



UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Licenciatura en Relaciones Internacionales

Trabajo Final de Graduación:

“La Internacionalización de la Ciudad de Rafaela.”

Alumna: Valentina Belén Grana

Legajo: RIN 20

Comisión Evaluadora: Lic. Roberto Bazán

Lic. Néstor Fernández

Rafaela, Junio de 2006

*Dedico este trabajo
a mi familia, por su paciencia
a mis reyes, por su compañía
a Juan, por su temple
a mis ilusiones, sueños y a la luz que me guió
dándome fuerzas para de alguna manera seguir.*

AGRADECIMIENTOS

Mi profundo agradecimiento a las personas que colaboraron con este trabajo brindándome información, observaciones, sugerencias y tiempo para aclarar mis dudas e inquietudes.

A aquellos que estuvieron conmigo a lo largo de la carrera universitaria: compañeros, docentes y tutores, a mis amigas por su comprensión, a Inés por sus palabras de aliento y enseñanzas.

A todas ellas, mi cariño y gratitud.

RESUMEN

El presente Proyecto de Aplicación Profesional procura indagar sobre el desempeño internacional de la Ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe en el corriente año. La conveniencia de este trabajo residió en concientizar sobre el nuevo rol de los ambientes locales en concordancia con las Relaciones Internacionales. Así el municipio, lugar donde se desenvuelven las relaciones sociales y sus interacciones, parece ser un entorno propicio para promover acciones tendientes a la inserción internacional de la ciudad.

Este estudio de un caso particular se fundamenta en antecedentes teóricos provistos por la Teoría de la Interdependencia, el Desarrollo Local y el Planeamiento Estratégico. De estas bases se seleccionaron elementos que fueron analizados y abordados por una metodología específica.

La reseña histórica de la ciudad, el análisis del Plan Estratégico para Rafaela como política para su inserción internacional, los resultados de una encuesta de las necesidades de los actores locales en materia de Relaciones Internacionales y el rastreo de experiencias foráneas en esta temática, son tópicos aquí abordados.

Con la internacionalización de la ciudad se pueden ver beneficiados los actores sociales que participan de la realidad local por ser considerados elementos relevantes desde el punto de vista del diseño de políticas. Se espera que los aportes de este trabajo procuran sugerir otra mirada a la realidad de la ciudad de Rafaela para así darle al mismo tiempo un tinte novedoso, viable y constructivo.

A la vez que se intenta contribuir al estudio del papel que adquieren los actores subnacionales en un mundo globalizado como canales que vinculan dos entornos: el local y el internacional. La actitud proactiva de los municipios de relacionarse con lo externo favorece una mejor adaptación al fenómeno de la globalización y la presión competitiva de ella derivada. Esto implica que el actor deberá recurrir a su fuerza endógena para lograr una vinculación provechosa con el entorno mundial, revisar sus restricciones y observar con sentido crítico la realidad “de cara” al siglo que comenzó.

ABSTRACT

The present Project of Professional Application tries to inquire on the international performance of the City of Rafaela, province of Santa Fe in the average year. The convenience of this work resided in informing on the new role of the local atmospheres in concordance with the International Relationships. Thus, the municipality, place where the social relationships and their interactions are unwrapped, it seems to be a favorable environment to promote actions aimed to the international insertion of the city.

This study of a particular case is based in theoretical antecedents provided by the Theory of the Interdependence, the Local Development and the Strategic Planning. There were selected elements that were analyzed and approached by a specific methodology.

The historical review of the city, the analysis of the Strategic Planning for Rafaela as a policy for its international insert, the results of a survey of the needs of the local actors as regards International Relationships and the research of foreign experiences in this thematic, they are topics here approached.

With the internationalization of the city beneficiaries the social actors can be seen that participate of the local reality to be considered outstanding elements from the point of view of the design of political. It is expected that the contributions of this work try to suggest another look to the reality of the city of Rafaela stops this way to give it at the same time a novel, viable and constructive tint.

At the same time that one tries to contribute to the study of the paper that the actors subnationals acquire in a global world like channels that link two environments: the local and the international one. The proactive attitude of the municipalities of being related with the external environment favors a better adaptation to the phenomenon of the globalization and the derived competitive pressure of her. This implies that the actor will appeal to his endogenous force to get a profitable linking with the world atmosphere, to revise its restrictions and to observe with critical sense the reality “to face” to the century that began.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	10
Problema de Investigación	12
Hipótesis Tentativa	12
Objetivos Generales y Específicos	12
MARCO TEÓRICO	15
Antecedentes Teóricos: Las Lógicas Global y Local	15
Teoría de la Interdependencia	19
Desarrollo Local	25
Planeamiento Estratégico	32
Metodología	38
DESARROLLO	40
Capítulo I	40
El Estado Municipal como Actor Subnacional con Proyección Internacional: el Caso Rafaela	40
1.1 El Escenario Internacional y Nacional con la Reforma del Estado	42
1.2 Marco Legal Argentino	45
1.3 El Estado Municipal de la Ciudad de Rafaela	47
1.3.1 Reseña Histórica	47

Capítulo II	50
El Plan Estratégico para Rafaela (PER)	50
2.1 Proceso de construcción de la iniciativa	51
2.2 Análisis del PER	55
2.2.1 Fortalezas del PER	57
2.2.1.1 Actualización	58
2.2.1.2 Progreso	58
2.2.1.3 Integración	58
2.2.2 Debilidades del PER	58
2.2.2.1 Idealismo	58
2.2.2.2 Limitación	58
2.2.2.3 Pragmatismo	59
2.2.2.4 Actores	59
2.2.2.4.1 Actores Locales	59
2.2.2.5 Falencia	60
2.3 Actores Intervinientes en la Realidad de la Ciudad	61
Capítulo III	68
Diagnóstico de las necesidades de los actores locales para proyectar las Relaciones Internacionales del Municipio de Rafaela. Marzo de 2006	68

Capítulo IV	85
La experiencia de los municipios en el mundo en materia de Relaciones Internacionales	85
4.1 Experiencia Internacional N° 1: Municipio de Barcelona	87
4.2 Experiencia Internacional N° 2: Municipio de Québec	93
4.3 Experiencia Internacional N° 3: Municipio de Rosario	98
4.4 Experiencia Internacional N° 4: Municipio de Viña del Mar	104
Capítulo V	
Propuesta. Subsecretaría de Asuntos Internacionales (SAI)	111
REFLEXIONES FINALES	123
BIBLIOGRAFÍA	126

ANEXO

▪ Cuadro I: Paradigmas en las Relaciones Internacionales	2
▪ Cuadro II: Estructura del Plan Estratégico para Rafaela	2
▪ Planos de la Ciudad de Rafaela (Santa Fe)	3
- Rafaela 1881 y 2006	
- Estructura Vial Actual	
▪ Plan Estratégico para Rafaela	4
▪ Cuadro III: Cuadro Comparativo Relevamientos Socio - Económicos 2004 y 2005	11
▪ Cuadro IV: Estructura Orgánica del Estado Municipal de Rafaela	13
▪ Formato de Encuesta	14
▪ Cuadro V: Tabulación Encuesta	18
▪ Cuadro VI: Experiencias Internacionales	19

INTRODUCCION

El objetivo de este trabajo es echar luz sobre el nuevo rol que adquieren los actores subnacionales en el ámbito internacional, focalizando la atención en cómo Municipalidad de Rafaela estableció su estrategia para proyectarse internacionalmente.

La importancia de esta proyección internacional o internacionalización radica en que se vive en un mundo globalizado. Como consecuencia de este fenómeno el mundo se tornó más interdependiente y complejo. Nuevos actores irrumpen en el escenario mundial por lo que el Estado Nación deja de ser el actor por antonomasia. Tanto las organizaciones internacionales, las empresas multinacionales, los organismos de cooperación estatales o multilaterales como los actores subnacionales benefician el establecimiento de múltiples canales que conectan las sociedades e instauran una agenda más amplia. Los temas apuntan a promover el desarrollo de las comunidades y la complementación en diversas áreas lo cual resulta beneficioso en virtud de lograr acciones conjuntas.

Sucintamente, este contexto que se vive a diario deja ver que es posible alcanzar cambios graduales dentro del ámbito mundial, privilegia las relaciones de reciprocidad entre nuevos actores del escenario global e incorpora la idea de una comunidad de intereses.

De esta forma, cobran relevancia los contactos, las transferencias de tecnología, los convenios, la conformación de acuerdos, el trato recíproco en cuanto a concesiones de diversa índole, es decir, las relaciones internacionales. A través de éstas es que se han podido propiciar vínculos de proximidad entre los actores a los fines de potenciar sus capacidades e insertarse en un mundo cada vez más estructurado.

De lo expuesto, se infiere que estas *transformaciones globales repercuten en los territorios y en los actores*. De este modo, surgen espacios alternos al Estado Nación que revalorizan ámbitos geográficos internacionales y/o subnacionales, convirtiéndolos en nuevos entornos de interacciones sociales. En este sentido, las municipalidades intentan sacar provecho del potencial endógeno de su territorio -idoneidades propias de su especificidad, posición absoluta y relativa, recursos humanos, comportamiento de sus actores locales, recursos naturales,

actuación de sus instituciones- a la vez que receptan las tendencias globales y buscan en ellas oportunidades para alcanzar un desarrollo integral.

El Estado Municipal de la Ciudad de Rafaela es un ejemplo de cómo un ente subnacional procura proyectarse a nivel internacional. Para ello, utilizó el planeamiento estratégico a los fines de alcanzar su meta. Esta localidad, situada en el centro oeste de la Provincia de Santa Fe, posee una ubicación privilegiada dentro de la región pampeana que la convierte en paso obligado de comunicación terrestre hacia el centro y noreste del país. Es la tercera ciudad de la provincia en importancia, forma parte de una de las principales cuencas lecheras del país y cuenta con una fructífera actividad agrícola-ganadera como así también de un fuerte desarrollo industrial. Por lo antedicho, la elección de este territorio resultó interesante al momento de ser analizado.

Todas estas fortalezas de la ciudad llevaron a que la administración de turno instaurara el Plan Estratégico de Rafaela (PER) cuyo objetivo principal es la proyección internacional de la ciudad. Ante esta situación surgieron interrogantes que sirvieron para justificar el desarrollo de este trabajo tales como: ¿se logra la internacionalización de la ciudad?, el contenido de este plan ¿es funcional a su objetivo general? ¿los proyectos se orientan a la concreción del espíritu del plan?.

La temática de la internacionalización, resulta atractiva a los municipios que buscan relacionarse con el ámbito externo para alcanzar una mejor adaptación al fenómeno de la globalización y la presión competitiva de ella derivada. Esto implica que el actor deberá recurrir a su fuerza endógena para lograr una vinculación provechosa con el entorno mundial y así lograr proyectarse fuera de las fronteras nacionales.

De este modo se beneficiarán los actores sociales que participen de la realidad local por ser considerados elementos relevantes desde el punto de vista del diseño de políticas. Se espera que los aportes de este trabajo puedan sugerir otra mirada a la realidad de la ciudad de Rafaela para así darle al mismo tiempo un tinte novedoso, viable y constructivo.

Problema de Investigación:

Frente a lo esgrimido anteriormente, el problema que se plantea es: ¿Existe una estructura municipal adecuada para satisfacer la demanda de Relaciones Internacionales (RRII) de los actores locales de la Ciudad de Rafaela?

Hipótesis:

Este trabajo intenta esbozar una respuesta tentativa al problema de investigación para lo cual se dice que: el Estado Municipal de la Ciudad de Rafaela podría mejorar la proyección internacional de la ciudad que administra si ampliara su área de influencia a temáticas internacionales no contempladas y si creara un órgano institucional específico para que gestione las Relaciones Internacionales de los actores intervinientes, toda vez que esta idea sea viable y emerja de las necesidades de los actores locales.

Objetivos Generales y Específicos:

Objetivo General:

- Relevar si la proyección internacional de la ciudad está eficazmente orientada.
- Conocer si existe la necesidad de proyectar las RRII en el caso particular plasmado en la Ciudad de Rafaela.

Objetivos Específicos:

- Analizar el PER para así detectar sus debilidades y fortalezas.
- Determinar quiénes son los actores locales y cuáles son sus necesidades para proyectarse internacionalmente en beneficio de la internacionalización de la ciudad.
- Aportar experiencias e ideas que podrían contribuir a mejorar y optimizar esta proyección internacional.

El trabajo está organizado de la siguiente manera: consta de una introducción, antecedentes teóricos, metodología empleada, cinco capítulos y un apartado de reflexiones finales. En el prefacio se explicitan los lineamientos generales del trabajo final de graduación, a saber: el problema de investigación, la hipótesis o respuesta tentativa al problema y los objetivos generales y específicos que servirán de guía.

En los antecedentes teóricos se abordan a través dos lógicas: la global y local. Por lo tanto, se delimita el marco teórico de la investigación, en el cual se indaga acerca de la Teoría de la Interdependencia Compleja -herramienta teórica de la disciplina- cuyos autores son R. Keohane y J. Nye; el Desarrollo Local, donde se estudia a diversos exponentes de la materia y sirve como forma de descender a un nivel más observable y finalmente, se aborda el Planeamiento Estratégico como instrumento de progreso que se utiliza en la actualidad para ordenar acciones o problemas en el tiempo. De manera deductiva y concatenada, se irá bajando desde la teoría hasta la unidad de análisis que nos interesa: el Estado Municipal de la Ciudad de Rafaela.

El primer capítulo, titulado “El Estado Municipal como Actor Subnacional con Proyección Internacional: el caso Rafaela”, procura abordar el acontecer de los Municipios, enmarcado en los contextos internacional y nacional, una breve mirada retrospectiva (cómo los afectó la reforma del Estado, la descentralización), el marco legal que los regula en el país y su respectiva provincia y como última subsección se narra la reseña histórica de la Ciudad de Rafaela.

En el segundo capítulo, se analizan las fortalezas y debilidades del Plan Estratégico para Rafaela como también se nombran los actores locales y describen las actividades que desempeñan en la sociedad.

El tercer capítulo expone los datos recabados a través de una encuesta estructurada por cuestionario realizada a los actores locales. Ésta plasma las necesidades de los actores respecto a la proyección internacional de la ciudad de Rafaela y su estado actual.

El cuarto capítulo aborda cuatro experiencias internacionales donde los Municipios de Barcelona, Québec, Rosario y Viña del Mar, definen y llevan a la práctica una actitud proactiva en materia de Relaciones Internacionales para insertarse en el concierto mundial que se presenta en la actualidad como globalizado.

Finalmente, en el último capítulo, se enuncia una idea basada en fundamentos teóricos como prácticos con posibilidad de ser llevada al plano de la ejecución. A modo de cierre, se culmina este trabajo con unas reflexiones finales que sintéticamente plasmarán las ideas claves.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes Teóricos: Las Lógicas Global y Local

Las interrelaciones y las interdependencias son cada vez más periódicas entre los actores tradicionales y los nuevos debido al acercamiento social que se ha logrado gracias a los avances tecnológicos. Éstos permitieron comunicaciones y flujos de información instantánea y simultánea en tiempo real en diversos lugares de la Tierra.

En relación con ello, resulta pertinente definir este escenario como

“un proceso creciente de tendencia homogeneizadora a escala planetaria, potenciado por las innovaciones científico tecnológicas, impactando en todos los aspectos: político, económico-financiero y socio-cultural y también en todos los actores: Estado-nación, **entidades subnacionales**, empresas transnacionales y organizaciones internacionales gubernamentales (OIG) y no gubernamentales (ONG)”¹. (las negritas son propias)

Así, este panorama globalizador aparece como un factor aglutinante que abarca las más disímiles realidades y es atravesado por relaciones de diversa naturaleza. No obstante, para insertarse competitivamente en este contexto, es menester *pensar globalmente y actuar o desempeñarse localmente*. Esto permitirá fortalecer el desarrollo de unidades de análisis menores al Estado Nacional (cabe recordar que éste se manifiesta también como Estado Provincial y Municipal), a la vez que posibilitará vínculos para desenvolverse en ambientes de mayor complejidad como así también afrontar los desafíos que se revelan a diario.

Podría sonar contradictorio hablar de Relaciones Internacionales (RRII) a nivel local ya que ambos términos aluden a entornos diferentes. Las primeras son, según Celestino del Arenal (1994)

“Aquellas que abarcan el conjunto de las relaciones sociales que configuran la sociedad internacional, tanto las de carácter político como las no políticas, sean económicas, culturales, humanitarias, religiosas, etc., tanto las que se producen entre los Estados como las que tienen lugar entre otros actores de la sociedad y entre éstos y los Estados.”².

¹ Extraído de Eduardo Beltrán (1997) de su artículo “Globalización”, incluido en el libro Globalización, Integración y Regionalismo, Editorial Córdoba, Córdoba.

² Celestino del Arenal (1994): “Introducción a las Relaciones Internacionales”, pág 23. Editorial Tecnos.

Si se acuerda con esta idea, es un imperativo asociarlas con el Estado Nacional sin desvincularlas de un intrincado entorno mundial. Sin embargo cada ente (nacional, provincial, municipal) debe valerse de sus propios medios para no quedar marginado del acontecer mundial.

Como contrapartida, lo local sugiere la idea de la pequeña escala donde las demandas encuentran en la gestión municipal un administrador cercano a la población, traspasado por lazos de vecindad -próximo geográficamente- con el que se puede mantener una comunicación cotidiana, continua y donde la participación ciudadana es plausible. De esta manera se manifiestan inquietudes, necesidades, problemas, demandas y se procura encontrar soluciones ágiles y poco burocráticas.

Este proceso de simbiosis que se gesta entre estos dos pensamientos modernos: global y local, es lo que actualmente se conoce con el término **glocalización**. El engarce entre estas dos lógicas favorece que ambos contextos se nutran y potencien entre sí a la vez que le permite a lo local tener una agenda internacional de trabajo para alcanzar su desarrollo.

Las condiciones de calidad y eficiencia, sumadas al compromiso y responsabilidad que requiere un contexto internacional altamente competitivo, dan la pauta de que el progreso científico y tecnológico local depende, por un lado, del contacto y las vinculaciones con los diversos actores que se desenvuelven a escala mundial y, por otro, del planeamiento estratégico.

Los actuales Estados Municipales deben ocuparse por generar sus propios vínculos externos para adecuarse a los cambios inciertos que tienen lugar en los diferentes escenarios. Inmerso en esta realidad, el ámbito local se manifestará con toda su intensidad e impulsará y desafiará los modos básicos, clásicos de relacionamiento, para así construir y abordar nuevas formas que le concederán un nuevo rol a la hora de reflexionar sobre su posicionamiento en las RRII.

Ante esta situación, se infiere que la práctica de los actores locales se encuentra arraigada y definida por el escenario en el que se desenvuelven, como consecuencia, necesitan de

ambientes (institucionales, económicos, etc.) que respalden y encaucen sus esfuerzos. Por lo tanto, el desafío que se les presenta a los Estados Municipales está dado en cómo encontrar la manera de canalizar, expresar, regular y encauzar problemáticas locales, para posibilitar un desarrollo humano, eficiente, equitativo y sustentable. De esta forma, se puede decir que desde la acción política “moviliza” el potencial del territorio.

Es por esto que las Municipalidades comprometidas con esta postura deberían desarrollar una estrategia de posicionamiento en el contexto global que le posibilitaría conseguir resultados redituables. Esta apertura de lo local se pone de manifiesto en el Municipio de Rafaela en un grado primigenio, puesto que aún no se ha llegado a la concientización acabada de incorporar dicha apertura como un conocimiento vital para el desarrollo de la sociedad.

El presente trabajo reconoce el entorno internacional que acaece, lo asimila y analiza. Por ello, la propuesta es concederle especial atención al proyecto local que posee su especificidad, a la vez que procura su despegue y vinculación hacia lo internacional para que, sin mediadores, este esfuerzo redunde en beneficios para la sociedad local. En este sentido, es pertinente no olvidar que la tradición política otorgó un rol preponderante en esta materia al Estado Nacional, visión que se presenta como parcial e incompleta: es menester recordar que si bien el Estado Nacional es soberano, las unidades subnacionales (Municipios) en nuestro país, son autónomas.

La glocalización, neologismo que une dos lógicas: la de la globalización y la de la localización intenta entender el actual proceso de transformación como un engarce o nexo entre la dinámica local y global. Lo local participa en un sin número de ámbitos traspasando las fronteras nacionales y se contacta con actores de todo el globo con los cuales establece relaciones de diversa índole. Lo global establece el contexto más general en que estas interacciones tienen lugar.

Los cambios globales dejan entrever que existen nuevos espacios de cooperación e intercambio. Los actores desarrollan estrategias de acción para hacer frente a los desafíos y aprovechar las oportunidades que presenta un mundo globalizado, dinámico y pragmático.

La materia estudio de este trabajo necesita para su análisis de un marco teórico que la contenga. En este capítulo se vinculará la *lógica global* con la *Teoría de la Interdependencia Compleja* (Keohane y Nye, 1988) a los fines de conocer las características más relevantes del escenario mundial actual. Del mismo modo, se relacionará la *lógica local* con el tema de *desarrollo local*, que a pesar de poseer un fuerte contenido interno está inserto en una realidad más amplia y compleja, con la cual interactúa y de la cual recibe presiones e influencias de índoles negativas y/o positivas.

A su vez, se hará hincapié en el *planeamiento estratégico*, herramienta que utilizan los diferentes niveles estatales para detectar los problemas que acontecen en un determinado ámbito o sector, proceden a diagnosticar la situación y a elaborar los lineamientos a seguir. Todo esto, para alcanzar una situación futura deseable que supone acciones concretas. En muchos casos, la elección de esta herramienta de trabajo radica en que se la concibe como forma de forjar el desarrollo local debido a que los proyectos se planean en el tiempo en pos de un objetivo específico.

