibilitan el marco jurídico (constitucional y legal) e institucional (cuestión profundizada en la sección 5). Así la **Cooperación Internacional**

TABLA 1:
Descomposición de la variable *actividad paradiplomática*

Dimensión	Temática	Socio externo
<p>Cooperación internacional al desarrollo Posibles acciones son: ser beneficiario de programa/proyecto (asistencia técnico y/o financiera); realizar cooperación transfronteriza (sub-nacional o descentralizada).</p>	<p>Comercio Turismo Producción Innovación</p>	<p>GNC Estado nacional Organismo internacional</p>
<p>Promoción y proyección externa del Municipio Posibles acciones son: participar en (u organizar) eventos internacionales y redes.</p>	<p>Medio-ambiente Educación Cultura Salud Deporte</p>	<p>Red internacional</p>
<p>Protocolar Posibles acciones son: funcionarios municipales realizan visitas al exterior; se reciben funcionarios extranjeros en el Municipio; se realizan visitas a sedes diplomáticas acreditadas en Argentina; se suscriben instrumentos jurídicos internacionales (convenios, cartas, etc.)</p>	<p>Infraestructura y Desarrollo Urbano Fortalecimiento institucional</p>	

al **Desarrollo** o CID comprende acciones que conllevan la capacidad de recibir asistencia técnica y/o financiera con el propósito de favorecer el desarrollo local³; es decir que en este trabajo solo se considera a las unidades de análisis como beneficiarias y no como oferentes de CID. También se incluyen acciones de cooperación transfronteriza (sub-nacional o descentralizada). Por su parte, la **Promoción y Proyección Externa del Municipio** engloba acciones susceptibles de generar una mayor visibilidad internacional de la ciudad mediante la participación en eventos y en redes internacionales; en ambas cabe diferenciar acciones de simple participación respecto de aquellas organizadas por el Municipio, es decir siendo la ciudad sede o anfitriona. Finalmente, la dimensión **protocolar** incluye visitas de cortesía y diálogo entre funcionarios de las partes implicadas.

La selección de las dos unidades (Paraná y Concordia) se basó en una decisión multicriterio al entender que comparten características similares que las tornan aptas para ensayar una especie de «prueba piloto» que oriente futuros análisis comparativos de mayor complejidad. Es decir, que sean susceptibles de incluir un número superior de casos pertenecientes al universo de 78 municipios que actualmente existen en la Provincia de Entre Ríos.

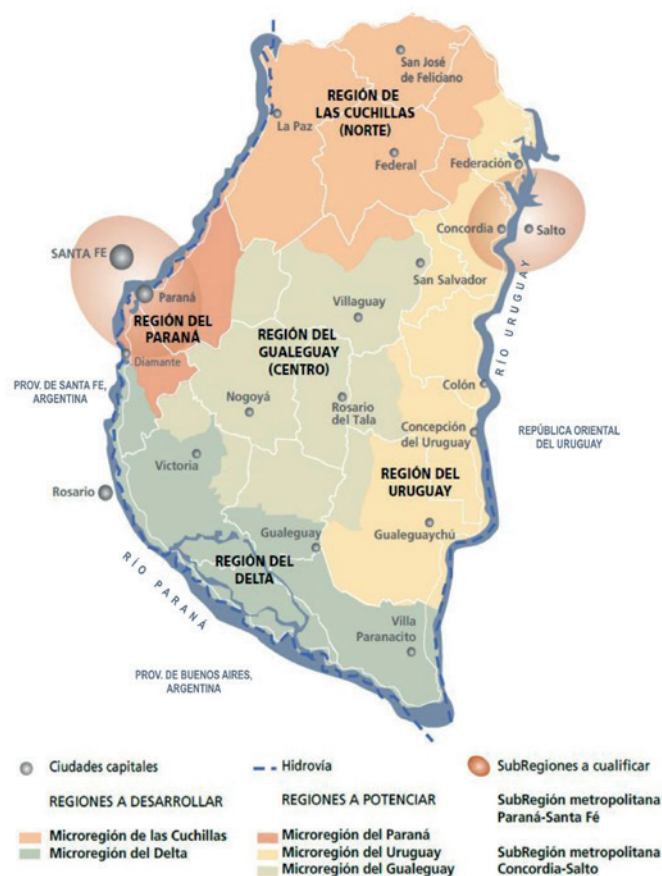
En síntesis, Paraná y Concordia:

- Son las dos ciudades de mayor tamaño poblacional de Entre Ríos, con 247.863 y 152.282 habitantes respectivamente (Censo Nacional de Población 2010);
- Comparten durante el período analizado una estructura político-institucional similar: 10 y 9 Secretarías municipales respectivamente;
- Lideran encadenamientos productivos de las economías regionales en sus respectivos departamentos;
- Se emplazan en las cuencas del Paraná y del Uruguay de la región Mesopotámica compartiendo el Acuífero Guaraní y el sistema de hidrovías de la Cuenca del Plata;
- Comparten una situación territorial similar que es reconocida en el Plan Estratégico de la Provincia de Entre Ríos⁴: Paraná integra con Santa Fe un área aglomerada de doble centralidad en la denominada **Región Metropolitana**

tana Santa Fe-Paraná, conectada a través del Túnel Subfluvial Uranga-Silvestre Begnis en el marco del corredor bioceánico; Concordia comparte con la localidad fronteriza de Salto la llamada **Microrregión Salto Grande** y la **subregión metropolitana Concordia-Salto**, conectada físicamente por la Central Hidroeléctrica Binacional de Salto Grande;

f) Entre 2007 y 2010 ambos municipios fueron gobernados por el peronismo (PJ y Frente para la Victoria).

MAPA 1:
Paraná y Concordia en el Modelo Territorial Deseado de Entre Ríos



Fuente: Adaptado del PET Entre Ríos, Avance 2010

3. En este caso se cuenta o considera como acción internacional el hecho de que el Municipio se halle contemplado en un proyecto de CID aún en el caso de hallarse en la fase de formulación o diseño.

4. Gobierno de la Provincia de Entre Ríos (2010), Plan Estratégico de la Provincia de Entre Ríos (PET). Avance 2010.



2. Antecedentes y marco teórico general

La literatura sobre relaciones internacionales de GNC es demasiado extensa para enumerar los resultados de las distintas investigaciones realizadas en otras regiones del mundo. Basta decir que en Norteamérica y Europa se produjeron estudios pioneros, despertando un interés más tardío sobre el tema América Latina y el Caribe (García Segura, 1996; Zeraoui, 2013). En Argentina, adquirió resonancia con la reapertura democrática, el proceso de integración fronteriza con Brasil, conjuntamente al proceso de descentralización administrativa del Estado nacional. Finalmente, el tema logró posicionarse con la reforma de la Constitución Nacional (CN) en 1994, al introducir el novedoso artículo 124 que reconoció facultades a las provincias para celebrar convenios internacionales y conformar regiones, impulsando investigaciones precursoras como «Las provincias argentinas y sus relaciones externa. ¿Federalización de la política exterior o protagonismo provincial en las relaciones internacionales?» de Colacrai y Zubelzú (1994).

La mayor parte de los trabajos efectuados en nuestro país (Bernal Meza, 1989; Fuchs, 2004; Iglesias, 2008; Salvio, 2008; Botto, 2013; por citar algunos ejemplos) se han centrado en las provincias y en grandes aglomerados urbanos, mientras ciudades más pequeñas han recibido menor atención. La cooperación descentralizada, la agenda del desarrollo sostenible y las iniciativas de asociacionismo entre municipios propiciaron un renovado interés por investigar la actividad paradiplomática. Es en este marco que se desarrolla el presente estudio de caso que es alimentado por las diversas iniciativas nacionales de apoyo a la internacionalización de provincias y municipios⁵.

El mayor desafío es trascender la mirada teórico-descriptiva comúnmente hallada en estos estudios y aportar desde la experiencia de ciudades de menor tamaño poblacional. Como argumenta Zeraoui (2013), sucede que «la mayoría de las obras se enfocan a describir el proceso, no a explicarlo, menos aún en buscar un fundamento conceptual». Una destacable excepción es el trabajo de Calvento (2010) quien basándose en ciudades de tamaño intermedio de la Provincia de Buenos Aires busca «ahondar sobre las causas de la variación en la inserción internacional de los gobiernos subnacionales».

En Entre Ríos los estudios han dirigido la atención hacia los procesos de integración regional, la cooperación fronteriza y la cooperación descentralizada desde una mirada provincial. Pueden mencionarse los aportes de Armocida (2007) «Perspectivas de los actores en el proceso de integración económica en frontera», de Cabrol (2014) «La Cooperación Internacional Descentralizada del Poder Ejecutivo del Gobierno Provincial: acciones y motivaciones 1994-2012» e Ippolito (2015) «Las Relaciones Internacionales de Entre Ríos: una lectura epistemológica del marco legal».

3. Aplicación del concepto de paradiplomacia a los casos analizados

Desde los años 70, el avance de la globalización llevó a muchos estudiosos a interesarse por el papel de los nuevos actores internacionales. Años más tarde Duchacek denominó paradiplomacia a la acción exterior llevada adelante por los GNC (1986), convirtiéndose en el término de mayor uso dentro de la disciplina⁶. Surgieron posteriormente nuevas denominaciones como diplomacia multinivel (Hocking, 1995), diplomacia descentralizada (Aguirre Zabala, 2001), diplomacia constitutiva o co-diplomacia (Kincaid, 2009), diplomacia local o federativa (Schiavon, 2010), diplomacia subestatal (Crikemans, 2010) y el concepto de Estado-región (Ohmae, 1993), entre otros.

El término paradiplomacia ha sido cuestionado por su alto nivel denotativo, al ser usado también para definir indistintamente la actividad transnacional de agentes privados o de la sociedad civil con actores gubernamentales en lo que autores como Serbin (2003) y Schiavon (2010) denominan «diplomacia ciudadana». En segundo lugar, autores como Calvento (2013; 2015) estiman que el concepto sufre tanto de anacronía - pues según la autora halla mejor aplicación durante los años 1980 y 1990 que en la reciente década para América Latina y Argentina en particular- como de ambigüedad semántica (Aguirre Zabala, 2001; Zubelzú y otros, 2008), al poder implicar una tensa relación entre GNC y el Estado nacional. Por estos y otros motivos, prefieren utilizar otras denominaciones

5. Como los Programas Federales de la Cancillería, el Programa Cooper.ar implementado por la Dirección General de Cooperación Internacional de Cancillería y la Secretaría de Asuntos Municipales del Ministerio del Interior, y la línea de apoyo a la internacionalización de las provincias argentinas del Consejo Federal de Inversiones.

6. Una de las primeras menciones del término paradiplomacia apareció en *The Territorial Dimension of Politics: Within, Among, and Across Nations* (Duchacek, 1986). El autor también introdujo las nociones de microdiplomacia regional transfronteriza, microdiplomacia transregional, paradiplomacia global y protodiplomacia



como política internacional subnacional, acción exterior o gestión/proyección internacional.

Una explicación sistémica, como ofrece Colacrai (2013), nos dice que los procesos de globalización y regionalización han llevado a que ciertos GNC se proyecten internacionalmente. Estos procesos, sumados a la descentralización administrativa del Estado, producen un incremento de vinculaciones a todo nivel perfilando un sistema internacional multicéntrico en el cual se diluye la posición exclusiva del Estado, situación que abre paso para que otros actores proyecten su influencia o busquen satisfacer sus expectativas en un mundo cada vez más complejo.

Si bien la complejidad del sistema internacional de post-Guerra Fría derivó en procesos de integración y de fragmentación (Gaddis, 1991) favoreciendo el surgimiento de renovados nacionalismos, en América Latina las discusiones teóricas han conducido recientemente a con- testar esta idea de fragmentación. Russell (2010) ha sido un claro exponente al argumentar sobre la existencia de una relación complementaria entre GNC y el Estado nacional, aduciendo que «en los próximos años, se acentuará aún más el proceso de ‘retorno’ del Estado nación en claro contraste con la tendencia opuesta iniciada en los años 1980 y que alcanzó su punto culminante durante la primera mitad de la década de 1990».

Nos encontramos por tanto frente a dos interpretaciones sobre el fenómeno paradiplomático: 1) aquellas que sostienen conlleva un sentido instrumental para promover los intereses locales en términos de desarrollo, funcionando de manera complementaria o colaborativa con el Estado nacional; 2) aquellas que sugieren la existencia de un sentido simbólico, de autoafirmación política y en ciertos casos de construcción de una nación minoritaria. Siguiendo a Colacrai (2013), se trata de una dinámica que en algunos casos puede acompañar la política exterior del Estado y en otras competir con él, pudiendo llegar incluso a adquirir una connotación rupturista o separatista, situación en la cual se la suele denominar **protodiplomacia**.