Teoría de la Interdependencia

Esta teoría ofrece una mirada del sistema internacional desde la perspectiva de las transformaciones acaecidas a partir de la década del sesenta. A partir de ella, se puede observar la incapacidad del Paradigma Realista⁵ de dar respuesta a las transformaciones que experimentaban las Relaciones Internacionales.

Frente a los cambios ocurridos en el escenario internacional en ese momento histórico, como por ejemplo la morigeración de la Guerra Fría como consecuencia de la distensión entre los bloques soviético y norteamericano, la aparición de nuevos actores internacionales, la crisis del sistema financiero y monetario entre otros, surge el Paradigma de la Interdependencia para explicar esta nueva realidad. De esta forma, el modelo procura adoptar una nueva perspectiva de análisis de los estudios internacionales que se adecue al nuevo panorama de una sociedad interdependiente y global.

En este sentido, el paradigma apunta a una doble crítica (Ver Anexo Cuadro I: Paradigmas en las Relaciones Internacionales). La primera la hace contra el Realismo, demostrando que éste ignora los procesos transnacionales y a los nuevos actores en un contexto distinto en el que las Relaciones Internacionales ya no son sólo relaciones entre los Estados sino que están atravesadas por relaciones entre sociedades. Además, los aspectos referidos a lo económico y social, es decir, los temas de la baja política adquieren relevancia desplazando a los asuntos militares de su lugar central en la agenda internacional. La segunda, está dirigida a la Teoría de la Dependencia⁶ la cual concibe un sistema internacional asimétrico que debe ser cambiado mediante la revolución en contrapartida con la Interdependencia que pone énfasis en la cooperación para resolver conflictos.

Este nuevo modelo irrumpe en un escenario mundial diferente donde tópicos como el progreso económico, la intensificación de los intercambios comerciales, actores nuevos, una agenda más diversa y menos jerarquizada cobran importancia y pertinencia. A su vez re-

⁵ El Paradigma Realista dominó en la disciplina desde antaño y hace del Estado y el poder sus máximos referentes para analizar las RRII.

⁶ El paradigma de la Dependencia surge en la década de los sesenta en América Latina y su centro de atención son las relaciones económicas internacionales.

flexiona acerca de temas como la seguridad y el poder y manifiesta que éstos se vuelven cada vez menos relevantes. De esta manera, desde una óptica moderna se perciben los acontecimientos mundiales.

Keohane y Nye (1988), los más representativos articuladores de la Interdependencia Compleja en Estados Unidos sostienen que la interdependencia en su definición más simple, significa “dependencia mutua”⁷ lo que en la política mundial se traduce a “situaciones caracterizadas por efectos recíprocos entre países o entre actores en diferentes países”. Esta dependencia mutua proporciona el afianzamiento de relaciones de cooperación para enmendar conflictos, al mismo tiempo que crea e incorpora canales de ayuda para minimizar los puntos álgidos de los conflictos.

Siguiendo a estos autores, “la dependencia mutua generará costos debido a que se reduce la autonomía de los actores”⁸. Esta supeditación manifiesta que si prevalece el estado de las cosas o statu quo podrían exteriorizarse réditos para todos. Sin embargo, una tentativa de transgredirlo implicaría ganancias para algunos a expensas de pérdidas para otros.

En este paradigma el concepto de “poder” ha variado dado que el asignado por los realistas, traducido en la fuerza militar, ha sido desplazado por una nueva concepción que define al poder en relación con el “control sobre los recursos o como el potencial para afectar los resultados”⁹, es decir, medido sobre las ventajas comparativas de los países y su inserción en un mundo cada vez más interconectado.

Por lo tanto para comprender el rol del poder en la interdependencia debemos diferenciar

“entre dos dimensiones: 1- sensibilidad, que significa el grado de respuesta de una estructura política a los cambios y 2- vulnerabilidad, se define como la desventaja de un actor que continúa experimentando costos impuestos por acontecimientos externos aun después de haber modificado sus políticas”¹⁰.

⁷ R. Keohane y J. Nye (1988): “Poder e Interdependencia”, capítulo I pág: 22.

⁸ Ibíd, pág: 23.

⁹ Ibíd pág: 25.

¹⁰ Ibíd pág:26.

Cabe destacar que tanto la sensibilidad como la vulnerabilidad pueden manifestarse en relaciones de diversa índole: económicas, políticas, sociales, etc. Además, la interdependencia suele ser “asimétrica”, es decir, pone de manifiesto las diferencias en las capacidades entre las naciones.

Los autores también emplean la expresión “interdependencia compleja”¹¹ y la singularizan a través de varias características: canales diversos comunican sociedades localizadas en distantes puntos del terruño, una agenda diversificada y menos jerarquizada se impone para ser analizada, la oposición al uso de la fuerza militar, estipula que los contactos entre las sociedades nacionales pasa a ser en función de intereses específicos y comunes, nuevos actores irrumpen en la escena (Organizaciones No Gubernamentales, Empresas Multinacionales) por lo que el Estado no aparece como el único agente que guía las relaciones externas.

Otro concepto importante en la teoría es el de “regímenes internacionales”, que son definidos como “los conjuntos de acuerdos gubernamentales que afectan las relaciones de interdependencia”¹². En otras palabras:

“...los regímenes internacionales creados por los seres humanos, sosteniendo –de modo coherente con la tradición liberal- que distintas condiciones sistémicas y, en concreto diversos grados de institucionalización del sistema llevarán a los Estados a definir de manera diferente sus propios intereses y afectarán los incentivos que motivan sus acciones...”¹³

“Asimismo, facilitan las negociaciones y los acuerdos intergubernamentales mutuamente beneficiosos cuando existen intereses comunes...” ...”contribuyen a reducir la incertidumbre mediante la provisión de información y la disminución de los costos de transacción...”¹⁴

Los teóricos también se preguntan cómo se llega a un cambio de régimen internacional; a lo cual responden que dentro de estas estructuras la distribución de recursos o poder entre los Estados puede socavarlos.

¹¹ R. Keohane y J. Nye (1988): “Poder e Interdependencia”, capítulo II pág: 39.

¹² R. Keohane y J. Nye (1988): “Poder e Interdependencia”, capítulo I pág: 35.

¹³ Kepa Sodupe (2003): “La teoría de las relaciones Internacionales a comienzos del siglo XXI”, capítulo 6 pág: 121.

¹⁴ *Ibíd* pág:122.

Nuevos actores (empresas multinacionales, entes subnacionales, movimientos sociales transnacionales, organizaciones internacionales, organizaciones no gubernamentales) aparecen en el escenario mundial, disputándole al Estado Nacional su protagonismo.

Una agenda más diversificada se muestra en el escenario mundial, dejando en un segundo plano temas relevantes de la alta política. Este panorama se impone a los actores del sistema y les plantea desafíos. Las interrelaciones y las interdependencias -conceptos extraídos de Keohane y Nye- se hacen cada vez más frecuentes entre los antiguos actores y otros recientes que se incorporan generando un mundo en red al cual no todos tienen acceso.

A su vez, en el mundo comienzan a privilegiarse relaciones de cooperación para solucionar controversias o como modo de ayuda y complementación. La idea de comunidad de intereses -caracterizada por la interdependencia, la colaboración y asistencia- surge como tendencia. Un sistema de información o comunicación abierto, favorece la aparición de canales múltiples con emisores y receptores varios que interactúan en tiempo real sin límites espaciales.

En definitiva, la idea de un mundo sin fronteras, conectado globalmente a través de los avances tecnológicos -tales como la revolución en las comunicaciones y el transporte, las transacciones económicas desde cualquier punto de globo en milésimas de segundo, la movilidad de la producción y su posterior colocación en los diversos mercados mundiales-, nos dan la pauta de que el mundo posee características particulares y que mutó.

Hoy en día, la interdependencia y la interrelación son elementos constituyentes de esta nueva realidad que se identifica con el nombre de globalización. La globalización es un proceso de homogeneización que afecta a todos los países y se impone en todos los ámbitos. En el contexto económico se acentúa el capitalismo en su versión neoliberal y en lo cultural se busca consolidar la sociedad de consumo y los valores occidentales. Este proceso fue fomentado y acelerado por los avances en el transporte y las telecomunicaciones que permitieron la interconexión global, la comunicación en tiempo real y la reducción de distancias.

Entre las principales características de la globalización se cuentan: la integración del mundo en una aldea global, la transnacionalización del proceso productivo, el auge de bloques económicos regionales, la gestión por parte de distintos actores de su inserción internacional, la existencia y auge de organismos gubernamentales que promueven la cooperación en diversas áreas, la mundialización de los mercados, entre otros.

En otras palabras, "...la irresistible emergencia de los sistemas globales presenta múltiples dimensiones: tecnología, economía, cultural, político institucional y físico ambiental. Nada escapa al proceso globalizador..."¹⁵.

Lo internacional, unidad mayor que engloba dimensiones menores vuelca en ellas toda su realidad. Como consecuencia de ello, lo nacional, lo local, lo nativo deben asimilar esta impronta o desafío y delinear estrategias para no sucumbir ante ella e insertarse competitivamente. Si a esto le sumamos las diferencias de culturas, identidades, tradiciones y formas de vida, es decir el tejido social, puede que algunos intenten resistirla pero como resultado quedarán marginados. La única salida es tomar conciencia de esta existencia y repensar modos de posicionamiento externo.

En este sentido podemos decir que un defecto de este orden es la tendencia a igualar, estandarizar parámetros favoreciendo tensiones que tienden a proyectarse fuera de las fronteras nacionales. Tanto los marginados del sistema y los que ven en esta realidad una forma de contribuir al debilitamiento de particularismos sociales perciben a este contexto como un ámbito de transformaciones que los afecta de manera decisiva y dominante.

De este modo, se consolida la tendencia a la apertura comercial así como también la conformación de acuerdos multilaterales de comercio en el marco regional. El Mercosur, el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), el North American Free Trade Area (NAFTA), se elucubran bajo esta lógica. En este sentido, una agenda económica prevalece en el sistema internacional. La compatibilidad entre los diferentes procesos de integración e in-

¹⁵ Federico Bervejillo (1995): "*Nuevos Procesos y estrategias de desarrollo. Territorios en la globalización*", Revista Prisma, n° 4, Universidad Católica del Uruguay citado por Arocena, J. en "*El desarrollo local frente a la globalización*" artículo del libro Hacia un nuevo modelo de gestión local. Municipio y sociedad civil en la Argentina de Gabriel García Delgado (compilador).

tereses nacionales, está en juego. La globalización facilita la acumulación de capital convirtiéndose en un fenómeno que trasciende las fronteras nacionales.

De acuerdo con lo expuesto y siguiendo a Keohane y Nye, se entiende que este es el marco teórico adecuado para ubicar los ejes temáticos que interesan: el desarrollo y el planeamiento estratégico de las RRII a nivel local, temas que se abordarán a continuación.

Desarrollo Local

Puesto que la teoría mencionada es el sostén de este aporte, se necesita operativizarla hasta llegar a un nivel más observable o micro. Para ello se tratarán los temas de desarrollo local y planeamiento estratégico que a continuación se abordarán.

Sin bien este apartado no será tratado de manera exhaustiva, es relevante a la hora de aproximarse al cometido de este trabajo. El énfasis aquí puesto delata el interés por conocer la evolución del concepto en cuestión que comenzó a escucharse en los debates de la pos segunda guerra mundial. Este término se usará para rastrear ideas claves que faciliten el abordaje de la realidad local que, inserta en lo global, posee su especificidad.

Una aproximación al concepto de lo “local” obligó a consultar el Diccionario de la Real Academia Española, el que lo definía así: “del latín localis: Perteneciente o relativo al lugar”. A partir de ella, se amplía su alcance incluyendo en lo local no sólo el territorio específico sino también la población determinada que allí se asienta y el gobierno que administra esta localidad.

La primera pregunta que se formula fue ¿qué es el desarrollo local?. El interrogante surgió debido a que la unidad de análisis es el Estado Municipal de Rafaela pues a partir de él se planteará una propuesta.

La información resultó difícil de recabar, pero finalmente se adopta la postura que expresa Sergio Boisier¹⁶ (1999) en un Documento comisionado por la Cámara de Comercio de Manizales, Colombia.

En el texto, el autor realiza un estudio acerca de cómo surge y evoluciona el término “desarrollo local”. Para ello estudia las distintas tendencias que diversos autores sostienen. En un primer momento menciona que el concepto nace de la mano de intelectuales como Pareto, Marshall y otros, exponentes de la economía neoclásica. Sunkel y Paz (1970) afirman que el tema en cuestión es materia abordada a partir de la post segunda guerra mundial, siendo la Organización de las Naciones Unidas (ONU) quien lo acoge en su Carta y en sus organismos

¹⁶ Sergio Boisier (1999): Desarrollo (local): ¿De qué estamos hablando?, versión disponible on line en www.desarrollolocal.org/documentos

de investigación como las Comisiones regionales y la Comisión Económica para América Latina (CEPAL).

Sin embargo estos abordajes hablan de desarrollo económico y lo asemejan al crecimiento, como lo citan Solari A., R. Franco, J. Jutkowitz (1976) a J. Medina Echeverría¹⁷:

“el desarrollo económico es un proceso continuado cuyo mecanismo esencial consiste en la aplicación reiterada del excedente en nuevas inversiones, y que tiene, como resultado la expansión asimismo incesante de la unidad productiva de que se trate. Esta unidad puede ser desde luego una sociedad entera...” (José Medina Echeverría)

Sólo los economistas se interesan en este tema y el modo de medir esta variable es a través del cálculo del Producto Bruto Interno per cápita (PBI per capita). La crítica a esta postura es que peca de reduccionista.

En la década del setenta, Dudley Seers (1970), economista británico alega que el “desarrollo es un concepto normativo”¹⁸, cargado de elementos subjetivos. Habla de tres dimensiones del concepto: alimentación, empleo y equidad (ésta última es subjetiva e imperceptible) Sin embargo, empíricamente prevalecen sus antónimos: pobreza, desempleo e inequidad. El autor agrega además que en la medida en que éstos disminuyeran, se estaría ante la manifestación del desarrollo.

Ya en los noventa el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) imbuido de las ideas de pensadores como Amartya Sen, Mahbub Ul Haq y Richard Holly (1996)¹⁹ concibe una nueva forma de medir el desarrollo mediante el vocablo Índice de Desarrollo Humano (IDH). Éste posee tres dimensiones: calidad de vida, medida con el PBI per cápita; esperanza de vida/longevidad -evaluando indicadores de la salud- y el nivel de conocimiento vinculado a la escolarización recibida-. Este índice también es criticado por subjetivo.

En 1995, el Secretario General de Naciones Unidas en ese entonces, Boutros-Gali, publica un informe titulado “An Agenda for Development” donde precisa cinco dimensiones²⁰

¹⁷ A. Solari, R. Franco y J. Jutkowitz (1976): Teoría, acción social y desarrollo, citados por S. Boisier, pág 1.

¹⁸ Dudley Seers (1970): The meaning of development citado por S. Boisier pág 2.

¹⁹ Amartya Sen, Mahbub Ul Haq y Richard Holly (1996) citado por S. Boisier pág 2.

²⁰ B. Gali-Boutros (1995): An agenda for development, citado por S. Boisier pág 3.

del desarrollo y da el puntapié inicial para el estudio interdisciplinario del tema. Las dimensiones que propone son de variada índole, a saber: la paz como cimiento, la economía como motor del progreso, el medio ambiente como base de sustentabilidad, la justicia como pilar de la sociedad, democracia y buen gobierno.

Güell en 1998 realiza un aporte significativo diciendo que las personas y su subjetividad son un “requisito indispensable para el desarrollo” donde se potencian capacidades y se toman decisiones: “...el éxito de un programa de desarrollo dependerá del grado en que las personas perciban ese programa como un escenario en que su subjetividad colectiva es reconocida y fortalecida...”²¹

En el documento elaborado por Sergio Boisier, éste adiciona una serie de adjetivos a la palabra desarrollo y constituye conceptos bien diferenciados. Habla de 1-desarrollo territorial, 2-desarrollo regional, 3-desarrollo local, 4-desarrollo endógeno, 5-desarrollo descentralizado y 6-desarrollo de abajo-arriba. Los dos últimos de escasa importancia para el trabajo, no serán tratados.

Cuando menciona el *desarrollo territorial* hace referencia a la noción más extensa de desarrollo. Este concepto debe reunir tres características²²: el territorio natural, el territorio modificado por el hombre y el territorio organizado en una estructura administrativa y con un gobierno.

Por *desarrollo regional* entiende

“...un proceso de cambio estructural localizado (en un ámbito llamado región) que se asocia a un permanente proceso de progreso de la propia región, de la comunidad o sociedad que habita en ella y de cada individuo...”²³

de este modo combina tres elementos: el territorial, el social y el individual. Aquí no pone énfasis en una definición acabada acerca de lo incluye la noción región.

El *desarrollo local* alude entonces

²¹ P. Güell (1999): Subjetividad social y desarrollo humano, citado por S. Boisier pág 4.

²² S. Boisier (1999) pág 4.

²³ *Ibíd* pág 5.

“...a una modalidad de desarrollo que puede tomar forma en territorios de variados tamaños, pero no en todos, dada la intrínseca complejidad del proceso de desarrollo...” “...lo local sólo hace sentido cuando se lo mira, por así decirlo, desde afuera y desde arriba...”²⁴

En este apartado, S. Boisier, cita el pensamiento de diversos estudiosos del tema como ser: Di Pietro, Muller, S. Buarque, J. Arocena, Antonio Vásquez Baquero, Cuervo, Borja y Castells, Calafati, entre otros. Sin embargo, a nuestro criterio son de especial interés las definiciones proporcionadas por José Arocena (1997), Borja y Castells (1997) y Sergio Buarque (1999) por la pertinencia y adecuación con los fines de este trabajo. Por lo tanto sólo exponemos los pensamientos de éstos tres últimos autores.

J. Arocena sitúa el desarrollo local en la “dialéctica global/local”²⁵ y declara:

“...el desarrollo local no es pensable si no se inscribe en la racionalidad globalizante de los mercados, pero tampoco es viable si no se plantea sus raíces en las diferencias identitarias que lo harán un proceso habitado por el ser humano...”.

Por su parte, Borja y Castells señalan²⁶

“... que lo global y lo local son complementarios...” y “...apuntan la importancia estratégica de lo local como centro de gestión de lo global en el nuevo sistema tecno-económico, cuestión que puede apreciarse en tres ámbitos principales: el de la productividad y competitividad económicas, el de la integración socio-cultural y el de la representación y gestión políticas...”

Finalmente, S. Buarque (1999) discurre²⁷ :

“...o conceito genérico de desenvolvimento local pode ser aplicado para diferentes cortes territoriais e aglomerados humanos de pequena escala, desde a comunidade (...) até o município ou mesmo microregiões homogêneas de porte reduzido. O *desenvolvimento municipal* é, portanto, um caso particular de desenvolvimento local *com uma amplitude espacial delimitada pelo corte político-administrativo do município...*” (itálicas en el original) y agrega:

“...O desenvolvimento local dentro da globalização é uma resultante direta da capacidade de os atores e de a sociedade locais se estruturarem e se mobilizarem, com base na suas poten-

²⁴ Ibíd pág 5.

²⁵ J. Arocena (1997): Lo global y lo local en la transición contemporánea, citado por S. Boisier pág 6.

²⁶ J. Borja y M. Castells (1997): Local y Global. La gestión de las ciudades en la era de la información, citado por S. Boisier pág 7

²⁷ S. Buarque (1999): Metodología de Planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável citado por S. Boisier pág 6.

cialidades e na sua matriz cultural, para definir e explorar suas prioridades e especificidades, buscando a competitividade num contexto de rápidas e profundas transformações...”²⁸

De acuerdo con el objetivo del trabajo, relacionar el desarrollo local con el Municipio resuelve la manera de pensar cómo las demandas de la sociedad se vinculan con la gestión gubernamental para lograr una correlación o sinergia a los fines de enfrentar los procesos de cambio que, a escala internacional, se manifiestan en desafíos plausibles de ser abordados de manera novedosa.

Se es consciente de que las localidades ubicadas espacialmente en un territorio cuentan con factores que cooperan con el desarrollo local, verbigracia: los recursos naturales, la industria, los comercios, la cultura, la educación. Éstos devendrán en fuente de trabajo, un sistema productivo, conocimiento tecnológico, es decir en elementos con posibilidad de potenciarse en beneficio de la sociedad. Aquí lo que cobra relevancia es el manejo que se realice de estos factores a los fines de posicionar el territorio en un contexto de mayor complejidad.

Los actores de este proceso, la clase política, lo técnicos, comunidad en general y las instituciones se convierten en agentes de cambio si promueven las transformaciones que el entorno inquiera a la vez que responden a las expectativas y necesidades de la población a través de una conducción eficiente de los temas municipales. Entendemos este desarrollo local “como algo generado a partir de las capacidades de actores locales”²⁹.

La gestión local adquiere un papel preponderante en el escenario mundial, es así que hay casos de ciudades del interior de nuestro país (Rosario, Mar del Plata, Capital Federal, etc.) que muestran ser eficientes a la hora de pensar en su inclusión en el mundo: concretan contactos con el exterior a través de agencias de cooperación de diferentes países, negocian con los gobiernos nacionales, con empresas y se ven beneficiados de la ayuda de organismos multilaterales (capacitación, financiamiento, etc.). Esta autonomía de lo local implica que por sí solo decide su rumbo aunque en ocasiones los recursos económicos sean escasos.

²⁸ S. Buarque (1999): Metodología de Planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável, citado por S. Boisier pág 7.

²⁹ Oscar Madoery: “*El proyecto político local como alternativa de desarrollo*” en Revista Política y Gestión pág: 30.

El autor (Boisier, 1999) del documento examinado prosigue con la exposición de su cuarto concepto: el *desarrollo endógeno*. Esta noción aparece en los decenios de 1950 y 1960 conectada con el idea de crecimiento endógeno

“...propio de los nuevos modelos de crecimiento económico global o agregado que hacen de la innovación tecnológica un fenómeno interno a la propia función de producción...”³⁰.

En palabras de Boisier (1993):

“...todo proceso de desarrollo endógeno se vincula al desarrollo local de una manera asimétrica: el desarrollo local es siempre un desarrollo endógeno, pero éste puede encontrarse en escalas supra locales, como la escala regional por ejemplo...”.

Boisier (1993), sostiene que el desarrollo debe ser endógeno en la medida en que está vinculado con la cultura local y la idiosincrasia. Aquí nos quedamos con su definición que contiene cuatro “planos que se cortan, se cruzan entre sí”³¹:

“La endogeneidad del desarrollo regional abría que entenderla como un fenómeno que se presenta en por lo menos cuatro planos que se cortan, se cruzan entre sí. Primero, la endogeneidad se refiere o se manifiesta en el plano político, en el cual se le identifica como una creciente capacidad regional para tomar decisiones relevantes en relación a diferentes opciones de desarrollo, diferentes estilos de desarrollo, y en relación al uso de los instrumentos correspondientes, o sea, a la capacidad de diseñar y ejecutar políticas de desarrollo, y sobre todo, la capacidad de negociar. En segundo lugar, la endogeneidad se manifiesta en el plano económico, y se refiere en este caso a la apropiación y reinversión regional de parte del excedente a fin de diversificar la economía regional, dándole al mismo tiempo una base permanente de sustentación en el largo plazo. En tercer lugar, la endogeneidad es también interpretada en el plano científico y tecnológico, es decir, la vemos como la capacidad interna de un sistema –en este de un territorio organizado- para generar sus propios impulsos tecnológicos de cambio, capaces de provocar modificaciones cualitativas en el sistema. En cuarto lugar, la endogeneidad se plantea en el plano de la cultura, como una suerte de matriz generadora de la identidad socioterritorial”. (Itálicas en el original).

Respecto al *desarrollo descentralizado* y al *desarrollo de abajo-arriba*, estos conceptos no serán tratados en este apartado ya que no hacen a los fines de este trabajo. El término que interesa e importa es el de desarrollo local, el cual ya se ha examinado.

³⁰ S. Boisier (1999) pág 8.

³¹ S. Boisier (1993) pág 9.

Esta sección puede concluir con la presentación de otra expresión que posee también como denominador común la palabra desarrollo. El término *desarrollo municipal* es definido por Buarque (1999) como “...un caso particular de desarrollo local con una amplitud espacial delimitada por el corte administrativo del municipio...”³²

Lo aquí expuesto constituye el nexo adecuado para emprender la lectura de la siguiente sección: el planeamiento estratégico, aquí el denominador común está conformado por el Estado Municipal que es quién utiliza esta herramienta de trabajo para ordenar su gestión. Con estos cimientos teóricos se sintetiza este apartado esencial

³² S. Boisier (2005): “¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?” en Revista de la CEPAL, nº 86, pág. 52.

Planeamiento Estratégico

Este apartado será tratado de manera genérica a los fines de delinear los aspectos relevantes del planeamiento estratégico. Sin embargo, antes de iniciar la exposición del tema son necesarias algunas consideraciones previas.

La primera alude a la imposibilidad de encontrar bibliografía específica. No se halló material textual referido al tema objeto de esta reflexión. La segunda se vincula a que el planeamiento estratégico es abordado en relación con la organización empresarial y con los modos en que ésta debe actuar para alcanzar sus fines. Sin embargo, fue en estos textos donde pudimos entrever algunas generalidades y aspectos que extrapolamos a este análisis. En tercer lugar, se vio que esta temática es empleada por diversos autores como sinónimo de planificación. Este trabajo se propone la utilización del término *planeamiento* puesto que el vocablo “planificación” alude a un proyecto más general y amplio, es decir de mayor envergadura. Finalmente, la reseña que se redactará se basó en la observación de la diagramación de diferentes planes estratégicos a los que se consultó, por lo que el análisis puede no resultar exhaustivo.

En primer lugar se descompuso el binomio planeamiento estratégico para obtener una definición de cada palabra de lo cual resultó que el término planeamiento alude a la “acción y efecto de planear” y planear a “trazar o formar el plan de una obra”³³. Por otra parte el término estratégico apunta al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en un momento dado o en palabras de Ordoñez (1976) “...es una secuencia general y flexible de acciones a implementar para conseguir un conjunto dado de objetivos...”³⁴

Luego, se rastrearon las definiciones de los autores consultados que correspondían al planeamiento o planificación estratégico/a. Es así como, F. Tauber dice:

“...se basa en la previsión del futuro, más que en su planificación y consiste básicamente en un proceso cíclico de verificación permanente del estado de situación de una comunidad y su territorio, de análisis de su proyección, de definición de metas basadas en este estado actual y

³³ RAE (2001).

³⁴ Ordoñez citado por Esteban Soms García (1995) en Apuntes metodológicos para la elaboración de estrategias y planes regionales, Chile MIDEPLAN/PNUD, citado en el libro de Ramón Martínez Guarino (2004): Estrategias de gestión y microplaneamiento.

previsto y en el consenso para alcanzarlas, y en la evaluación de resultados. Su objetivo global es penetrar en la cultura de una comunidad organizada y crear en ella, un sentido casi intuitivo de a dónde va, una noción colectiva de rumbo y de lo que importa a todos.”³⁵

Por su parte, G. García Delgado (1998) cita en su libro “Estado –Nación y globalización” a J. Arocena cuando escribe³⁶ : “La planificación estratégica presupone incorporar a la gestión pública al sector privado y social, así como una mayor flexibilidad sobre las fortalezas y debilidades de la estructura productiva local.”

Ramón Martínez Guarino, habla de microplaneamiento como

“...una de las nuevas manifestaciones de la relación Estado – Sociedad (donde) el protagonismo de la gente en la pequeña escala, allí donde los problemas y las soluciones se aproximan y en más de un caso sólo requieren sentido común y liberación de las trabas burocráticas centrales.”³⁷

Por su parte, O. Madoery, declara³⁸ :

“... Los sistemas urbanos pasan a ser un espacio estratégico para el desarrollo. Esto es así, toda vez que las ciudades constituyen el espacio concreto donde se manifiestan y difunden los fenómenos de innovación y cambio tecnológico y cultural...”

Otro interrogante que surgió fue acerca del *para qué* del planeamiento estratégico. La percepción que se tuvo del estudio realizado y con la que se concuerda es que el *planeamiento estratégico es una forma de forjar o llevar adelante el desarrollo local*. De esta manera, a través del trazado de un plan se pacta una misión en pos de la cual se precisan objetivos a alcanzar ya sea para originar una situación nueva o para realizar acciones correctivas a políticas públicas que resultan obsoletas. El primer caso significa que la dinámica global invade diferentes ámbitos de gobierno y muestra nuevas formas de gestión local a partir del aprovechamiento de las oportunidades que se presentan. En el segundo punto, es el entorno el que requiere la adecuación de políticas vigentes para amoldarse a la nueva realidad que sugiere afrontar modernos desafíos y formas de relacionamiento.

³⁵ F. Tauber (1999): Municipio y desarrollo local, el nuevo desafío, pág 29.

³⁶ G. García Delgado (1998): Estado –Nación y globalización, pág 84.

³⁷ R. Martínez Guarino (1991): Reforma del Estado y Microplaneamiento, pág 8.

³⁸ Oscar Madoery: “*El proyecto político local como alternativa de desarrollo*” en Revista Política y Gestión pág 35.

La elaboración de un plan facilita el ordenamiento de las acciones y de los actores en el tiempo y espacio. Conjuntamente, se convierte en una herramienta renovadora y emprendedora de proyectos consensuados que determinan el estado de cosas a que se aspira y es aquí donde la comunidad hace escuchar su voz acerca de sus demandas y expectativas.

El planeamiento estratégico puede concebirse de modo *espacial* y en este caso se contemplan diferentes variables suscritas a un determinado territorio, como por ejemplo: la salud, educación, reactivación de actividades productivas, fortalecimiento de la identidad local, economía, ordenamiento urbano, entre otras, de una región, de una ciudad o de una provincia. También puede diseñarse de forma *sectorial*, realizando un recorte de la realidad para centrar la atención en sólo un ámbito con el fin de potenciarlo o impulsar su desarrollo. En este lugar, se hace referencia al contenido del plan. Como ejemplo se puede mencionar el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable lanzado hace poco tiempo atrás por nuestro Gobierno Nacional ³⁹.

¿Quiénes intervienen en el proceso de planeamiento? Una variedad de actores entran en escena: la clase política, los técnicos, los ciudadanos. Esta participación, piedra angular de las sociedades democráticas, implica la posibilidad de control mutuo de las acciones entre los protagonistas. De este modo los gobernantes gestionan y lideran la iniciativa y al detentar el poder político también analizan la viabilidad de las demandas concretas. Los técnicos forman parte del staff de apoyo y brindan un cúmulo de conocimientos o saberes a la hora de la diagramación del plan. La comunidad es la que plantea sus necesidades, demandas y participa en el proyecto aportando su experiencia cotidiana. De tal forma, la coexistencia de intereses diversos propicia un control mutuo y la custodia del cumplimiento de la iniciativa.

Esta manera de trabajar posibilita el intercambio de ideas, la negociación, el enriquecimiento recíproco a la vez que moviliza fuerzas. Todas las partes cooperan para perfilar la ciudad deseada mediante la generación de emprendimientos donde juega un rol activo la creatividad, la racionalidad, la comunicación, el respeto y consideración del prójimo. No hay que olvidar que moldear consensos implica tiempo, predisposición, paciencia y tolerancia, pilares éstos que sustentan una conversación fluida.

³⁹ Diario Clarín. Suplemento Especial de la Secretaría de Turismo de la Nación 17/07/05.

En el prefacio de cada plan deben subsistir implícita o explícitamente los principios a los cuales se supeditarán. Entre ellos se cuenta a la racionalidad, el consenso, participación, continuidad, mejora continua, armonía con el medio ambiente y dinamismo. La racionalidad importa la decisión de seleccionar las opciones más acordes a la acción, maximizando los recursos disponibles y minimizando los costos mediante cálculos acertados de la alternativa óptima.

Paralelamente, el consenso se refiere al asentimiento o conformidad entre los diversos actores para llegar a un acuerdo en un tema específico. Tal como lo mencionáramos con anterioridad, la formación de consensos en una tarea difícil aunque no imposible. Implica que cada persona debe contar con una mente abierta, aceptar distintos puntos de vista y tener una actitud positiva para conciliar diferencias.

La participación implica hacer extensible a toda la población la posibilidad y la necesidad de que todos pueden involucrarse en la iniciativa. No existen excluidos sino que toda consideración es válida a la hora de proyectar la ciudad que se pretende, la cual debe resolver las demandas insatisfechas y estar imbuida de la idea de progreso y desarrollo social.

El precepto de continuidad apunta a que los proyectos desarrollados en una comunidad sean políticas que continúen implementándose a pesar del cambio de los administradores del gobierno. Se trata de no caer en la falacia de que determinados proyectos sean propios de un gobierno en particular. Se procura, por el contrario, persistir en las actividades a los efectos de que redunden en beneficios incesantes para la sociedad.

La mejora continua propone responsabilizarse por el futuro pretendiendo una constante innovación a los fines del refinamiento y perfeccionamiento del proceso de planeamiento. La armonía con el medio ambiente supone amoldarse a determinados estándares técnicos para velar por la sustentabilidad. Al mismo tiempo, esta condición del diseño de estrategias obliga a prever o anticipar posibles impactos de las actividades llevadas a cabo en el medio. En consecuencia, todo plan debe contar con un vigoroso dinamismo ya que los tiempos cambian y las políticas deben amoldarse al entorno. La flexibilidad que muestre en esta adaptación le imprimirá un sello acorde a la realidad y actualizado.

Las características generales del desarrollo del proceso de planeamiento estratégico cuenta con tres etapas bien definidas: formulación del plan, implementación y control (Ver Cuadro II: Estructura del Plan estratégico para Rafaela). En la fase de *formulación* se determinan los temas críticos alrededor de los cuales se efectuará un diagnóstico. La identificación de estos asuntos puede realizarse a través de la recopilación de datos de información existente, mediante entrevistas, sondeos de opinión, consulta pública, entre otros. Esta indagación posibilita la posterior elaboración de un diagnóstico que evaluará de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza (análisis FODA) de las distintas situaciones planteadas. Esta práctica aparece como conveniente a raíz de que permite agrupar temas de manera simplificada. Así, este paso permitirá la elucubración de escenarios futuros que favorecerá la anticipación y adaptación a las transformaciones del entorno. Esta información facilita la definición del objetivo central que exteriorizará la misión del plan a la vez que manifestará las aspiraciones pretendidas. De ellos se derivan los ejes estratégicos relevantes que versarán sobre distintas áreas de interés.

La segunda etapa, de *implementación*, comprende el lanzamiento oficial del plan estratégico a través de los medios de comunicación a los fines de que el proyecto sea de público conocimiento. Aquí es necesario elegir cuidadosamente los medios a través de los cuales se llegará a las diversas franjas etáreas de la población en procura de facilitar su comprensión e involucramiento. También abarca la jerarquización de los proyectos debido que el plan contará con algunos tópicos más importantes que otros o que necesiten una solución más urgente. En este lugar, resulta relevante el rol que debe desempeñar el que conduce y dirige las discusiones en razón de que el ordenamiento de los problemas implica ajustarlos a algún plazo temporal. De la misma manera, se especifican los proyectos para cada eje y se procede a su ejecución.

Finalmente, la tercer etapa de *control*, se explicita al momento de realizar la vigilancia del plan para que se cumpla con todo lo pactado como así también para monitorear la necesidad de realizar acciones correctivas.

Cabe mencionar que estas etapas no son estancas ni predeterminadas. Pueden variar en su contenido o su estructura. Lo que sí es importante es que cuenten con cierta maleabilidad

para concertar acciones de trabajo consensuadas por los actores que intervienen en el proceso de planeamiento.

Hasta aquí se ha elaborado un examen no exhaustivo con base en los planes estratégicos a los que se accedió. Este apartado, además de proporcionar este conocimiento se presenta ante las miradas, como un camino racional y reflexivo a seguir para proyectar el planeamiento.

Un análisis prospectivo partiendo de la realidad cotidiana anticipa el recorrido que se quiere hacer para diseñar la ciudad que deseamos tener. Esta ruta, en la que intervienen diferentes actores y factores, propician la creación de una visión o mentalidad preparada para favorecer progresos y de este modo potenciar el desarrollo local de una unidad espacial o sector de que se trate.

Metodología

El presente trabajo se enmarca dentro del área de las Ciencias Sociales y consiste en un proyecto de aplicación profesional a través de la investigación de un caso particular. Este estudio cualitativo tiene un doble carácter:

- es descriptivo en la medida en que pretenderá mostrar un diagnóstico del PER para observar si la proyección internacional de la ciudad de Rafaela está eficazmente orientada. También examinará las relaciones e interacciones entre la administración pública⁴⁰, el sector privado⁴¹ y demás actores de la ciudad.
- es propositivo porque estudia esa realidad, interpreta hechos y procesos sociales que una vez analizados permitirán complementar la situación dada con nuevas ideas.

La metodología de este trabajo remite al cómo se abordará el problema de investigación y orientará la recolección de los datos. Interesa precisar el camino que se seguirá para aceptar o refutar la hipótesis planteada con anterioridad.

Ya se ha mencionado que se trata de un trabajo cualitativo y se han enunciado los objetivos intrínsecos que guían esta tarea, tanto los generales como los específicos. Sin embargo, falta delimitar el objetivo extrínsecos que se procura alcanzar. Éste se refiere a que este estudio hace referencia a un proyecto de aplicación profesional puesto que las explicaciones a las que se llegue buscarán ponerse en práctica, a diferencia del objetivo que sólo redundará en profundizar el conocimiento de la temática tratada.

El diseño de investigación deviene el campo sometido a observación. La unidad de análisis que se constituye en el universo a estudiar está acotada a la “Ciudad de Rafaela”. Esta decisión se basó en que, para obtener una visión general del caso estudiado, no podíamos dejar de contemplar todo el espacio que abarca la ciudad ya que los actores locales se encuentran dispersos en el espacio. El lapso cronológico-temporal se fija en el presente año.

⁴⁰ Administración Pública: se entiende por este término a la “ Organización de la gestión de los servicios y a la ejecución de las leyes en una esfera política determinada, con independencia del poder legislativo y el poder judicial”. Diccionario de la RAE.

⁴¹ Por sector privado, se considera “aquello que no es de propiedad pública o estatal, sino que pertenece a particulares”. Diccionario de la RAE.

Resta aún delimitar las técnicas para obtener la información. La observación directa tendrá lugar cuando se obtenga la información necesaria sin que medien intermediarios. También se aplicará la observación indirecta para lo cual habrá que vincularse con informantes claves para que respondan a inquietudes y dudas. El instrumento de recolección de datos elegido es la encuesta estructurada por cuestionario.

Otra técnica será la recolección de datos documentales y estadísticos. Para ello, se investigará en las bibliotecas públicas y aquellas que están dentro de la estructura del Municipio para manjar información empírica. Los datos estadísticos que se consultarán serán el Relevamiento Socioeconómico Rafaela 2005 comparándolo con el del año precedente y otros proporcionados por la Cámara de Comercio Exterior de la ciudad. (Ver Anexo Cuadro III: Cuadro Comparativo relevamientos Socioeconómicos 2004 y 2005), entre otros.

Además se empleará el análisis histórico como técnica que mostrará el transcurso de los acontecimientos acaecidos desde la implementación del PER hasta nuestros días y pondrá de manifiesto las etapas que se llevaron a cabo en este plan como así también el estado de cosas en la que se encuentra en la actualidad. Un estudio retrospectivo facilita la comprensión de lo que acontece realmente.

Una vez leídos y analizados los datos recopilados se procederá a su interpretación para así arribar a una reflexión final.

CAPÍTULO I

El Estado Municipal como Actor Subnacional con Proyección Internacional: el caso Rafaela

Mirando retrospectivamente, se puede decir que el origen del municipio en Hispanoamérica se lo rastrea en la época colonial, emparentándolo con el cabildo indiano que ejercía una doble jurisdicción: sobre el ejido urbano y otra sobre la zona rural. Así, esta unidad administrativa, inserta en una unidad política mayor, era la encargada de brindar una serie de tareas en un territorio delimitado, a una población dada, organizándose de forma tal que su accionar era legitimado por el pueblo.

Precisamente se organizó en torno a la división de poderes: ejecutivo, legislativo y judicial y en base de tres elementos, a saber: territorio, población, poder institucionalizado. Lo que caracteriza al Municipio son los lazos de vecindad, es decir el contacto directo o cara a cara entre gobernados y gobernantes. Su finalidad radica en el bien común de la sociedad local que regenta.

Símbolo de la civilidad, de la vida en la ciudad, con potestad para dirigir sus recursos individuales, la Municipalidad se ocupa de la “cosa pública” a la vez que centraliza la administración, permite la participación ciudadana y vela por el progreso económico y social. Por consiguiente, se concluye que es la representación más cercana que tienen los ciudadanos a sus demandas, aspiraciones e intereses.

Siendo el Estado Municipal al que le compete concretar acciones para satisfacer las necesidades de la población como así también valorar las potencialidades del territorio y entretener vínculos con los actores locales en función de necesidades, anhelos e intereses es que se analiza el rol de este actor subnacional bajo la mirada de la globalización.

Una cuestión previa a la lectura de lo que sigue, la constituye la aclaración de conceptos muy utilizados a lo largo de este trabajo. Es menester especificar los términos empleados a los fines de no dejar lugar a dudas acerca de su definición.

Por *Municipalidad* se entiende “ la corporación compuesta de un intendente y varios concejales para la administración de los intereses de un municipio” (RAE:2001). Es decir, alude al actor público que gobierna a un “conjunto de habitantes de un mismo término jurisdiccional” (*Municipio o Ciudad*).

Se considera al Estado Municipal como un *actor subnacional* -aquellas entidades territoriales inferiores al Estado-Nación, como por ejemplo, las provincias, municipios y comunas- ya que incursiona en la arena internacional para procurarse sus propios vínculos externos.

Aquí interesan las acciones implementadas por el Estado Municipal de la Ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe, para insertarse internacionalmente, enmarcarlas en el contexto mundial como también en el marco legal nacional. Se presenta una breve reseña histórica de esta localidad a los fines de conocer su surgimiento e idiosincrasia.

La intención que se persigue es observar cómo aspectos tan complejos como la modernización del Estado, el empleo del planeamiento estratégico y las vinculaciones entre los actores locales se conjugan para lograr la internacionalización de la ciudad.

1.1 El Escenario Internacional y Nacional con la Reforma del Estado

Tras el fin de la guerra fría, la caída del Muro de Berlín en 1989 y la desaparición de la URSS en 1991, el sistema internacional sufrió una modificación radical en materia geopolítica y estructuras del poder. Este hecho provocó el fin de un orden basado en el bipolarismo ideológico y el comienzo de otro caracterizado por el multipolarismo a pesar de que Estados Unidos se erigió como potencia global sin contrincante alguno que pueda detentar su poderío. Esta realidad la convertía en una plataforma desde la cual impulsar y dirigir la evolución del nuevo orden mundial, en una de cuyas etapas ulteriores se está.

Las notorias características de este orden -integración del mundo en una aldea global, transnacionalización del proceso productivo, el traspaso de la totalidad de las actividades económicas del planeta al ámbito privado no sólo de procesos económicos sino también de otros sectores (salud, educación, etc.), repercusión a escala global de situaciones, la resonancia como efecto dominó de las decisiones tomadas por actores de renombre en cualquier punto del planeta o las crisis emergentes- implicaron una reestructuración y adecuación de las diversas realidades nacionales a este panorama naciente.