Habiéndose convertido en un tema de moda e interés, el estudio sobre paradiplomacia continúa sufriendo de grandes debilidades teóricas y metodológicas. Siguiendo a Lecours (2002), éstas consisten en la ausencia de un enfoque teórico general que logre explicar cómo los GNC han adquirido capacidad internacional, así como qué factores moldean sus relaciones internacionales y poder de nego-

ciación. Otra debilidad se relaciona con la falta de enfoque en la construcción de marcos analíticos y metodológicos que guíen el estudio de la paradiplomacia. Superar estas debilidades no es el objetivo de la presente investigación, aunque se espera arrojar mayor luz sobre el fenómeno enfocándose en una variable analizada siguiendo el contexto y en el marco de una relación complementaria y multinivel **Estado-Provincia-Municipio**.

La paradiplomacia es por lo general analizada desde una doble perspectiva: la Política Comparada y las Relaciones Internacionales (Zeraoui, 2013). La primera indaga frecuentemente sobre las estructuras y procesos internos que condicionan la actividad internacional de los GNC mientras la segunda en las estructuras y procesos del sistema internacional. Partiendo de la complementariedad entre Estado nacional y GNC en el caso argentino, el concepto de paradiplomacia se traduce en una herramienta que ofrece a municipios la posibilidad de gestionar *outputs* hacia el entorno o sistema internacional a partir de *inputs* o demandas locales definidas en términos de desarrollo territorial.

Por tanto, se adopta la primera interpretación del fenómeno paradiplomático detallado anteriormente y se recurre a la Política Comparada para el análisis de los factores domésticos. El enfoque conceptual se alinea con lo prescripto por la CP de Entre Ríos –aunque con distinta terminología– ya que en su artículo 242 inciso b) establece que para el cumplimiento de sus competencias, el Municipio está habilitado a «formar parte de organismos de carácter regional, **realizar gestiones y celebrar acuerdos en el orden internacional** respetando las facultades de los gobiernos federal y provincial». Asimismo, la Ley Orgánica de Municipios N°10.027/2011 que reglamenta el Régimen Municipal definido por la CP establece en su artículo 9 que: «los Municipios podrán formar parte de entidades a partir de acuerdos con la Nación, Provincias o **en el orden internacional** que tengan por finalidad la cooperación y promoción municipal, respetando las facultades de los gobiernos federal y provincial».



4. Marco normativo local

La ciudad de **Paraná** se rigió entre los años 2007⁷ y 2012 por una **orgánica** que estableció nueve Secretarías municipales, situación que se modificó⁸ en 2012 incorporando a la Secretaría de Derechos Humanos, y la temática «deportes» a la entonces Secretaría de Turismo. Hasta el año 2015 funcionaron en total 10 Secretarías: Gobierno; Hacienda; Legal y Administrativa; Derechos Humanos, Salud y Educación; Planificación, Infraestructura y Servicios; Desarrollo Social; Cultura; Producción, Innovación y Empleo; Turismo y Deportes; Medio Ambiente.

Si bien la ciudad no formalizó legalmente un área específica para el manejo de sus relaciones internacionales, cinco de las anteriores Secretarías contaron con alguna función internacional y en particular dos de ellas con menciones sobre cooperación internacional (ver Tabla 2). A estas instancias se sumaron la Agencia Fiscal Municipal (AFIM), una dependencia de la Secretaría de Desarrollo Social, una repartición que gestionó políticas de promoción turística y dos instancias del Concejo Deliberante, también con funciones de vinculación externa⁹.

TABLA 2:
Competencias internacionales de Secretarías municipales de Paraná

Secretaría	Competencia
Hacienda	Intervenir en todo lo vinculado con las relaciones y negociaciones con los organismos financieros nacionales, provinciales e internacionales de crédito, públicos o privados, bilaterales y no bilaterales, en lo relativo a la obtención de los financiamientos y en la atención de los servicios de deudas correspondientes.
Planificación, Infraestructura y Servicios	Planificar, fiscalizar, definir la conexión y proyección de las infraestructuras, determinar el impacto socio-ambiental, e intervenir en la ubicación de cada emplazamiento de los planes de vivienda colectiva, que con financiamiento provincial, nacional e internacional , en el marco del plan Estratégico de la ciudad que se desarrollen dentro del ejido Municipal.
Producción, Innovación y Empleo	Establecer acuerdos de cooperación internacional con instituciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas de nivel provincial o nacional, así como con regiones, provincias y municipios de otros países.
Ambiente	Promover la cooperación con diferentes organismos públicos y privados, internacionales , nacionales, provinciales y municipales, así como, también, con organizaciones de la sociedad civil para el sostenimiento de los diversos programas, proyectos y acciones en materia ambiental.
Gobierno	Entender en los actos de carácter patriótico, efemérides, feriados, asuetos, custodia de emblemas, monumentos y símbolos nacionales, provinciales, municipales y extranjeros , así como el emplazamiento de monumentos.

Fuente: Ordenanzas 827/2007, 8993/2012 y Decreto 333/2010

7. Ordenanza 8.727/2007 y decretos modificatorios

8. Por Ordenanza 8.993/2012

9. Véase Tabla 5



Las funciones de la Secretaría de Producción, Innovación y Empleo se vieron ampliadas en 2013¹⁰ cuando se creó la Subsecretaría de Producción y se le otorgó la función de «diseñar, planificar y ejecutar políticas y programas, gestionando financiamiento a través de instituciones públicas y/o privadas del **ámbito internacional**, nacional, provincial o local; potenciar a Paraná como centro productivo regional con **proyección nacional e internacional**, proyectando nuestra identidad cultural con base solidaria, garantizando el equilibrio urbano y la calidad ambiental y de vida para todos»¹¹. También en 2010 se amplió la estructura orgánica de la Secretaría de Hacienda incorporando la Dirección de Análisis Económico¹², asignándole la facultad de «intervenir en la elaboración, presentaciones y seguimiento de proyectos y/o convenios con instituciones de crédito u otros **organismos nacionales o internacionales**».

En 2007 se creó la Unidad Ejecutora Municipal¹³ con la función de «identificar y gestionar programas que cuenten

con financiamiento externo, provincial, nacional y/o **internacional**, para desarrollar distintos tipos de proyectos dentro del Municipio de la ciudad de Paraná». Ese mismo año se establece el Plan Director de Cultura para el Desarrollo Integrador de Paraná en el cual se determina como uno de los campos de acción a «la **cooperación nacional e internacional**, vinculada a las relaciones y acuerdos culturales comunes entre ciudades y regiones»¹⁴.

En la ciudad de **Concordia**, la orgánica del año 2011 estableció para la estructura del Poder Ejecutivo Municipal nueve Secretarías: Gobierno y Coordinación de Gabinete; Economía y Hacienda; Obras y Servicios Públicos; Salud y Deportes; Turismo; Desarrollo Social; Medio Ambiente, Producción y Trabajo; y Gestión Participativa para el Desarrollo Local. De ellas, tres contaron hasta el año 2015 con facultades reconocidas para realizar acciones internacionales, como se detalla en la siguiente tabla:

TABLA 3:

Competencias internacionales de Secretarías municipales de Concordia

Organismo	Competencia
Secretaría de Gobierno y Coordinación de Gabinete	Coordinar acciones junto al Vicepresidente Municipal en sus respectivas competencias, especialmente en lo referido a Ceremonial y Relaciones Institucionales, Políticas, nacionales e internacionales .
Secretaría de Economía y Hacienda	Coordinar y controlar todo lo relacionado con la gestión y ejecución del financiamiento proveniente de organismos internacionales , nacionales y provinciales
Secretaría de Gestión Participativa para el Desarrollo Local	Generar políticas de fortalecimiento y cooperación entre las diferentes áreas de la Municipalidad y/o las Instituciones de la comunidad y/u organismos del Estado provincial, Nacional e internacional .

Fuente: elaboración propia según Ordenanzas 34725 y 24726, año 2011

10. Por Decreto 279

11. Ibídem, artículo 3

12. Decreto 844, artículo 2

13. Por Decreto 110

14. Ordenanza 8.666



De la Secretaría de Gobierno y Coordinación de Gabinete dependió una **Dirección de Relaciones Interinstitucionales, Internacionales y Políticas** con la misión de: fortalecer relaciones con ciudades, regiones y países del mundo mediante un programa de cooperación y vinculación; buscar el posicionamiento internacional del Municipio; colaborar en el rol político de las ciudades a escala regional y global; colaborar en la elaboración de la estrategia de vinculación internacional de la ciudad, en las relaciones bilaterales, multilaterales y de cooperación descentralizada, coordinando eventos internacionales, así como con Mercociudades; asistir a las autoridades y delegaciones extranjeras que visiten o tengan residencia en la ciudad; llevar un registro de las gestiones oficiales en materia internacional llevadas a cabo por los funcionarios del Municipio¹⁵.

Durante una de las entrevistas¹⁶ realizadas, el responsable de la citada Dirección manifestó que «las relaciones internacionales del Municipio comenzaron durante la primera gestión (2007-2011) con la ciudad fronteriza de Salto, que ya tenía desarrollada una Dirección de Relaciones Internacionales. Concordia contaba con una Dirección de Relaciones **Institucionales**, a la cual se le incorporaron las Relaciones Internacionales al notar su relevancia y potencial para el Municipio. Empezamos a trabajar sobre problemas comunes como el dengue: Salto estaba resolviendo este asunto y nos enseñaron a combatirlo; empezamos con varios casos que nos obligaron a actuar».

También se mencionó que en 2008 Concordia se convirtió en la primera ciudad entrerriana en ingresar a Mercociudades, aunque recién en el segundo mandato (2011-2015) y con la reforma de la orgánica municipal en 2011 se formalizó la gestión de relaciones internacionales en dicha Dirección. Se destacó que «el Intendente es una persona que ha viajado mucho por el mundo y ha adquirido experiencia desde el punto de vista institucional y del desarrollo local aplicado al turismo. Que cuenta con una sólida formación profesional y a nivel de posgrado que le ha permitido volcar sus conocimientos hacia la internacionalización del Municipio».

Finalmente, mencionar que a las tres Secretarías Municipales se agregaron nueve dependencias de menor rango (ver Tabla 6) con competencias internacionales. De ellas sobresale el turismo en las funciones de cuatro dependencias creadas, tema que es secundado por temáticas vinculadas al medio ambiente, salud, políticas juveniles y gestión del desarrollo.

15. Extracto del texto completo ordenanza 34726/2011 disponible en: <http://egob.concordia.gov.ar/servicios/digesto.do?opcion=idNormativa&id-Normativa=2706&origen=arbol>

16. Entrevista realizada al Director de Relaciones Institucionales, Políticas e Internacionales, Prof. Sergio Reggi el 30/9/2015



5. Hallazgos

Durante el periodo 2008-2015, Concordia desarrolló un número superior de acciones paradiplomáticas que Paraná (22 y 27 respectivamente) y su distribución por dimensiones fue más o menos equitativa. En cambio Paraná centralizó sus esfuerzos en acciones de promoción y proyección externa (ver Gráfico 1), destacándose su actuación como ciudad sede o anfitriona de eventos internacionales. Tanto los Estados nacionales como los GNC del exterior que actuaron como socios de esta última ciudad fueron prepon-

derantemente del Sur (países en desarrollo); mientras que Concordia tuvo una fluidez más acentuada con socios del Norte en el caso de GNC y del Sur para el caso de Estados nacionales, con la excepcionalidad de Francia.

TABLA 4:
Socios externos de Paraná y Concordia

Ciudad/Socio	Paraná	Concordia
GNC	Montevideo, Uruguay (ciudad) Natal, Brasil (ciudad) Rio Grande do Norte, Brasil (Estado Federal)	Salto, Uruguay (ciudad) Villers-sur-Mer, Francia (ciudad) Québec, Canadá (provincia) Málaga, España (ciudad) Valencia, España (ciudad)
Estado nacional	Chile - Palestina - Suiza	Uruguay - Bolivia - Chile - Cuba - Sudáfrica - Francia
Organismo internacional	BID - MERCOSUR - UNICEF	BID - OEA - Comisión Técnica Mixta de Salto Grande
Red internacional	Mercociudades - FCCR Red Latinoamericana de Ciudades Emergentes y Sostenibles (BID)	Mercociudades - FCCR Comité Hidrovía del Río Uruguay
Otros	FIT	FIT Universidad de la República de Uruguay

Fuente: elaboración propia.