No obstante, en este nuevo orden se avista que el aspecto económico se perfiló como el poder real del sistema, siendo éste el que ejercerá presiones sobre el poder formal, delimitando así su accionar. Se hablaba de la crisis del Estado-Nación en este mundo globalizado, lo cual dista de ser verdadero. Resulta evidente que los gobiernos, especialmente el Argentino, impulsó una serie de reformas para adaptarse, adecuarse y encontrar un lugar en este nuevo orden mundial. Así realizó su paso del Estado de Bienestar al Estado neoliberal.

Tiempo atrás se pensaba que un actor que aglutinaba unidades menores era el agente pertinente para gestionar las RRII. Por el contrario, en la actualidad se evidencian mutaciones y se pone de manifiesto un contexto complejizado. Entes administrativos subyacentes al Estado exteriorizan y demuestran poseer capacidades para actuar tanto a nivel local como mundial, valiéndose de los agentes que actúan en la esfera local, de sus potencialidades, voluntad política y recursos económicos. Este rol desempeñado por los Municipios es consecuencia de una serie de cambios acaecidos tanto a escala nacional como internacional.

La reforma del Estado y en este caso se refiere a la ocurrida en el Estado argentino, coincide la aparición de un nuevo orden mundial que surgió en la década de los noventa y se instaló en el sistema internacional contemporáneo. Este contexto nació de la unificación alemana y el colapso de la ex Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas, único gran adversario del sistema capitalista estadounidense. Esta transformación determinó nuevas realidades para los actores.

La Argentina vive desde 1990 un modelo económico político y social regido por una idea elucubrada por el entonces ministro de economía Domingo Cavallo y el presidente de la Nación Carlos Menem. Esto dio origen a lo que se conoce como Reforma del Estado, plasmada en las leyes número 23.696 y 23.697.

Uno de los medios operativos de estas leyes fue el plan de convertibilidad que aseguró la paridad cambiaria con el dólar y nuestra moneda, estabilizando la economía, la transferencia al sector privado de empresas públicas o también llamadas privatizaciones, la apertura de nuestra economía de modo tal que el país se insertaba en el mundo capitalista y el traspaso a las provincias y/o Municipios de determinados temas o descentralización político social. La ley 23.697, ya bajo la óptica de un nuevo economista R. Fernández apuntó a reformas en el área de salud, educación y más privatizaciones donde el énfasis estaba puesto en la maleabilidad del mercado laboral debido a la situación de desempleo general que aquejaba a la población toda. Se apuntaba a un Estado mínimo que participara en las áreas fundamentales (salud, justicia, educación y seguridad).

Es así como en este ambiente, el tema de la descentralización cobra relevancia. Ésta se refiere a la delegación de competencias de la administración central a órganos inferiores pero siempre dentro del mismo ente estatal. Puede ser *territorial* y en este caso la regla es que los administrados elijan a las autoridades que los gobiernen, o *funcional*, aquí comprende la creación de personas jurídicas públicas estatales a las que se les atribuyen cometidos. De este modo, la descentralización adquiere importancia en la globalización ya que refuerza la capacidades de los actores locales para aprovechar oportunidades externas y acceder a tecnologías.

Es aquí donde se encuentra el punto de conexión con el tema que se trata en este apartado: los Municipios. Ellos son fruto de la descentralización territorial y se les cede jurisdicción sobre temas que nunca antes habían sido de su incumbencia. Esto implica mayores responsabilidades donde el actor gubernamental local es el que debe ampliar su margen de acción y responder a las demandas ciudadanas muchas veces con recursos financieros escasos. El Municipio debe gestionar, desempeñar nuevos roles y al mismo tiempo buscar la eficacia y la eficiencia en su accionar.

Precisamente surge el medio municipal como el nuevo destinatario de tareas que no le pertenecían a su área de influencia y debe responder a expectativas sociales que con anterioridad se abocaban en dirección al Estado provincial o nacional. De esta forma, la capacidad de respuesta y la invención creativa cumplirán una función importante si se piensa en las mejores maneras afrontar los nuevos desafíos.

Deberá concebir iniciativas de desarrollo para que su localidad sea competitiva, necesitará de la innovación continua, de una actualización constante y deberá contar con recursos humanos idóneos para formular propuestas a fin de satisfacer la necesidades de la población como así también para posicionarse en el contexto internacional con una postura progresista. Es así como se ve al Municipio, institución que ejerce sus competencias en un territorio delimitado, es decir en ciudades, como el agente que gestiona y administra el desarrollo local en esta órbita.

La globalización, se presenta como una oportunidad para que los Municipios se abastezcan de insumos, recursos, contactos, conocimientos a veces escasos a nivel micro. En este sentido, debe crear las condiciones que le permitan desarrollar estrategias capaces de articular la energía local con la coyuntura derivada de la escala mundial.

1.2 Marco Legal Argentino

La Constitución Nacional (1994) avala la autonomía municipal (institucional, administrativa, política y económica) para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios y menciona esta voluntad en diferentes artículos: art. 5, 123 y 128. El art. 5 expresa la garantía a las provincias de que gozan de autonomía bajo el sistema representativo, republicano y gobierno federal que sostiene la carta magna. El art. 123, alude al resguardo que cada provincia, a través de su propia constitución, hace a la autonomía municipal. Finalmente el art. 128 menciona la responsabilidad de los gobiernos de provincia de ajustar su legislación a la Constitución de la Nación.

La Constitución de Santa Fe (S/D), concierne tratarla ya que el caso estudiado se inserta en dicha provincia, otorga muy poco desarrollo al régimen municipal. Sólo tres artículos hacen referencia a él. El artículo 106 dice textualmente:

“...Todo núcleo de población que constituya una comunidad con vida propia gobierna por sí mismo sus intereses locales con arreglo a las disposiciones de esta Constitución y de las leyes que se sancionen. Las poblaciones que tengan más de diez mil habitantes se organizan como municipios por ley que la Legislatura dicta en cada caso, y las que no reúnan tal condición como comunas.

La ley fija la jurisdicción territorial de municipios y comunas y resuelve los casos de fusión o segregación que se susciten.”

En el lenguaje común el término "municipio" se usa en varios sentidos, generalmente vagos. Se suele asociar al vocablo con una localidad, un departamento o partido en algunos casos. En nuestro país cada provincia, a través de su Carta Orgánica Municipal, define por sí misma que entiende por municipio.

El caso de Santa Fe presenta las siguientes particularidades: todo el territorio provincial está dividido en unidades político-territoriales llamadas "comunas". Cada comuna cuenta con zonas urbanas (llamadas localidades) y zonas rurales. Las comunas de más de 10.000 habitantes pasan a tener rango de "municipios". En este momento Santa Fe cuenta con 363 comunas, de las cuales 48 son municipios. Los municipios de más de 200.000 habitantes son considerados municipios de "primera categoría" (en esta clasificación sólo incluye a Rosario y

Santa Fe), mientras que los municipios que tienen entre 10.000 y 200.000 habitantes son de "segunda categoría", este es el caso de Rafaela.

Por su parte, los restantes artículos: el art. 107 menciona las pautas de organización de los municipios contando con un poder ejecutivo compuesto por un Intendente, un poder legislativo plasmado en el Consejo Municipal y un poder judicial. Asimismo relata la organización de las comunas que aquí no es de nuestro interés. El último artículo, número 108 del apartado, responde a la posibilidad de intervención provincial en casos especiales: acefalía o una situación subvertida. Cabe destacar que la provincia no ha asegurado todavía todos los aspectos de autonomía municipal a pesar de que se encuentra obligada por la Constitución Nacional.

El caso estudiado, la ciudad de Rafaela, sobre el que se hace hincapié en cuanto al accionar del Municipio, no posee carta orgánica como instrumento ordenador y regulador de los aspectos municipales pero se rige a través de las ordenanzas que promulga.

1.3 El Estado Municipal de la Ciudad de Rafaela

1.3.1 Reseña Histórica

La actual ciudad de Rafaela ubicada en el Departamento Castellanos de la provincia de Santa Fe, en sus comienzos estuvo habitada por tribus nómades. La localidad, careció en sus orígenes de una ceremonia oficial que declarara su fundación propiamente dicha. Esto ocurrió a raíz de que en la época de la colonización de la pampa argentina, los asentamientos se generaban a partir de la venta de tierras realizadas por empresas colonizadoras. Una de ellas perteneciente a Guillermo Lehmann, oriundo del sur de Alemania. Lehmann inicia el proceso poblacional de esta región hacia 1880. Es él quién subdivide en parcelas el terreno y emprende la tarea de ofrecerlos a la compra ya que éstos se encontraban libremente ocupados hacia 1882. Esta iniciativa comenzó atrayendo a comerciantes y pequeños fabricantes que se instalaban en la zona.

Este paraje fue tomando forma de colonia agrícola con la llegada de inmigrantes al lugar, principalmente de jóvenes italianos del Piamonte que se lanzaron a la aventura de dejar sus tierras por las guerras imperantes en la Italia antes de la unificación. A esta situación se le sumó el atraso del sistema agrícola que no brindaba los réditos suficientes para vivir dignamente. Su labor consistió en trabajar estas tierras económicamente aptas para el cultivo de cereales lo cual se realizó con mucho sacrificio, laboriosidad y con la idea de progresar económica y socialmente. Años más tarde grupos de suizos, alemanes y españoles que habían sido arrendatarios en las distintas áreas del centro de Santa Fe se incorporan en la primigenia sociedad rafaelinea.

Simultáneamente, dos ambientes interactuaban apuntalando esta situación. El contexto nacional se vio favorecido por la coyuntura internacional debido a la expansión industrial de los países más avanzados de Europa. Estos tenían la urgente necesidad de encontrar mercados que las provean de materias primas. Fue por este motivo que Argentina quedó incorporada al mundo como proveedora de estos insumos y como consecuencia mantenía un fluido comercio con Europa y Norteamérica. Además, fomentaba políticas para atraer emigrados con la finalidad de trabajar y ocupar estas tierras casi vacías gracias a lo cual la población aumentó signi-

ficativamente. En el entorno provincial, la economía cerealera colaboraba con el surgimiento de pueblos rurales y el desarrollo de una densa red ferroviaria al oeste de la provincia servía como foco de atracción y factor de crecimiento ya que convertía a esta región en una encrucijada ferroviaria: cuatro líneas unían a Rafaela con San Francisco y Córdoba, Santa Fe, Rosario y Buenos Aires, todos centros urbanos y de consumo de importancia o con salidas a puertos.

La vida civil transcurría en el pueblo donde se llevaba a cabo la actividad comercial y la industrial. La labor en el campo enfrentaba adversidades climáticas, penuria y austeridad con el propósito de dejar un legado a las generaciones futuras. El colono se esforzaba durante mayo y junio preparando la tierra con arados tirados por animales y de noviembre a marzo cosechaba y recolectaba el cereal que luego sería enviado a los molinos harineros para derivar de él productos manufacturados básicos y simples.

Estos rasgos del quehacer cotidiano, sumados a la diversificación de espacios para recrear a los residentes, elevó a la colonia Rafaela al rango de ciudad el 26 de enero de 1913 cuando se crea la Municipalidad ya que cumplía con el requisito que su población ascendiera a más de 8.000 habitantes. El 24 de octubre se instituyó la festividad de la localidad debido a que se conmemora el día del santo patrono en honor a San Rafael y se recuerda a Guillermo Lehmann, pionero en promover el poblamiento de la zona.

La posición absoluta de la ciudad la ubica en las coordenadas 31° 15' de latitud sur y 61° 21' de longitud oeste en el globo y ocupa una superficie de 162 km². Se erige en la llanura pampeana, a una altitud de 100 metros sobre el nivel del mar. Tiene un clima templado húmedo. Es cabecera del Departamento Castellanos, al oeste de la provincia de Santa Fe y es la tercera ciudad de importancia después de la capital provincial y Rosario. Las formas de comunicación con su entorno son a través de rutas tanto provinciales como nacionales, ferrocarriles y la vía fluvial: el Río Paraná la conecta hacia el norte con Brasil y hacia el sur con la salida al Océano Atlántico. Su posición relativa la sitúa a 530 km de Capital Federal, 360 km de Córdoba, 230 km de Rosario y a 70 km de Santa Fe Capital. Poseía según los datos censales del año 2001, 83.563 habitantes cuyos valores se identifican con el trabajo, sacrificio y el esfuerzo.

La estructura económica está constituida por la producción agropecuaria y la industrial. Abundan empresas relacionadas al sector primario, como las industrias lecheras y frigoríficos y se destacan también las vinculadas al sector metalmecánico (fabricación de bienes de capital para la industria alimenticia y maquinarias e implementos agrícolas, autopartes, entre otros). Asimismo, el sector comercial ocupa un lugar relevante en la sociedad rafaélina. Por estas características la ciudad es reconocida entre sus pares. (Ver Anexo Planos de la Ciudad de Rafaela)

CAPÍTULO II

El Plan Estratégico para Rafaela (PER)

En este apartado se presenta el Plan Estratégico de Rafaela, para tomar conocimiento de un tipo de política de gobierno implementada con intención de modernizar la administración de la Ciudad de Rafaela. (Ver Anexo Plan Estratégico para Rafaela)

Con posterioridad se describe este cuerpo teórico y su diagramación para luego realizar un análisis de su estado actual con la finalidad de detectar sus fortalezas y debilidades que ayudarán a examinarlo con sentido crítico.

También se determinan y describen los actores intervinientes en la realidad de la ciudad a los fines de conocer la función que desempeñan en la sociedad. En es sección se pretende exhibir mediante la exposición de datos, las actividades que los actores locales desarrollan en la ciudad como así también el alcance de las mismas. Este capítulo detecta los puntos fuertes y frágiles del Plan Estratégico para Rafaela, programa del Estado Municipal para proyectar las RRII.

2.1 Proceso de Construcción de la iniciativa

A lo largo de este trabajo se vio cómo el Municipio tomó la iniciativa de planear u ordenar sus quehaceres. Al planear estratégicamente el futuro de la ciudad, intentó acomodar sus actividades en el tiempo de modo que tal que esto redundara en bienestar para la población que administra. La Municipalidad de Rafaela, consecuente con un entorno que demanda detectar y satisfacer solicitudes sociales, confeccionó su agenda de trabajo en este sentido. Es así como nació, en 1996, el Plan Estratégico para Rafaela (PER) de la mano del ex intendente Ricardo Peirone. De tal forma se buscó potenciar al máximo las capacidades locales a través de la estrategia.

La identificación de un contexto nuevo reveló la necesidad de cambios. La misma poseía un Plan Director de acciones que databa de la década del sesenta y en él se detallaban las tareas a realizar por el gobierno local y sus proyectos, subordinados sólo al aspecto físico urbano, sin embargo constituía un modo rudimentario y atrasado de planeamiento. Ya entrada la década de los noventa se decide abandonar esta herramienta de trabajo en pos de una más novedosa: el planeamiento estratégico.

De esta forma, la administración en ese momento vigente, impulsó la elaboración del PER. Para ello, se procuró en un primer momento la capacitación en el exterior de sus promotores participando en foros internacionales donde esta iniciativa ya cobraba vida y se la exponía como la nueva metodología de trabajo. *Así se procuraba iniciar el proceso de insertar a Rafaela en el concierto internacional implementando los cambios necesarios para ello.*

Las actividades de trabajo aquí se moldearon en dos etapas: por un lado, la *formulación* del plan que incluye a su vez a tres fases: diagnóstico, debates, definición de acciones estratégicas y por otro, la *implementación* del mismo (Ver Anexo Cuadro II: Estructura del Plan Estratégico para Rafaela). El punto cero del PER fue octubre de 1996, cuando se dieron los primeros pasos. La energía que movilizaba tal proyecto era encarar hechos que transformasen la ciudad, anticiparse a los cambios e intermediar entre la lógica del mercado y la del ciudadano como así también alcanzar un desarrollo urbano equitativo y organizado. Desde un principio, la flexibilidad guió la forma de diseñar el planeamiento estratégico. Este precepto

permitiría adaptar la metodología a cada municipio en particular, imprimiendo un sello de originalidad con respecto al de otras ciudades.

La *etapa de formulación* del plan incluyó a su vez distintos estadios: la sensibilización de la población impulsando la necesidad de un consenso en la cooperación público privada y la participación ciudadana, establecer el objetivo general que orientará las acciones, definir el rol de liderazgo que tendrá la Municipalidad, informar a los actores del proceso mediante información clara, directa completa y objetiva y como último punto, definir la estructura organizativa.

En el caso analizado, ésta consiste en dos órganos básicos: el *Consejo General*, órgano deliberativo de representación ciudadana que se reúne en asambleas anuales. Está compuesto por las instituciones de la ciudad y los ciudadanos que decidieron participar en el proyecto. Lo preside el Intendente de la localidad. El otro es el *Consejo Ejecutivo*, que se responsabiliza por la dirección del plan, legitima cada etapa del mismo y está compuesto por los actores urbanos cumpliendo funciones ejecutivas y no deliberativas. Es presidido también por el Intendente Municipal, dos miembros del Consejo Municipal y los representantes de mayor peso en la sociedad. A lo largo del proceso se fueron sumando nuevas instituciones a este consejo. El procedimiento de admisión prevé la solicitud de incorporación por parte de la entidad interesada al Consejo Ejecutivo quién la trata y aprueba en su propio seno. En la actualidad son más de veinte las que participan.

Además colaboran otros grupos de personas en la elaboración del plan: el *equipo técnico* que se encarga de realizar los trabajos de apoyo necesarios para cada etapa, su composición es interdisciplinaria (municipal y privada) y se ocupa de la preparación del plan.

La estructura variable del plan está conformada por tres comisiones: de *Diagnóstico*, *Multisectoriales* se ocupan de pensar el objetivo central y operativizarlo en las líneas estratégicas (secciones del plan) y las *Temáticas* que se adjudican de la definición de proyectos. Paso siguiente, se elabora la estrategia de comunicación del plan para inculcar en la sociedad los nuevos conceptos.

El 30 de octubre de 1996 se lanzó oficialmente el PER como así también la convocatoria a las instituciones de la ciudad para participar de la primera asamblea del Consejo General. Participaron 135 instituciones y se acordaron los pasos a seguir. Estos consistieron en la elaboración de un pre-diagnóstico para esclarecer alrededor de qué temas redundaría la organización del *Diagnóstico*. El equipo técnico fue el responsable de detectar los temas críticos recabando esta información de personas claves a través del instrumento de la entrevista. Estos datos se integraron en un borrador del prediagnóstico que sirvió como elemento de estudio. El *Diagnóstico* permitió definir escenarios futuros mediante el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que posee un doble aspecto: 1- es un análisis interno porque define las debilidades y puntos fuertes de la ciudad y 2- es externo ya que determina las oportunidades y las amenazas de factores no controlables que influyen en el territorio.

El paso siguiente fue el *Debate* de los temas críticos. Para ello fue necesario contar con un espíritu reflexivo, serio y comprometido. En esta fase participaron 166 personas quienes discutieron los diversos tópicos de interés de la comunidad. A modo de resumen, se confeccionó una síntesis de los problemas y de las exposiciones hechas. Del fruto de esta ardua tarea, surgió de modo consensuado la definición del objetivo central. Éste se configuró de la siguiente forma: "Potenciar a Rafaela como centro productivo regional con proyección internacional, desarrollándola como núcleo de capacitación y tecnología, que proyecte su identidad cultural con base solidaria y garantice equilibrio urbano, calidad ambiental y de vida para todos."

De él se derivaron las seis líneas estratégicas que emanaron de las Comisiones Multi-sectoriales, a saber: 1- impulsar una red regional de unidades productivas con base Pyme y proyección internacional, 2- impulsar la formación de calidad a través de la integración de los agentes educativos con el sector productivo y las demandas comunitarias, 3- fortalecer la vinculación y proyección regional desarrollando y optimizando la logística de comunicación, 4- fortalecer las instituciones con la integración y participación de los habitantes, 5- garantizar un crecimiento urbano armónico entre el desarrollo de actividades productivas y sociales, 6- generar mejor calidad de vida para todos promoviendo acciones que prioricen la temática ambiental y social.

A su vez, cada una de estas líneas pensó sus objetivos específicos para la concreción y formulación de proyectos, tarea asignada a las Comisiones Temáticas. Seguidamente se propuso la ejecución de los mismos, para así dar cumplimiento a lo estipulado por cada una de las seis líneas.

El lanzamiento del PER, convalidado por el Consejo General reunido en asamblea fue el 17 de diciembre de 1997. En ese momento, se inició la segunda etapa de implementación. Aquí, es importante hacer mención a cuatro fases. La primera, de *organización*, que evaluó el desarrollo de los proyectos y los efectos transformadores sobre la ciudad en tiempo y forma. La segunda, significó *la modificación de la estructura funcional* del plan: se crearon *comisiones de línea* para evaluar los proyectos de cada línea estratégica, su jerarquización y el monitoreo sobre los avances. También se delimitaron *comisiones de proyecto* que son las que aportaron los recursos para concretar los proyectos, *comisiones de seguimiento*, compuestas por el equipo técnico, los coordinadores de cada línea y su función radicó en la elaboración de informes sobre los avances, los cuales serán elevados al Consejo Ejecutivo y finalmente se estableció una *secretaría permanente*. La tercera implicó *la demarcación de la institución responsable*, el grado de compromiso, el tiempo de realización, la financiación y las iniciativas en marcha para cada proyecto, lo cual se realizó durante los meses de enero y febrero de 1998. Finalmente, la cuarta, se concretizó en la puesta en marcha de los proyectos.

Por último, cabe mencionar que el plan cuenta con un plan de seguimiento, elaborándose para ello diferentes índices.