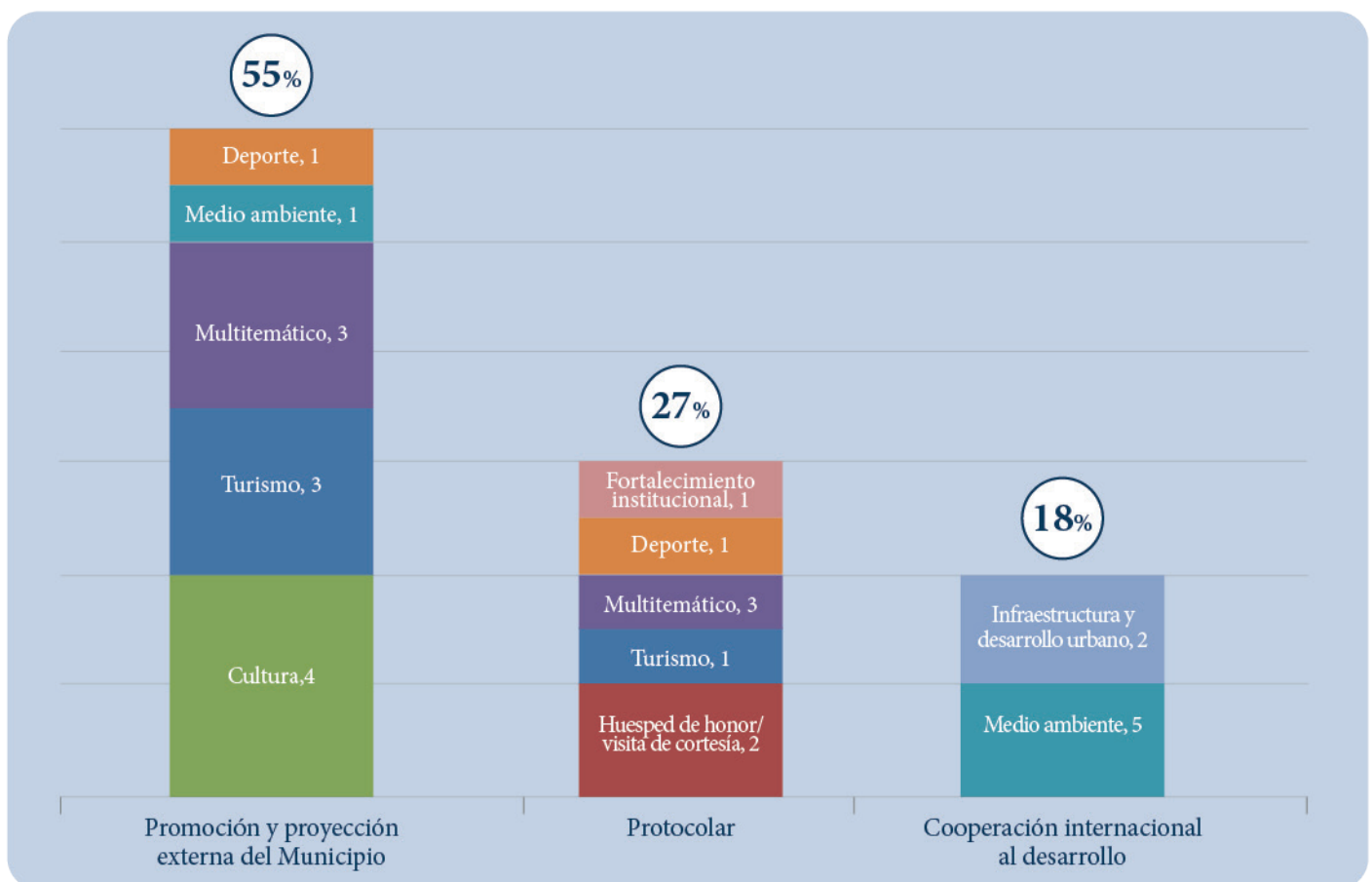


5.1 Paraná

En la dimensión de la **CID**, se materializaron acciones con la firma de convenios para promover el desarrollo urbano, la infraestructura física, la protección del medio ambiente y la educación (infancia); en estos casos los socios participantes fueron BID, MERCOSUR y UNICEF. La **promoción y proyección externa** del Municipio resultó la dimensión de mayor actividad, sobresaliendo la oportunidad generada a partir de la 47° Cumbre de Jefes de Estado del MERCOSUR, de la cual Paraná fue sede. Las temáticas trabajadas en este campo en general, fueron **cultura, turismo y deporte** y la participación en redes internacionales se produjo a través de Mercociudades y FCCR. En cuanto a lo protocolar, a excepción de una visita a Brasil con motivo de un proyecto para construir un Estadio Multipropósito en la ciudad bajo la temática **deportes**, no se realizaron vi-

sitas significativos ni se suscribieron convenios (como ser hermanamientos y/o proyectos con otros GNC). Sí se registraron recepciones de autoridades extranjeras, como el caso de la Autoridad Nacional de Palestina, Chile y MERCOSUR con fines de cortesía y diálogo político.

Gráfico 1:
Acciones paradiplomáticas de Paraná: dimensiones y áreas temáticas



Fuente: elaboración propia.



5.2 Concordia

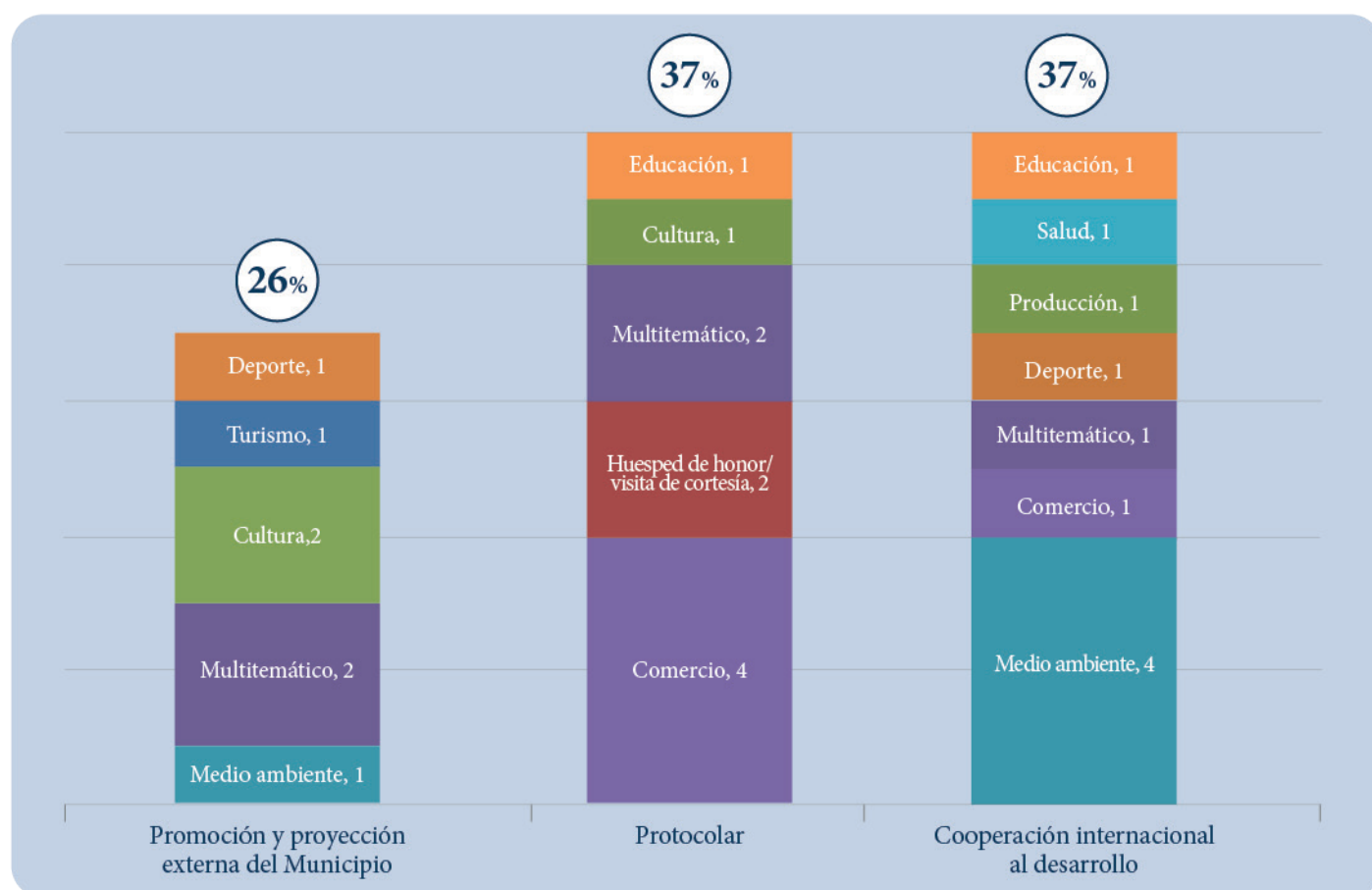
El Municipio tuvo un importante desempeño en el campo de la CID a partir de proyectos relevantes financiados por Cuba en temas de educación y salud¹⁷, así como con la Organización de Estados Americanos (OEA) en temas medioambientales para la protección del Acuífero Guaraní. Las acciones de cooperación transfronterizas, sobre todo con Salto (ROU), se orientaron al tráfico vecinal, al medio ambiente, comercio y deportes. Destaca asimismo la cooperación descentralizada francesa con un GNC para un proyecto sobre cultura y turismo. La **promoción y proyección externa** se produjo a partir de jornadas sobre descentralización y desarrollo local -con el auspicio del gobierno español-, participaciones en la red de Mercociudades 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. La dimensión **protocolar** tuvo 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.

6. Discusión

A pesar de contar con la ventaja de ser la capital de la Provincia, Paraná desarrolló un 50% menos de acciones que Concordia en el campo de la CID. Ello aún cuando haya recibido aportes no reembolsables (ANR) en el marco de un convenio suscripto entre el BID y el Gobierno de Entre Ríos; habiendo también gestionado la posibilidad de recibir ayuda para la futura construcción del Puente Paraná-Santa Fe (complementario al túnel subfluvial)

Gráfico 2:
Acciones paradiplomáticas de Concordia: dimensiones y áreas temáticas



Fuente: elaboración propia.

17. Se trata de «Operación Milagro» y de «Yo sí puedo».



destinado a incrementar la conectividad en el marco del corredor bioceánico de integración.

En ambos casos se presenta como principal desafío atraer mayores recursos –ya sean en términos de donaciones o ANR en la modalidad de asistencia técnica o financiera– para la ejecución de proyectos y acciones de desarrollo local. Cabe remarcar en general la baja participación de organismos, agencias y programas multilaterales como Grupo Banco Mundial, Naciones Unidas (a excepción de UNICEF) y Unión Europea, especialmente esta última organización por tratarse de uno de los cinco principales cooperantes de la Argentina. Más aún, sería importante alinear-se y aprovechar las estrategias de país adoptadas por las agencias bilaterales, especialmente en lo referente a la «cooperación descentralizada reforzada o coordinada» por los Estados centrales.

Respecto de la promoción y proyección externa, es preciso que tanto Paraná como Concordia definan un «perfil o marca ciudad» para trabajar desde el llamado *city marketing* o *branding* con el fin, entre otros, de incrementar la visibilidad externa del Municipio, atrayendo mayores recursos económicos y promoviendo el turismo internacional. Al respecto cabe destacar que Concordia logró promocionar el comercio exterior a partir de viajes internacionales (con asistencia técnica y financiera del CFI) y presentar a nivel local un Programa Nacional para la Internacionalización de Pymes¹⁸. Si bien la participación en redes fue relevante, la actividad se limitó al nivel regional sin intervenciones en otras de alcance geográfico más amplio.

En el ámbito o dimensión protocolar, se presenta como principal desafío y oportunidad la tarea de llevar adelante un trabajo más minucioso y ordenado para el registro de acciones e instrumentos suscriptos (convenios marco especialmente). Ello permitiría establecer líneas de trabajo y prioridades en la gestión local de manera que generen beneficios concretos gracias a la operacionalización o puesta en práctica de las buenas intenciones manifestadas en convenios marco, visitas o reuniones de cortesía y en el diálogo político desarrollado. Al respecto, Concordia también mostró mayores avances al llevar a cabo un informe de gestión de sus relaciones internacionales al cual se ha tenido acceso para esta investigación.

Respecto del diseño institucional, la formalización mediante una Dirección de Relaciones interinstitucionales, Políticas e Internacionales en principio no dice demasiado acerca de la eficacia de las acciones en términos de impacto o resultados; aunque sí habla de una mejor organización del Municipio para atender estas cuestiones, de que las autoridades y sobre todo el Intendente cuentan con una visión internacional del desarrollo local.