2.2 Análisis del PER

Después de realizarse un análisis del texto y contenido del PER⁴², de consultar noticias periodísticas en los diarios locales, entrevistas a informantes claves, conocer la opinión de los ciudadanos respecto al desenvolvimiento de este plan y recurriendo a conocimientos propios de la realidad rafaélina, se pueden extraer algunas consideraciones. El presente estudio no pretende ser exhaustivo, sino procura esbozar algunas ideas concluyentes acerca del PER.

Si se examinan cada una de las seis líneas estratégicas, sus objetivos específicos como también sus proyectos se puede declarar el estado actual en el que cada una se encuentra:

- Impulsar una red regional de unidades productivas con base Pyme y proyección internacional: propone un listado extenso de acciones vinculadas al plano económico, político institucional y científico tecnológico. En su mayoría estos lineamientos han sido cumplimentados, los resultados se pueden observar, están al alcance de cualquier ciudadano y son fácilmente recordados cuando se los interroga. Son obras visibles que se encuentran desempeñando su labor contribuyendo a satisfacer las necesidades de la sociedad. Como ejemplos podemos mencionar la puesta en marcha de la aduana y puerto seco, la construcción del Parque de Actividades Económicas Rafaela (PAER), difusión de las conclusiones del PER en foros internacionales, asesoramiento financiero a PYMES, entre otros.

- Impulsar la formación de calidad a través de la integración de los agentes educativos con el sector productivo y las demandas comunitarias: esta línea de acción alude a la comunicación entre el sector educativo, productivo y la sociedad en general. El intercambio de información o el establecimiento de convenios entre entidades educativas y el ámbito privado ha sido la materia que más se ha profundizado en los últimos años. Así la oferta educativa (únicamente carreras tradicionales) se relaciona directamente con la demanda empresarial, y es aquí donde se encuentran posibilidades de adquirir experiencia laboral. La reciprocidad entre instituciones para nutrirse de información es frecuente como lo son también el establecimiento de becas y los seminarios de capacitación o jornadas de actualización.

⁴² Ver Anexo: Plan Estratégico para Rafaela, disponible on line en www.rafaela.gov.ar.

- Fortalecer la vinculación y proyección regional desarrollando y optimizando la logística de comunicación: la temática que aborda es referida a la parte de logística y comunicaciones de la ciudad. Se brega por optimizar y facilitar la circulación de los diferentes medios de transportes para que la accesibilidad a la localidad sea efectiva y eficaz. En cuanto a estos temas, frecuentemente han estado en el tapete de las discusiones entre la ciudadanía, los funcionarios públicos y los empresarios puesto que se alega que cada uno busca privilegiar sus intereses particulares a costa de inútiles desembolsos de dinero por parte de la población. En este caso es conocido el tema del aeródromo local del cual se hizo cargo económicamente la Municipalidad, estando éste un terrero bajo jurisdicción federal. Otro evento de trascendencia lo es el traslado de la estación terminal de ómnibus, proyecto que implicó un dispendio desmedido de fondos y que en la actualidad aún no se encuentra en funcionamiento.

- Fortalecer las instituciones con la integración y participación de los habitantes: esta la línea estratégica procura incrementar los nexos entre las instituciones y la sociedad. En este aspecto, la difusión de eventos, la organización de encuentros, la programación de actividades para cada franja etárea en fechas particulares, han cobrado importancia a través de los años e incluso se han ido mejorando y ajustando deficiencias, verbigracia, a los adolescentes no se los incluía en ningún tipo de actividad cultural, era un estrato que al que no se le encontraba cómo atraer a las actividades culturales, de esparcimiento o motivarlos con algún tipo de proyecto, esto en la actualidad ha cambiado. Los jóvenes concursan por becas de estudio, plantean a través de los centros estudiantiles inquietudes y proponen quehaceres.

- Garantizar un crecimiento urbano armónico entre el desarrollo de actividades productivas y sociales: este planeamiento apunta a la correcta distribución, ordenamiento y regulación del espacio urbano territorial. También sugiere el cuidado de los espacios verdes, el respeto al medio ambiente y la recuperación del patrimonio histórico de la ciudad. Los temas aluden a la elaboración de un Plan de Ordenamiento Urbano (POU), a la localización de un parque regional, como espacio verde por excelencia, como así al tratamiento de las barreras urbanas y la difusión de información relativa a estos tópicos. Estos tal vez sean los temas más controvertidos que en la actualidad aún están en el centro del debate puesto que implican temas sensibles como el medio ambiente, lo cultural e histórico y asuntos de índole urbana. En relación a esto último, las barreras urbanísticas, el lugar para el tratamiento de residuos, los

espacios degradados y la erradicación de villas miseria son aspectos que a diario se escuchan en los medios de comunicación y en las conversaciones diarias de la población.

- Generar mejor calidad de vida para todos promoviendo acciones que prioricen la temática ambiental y social: esta línea estratégica propone abarcar la temática social (minoridad, tercera edad, salud, educación, capacitación, etc.) y ambiental (marco regulatorio, iniciativas, proyectos, recursos naturales, entre otros). Es aquí donde los avances merman. La formación de una “conciencia verde” es embrionaria, la exclusión de personas de diferentes franjas etáreas en eventos recreativos es visible, el marco legal acerca de legislación ambiental es escaso, son algunas de las tantas problemáticas que aquejan a los rafaelininos. Sin embargo, los planes generadores de empleo han sido efectivos como lo es el Plan jefas y jefes de hogar, el cual ha sido aplicado eficientemente en la ciudad.

Hasta aquí, el estudio del estado de cada línea estratégica. A grandes rasgos podemos decir que el aspecto económico del plan es el que ha sido considerado más relevante al momento de implementar acciones concretas. Las líneas estratégicas intentan llevar a cabo proyectos locales para fortalecer cada ámbito de la sociedad (salud, educación, cultura, economía, etc.) Como se ha planteado, algunas ideas están siendo ejecutadas y otras fueron pensadas a más largo plazo.

Si tomamos en cuenta que todos los ítems de cada línea estratégica del PER se refieren principalmente a aspectos intrínsecos, propios de la localidad (educación, comunicaciones, salud), resta analizar si contribuyen o son funcionales al objetivo general del plan, objetivo que plasma el espíritu del mismo, su anhelo y primordial aspiración para lo cual se procede a enunciar las fortalezas y debilidades del PER detectadas.

2.2.1 Fortalezas del PER:

A continuación se detallan puntualmente los ítems extraídos a modo de conclusión del análisis del PER:

2.2.1.1 Actualización. Al respecto se observa que esta localidad no se mantuvo al margen de los cambios ocurridos en el contexto. El PER representa el único antecedente a la internacionalización de la ciudad. A este plan lo gestionó la administración saliente (Intendencia de Ricardo Peirone, año 1999-2003) que actualizó su gobierno rediseñando políticas para delinear la ciudad futura, convocando para ello la participación ciudadana. Este mandato propició el desarrollo de una herramienta que se adecuase a los tiempos cambiantes. Estas fueron las condiciones por las cuales nace el Plan Estratégico para Rafaela (PER) que procura la detección de problemas y la solución de los mismos en un plazo de tiempo dado. La propensión de utilizar el planeamiento estratégico es un punto fuerte ya que una visión emprendedora posibilita la detección de problemas, la elucubración de escenarios futuros que muestren sus impactos y al mismo tiempo la previsión de programa de acción para morigerarlos.

2.2.1.2 Progreso. La intención de mejorar la calidad de vida de los habitantes de la ciudad mediante el empleo del planeamiento estratégico puede considerarse como una de las herramientas para forjar el desarrollo local. De este modo se contribuye al goce, por parte de sus habitantes, de un desarrollo integral que abarca diferentes áreas.

2.2.1.3 Integración. La detección de problemas y el rastreo de soluciones consensuadas a los mismos, participación mediante, implica que todos los actores sociales están participando de la construcción de su propia realidad.

2.2.2 Debilidades del PER

2.2.2.1 Idealismo. Se vislumbró que si bien este plan en su espíritu contempla la intención de proyectar internacionalmente a la ciudad, no está concretizado su objetivo central ni se conocen políticas concretas ejecutadas o programadas en pos de la perspectiva internacional propiamente dicha a pesar que está textualmente enunciada.

2.2.2.2 Limitación. Este plan, inspirado en iniciativas foráneas (Barcelona, España en los años noventa), se encuentra actualmente en una suerte de impass

debido a que consistió en una política de gobierno que la actual administración no pro siguió. Los aspectos relacionados con lo local, hay que recordar, se encuentran supeditados a la concreción del objetivo general:

“Potenciar a Rafaela como centro productivo regional con proyección internacional, desarrollándola como núcleo de capacitación y tecnología, que proyecte su identidad cultural con base solidaria y garantice equilibrio urbano, calidad ambiental y de vida para todos”

Sin embargo, esta proyección internacional de la ciudad sólo se limita a:

- 1- hermanamientos entre ciudades
- 2- participación en la Red de Mercociudades⁴³
- 3- integrante del Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU)⁴⁴.

2.2.2.3 Pragmatismo. Restringir la búsqueda de soluciones a los problemas (económicos, sociales, culturales, medioambientales, etc.) a la esfera local sin apelar o ignorando las opciones que están disponibles en el entorno internacional es desaprovechar una gama más amplia de alternativas que ofrece este contexto más complejo. En otras palabras, hay que buscar en la esfera internacional lo que lo local no puede brindarnos como por ejemplo: fuente de financiación económica, inversiones, capacitación entre otras.

2.2.2.4 Actores. Los actores intervinientes en la realidad rafaelinea están desarticulados a pesar de contar con un plan.

2.2.2.4.1 Actores Locales:

Los actores intervinientes que desarrollan sus actividades en la ciudad se observan en el dicotomía público - privado. Lo *público* abarca:

- Gubernamental: La Municipalidad de Rafaela, por ser el la institución de gobierno a cargo de la gestión de las políticas públicas que debe velar a su vez por el bien común de la sociedad.

⁴³Red de Mercociudades: Es una red de municipios del MERCOSUR, fue fundada en 1995 por iniciativa de los principales Alcaldes, Intendentes y Prefeitos de la región con el objetivo de favorecer la participación de los municipios en el proceso de integración regional, promover la creación de un ámbito institucional para las ciudades en el seno del MERCOSUR y desarrollar el intercambio y la cooperación horizontal entre las municipalidades de la región, según lo estipulado en sus Estatutos. Disponible on line en www.mercociudades.org.

⁴⁴ El CIDEU es una red de ciudades iberoamericanas vinculadas entre sí por la Planificación Estratégica Urbana a la cual la ciudad de Rafaela pertenece desde 1996. Disponible on line en www.cideu.org/site

- Institutos Nacionales de Investigación: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI). Estos organismos son los que indagan sobre los adelantos tecnológicos que propician la competitividad del sector sobre el cual desarrollan sus pesquisas, además facilitan la difusión del “know how” de procedimientos que respaldan su misión.

- Ámbito educativo: Universidad Tecnológica Nacional (UTN): es en este espacio educativo donde las personas se capacitan e instruyen para aportar un cúmulo de saberes que luego son volcados en la sociedad de manera que benefician la formación de “think tanks”. En esta, la “era de la información”, el trabajo intelectual interdisciplinario se vuelve imprescindible debido a que contribuyen a la innovación y a la construcción de una mentalidad más abierta.

Lo *privado* comprende:

- Sector económico: Centro Comercial e Industrial, empresas e industrias: son los que asumen riesgos en pos de obtener réditos para la actividad que desarrollan, aportan sus impuestos a las ganancias e idean la forma de alcanzar competitividad en su rubro para posicionarse como líderes en lo que se especializan.

- Medio Educativo: Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales (UCSE) y Universidad Católica de Santiago del estero (UCES). Estas casas de altos estudios han sido atraídas por la ciudad en virtud de la potencialidad de capacitar recursos humanos en una región que cuenta con una idiosincrasia proclive a la instrucción y educación. Es considerada una ciudad culturalmente activa y debido a que los demás centros universitarios se encuentran alejados, la localidad se convirtió en un lugar clave que propició el asentamiento de centros de estudios y por consiguiente, atrajo estudiantes de diferentes partes del ejido.

2.2.2.5 Falencia. Ausencia de un órgano que geste las RRII de todos los actores. Asimismo, si se examina la estructura orgánica del PER, éste posee un órgano que desempeña funciones ejecutivas y no deliberativas: el Consejo Ejecutivo pero sus funciones (restringidas a cuestiones formales) tratan sobre la dirección del plan y la legitimación de cada una de sus etapas. No obstante no gestiona específicamente las RRII ni vela por la concreción de la internacionalización de la ciudad -espíritu del plan-.

2.3 Actores Intervinientes en la Realidad de la Ciudad

En este apartado se intenta mostrar mediante la exposición de datos las actividades que los actores locales desarrollan en la ciudad como así también el alcance de las mismas. En esta presentación se percibirán las potencialidades no explotadas de los actores al mismo tiempo que se advertirán la desconexión o desarticulación entre ellos.

Como ya se anticipó, los actores intervinientes en la realidad rafaquina se observan en el dicotomía público – privado. Los datos estadísticos obtenidos provienen de diversas fuentes. Por cada actor se procuró recabar información reciente y fehaciente a los fines de imbuir al lector del conocimiento de la realidad que se estudia en este trabajo.

En el ámbito *público*, el aspecto gubernamental, más específicamente la Municipalidad de Rafaela, como institución que administra la ciudad y rige su destino, realiza anualmente un Relevamiento Socioeconómico (R.S) partiendo de una muestra o recorte de la realidad para tener una visión actualizada de los cambios acaecidos en la sociedad. Esta información, es relevante ya que basándose en ella, el Estado Municipal evalúa su accionar y determina las líneas de acción futura en relación a los aspectos relevados.

Los relevamientos consultados fueron el Socioeconómico Rafaela 2004 y el último que data del año 2005 ⁴⁵. Ambos realizados por el Instituto de Capacitación y estudios para el Desarrollo Local (ICEDEL) órgano descentralizado de la Municipalidad y oficializados por el Instituto Provincial de Estadísticas y Censos de la Provincia de Santa Fe (IPEC) por disposición 012/04 y 01/05 respectivamente. Cabe destacar que se recurrió a éstos porque en la actualidad no encontramos ninguna clase de información oficial que refiera al universo ciudad de Rafaela.

Se decidió organizar un estudio comparativo (ver anexo cuadro III) de los relevamientos con el propósito de lograr un examen más enriquecedor y no sólo presentar datos estancos actuales. Esto permitió ver la evolución del aspecto social y económico de la ciudad durante el mismo período de tiempo (mayo 2004 y 2005). Tal como se adelantó, estos datos fueron

⁴⁵ Consultar: www.rafaela.gov.ar/relevamientos.

recolectados mediante un muestreo. Sin embargo se los considera significativos dado que su error muestral es de 2% y su nivel de confianza es del 95%. En los dos relevamientos la población encuestada es cercana a las 2000 personas (R.S 2004: no especifica, R.S 2005: 2.268 personas) lo que equivaldría aproximadamente a un 2,39% de la población censada en 2001 (último dato oficial).

Del análisis de este relevamiento surgieron datos de importancia. Cabe destacar unas aclaraciones previas. Los hogares de la zona urbana de Rafaela fueron los que conformaron el universo seleccionado para llevar a cabo el estudio. El período en el que se desarrolló fue en el mes mayo de cada año. El muestreo probabilístico al azar en la primera etapa fue la técnica utilizada y su tamaño comprendió en R.S 2004 660 viviendas mientras que en R.S 2005 fueron 686.

Los datos revelaron que la composición de los habitantes de la ciudad es mayoritariamente femenina siendo las mujeres las que sufren una mayor tasa de desempleo. Son mujeres profesionales o no que no encuentran inserción laboral en el medio. El porcentaje de la población económicamente activa (PEA), es decir, aquellas personas que tienen al menos una ocupación o que sin tenerla la buscan activamente está compuesta por la población ocupada y la desocupada, se incrementó como así también la cantidad de personas con trabajo. A su vez las personas subocupadas que no buscan activamente otro trabajo (subocupados no demandantes) crecieron en tanto que subocupados demandantes disminuyeron.

Otra nota relevante es que la desocupación disminuyó lo que contribuyó al aumento de la tasa de actividad (PEA/población total). La población desocupada de acuerdo con el género es mayoritariamente femenina, y se evidenció una mejora porcentual de los hombres ocupados. Según la edad, la franja etárea de jóvenes de menos de 30 años, es la más afectada por este problema habiéndose elevado el indicador un 10% en relación al del año anterior. Conforme a la categoría de la población, la situación de los varones, los jefes de familia, los jóvenes de menos de 30 años, los varones jóvenes y aquellos que poseen estudios primarios incompletos, en el presente año, sus porcentajes disminuyeron. Las menos favorecidas fueron las mujeres jóvenes y los universitarios quienes vieron declinar su situación.

La población económicamente inactiva (PEI) o personas que no tienen trabajo ni lo buscan dinámicamente, evidenció una caída siendo los menores de 14 años los que lideran el porcentaje más alto de este coeficiente ya que abarcan el 42,9% (R.S 2004) y 46,1% (R.S 2005) respectivamente. Como contrapartida, los porcentajes referidos a las amas de casa, jubilados/pensionados, estudiantes y otra situación mostraron un leve descenso.

La ocupación por sectores económicos presenta un crecimiento en el sector de servicios que es el más ocupado junto con el de la construcción y el agropecuario, en tanto que la industria y el comercio muestran una reducción, más marcada en el segundo caso (los comercios).

Los ingresos mensuales de la población han mermado notoriamente. En el año 2004, el 60% poseía ingresos hasta \$500 y el 30% tenía hasta \$250. En la actualidad estos porcentajes se redujeron a 45% y 15% correspondientemente a lo que se suma que el 4% de los encuestados este año dijeron cobrar más de \$2.000. A pesar de que la desocupación cayó, este dato muestra un deterioro en la calidad de vida de los ciudadanos y una inadecuada distribución de los ingresos en la sociedad.

En cuanto al ámbito de la salud, se puede decir que hubo una baja en el uso de los servicios públicos. Como contrapartida de esto, se hizo notoria un aumento de la afiliación a sistemas privados de salud, tanto en sanatorios y clínicas como en servicios prestatarios de emergencia. De esto se deriva que cada vez más personas cuentan con una obra social o medicina prepaga y que la porción de habitantes que no posee cobertura médica es cada vez menor.

En el área de educación se confirma un alto nivel de alfabetización, un incremento en el aprendizaje de lenguas extranjeras donde el idioma inglés y francés son los más estudiados. El porcentaje de personas que cuentan con una computadora en sus hogares aumentó como así también la asistencia a eventos culturales.

A su vez, otra herramienta de la que se valió el Municipio fue del PER para realizar un diagnóstico de la ciudad. Sin embargo en la actualidad este plan no posee repercusión alguna. Parece ser una política de gobierno que en la actualidad carece de trascendencia, poco se pu-

blica o lee acerca de este proyecto que si bien en un momento se presentó como práctico hoy carece de funcionalidad. La opción para revertir esto, sería darle un nuevo impulso que en el próximo apartado se expondrá.. Poco se sabe de los proyectos en curso o ejecutados. Aquí el interés reside en darle un moderno estímulo a la temática internacional que es la que nos interesa.

Asimismo, el Gobierno Municipal desarrolló un Censo Industrial en el año 2000⁴⁶ que constituyó una fuente muy valiosa de información pero no ha sido actualizado por lo que los datos que allí se explicitan carecen de utilidad para este trabajo ya que la realidad que se vive hoy es muy diferente. Este censo no se ejecutó nuevamente por causas diversas: es exhaustivo, releva todo el universo y como anualmente se realiza el relevamiento socioeconómico la gente podía estar sensibilizada.

Otros actores que se incluyeron dentro el ámbito público fueron los institutos nacionales de investigación ya que cumplen un rol importante en la sociedad puesto que coadyuvan a crear y brindar tanto conocimientos como servicios a la comunidad. Aquí se ven los ejemplos del:

- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA): este organismo aborda las problemáticas agropecuarias (típicas en esta ciudad) a los fines de detectar e intervenir en los problemas que surjan en la cadena agroalimentaria. Los trabajos que se realizan tratan acerca de: organización sectorial, producción y calidad de la leche, medio ambiente y producción agrícola y de carne. Las actividades que desarrolla se refieren a:

- 1- Vinculación institucional nacional e internacional con diferentes organismos públicos, privados, entidades de investigación, instituciones académicas y tecnológica para potenciar capacidades mutuas.

- 2- Desarrollo e investigación tecnológica de proyectos nacionales, regionales y locales

- 3- Servicios al productor y al sector

- 4- Transferencia de conocimientos al sector agroalimentario

Los servicios ofrecidos son diversos: laboratorios, evaluación de productos y maquinarias, de la aptitud de las tierras, estimación de rendimientos, infraestructura edilicia, cursos de

⁴⁶ Consultar www.rafaela.gov.ar

capacitación, seminarios, formación profesional, jornadas escolares, información, publicación de investigaciones, trabajos de campo, acceso a la biblioteca, entre otros.

▪ Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) tiene como misión “servir a la sociedad, cumpliendo el rol de referente técnico, promoviendo el desarrollo sustentable de todos sus actores”. Las prestaciones que brinda son:

- 1- Metrología
- 2- Metalogía
- 3- Gestión en tecnologías blandas
- 4- Metrología legal
- 5- Diseño y desarrollo

En el ámbito público - educativo la oferta educativa de la UTN Facultad Regional Rafaela se centra especialmente en carreras cortas o de grado relacionadas con las actividades económicas que se desarrollan en Rafaela. De esta institución egresan técnicos principalmente que encuentran en la ciudad un lugar de inserción laboral. Este actor cumple la función de educador de aquellos individuos que procuran crecer intelectualmente como también de aquellos que encuentran en la instrucción una herramienta para forjar su propio camino. (estos datos están en proceso de análisis debido a su reciente recolección)

Ya analizando el ámbito *privado*, para contar con información referida al sector económico y teniendo en cuenta que no se contó con el censo industrial, se optó por contemplar los datos provistos por la Cámara de Comercio Exterior del Centro Comercial e Industrial de Rafaela, plasmados en el Relevamiento del Sector Exportador de Rafaela y la Región (2005)⁴⁷ que se realiza anualmente. Los datos aquí expuestos descubren el flujo comercial de la ciudad de Rafaela y su vinculación con el mundo y constituyen un material estadístico de importancia al momento de vislumbrar el perfil comercial de esta localidad.

Los datos que constan en el relevamiento fueron recabados de diferentes fuentes, a saber: IPEC, Resguardo Aduanero jurisdicción Rafaela, Secretaría de Comercio Exterior de la provincia, AFIF e INDEC. El universo seleccionado fueron las empresas exportadoras de Rafaela que suman un total de 34 en el primer semestre del presente año.

⁴⁷ Consultar www.rafaelaforexport.com.ar

Este estudio revela que el total de establecimientos empresariales excede el número de los 4.000. La estructura industrial de la ciudad está conformada por 375 firmas que se desempeñan en 18 de las 22 secciones industriales que conforman la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Organización de Naciones Unidas (CIIU). Las industrias sobresalientes son: la láctea y frigorífica, el sector metalmecánico y el autopartista. Cabe destacar que el 80% de los establecimientos de la ciudad se nuclean entre las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

La información se organizó reuniendo a las empresas según el tipo de producto. Así resultaron 5 sectores básicos: alimentos, autopartes, bienes de capital, metalmecánico y otros. Además, se detallaron las nueve regiones geográficas a las cuales se venden dichos productos: Mercosur, resto de Sudamérica, Centroamérica y el Caribe, North American Free Trade Area, Europa, África, Medio Oriente, Asia y Oceanía.

En el año 2004 las exportaciones en la región alcanzaron la cifra de 335 millones de dólares, siendo las regiones geográficas África (33,19%), NAFTA (17,74%) y Sudamérica (17,07%) las que lideran los destinos de las exportaciones. En las restantes el porcentaje es menor. Es notable que las exportaciones al Mercosur sean del 8,72% solamente. Esto se debe a que los productos encuentran competencia con los procedentes de los países asociados y los lleva a buscar nuevos mercados donde remitir sus mercaderías. En cuanto a qué se exporta hay una clara visión de que los alimentos y autopartes representan el 97% del total exportado.

Un análisis más detallado, esta vez por países, dice que Argelia es el principal destino de la exportaciones con un aporte de más de 80 millones de dólares, al que le sigue Estados Unidos con 40 millones y en tercer lugar Venezuela con 38 millones de dólares. En 2004 se exportó a 22 nuevos destinos, lo que significa que las exportaciones se diversificaron en África, Asia, Medio Oriente.

Al continente africano, resto de Sudamérica, Mercosur, Asia y Medio Oriente se exportan alimentos mientras que al NAFTA y a Europa se venden alimentos y autopartes. Se ve claramente que el perfil de la actividad desarrollada en Rafaela se especializa en alimentos (sector agroexportador) por su ubicación estratégica sobre la región pampeana argentina.

Si se indaga más profundamente, analizando el país receptor de los productos, se observa que los destinos principales que compran *alimentos* son Argelia, Venezuela y EUA; los que adquieren *autopartes*, EUA, Brasil, Francia y Alemania, los que pagan por *bienes de capital*, Chile, Paraguay, Uruguay, Colombia (causas: menor competencia y porque a los otros países es difícil brindar un servicio pos venta.), los que compran bienes producidos por *el sector metalmecánico*, Brasil, Paraguay, México, Bolivia y finalmente los que adquieren productos de *otros sectores* (productos veterinarios, envases flexibles y de cartón, caucho, colchones, electrónica, electrificadores rurales, cartelería y explosivos industriales) venden a Brasil, Uruguay, Nicaragua.

Exportaciones de Rafaela en el 2004 alcanzaron la cifra de 176 millones de dólares (este es un incremento del 63,40% con respecto al año 2003). El sector de autopartes y el de alimentos representan el 95% del total exportado. Una jerarquización de las regiones a las que se exporta sería la siguiente: África, Europa, NAFTA, Mercosur, resto de Sudamérica, Asia y Medio Oriente, lo cual se puede ver claramente en el gráfico número 26 de este relevamiento.

Los diez principales países compradores de productos rafaelinos (Argelia, EUA, Brasil, Alemania, Rusia, entre otros) representados en el gráfico número 28 absorben el 82,14% de las exportaciones de la ciudad. El valor por tonelada de los productos exportados desde Rafaela (2.468 dólares) fue superior al de la Provincia (308 dólares) y al de la Nación (325 dólares) en el año 2004. El sector autopartes es el que más valor por tonelada tiene en relación a maquinaria y equipos, otros y alimentos (gráfico número 30).

En cuanto al medio educativo privado, se ha insistido en recabar información pertinente pero no se ha llegado a buen puerto. Sólo se puede decir que son instituciones de formación profesional superior y que proveen de personal calificado a la sociedad.

CAPÍTULO III

Diagnóstico de las necesidades de los actores locales para proyectar las Relaciones Internacionales del Municipio de Rafaela – Marzo de 2006

En este apartado se intenta dar respuesta al siguiente interrogante: ¿qué datos se necesitan para probar la hipótesis planteada? Para ello, se delimita: el campo de análisis empírico en el espacio geográfico (la ciudad de Rafaela), el tiempo (Marzo de 2006) y los actores sociales en los que se hace hincapié. La población está compuesta por: las Cámaras Empresariales, las Universidades y la Municipalidad de Rafaela.

La unidad de análisis que se constituyó en el universo a estudiar está acotada a la Ciudad de Rafaela, decisión basada en que, para obtener una visión general del caso estudiado, no se podía dejar de contemplar todo el espacio que abarca la ciudad. Además los actores locales se encuentran dispersos en el espacio lo que implicó un gran esfuerzo para recabar la información necesaria.

La dimensión que importó abarca los 162 km² de superficie de la ciudad, donde están distribuidos los actores intervinientes ya que es allí donde realizan la mayor parte de sus actividades. La elección de esta localidad versó principalmente en el hecho de que cuenta con una ubicación estratégica privilegiada dentro de la región que la convierte en paso obligado de comunicación terrestre hacia el centro y noreste del país -soporta el grueso del tráfico del MERCOSUR, está incluida en el corredor Córdoba - Santa Fe - Entre Ríos (Región Centro), es atravesada por el ferrocarril Nuevo Central Argentino (ex F.F.C.C Mitre) que conecta el tramo Buenos Aires – Tucumán, y por la cercanía de diferentes rutas nacionales (RN: 34,127, 14, 18, 19 entre otras) se vincula con el mercado exterior de Brasil, Uruguay y Paraguay, etc. (ver anexo planos de la ciudad de Rafaela). Asimismo, es cabecera del Departamento Castellanos, Santa Fe, siendo la tercera ciudad de la provincia en importancia a la vez que forma parte de una de las cuencas lecheras más relevantes del país. Si a lo antedicho le sumamos su gran actividad agrícola - ganadera y el fuerte desarrollo industrial, aparece un territorio interesante a la hora de ser examinado.

El lapso cronológico-temporal se fija en el mes de marzo del presente año. Se cree que contando ya con diez años de vigencia, el PER se encuentra en una fase de letargo debido a que la administración reciente (Intendente Omar Perotti 05/012/03) no manifestó públicamente ningún indicio que diera la pauta que el PER está en actividad y en marcha. Se percibe que si bien se han alcanzado logros en el ámbito local (como se vio en el capítulo anterior cuando se detectaron sus fortalezas y debilidades), es un imperativo planear las RRII de la ciudad en un momento coyuntural que se presenta como oportuno. Más aún, si bien se detecta que el espíritu del PER (la proyección internacional de Rafaela) es prometedor, su realidad hoy es rudimentaria. Ante esta situación, se basa este apartado con la pretensión de indagar las necesidades de los actores locales para proyectar las RRII y a la vez, innovar sobre una realidad que resulta prometedora y permeable al momento de la aplicación empírica de proyectos.

Con la finalidad de obtener información relevante para este trabajo se procuró realizar un “Diagnóstico de las necesidades de los actores locales para proyectar las Relaciones Internacionales del Municipio de Rafaela – Marzo de 2006” (ver anexo Formato de encuesta) recolectando estos datos a través de la técnica de la observación indirecta, mediante el instrumento de observación que es la encuesta estructurada por cuestionario.

La encuesta llevada a cabo intenta descubrir determinadas realidades y/u opiniones de los actores de la ciudad de Rafaela. El encuestado tuvo la libertad de decidir si formaba parte o no de la muestra.

La puesta a punto de la encuesta, consistió en la elaboración de una prueba piloto o preencuesta. En primer lugar, se comenzó elaborando interrogantes que dieron forma a la encuesta por cuestionario cuya función fue la de producir o registrar la información que se precisa. A continuación, fue puesta a prueba para identificar los ítems que dificultaban la lectura, interpretación, comprensión y respuesta del encuestado. Luego de aplicar esta primera encuesta a veintiséis individuos se estaba en condiciones de proceder con la selección de las mejores afirmaciones.

La prueba definitiva consistió en repartir nuevamente las encuestas para obtener la información necesaria. La encuesta por cuestionario consistió en plantear a un conjunto de en-

cuestados una serie de preguntas referidas a la situación de la institución, opiniones y actitudes respecto de opciones. La encuesta fue contestada por el encuestado a los que previamente se les proporcionó las explicaciones necesarias para completarla.

El cuestionario constó de un conjunto de preguntas directas (un total de veintiún preguntas) cuyas respuestas oscilaban entre la dicotomía “sí o no”, algunas de opción múltiple y otras para proporcionar ejemplos. La recopilación de datos constituyó la aplicación del instrumento de observación. Se procuró reunir concretamente la información prescrita ante las personas o actores sociales. Las encuestas fueron anónimas y respondidas por algún representante de las instituciones con idoneidad para hacerlo. La muestra constó de veintiséis instituciones a saber:

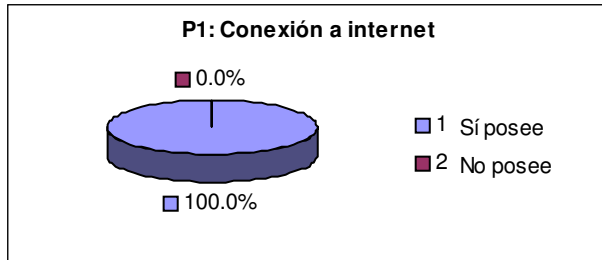
1. Municipalidad de Rafaela
2. UTN
3. UCC
4. UCSE
5. Cámara Comercio Exterior
6. Cámara Industriales Metalúrgicos
7. Cámara Pequeñas Industrias de la Región
8. Cámara Concesionarios Automotores
9. Cámara Distribuidores Mayoristas de Comestibles, Bebidas y Afines
10. Cámara Respuestos Automotor
11. Cámara Ópticas
12. Cámara Fotografías y Afines
13. Cámara Autotransporte de Cargas
14. Cámara Acopiadores de Cereales y Semillas
15. Cámara Inmobiliarias
16. Cámaras Consignatarias Automotores
17. Cámara Industriales Panaderos
18. Cámara Construcción
19. Cámara Supermercados y Autoservicios
20. Cámara Soderos Inscriptos
21. Cámara Fotógrafos
22. Cámara Cámarógrafos y Musicalizadores
23. Cámara Transporte de Pasajeros
24. Cámara Agentes de Viajes y Turismo
25. Cámara de Minibuses
26. Cámara Empresa de Desarrollo de Informática

A continuación se exponen los resultados estadísticos obtenidos de la recolección de los datos correspondientes a las preguntas formuladas (Ver Anexo Cuadro de Tabulación).

Encuesta estructurada por cuestionario: “Diagnóstico de las necesidades de los actores locales para proyectar las Relaciones Internacionales del Municipio de Rafaela”

1. ¿Posee la institución (o instituciones que aglutina) acceso a internet?

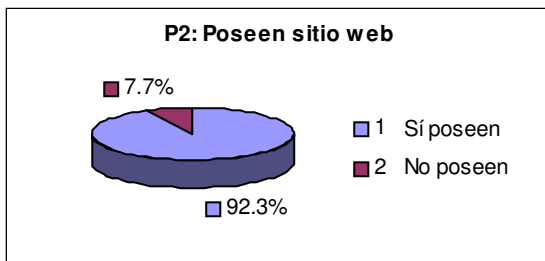
SI: **100%** NO: **0%**



La totalidad de los encuestados (el 100%) posee acceso a Internet.

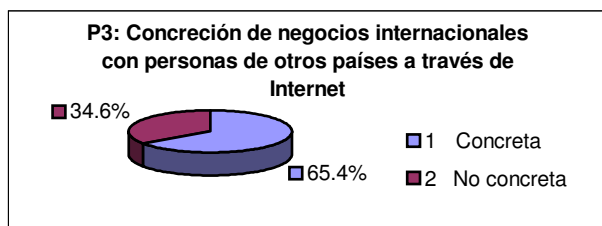
2. ¿Posee la institución (o instituciones que aglutina) sitio web?

SI: **92.3%** NO: **7.7%**



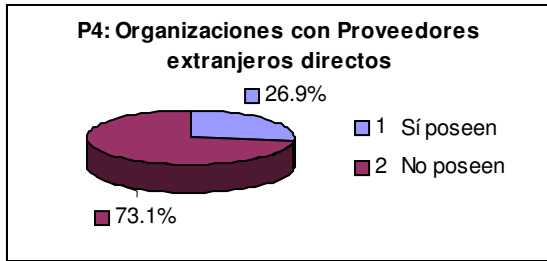
Un elevado porcentaje de los encuestados, el 92,3%, posee sitio web de la institución a la que representa, el restante 7,7% carece del mismo.

3. ¿Esta herramienta le facilita la concreción de negocios internacionales con personas de otros países? SI: **65.4%** NO: **34.6%**



Para el 65,4% de los encuestados la conexión a Internet le facilita la concreción de negocios internacionales con personas de otros países. El 34,6% cree lo contrario.

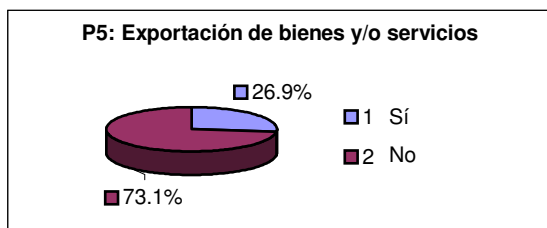
4. ¿Posee la institución (o instituciones que aglutina) proveedores extranjeros directos? SI: **26.9%** NO: **73.1%**



El 73,1% de los encuestados negó que la institución posea proveedores extranjeros directos, mientras que el 26,9% manifestó poseerlos.

5. Su institución (o instituciones que aglutina) ¿exporta bienes y/o servicios?

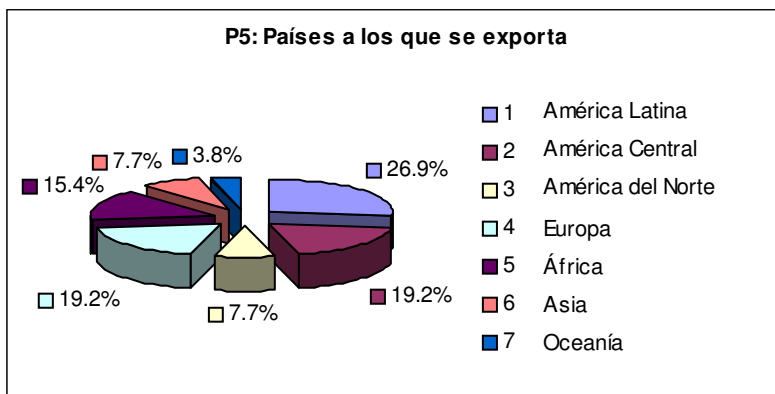
SI: **26.9%** NO: **73.1%**



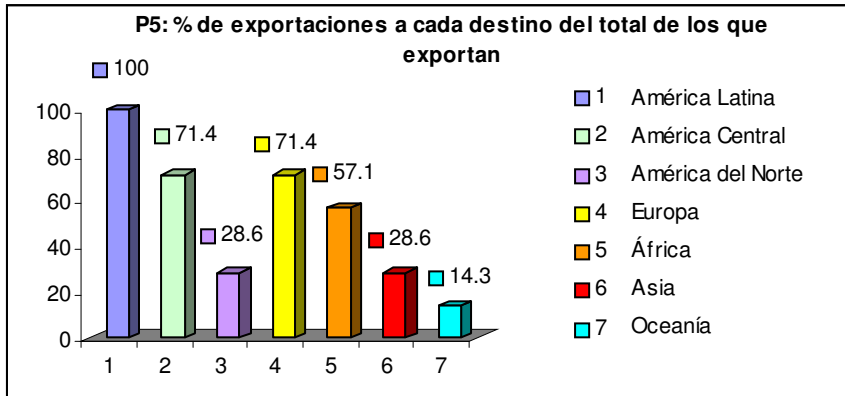
El 73,1% no exportan bienes y/o servicios. El 26,9 sí lo hace a los siguientes destinos:

- A) Países de América Latina **26.9%**
- B) Países de América Central **19.2%**
- C) Países de América del Norte **7.7%**
- D) Países de Europa **19.2%**
- E) Países de África **15.4%**
- F) Países de Asia **7.7%**
- G) Países de Oceanía **3.8%**

El siguiente gráfico muestra la importancia relativa de los países a los que se exporta: el porcentaje más alto (26,9%) lo hace a América Latina mientras que el 3,8% destina sus bienes y/o servicios a países de Oceanía.

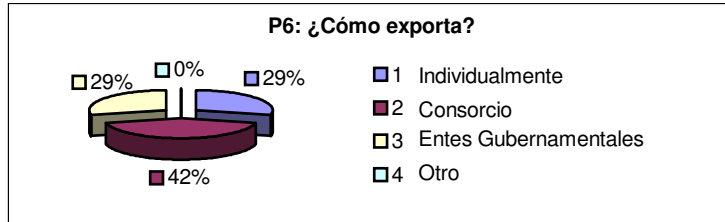


Como cada encuestado podía seleccionar más de un destino, el siguiente gráfico revela qué porcentaje del total de los que exportan eligió cada destino. Como puede observarse el 100% de los exportadores lo hacen a América Latina.



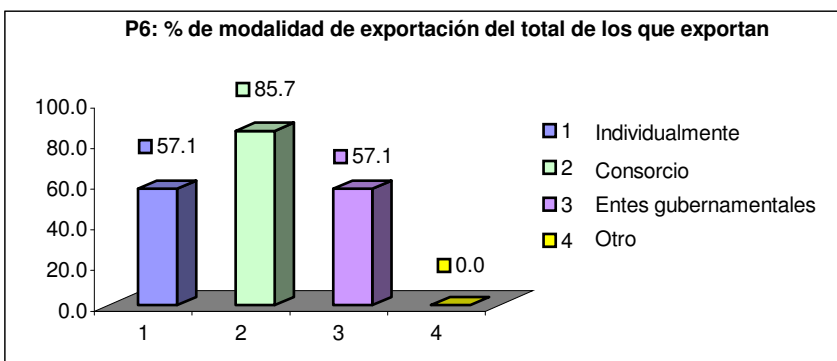
6. ¿De qué manera exporta?

- A) Individualmente **28.6%**
- B) A través de consorcios de empresas **42.9%**
- C) A través de entes gubernamentales **28.6%**
- D) Otro **0%**



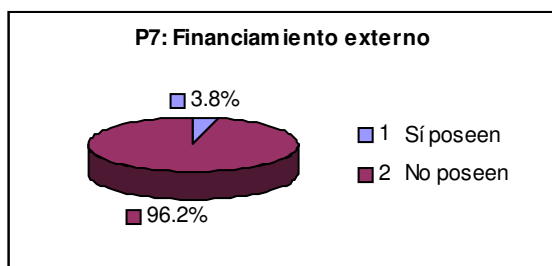
Mayoritariamente las instituciones exportan a través de consorcios de empresas (42,9%), el porcentaje restante lo hace mediante entes gubernamentales o individualmente.

El gráfico inferior muestra la modalidad de exportar del total de los que exportan: el 85,7% lo hace mediante consorcios de empresas.



7. ¿Reciben financiamiento externo para realizar sus actividades?

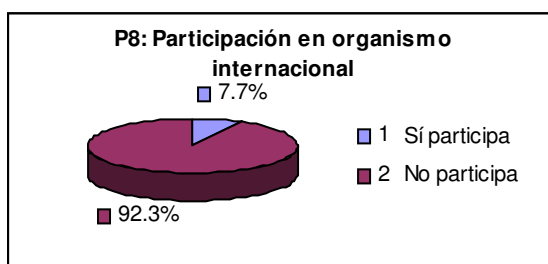
SI: **3.8%** NO: **96.2%**



El 96,2% de las instituciones encuestadas no recibe financiamiento externo en tanto que solamente el 3,8% sí lo posee.

8. Su institución (o instituciones que aglutina) ¿participa en algún organismo internacional?

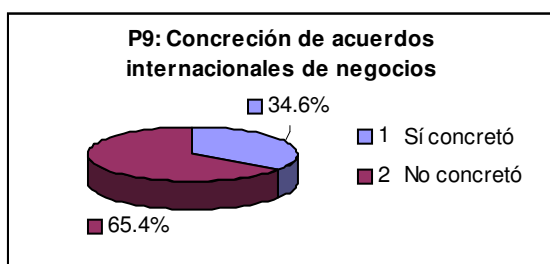
SI: **7.7%** NO: **92.3%**



El 92,3% de las instituciones no participa de organismos internacionales.