En Concordia se observó concretamente que dicha dirección facilitó tareas de coordinación y enlace con las demás áreas de

gobierno, permitiendo inclusive a organismos sin competencias explícitas impulsar acciones en el plano externo. En Paraná se presentó una mayor dispersión y desconexión entre las dependencias gubernamentales para la gestión paradiplomática sin coordinación general desde un área especializada. En esta ciudad las Secretarías de Ambiente por un lado, y de Producción, Innovación y Empleo por el otro, ambas con competencias en el campo de la CID tuvieron una tímida intervención. Tampoco organismos como la AFIM ofrecen ejemplos concretos de internacionalización, cabiendo preguntarse cuáles son las posibilidades y oportunidades reales en materia fiscal y tributaria.

Sobre si las acciones fueron motorizadas por políticas nacionales y provinciales de promoción para su accionar externo los hallazgos demostraron que en más del 90% de las acciones se contó con apoyo de los niveles superiores de gobierno (Nación y Provincia). Esta situación si bien denota una relación colaborativa y complementaria en la dimensión contextual (Calvento, 2015), constata a su vez una baja autonomía para el desarrollo de estrategias de relacionamiento externo, quedando un amplio margen de maniobra para aprovechar las alternativas de internacionalización.

Cierre

Si bien los objetivos de la investigación fueron alcanzados en gran medida, se presentaron algunas dificultades. Primero, tras analizar la estructura institucional de cada municipio no fue posible determinar con precisión el nivel de intervención o involucramiento de las áreas de gobierno competentes para todas las acciones paradiplomáticas identificadas. Cabe en ese sentido asumir el desafío metodológico de operacionalizar y estimar la relevancia de la dimensión organizacional de la gestión externa. En segundo lugar, clasificar y sistematizar las acciones resultó una tarea compleja por la gran interdependencia entre temas y sub-temas para las distintas dimensiones de la variable.

En general, los casos estudiados demostraron el ejercicio de una paradiplomacia no centrada exclusiva o primordialmente en asuntos de carácter económico. Entendiendo a la gestión paradiplomática como política pública innovadora, en Concordia las capacidades internas contribuyeron mayormente al proceso de inserción externa y sobre todo desde la CID, a pesar de no contar con una planificación estratégica en la materia. Su proceso de internacionalización resultó más sobresaliente y efectivo que el caso de Paraná, lo que se evidencia con la puesta en funcionamiento de una oficina de Relaciones Internacionales con capacidades de coordinación y en una visión internacional orientada hacia el desarrollo local por parte de la clase gobernante.

18. Véase Diario Junio: «Nueva herramienta para fomentar las exportaciones de pymes concordenses», 21/4/2015, consultado el 8/2/2016 disponible en: <http://www.diariojunio.com.ar/noticia.php?noticia=68103>



TABLA 5:
Paraná: otras reparticiones con competencias internacionales

Organismo	Competencia	Organismo Superior
Ente Mixto de Turismo de la Ciudad de Paraná (EMPATUR)	Promoción y difusión integral y competitiva de la ciudad, con sus productos y servicios turísticos en los mercados regionales, nacionales e internacionales .	Secretaría de Turismo
Coordinador General Programa de Asistencia Integral para Personas en Situación de Calle; y Equipo Interdisciplinario del Alojamiento Municipal Transitorio	Celebrar convenios con otras reparticiones del Estado nacional, provincial y municipal, organismos internacionales y/o ONGs nacionales y/o internacionales para la atención.	Secretaría de Desarrollo Social
Agencia Fiscal Municipal (AFIM)	Suscribir convenios con otros entes u organismos públicos internacionales , nacionales, provinciales y/o municipales, incluidos los de economía mixta, y privados, asociaciones y fundaciones, en el ámbito de las materias que hacen a la competencia de la Agencia Fiscal, y que no impliquen transferencia y/o delegación a terceros de las facultades de determinación y fiscalización de los tributos.	Ente Descentralizado
Presidencia del Honorable Concejo Deliberante	Representar al Honorable Concejo Deliberante en sus relaciones con el Departamento Ejecutivo Municipal y demás autoridades nacionales, internacionales , provinciales y/o municipales, demás organismos del Estado, personas jurídicas públicas y privadas y particulares con las que el Cuerpo mantenga algún tipo de vinculación.	Consejo Deliberante
Foro Municipal contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo	Corresponde al foro: (...) Establecer vínculos de colaboración y celebrar convenios con organismos provinciales, nacionales o internacionales, públicos o privados, que tengan similares objetivos a los asignados a este Foro	Consejo Deliberante

Fuente: elaboración propia a partir de normativa municipal



TABLA 6:
Concordia: otras reparticiones con competencias internacionales

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
Concordia Convention 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
Dirección de Hidráulica: unidades operativas	Vincularse con organismos internacionales	Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios Públicos
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 Planeamiento, Obras y Servicios Públicos
Departamento de Prevención y Asistencia Social Interdisciplinaria del VIH/SIDA	Mantener vínculos con organismos internacionales	Secretaría de Salud, Desarrollo Social y Deportes (hasta 2011)
Coordinación de Políticas Públicas Juveniles	Promover la firma de <i>convenios internacionales</i>	Presidente Municipal y Secretaría de Gobierno y Coordinación de Gabinete
Unidad de Gestión para el Desarrollo	Gestionar aportes de organismos del exterior	Secretaría de Gestión Participativa para el Desarrollo Local