9. La institución (o instituciones que aglutina) ¿ha concretado algún acuerdo internacional de negocios?

SI: **34.6%** NO: **65.4%**

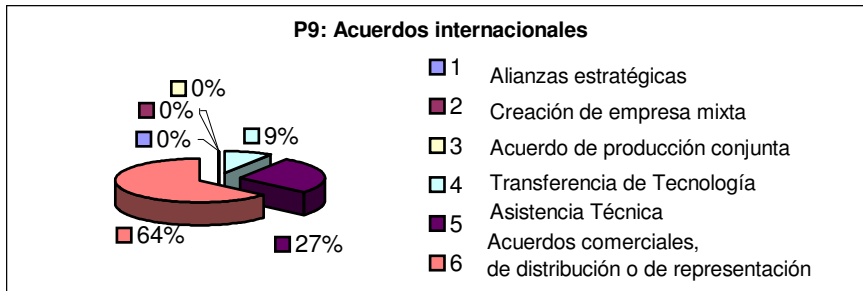


Solamente un 34,6% de los encuestados manifestó haber concretado algún acuerdo internacional de negocios de la siguiente clase:

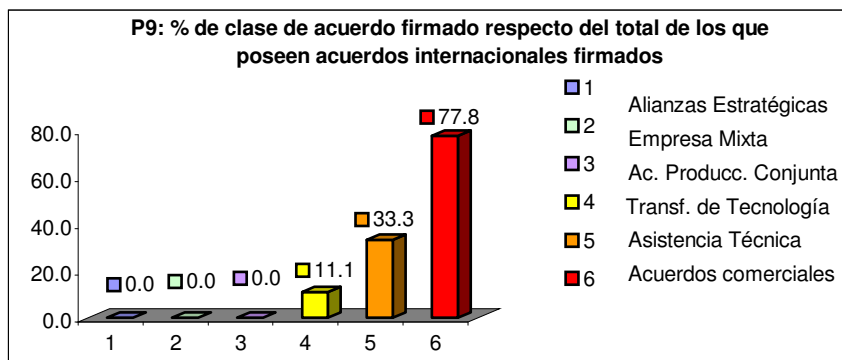
A) Alianzas estratégicas **0%**

B) Creación de empresa mixta **0%**

- C) Acuerdos de producción conjunta **0%**
- D) Transferencia de tecnología **9.1%**
- E) Asistencia técnica **27.3%**
- F) Acuerdos comerciales, de distribución o de representación **63.6%**

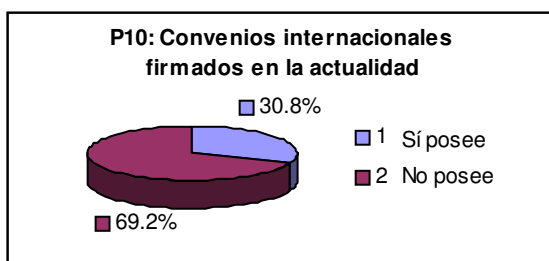


El gráfico de barras inferior, muestra el porcentaje de los encuestados que han firmado acuerdos internacionales de negocios, según la clase de acuerdo. Se puede observar que el 77,8% ha concretado acuerdos comerciales y en contrapartida el 33,3% ha realizado acuerdos de transferencia de tecnología.



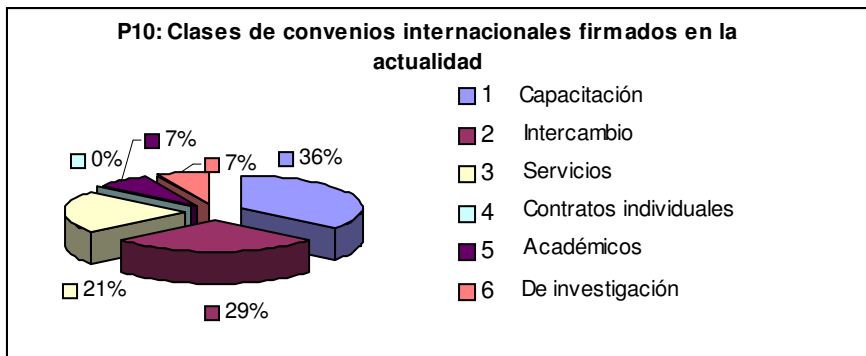
10. ¿Posee su institución (o instituciones que aglutina) convenios internacionales firmados en la actualidad?

SI: **30.8%** NO: **69.2%**

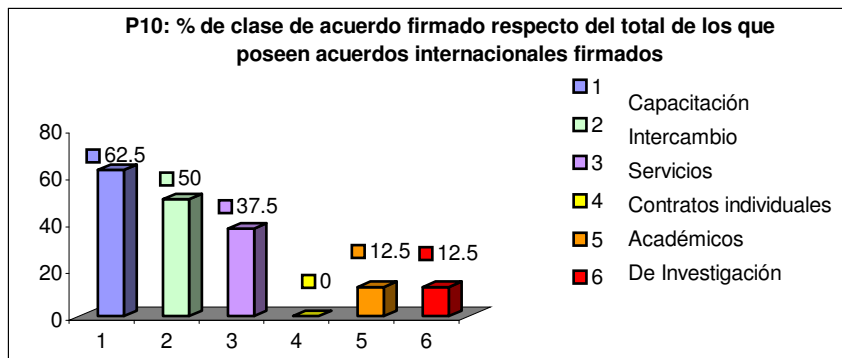


Más del 50% de los encuestados alega no poseer en la actualidad acuerdos internacionales firmados. El 30,8% sí posee, en las materias subsiguientes:

- A) Capacitación **35.7%**
- B) Intercambio **28.6%**
- C) Servicios **21.4%**
- D) Contratos Individuales (pasantías) **0 %**
- E) Académicos **7.1%**
- F) De investigación **7.1%**

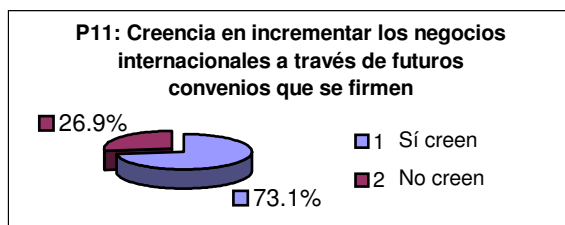


El 30,8% que sí posee, pertenecen a los siguientes ámbitos:



11. ¿Cree que a través de futuros convenios internacionales, su institución (o instituciones que aglutina) incrementará sus relaciones internacionales?

SI: **73.1%** NO: **26.9%**



El 73,1% de los encuestados creen que a través de convenios internacionales futuros, la institución incrementará las RRII. El 26,9% se muestra reticente ante esa idea.

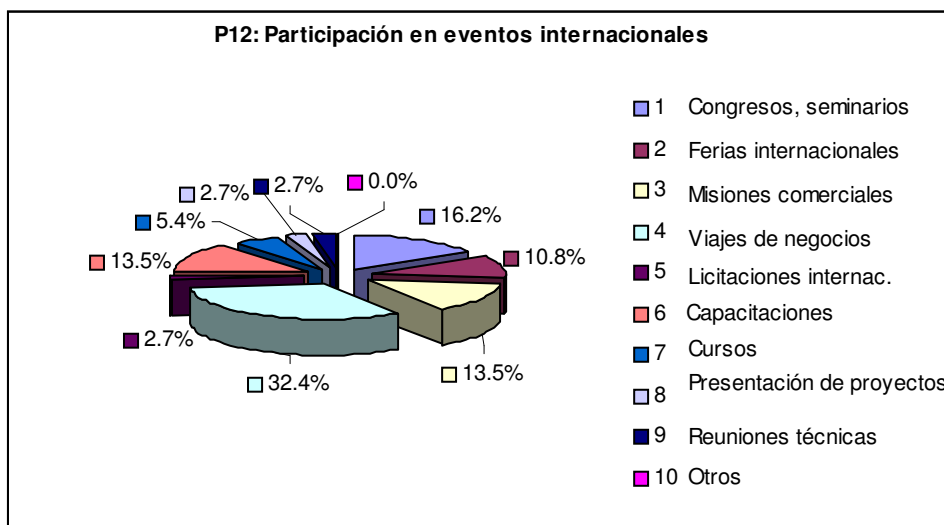
12. ¿Participa su institución (o instituciones que aglutina) en eventos internacionales?

SI: **57.7%** NO: **42.3%**



Más del 50% de los encuestados declaró haber participado de eventos internacionales. Éstos aluden a las siguientes materias:

- A) Congresos, seminarios **16.2%**
- B) Ferias Internacionales **10.8%**
- C) Misiones Comerciales **13.5%**
- D) Viajes de Negocios **32.4%**
- E) Licitaciones Internacionales **2.7%**
- F) Capacitaciones **13.5%**
- G) Cursos **5.4%**
- H) Presentación de Proyectos **2.7%**
- I) Reuniones Técnicas **2.7%**
- J) Otro **0%**

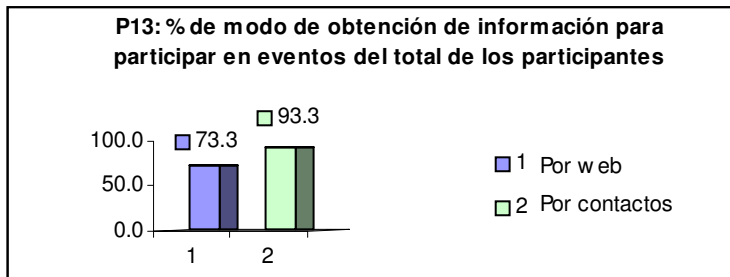


Los eventos internacionales en los que más participan los encuestados son los viajes de negocios al exterior. En los que menos participan son en las reuniones técnicas, la presentación de proyectos y las licitaciones internacionales.

13. ¿Cómo obtuvo la información para participar en dichos eventos?

A) Sitios web **73,3%**

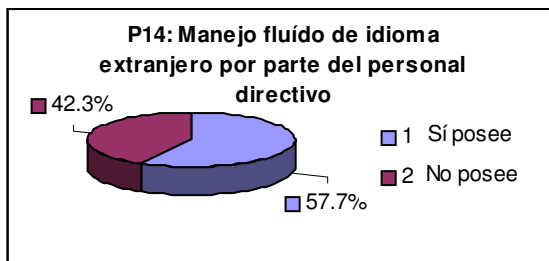
B) Contactos **93,3%**



El 93.3% de los encuestados declara haber participado alguna vez en eventos internacionales mediante información obtenida a través contactos personales o comunicación directa, mientras que el 73.3% también la obtuvo en alguna ocasión a través de sitios web.

14. El personal directivo de la institución ¿posee manejo fluido de idioma extranjero?

SI: **57.7%** NO: **42.3%**



El siguiente gráfico muestra la distribución de porcentajes del total de los encuestados:

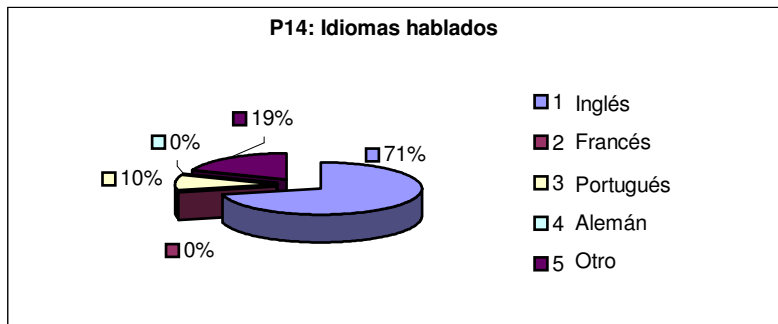
A) Inglés **71.4%**

B) Francés **0%**

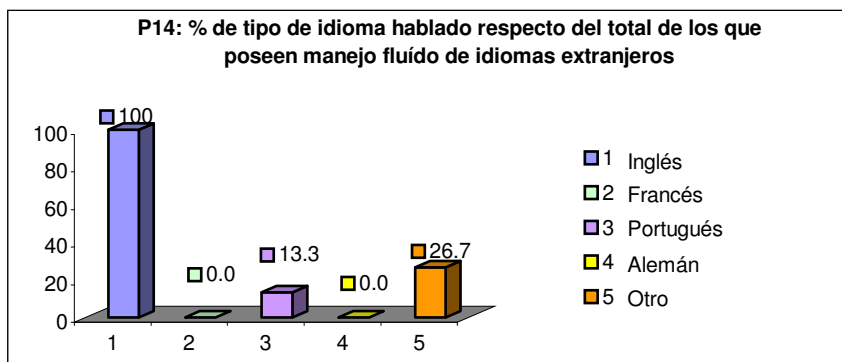
C) Portugués **9.5%**

D) Alemán **0%**

E) Otro **19%**

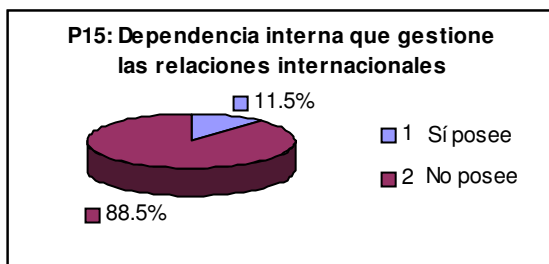


Respecto de los que hablan idioma extranjero, el 100% maneja el inglés.



15. La institución ¿posee alguna dependencia que gestione sus relaciones internacionales?

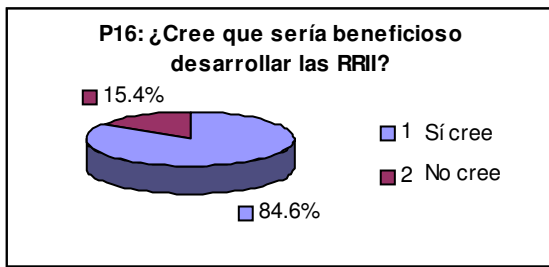
SI: **11.5%** NO: **88.5%**



El 88,5% de los encuestados reveló no poseer dependencia alguna que gestione sus relaciones internacionales.

16. ¿Cree que resultaría provechoso desarrollar las relaciones internacionales en su institución?

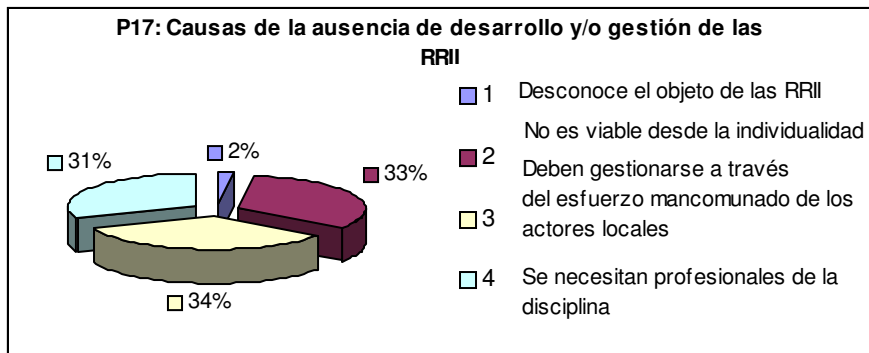
SI: **84.6%** NO: **15.4%**



El 84,6% manifestó que resultaría provechoso desarrollar las relaciones internacionales en su institución.

17. ¿Por qué no han sido desarrolladas o gestionadas?

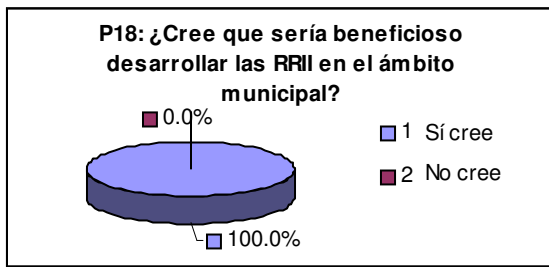
- A) Porque desconoce el objeto de las relaciones internacionales **1.9%**
- B) Porque considera que no es viable desde la individualidad **32.7%**
- C) Porque considera que deben gestionarse a partir del esfuerzo mancomunado de los actores locales **34.6%**
- D) Porque considera que se necesitan profesionales de la disciplina **30.8%**



La principal causa por las que no han sido desarrolladas o gestionadas las RRII en las instituciones encuestadas fue porque creen que deberían gestionarse a través del esfuerzo mancomunado de los actores locales.

18. ¿Cree que la existencia de una subsecretaría en el ámbito municipal (SAI) que articule las relaciones internacionales de los actores locales será beneficioso para su institución?

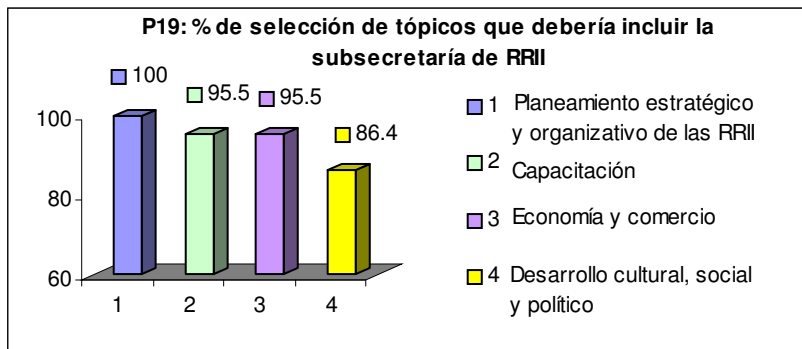
SI: **100%** NO: **0%**



Por unanimidad los encuestados respondieron que creen que la existencia de una subsecretaría en el ámbito municipal (SAI) que articule las relaciones internacionales de los actores locales será beneficioso para su institución.

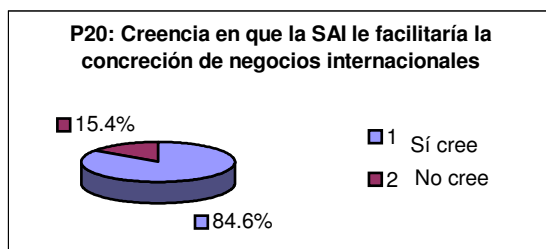
19. ¿Qué tópicos cree que debería incluir esta subsecretaría?

- A) Planeamiento estratégico y organizativo de las RRII **26.5%**
- B) Capacitación **25.3%**
- C) Economía y comercio **25.3%**
- D) Desarrollo cultural, social y político **22.9%**



20. ¿Cree que esta SAI le facilitaría la concreción de negocios internacionales?

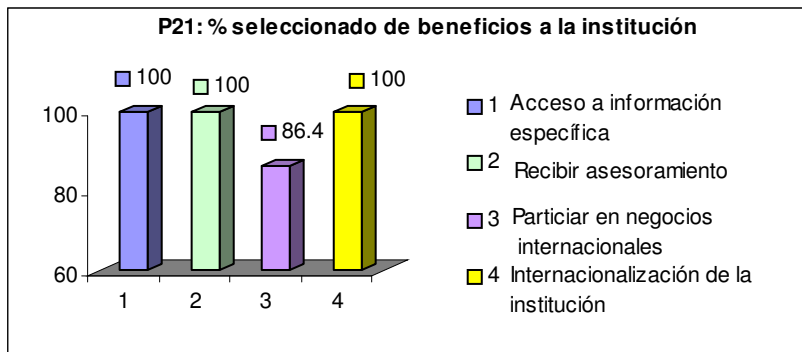
SI: **84.6%** NO: **15.4%**



Mayoritariamente, los encuestados tienen confianza que la SAI les facilitaría la concreción de negocios internacionales.

21. Su institución (o instituciones que aglutina) se vería beneficiada por:

- A) Acceder a información específica **25.9%**
- B) Recibir asesoramiento **25.9%**
- C) Participar en negocios internacionales **22.4%**
- D) Internacionalizar su institución **25.9%**



Los encuestados piensan que se verían beneficiados por acceder a información específica (100%), recibir asesoramiento en temas internacionales (100%) y alcanzarían la internacionalización de la institución que representan.

A modo de resumen se puede decir que los resultados de la encuesta son reveladores en muchos aspectos. Permiten primero obtener un diagnóstico detallado del estado de las Relaciones Internacionales de los actores locales de la ciudad de Rafaela que podría definirse como rudimentarias, pues, y coincidentemente, del total de las instituciones participantes de la encuesta sólo el 26.9% exporta o posee proveedores internacionales directos. Sus destinos principales son la periferia de nuestro país, solventado por los menores costos y la más sencilla interrelación, pero los cereales y los servicios turísticos llegan a casi todo el mundo. No logran, sin embargo, esta capacidad de exportación solos, sino que en todos los casos y exceptuando únicamente al Transporte de Pasajeros, la exportación de bienes y servicios no se logra en forma individual sino sustentada primordialmente sobre la estructura común de los consorcios de empresas y a través de entes gubernamentales.

Apenas un 3.8% posee financiamiento externo, lo que demuestra la escasa atracción de capitales extranjeros que generan las actividades locales, sobre todo por su limitación a un mercado no expandido. Sólo dos instituciones participan en organismos internacionales: la Municipalidad y la UTN, mientras que sólo nueve de las veintiséis relevadas posee algún

acuerdo internacional de negocios, mayoritariamente comercial, de distribución o representación, a los que siguen los de asistencia técnica.

Notablemente, sólo una rama de actividades, las empresas de Desarrollo de Informática, posee acuerdos de transferencia de tecnología, lo que denota el grado actual de inversión local en este aspecto, aún cuando existen convenios internacionales de capacitación, de servicios, académicos y de investigación, pues estos sólo benefician a muy puntuales entidades (30.8%).