Fuente: elaboración propia a partir de normativa municipal



Bibliografía

- AGUIRRE Zabala, Iñaki (2001), “¿Qué sentido tiene hablar de paradiplomacia? Una encuesta intertextual entorno a un neologismo polisémico”, en Aldecoa Luzarraga, F. y Keating, M., *Paradiplomacia: las relaciones internacionales de las regiones*, Madrid, Marcial Pons
- ARMOCIDA, R. (2007), *Perspectivas de los actores en el proceso de integración económica en frontera*, tesis de Maestría, Universidad de San Andrés, Buenos Aires
- BOTTO, M. y Tussie, D. (2003), “Las negociaciones comerciales y la participación de la sociedad civil. El caso paradigmático del ALCA”, en Serbín, A. (comp.), *Entre la confrontación y el diálogo, integración regional y diplomacia ciudadana*, Siglo XXI, Buenos Aires
- CABROL, C. (2014), *La Cooperación Internacional Descentralizada del Poder Ejecutivo del Gobierno Provincial: acciones y motivaciones 1994-2012*, tesis de Maestría, CERIR-Universidad Nacional de Rosario, Rosario
- CALVENTO, M. (2015), “Hacia un concepto multidimensional de la política y la gestión internacional subnacional”, en Caliento, M. (compilador), *Procesos y Actores en la Gestión de la Política Internacional Subnacional*, CEIPIL-UNICEN, Tandil
- CALVENTO, M. et al (2014), “Análisis teórico-empírico de la gestión internacional de los actores subnacionales: una propuesta de abordaje para las ciudades intermedias”, *CONfines*, año 10, número 20, agosto-diciembre 2014, pp. 35-58
- CALVENTO M. (2010), *La Cooperación Internacional Descentralizada en los municipios intermedios de Argentina*, V Congreso Latinoamericano de Ciencia Política. Asociación Latinoamericana de Ciencia Política, Buenos Aires, disponible en <http://www.aacademica.com/000-036/454.pdf>
- COLACRAI, M. (2013), “El rol de las ciudades en el actual escenario internacional y en los procesos de integración regional: ni tanto, ni tan poco...”, *Revista de Integración y Cooperación Internacional* n° 14, enero-marzo, CERIR-UNR, Rosario
- COLACRAI, M.; Zubezú, G. (1994), “Las provincias y sus relaciones externas. ¿Federalización de la Política Exterior o protagonismo provincial en las relaciones internacionales?”, *Cuadernos de Política Exterior*, Serie Documentos de Trabajo, N° 6, UNR-CERIR, Rosario
- CORNAGO Prieto, N. (1999), “Diplomacy and Paradiplomacy in the Redefinition of International Security: dimensions of conflict and cooperation”, en Aldecoa F. y Keating, M. (editors), *Paradiplomacy in Action. The Foreign Relations of Subnational Governments*, Frank Cass Publishers, Portland
- CRIEKEMANS, D. (2010), “Foreign Policy and Diplomacy of the Belgian Regions: Flanders and Wallonia”, *Discussion Papers in Diplomacy*, Netherlands Institute of International Relations Clingendael
- DE MARSILIO, E. G. (2006), “Aportes teórico-metodológicos para el estudio de las relaciones paradiplomáticas. Qué, quiénes y cómo. Análisis del caso argentino”, *Serie Breviario en Relaciones Internacionales*, Publicación virtual de la Maestría en Relaciones Internacionales del CEA-UNC, Córdoba (Argentina)
- DRNAS DE CLÉMENT, Z. (2010), “Aspectos internacionales de la participación de los poderes locales en los procesos de integración”, en Martín López, M. A.; Oddone, C. N. (coord.), *Las ciudades y los poderes locales en las relaciones internacionales contemporáneas*, Granada, disponible en: <http://www.paradiplomacia.org/upload/downloads/6b6df58a7192ccb2bfadda912d4ea7d0lasciudadesylos-poderslocalesenlasrelacionesinternacionales.pdf>
- DUCHACEK, I. (1990), “Perforated Sovereignties: Towards a Typology of New Actors in International Relations”, en Michelmann, H. J. and Soldatos, P., *Federalism and International Relations. The Role of Subnational Units*, Clarendon Press, Oxford
- FRONZAGLIA, M. L. (2005), *Unidades subnacionais: um estudo de caso sobre a cidade de São Paulo – de 2001 a 2004*, Tesis de Maestría, UNICAMP, Campinas (Brasil)
- FUCHS, M. (2004), *La inserción externa de las provincias argentinas. Rasgos centrales y tendencias a comienzos de 2000*, CEPAL, Oficina Buenos Aires.
- GADDIS, John L. (1991), “Toward the Post-cold War World”, *Foreign Affairs*, vol. 70 n° 2, Nueva York
- GARCÍA SEGURA, C. (1996), “La Actividad Exterior de las Entidades Políticas Subestatales”, *Revista de Estudios Políticos (Nueva Época)*, n° 91, enero-marzo, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid
- GOBIERNO de la Provincia de Entre Ríos (2010), *Plan Estratégico de la Provincia de Entre Ríos (PEPER)*, Avance 2010
- IGLESIAS, E., Iglesias, V., & Zubezú, G. (2008), *Las Provincias Argentinas en el escenario internacional*, PNUD – CARI, Buenos Aires
- IPPOLITO, D. (2015), “Relaciones Internacionales de Entre Ríos: una lectura epistemológica del marco legal”, *Revista de Ciencia, Docencia y Tecnología*, Vol. 26, N° 51, noviembre, Universidad Nacional de Entre Ríos, Concepción del Uruguay



- KEOHANE, R. y Nye, J. (1988 (1977 1ra. edición en inglés), *Poder e interdependencia. La Política Mundial en Transición*, GEL, Buenos Aires
- KINCAID, J. (1990), "Constituent Diplomacy in Federal Polities and the Nation- State: Conflict and Co-operation," en Michelmann, H. J. and Soldatos, P. (eds.), *Federalism and International Relations: The Role of Subnational Units*, Oxford University Press, New York, pp.54-75
- LECOURS, A. (2002), "Paradiplomacy: Reflections on the Foreign Policy and International Relations of Regions", *International Negotiation* 7, pp. 91-114
- MICHELINI J.; Davies, C. (2009), "Ciudades intermedias y desarrollo territorial: un análisis exploratorio del caso argentino", *Documentos de Trabajo GEDEUR*, n° 5 Madrid, tercer trimestre
- OHMAE, K. (1993), "The Rise of the Region State", *Foreign Affairs*, Vol. 72, N° 2, Spring, pp. 78-87
- RUSSELL, R. (2010), "El Estado nación y los actores gubernamentales no centrales: una relación complementaria", en Maira L., *La política internacional subnacional en América Latina*, Libros del Zorzal, Buenos Aires
- SALVIOLO, M. (2008), *Provincias y Convenios Internacionales, una propuesta desde el Federalismo de Concertación*, Nuevo Hacer, ISEN, Buenos Aires
- SCHIAVON, Jorge (2010), "Las relaciones exteriores de los gobiernos estatales: El caso de México", en Maira, L. (ed.), *La Política Internacional Subnacional en América Latina*, Libros del Zorzal, Buenos Aires
- ZERAOUI, Z. (2013), "La paradiplomacia y las relaciones internacionales de las regiones", en Zeraoui Z. (coord.), *Teoría y Práctica de la Paradiplomacia*, Montiel & Soriano, Puebla, pp. 9-43
- ZUBELZÚ, G. (2008), "El diseño institucional y los perfiles de gestión externa de las provincias argentinas", en Iglesias, E., Iglesias, V. y Zubelzú, G., *Las provincias argentinas en el escenario internacional. Desafíos y obstáculos de un sistema federal*, CARI-PNUD, Buenos Aires