Las Relaciones Internacionales no se hallan desarrolladas y los propios encuestados dicen por qué: el 67.3% (sumados ambos ítems) coincide en que son inviables desde la individualidad y es necesaria la gestión común de las mismas, ambas caras de una misma moneda. Sin embargo, los resultados nos permiten inferir la existencia de ciertos recursos mínimos sobre los que sostener las Relaciones Internacionales, pues todos las instituciones tienen acceso a Internet y el 92.3% un sitio web propio que les permite la concreción de vínculos, el 57.7% del personal directivo de las instituciones posee manejo fluido de idiomas extranjeros, primordialmente el inglés, e incluso el 11.5% revela poseer una dependencia interna encargada de las mismas.

De importancia aún mayor, es que los encuestados revelan una actitud positiva respecto a al desarrollo de las RRII: el 57.7% participa de eventos internacionales tanto comerciales (*misiones comerciales 13.5%, viajes de negocios 32.4%, licitaciones internacionales 2.7%, presentación de proyectos 2.7%*) como de capacitación (*congresos y seminarios 16.2%, ferias 10.8%, capacitación específica 13.5%, cursos 5.4%, reuniones técnicas 2.7%*) aún cuando el modo normal de obtener información sea a través de contactos personales, el 73.1% cree que futuros convenios internacionales incrementarán sus RRII, y el 84.6% cree que sería provechoso desarrollarlas. De este modo, si sumamos los recursos a las expectativas, tenemos una base sobre la que construir.

Por último, los resultados son determinantes respecto a la posibilidad concreta de desarrollar las Relaciones Internacionales para la ciudad de Rafaela a través de un Subsecretaría dependiente de la estructura municipal: el 100% lo cree beneficioso, y el 84,6% sostiene que

les facilitaría la concreción de negocios. La misma estaría encargada de temas puntuales como el planeamiento estratégico (100%), capacitación, economía y comercio (95.5%), desarrollo cultural, social y político (22.9%). La acción de la Subsecretaría redundaría en beneficio para los actores locales en facilitar el acceso a información específica (100%), en brindar asesoramiento (100%), promover la participación en negocios internacionales (86.4%) pero fundamentalmente en lograr la **internacionalización de las instituciones locales** (100%) y por ende la de la ciudad.

CAPÍTULO IV

La experiencia de los municipios en el mundo en materia de Relaciones Internacionales

La globalización y la descentralización constituyen dos tendencias de alcance universal que en su desarrollo caminan estrechamente unidas. Uno de los efectos más notorios de la globalización es que los espacios se “contraen” y con ello la distancia deja de ser un obstáculo para la interrelación entre los países, sus organismos y las distintas expresiones de la sociedad civil, permitiendo un espacio geográficamente mundial. De este modo es posible advertir que existen territorios que están en condiciones, mayores o mejores que otros, para desarrollarse en un contexto de globalización creciente, progresivo y extremadamente dinámico.

En este sentido, las ciudades aparecen como sinónimo de relación y de intercambio y se constituyen como puntos de encuentro o lugares donde convive la diversidad. En la actualidad no se puede pensar en que prospere una ciudad sin analizar seriamente el contexto regional y mundial, por lo que se puede declarar que cuando una ciudad piensa en el futuro también piensa mirando hacia fuera.

Actualmente, la población mundial se concentra mayoritariamente en centros urbanos por lo que las ciudades están destinadas a tener un papel cada vez más considerable en el panorama político y económico internacional. Éstas, siendo el escenario donde la realidad se manifiesta en toda su complejidad y diversidad, aportan un conocimiento directo sobre los desequilibrios y los problemas existentes en el mundo, así como de las posibles vías de solución. Las conexiones con otras ciudades del entorno y con aquellas de continentes lejanos se tornan valiosas.

En este apartado se indagan las gestiones realizadas por cuatro Municipios con el objeto de insertarlos internacionalmente en los ámbitos de promoción de la ciudad, de alianzas estratégicas y cooperación internacional. Dos corresponden a países desarrollados (Barcelona y Québec) y los dos restantes a países en vías de desarrollo (Rosario y Viña del Mar). Se procura mostrar cómo el gobierno local puede desarrollar un importante trabajo en materia de las

Relaciones Internacionales, que puede incidir significativamente en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la ciudad.

La información fue recabada, procesada, analizada tanto de los sitios web de cada municipio como también de contactos vía correo electrónico sostenido con personal de estos estamentos de gobierno. Se pueden visitar las siguientes páginas web a los fines de ampliar los datos: www.bcn.es, www.gouv.qv.ca, www.rosario.gov.ar, www.munivina.cl.

4.1 Experiencia Internacional N° 1:

Municipio de Barcelona, ESPAÑA. Continente Europeo.

A menudo se ha escuchado decir que el Municipio de Barcelona se constituye como una ciudad abierta y que se define por su permanente capacidad de proyectarse hacia el futuro. Barcelona ha sido, sin duda, pionera en establecer una estrategia de relaciones internacionales ya que ha sido consciente que la historia de las ciudades está edificada sobre experiencias de intercambio, de empresas colectivas y trabajos en red.

Sus administradores han comprendido que el trabajo entre ciudades, bilateral y en red ha sido uno de los elementos primordiales para poder comenzar a tener voz e influencia en muchas de las decisiones que se toman fuera de los gobiernos locales. Por esta razón, le ha correspondido liderar en la actualidad, el movimiento mundial de ciudades que ya es reconocido por actores internacionales, en especial por la Organización de Naciones Unidas (ONU).

Barcelona como ciudad abierta al mundo por su historia, cultura y situación geográfica ha protagonizado a lo largo de los siglos una singular actividad internacional que los últimos años ha experimentado un fuerte impulso.

Ante la globalización de los problemas que afectan a la sociedad, esta ciudad brega por la implicación de los poderes locales en la búsqueda de soluciones y cultiva los intercambios más allá de su entorno inmediato. En este contexto, Barcelona se mueve con particular energía y trabaja por la competitividad, la complementariedad y la cooperación, defendiendo en todos los frentes los principios de autonomía local.

Con esta actitud, la estructura ejecutiva municipal actual estableció, según el Programa de Actuación Municipal (PAM) para los años 2000 – 2003 una **Dirección de Relaciones Internacionales** que depende directamente de la Alcaldía. La misma, se encarga de gestionar, impulsar y coordinar las actuaciones internacionales del Ayuntamiento, colabora con otros servicios de la Alcaldía y se ocupa de desarrollar una acción política destinada a dar a conocer la ciudad y su actividad económica al exterior. Así pues, la acción internacional de este municipio, posee tres líneas fundamentales: 1) relaciones bilaterales, 2) cooperación internacional

y 3) la participación en organizaciones y redes internacionales. A continuación se amplían estas actividades:

1. Relaciones bilaterales, hermanamientos y convenios de colaboración: El dinamismo y la presencia internacional de Barcelona han hecho que la ciudad mantenga constantemente numerosos intercambios puntuales con ciudades de todo el mundo. En algunos casos las relaciones entre las ellas se formalizan y se estabilizan durante períodos más o menos largos. Los hermanamientos con ciudades españolas, con ciudades de otros países y los convenios de colaboración hacen posible un intercambio más estrecho entre las ciudades y permiten desarrollar iniciativas y actuaciones de colaboración, de asistencia técnica o de solidaridad como:

- Intercambios culturales (exposiciones, musicales, etc.) educativos, sociales, técnicos, científicos y económicos.
- Creación de Comisiones que garanticen el intercambio estable
- Intercambios técnicos
- Organización de ferias
- Promoción de iniciativas de carácter económico (por ejemplo viveros de empresas)
- Organización de eventos deportivos
- Intercambios escolares
- Promoción turística

2. Cooperación Internacional: abarca las siguientes actuaciones:

- Proyectos de cooperación internacional y ayuda humanitaria en los países en vías de desarrollo.
- Proyectos de promoción de la sensibilización y estímulo de la participación ciudadana sobre la solidaridad, la cooperación internacional y la cultura por la paz.
- Convenios de amistad y cooperación con diferentes ciudades.

Para ejemplificar una de las iniciativas de esta área, se puede mencionar un proyecto con mucha repercusión: el *Programa Barcelona Solidaria*. El mismo se inició el año 1994 con el objeto de contribuir a la cooperación para el desarrollo y la ayuda humanitaria de los países más desfavorecidos y fomentar la solidaridad ciudadana en lo que respecta a los desequilibrios internacionales. Posee un órgano coordinador: la Comisión Barcelona Solidaria,

que está presidida por *regidor* de Participación Ciudadana y Solidaridad, siendo el *vicepresidente* el Comisionado de Barcelona Solidaria. A través del programa, el Ayuntamiento canaliza parte de los impuestos hacia las ONGs mayoritariamente pero también a los distritos y sectores municipales que presenten propuestas sobre los temas objeto del programa. Los objetivos del programa "Barcelona Solidaria" son:

- Cooperación Internacional y Ayuda Humanitaria con países en desarrollo.
- Ayuda humanitaria para catástrofes naturales, conflictos bélicos, etc.
- Promoción y estímulo de la participación ciudadana para la solidaridad internacional.
- Subvenciones, convenios y transferencias de recursos a las entidades privadas sin ánimo de lucro que tengan como finalidad la realización de las actividades citadas anteriormente.
- Participación en organismos de carácter internacional relacionados con esta materia.

3. Barcelona en las organizaciones y redes mundiales: Muchos de los problemas globales, así como el desarrollo sostenible mundial han de ser tratados en el ámbito local. Estos problemas no pueden resolverse satisfactoriamente sin la intensificación del diálogo en el seno de organizaciones mundiales y sin la cooperación entre los diferentes estamentos de los gobiernos estatales y locales.

Por estas razones, cada día ha cobrado más relevancia y se ha asumido el objetivo de incrementar la representación de las organizaciones de ciudades en el seno de los organismos internacionales. La organización de las ciudades en el ámbito mundial constituye la base para combatir con eficacia los problemas a los que se enfrentan.

Las ciudades están destinadas a tener un papel cada vez más importante en la escena internacional. Por este motivo, las organizaciones mundiales de ciudades se han dotado de una organización: la CAMCAL (Coordinadora de las Asociaciones Mundiales de Ciudades y Autoridades Locales) que articula las relaciones con los organismos mundiales más relevantes, las Naciones Unidas y el Banco Mundial y en la cual Barcelona participa. Esta relación de colaboración ha dado como fruto la constitución del Comité Consultivo de Autoridades Locales de las Naciones Unidas y el programa Cities Alliance (Banco Mundial).

Las redes de ciudades han sido piezas decisivas en la consecución de una mayor autonomía para los gobiernos locales en el ámbito mundial. El amplio espectro de temáticas, inquietudes y alternativas que canalizan sobre las problemáticas de las ciudades, las convierten en aliados de primer orden de las organizaciones e instituciones que abogan por una mayor representación de las ciudades en el panorama político y económico internacional. Barcelona es miembro e impulsora de las principales redes mundiales de ciudades, entre ellas IULA (International Union of Local Authorities).

Las actuaciones de Barcelona son diversas. En el continente Europeo, el buen funcionamiento de las ciudades y la intensificación de las relaciones entre ellas es una condición indispensable para el progreso de la Europa Unida. Europa se piensa como un sistema de ciudades y de pueblos: más de la mitad de la población europea se concentra en ciudades, a la vez que constituyen también, los principales núcleos de difusión del desarrollo y la innovación. Europa es, sin duda, el campo principal de la acción desarrollada por esta ciudad en el ámbito internacional. Esta acción se concreta fundamentalmente en la constitución de organizaciones y redes de ciudades europeas, en la participación activa en las instituciones y las diferentes organizaciones de carácter general y en redes de ciudades, así como en iniciativas desarrolladas en relación a temáticas concretas, como pueden ser los proyectos financiados con fondos europeos.

Las actividades de Barcelona en las instituciones europeas se manifiestan en el Tratado de la Unión firmado en Maastricht el 7 de febrero de 1992 y que entró en vigor el 1 de noviembre de 1993 ya que contribuyó al refuerzo de los lazos entre los pueblos de Europa. Así lo manifiestan las reformas institucionales introducidas por el nuevo Tratado: creación de una ciudadanía europea; la creación de un Defensor del Pueblo, el derecho de petición delante del Parlamento Europeo y la creación del Comité de las Regiones.

Barcelona participa de la International Benchmarking Network. Cinco ciudades europeas: Birmingham, Francfort, Lyon, Milán y Barcelona participaron en la Conferencia de la Cumbre de las Ciudades, que tuvo lugar en Birmingham en mayo de 1998. En esta jornada Milán sugirió la creación de una red permanente de ciudades para elaborar trabajos de interés mutuo. Se acordó que el enfoque inicial de estos trabajos sería sobre 'benchmarking' o puntos

de referencia. Desde hace tres años se han ido elaborando una serie de actividades sobre 'benchmarking' por parte de funcionarios de las cinco ciudades. La tarea que concluyó en Milán en enero del año 2001 mostró un trabajo que ofreció una instantánea muy valiosa de los avances entre las cinco ciudades. Facilitó la información detallada sobre tendencias demográficas; sistemas de organización política; diferentes tipos de responsabilidades, sistemas de gestión y capacitación de los ayuntamientos; protección del medio ambiente; prestación de ayudas a ciudadanos de la tercera edad, etc. Este material ofreció valiosos puntos de comparación y contraste entre las ciudades.

La actuación de Barcelona en América Latina la ha convertido en una de las ciudades europeas con mayor proyección en esa zona geográfica. Esta proyección se concreta en proyectos de colaboración y en la presencia activa en redes y organismos de ciudades latinoamericanas. Para el desarrollo de relaciones con América Latina, el Ayuntamiento de Barcelona actúa, sobre todo, mediante convenios de cooperación técnica. Fruto de estas relaciones bilaterales surgen proyectos de cooperación al desarrollo como los que en los últimos años se han desarrollado en: La Habana (Cuba), Chalatenango (El Salvador), San Pedro de Sula (Honduras), Montevideo (Uruguay), Valparaíso (Chile) que pese a su diversidad, todos ellos prevén la transferencia de conocimientos y de experiencia en la gestión municipal y tienen como objetivo final mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

El Ayuntamiento también participa en numerosos seminarios y debates sobre relaciones intermunicipales y de cooperación organizados por la UE, la Agencia de Cooperación Española (AECI), Universidades o federaciones internacionales de ciudades, donde se debaten temas como la autonomía local, el régimen especial de las grandes ciudades, la descentralización del Estado, el desarrollo local, etc.

La puesta en práctica de esta actitud, se plasma en URB-AL, un programa de cooperación descentralizada, adoptado por la Comisión Europea en diciembre de 1995, dirigido a las ciudades, aglomeraciones urbanas y regiones de la Unión Europea y de América Latina. Este programa tiene como objetivo el desarrollo de una asociación directa y duradera entre los actores locales. Para eso impulsa la creación de redes de entidades y gobiernos locales organizadas para facilitar el intercambio de experiencias y conocimientos, y financia proyectos que

incorporan actividades de aprendizaje de técnicas y buenas prácticas de gestión urbana. Las actividades desarrolladas en el marco del programa URB-AL son las siguientes:

1. Los encuentros bienales: Son de carácter político y técnico. Reúnen a alcaldes y representantes de alto nivel de ciudades de la Unión Europea y de América Latina, sobre temas relativos a la problemática urbana. Estos encuentros favorecen el intercambio de experiencias, la definición de prioridades comunes y la identificación de los mecanismos de acción en el marco de la temática elegida.

2. Las redes temáticas: son agrupaciones de entidades locales de la Unión Europea y de América Latina, movilizadas alrededor de un tema prioritario de la problemática urbana. Los objetivos de las redes temáticas son la identificación de prioridades comunes y la articulación de mecanismos e instrumentos de acción entre las autoridades locales de las dos regiones. Las redes temáticas constituyen marcos de cooperación permanentes en el seno de los cuales se realizan diversas actividades, principalmente proyectos comunes cofinanciados por la Comisión Europea. La creación de una red y la coordinación de sus actividades se confían a una entidad local de la Unión Europea o de América Latina.

3. Los proyectos comunes: Estos son concebidos y puestos en marcha por grupos de miembros de las redes y sus eventuales socios exteriores como las asociaciones, las universidades, los centros culturales, científicos y técnicos, las empresas, las ONG, etc. Los proyectos comunes refuerzan la colaboración entre los actores locales con el fin de favorecer la identificación de soluciones equilibradas a problemas comunes y sus modalidades concretas de aplicación. Dicha colaboración permite el establecimiento de relaciones de asociación sólidas y duraderas.

4.2 Experiencia Internacional N° 2:

Municipio de Québec, CANADÁ. Continente Americano.

Québec está en contacto directo y constante con los grandes centros urbanos del mundo. Situada a las orillas del río San Lorenzo, la ciudad ofrece infraestructuras de transporte modernas formando así una armoniosa red de transporte. Constituyen sus principales atributos un puerto de agua profunda abierto todo el año, un aeropuerto internacional, una red de carreteras eficaz así como una red ferroviaria integrada a los principales centros de Canadá y de los Estados Unidos.

Posee privilegios únicos que la transforman una ciudad dinámica, con visión hacia el futuro y particularmente hospitalaria para los empresarios. Entre estos atributos se destacan el puerto de Québec y su terminal de cruceros, el aeropuerto internacional Jean-Lesage, el Centro de Congresos, ExpoCité, los parques industriales, numerosos centros de investigación y de alta tecnología como también numerosos centros comerciales.

El municipio y su región ofrecen un contexto altamente competitivo para las empresas que trabajan particularmente en la fabricación de productos farmacéuticos, en la producción de piezas de precisión, en la fabricación de productos de plástico y en la transformación de alimentos. Además, pone en evidencia tres sectores que adquieren una gran importancia: el sector agroalimenticio, las biotecnologías así como las tecnologías de la información y de las comunicaciones.

Lo que caracteriza a Québec sobre en el proyecto económico es el capital tecnológico, la mano de obra calificada y estable, la calidad de vida fuera de lo común y la apertura al mundo. La economía de Québec conoce un desarrollo destacable, principalmente en los sectores de la cultura, el turismo, la alta tecnología y tecnologías de la información. Como capital política, la ciudad se convierte en el centro de las actividades gubernamentales donde reina un clima dinámico de concertación entre los gobiernos y las empresas, propicio a la realización de proyectos de envergadura.

En Québec se encuentra un contexto favorable a la creatividad. La presencia de una red universitaria y de formación técnica de calidad hacen de la ciudad un lugar de competencias y de conocimientos. También ofrece un marco de vida excepcional: sus habitantes son hospitalarios, la seguridad del medio ambiente, la diversidad de atractivos turísticos, la variedad de programas de formación y los numerosos servicios ofrecidos a las empresas hacen de la ciudad un sitio ideal para los negocios.

Conocer la ciudad también implica interiorizarse acerca de su forma organizativa. La estructura orgánica de la Alcaldía de Québec, consta principalmente de tres consejos:

El **Consejo municipal** está formado por el alcalde electo por sufragio universal y por treinta y siete consejeros representantes de tantos distritos electorales. Se reúne generalmente el primero y el tercer lunes de cada mes, sus sesiones son públicas y bajo la responsabilidad de un o una presidente(a). Es el órgano legislativo del Ayuntamiento y entre sus funciones se pueden mencionar las siguientes:

- adopta los presupuestos,
- vota los créditos necesarios para la administración de las zonas y del Ayuntamiento,
- aprueba las políticas y la carta que delimita los barrios de la ciudad,
- crea los consejos de barrios y las comisiones consultivas,
- adopta los reglamentos municipales, autoriza los préstamos,
- crea diferentes servicios,
- se pronuncia con respecto a cualquier reporte que le es sometido por el Comité ejecutivo,
- tiene competencia en lo que concierne a: desarrollo económico, el acondicionamiento del territorio y al urbanismo, los parques municipales así como los eventos y equipos culturales, deportivos y científicos; las redes de carreteras municipales; la producción y la distribución del agua potable; el reciclaje y el tratamiento de las materias residuales; la vivienda social; la corte municipal y los servicios de policía.

El **Comité Ejecutivo** cuenta con seis miembros: la alcaldesa que actúa como presidente, los dos vicepresidentes y los tres consejeros que ella ha elegido. Ejerce las funciones ejecutivas del gobierno del Ayuntamiento. Realiza un reporte al Consejo municipal sobre todo asunto que sea de su jurisdicción. También da cuentas de sus decisiones y sugerencias a la

citada instancia. Prepara principalmente y somete luego al Consejo los reglamentos así como el presupuesto anual de ingresos y gastos. El Comité Ejecutivo se reúne generalmente una vez a la semana, a puerta cerrada.

El **Consejo de zona** se compone de consejeros cuyos distritos electorales están situados en el territorio de la zona. El Consejo de zona designa entre sus miembros un presidente de zona. El Consejo de zona tiene la competencia sobre los servicios llamados "de proximidad". Es responsable de:

- la información destinada a los ciudadanos,
- la consultación pública con respecto a las modificaciones de los reglamentos de urbanismo que conciernen al territorio de la zona,
- la concesión de permisos,
- la prevención de incendios, la vialidad local, la recolección de residuos,
- el apoyo financiero a los organismos de desarrollo económico local, comunitario y social, entre otras.

El Consejo de zona está sometido a las mismas reglas de funcionamiento que el Consejo municipal. Puede formular avisos y hacer recomendaciones al Consejo municipal sobre el presupuesto, el establecimiento de prioridades presupuestarias, la preparación o la modificación del plan de urbanismo, las modificaciones a los reglamentos de urbanismo o cualquier otro tema. El Consejo de zona no tiene el poder de prestar o imponer impuestos.

Situada en una encrucijada geográfica y cultural –constituye en cierto modo el nexo entre Europa y las Américas – la Ciudad de Québec ocupa un lugar excelente en el ámbito internacional. La ciudad, reconocida a lo largo y ancho del mundo por la riqueza de su historia y su patrimonio, pretende ser asimismo moderna y dinámica. Sus fuerzas económicas y culturales favorecen los vínculos con las grandes ciudades del mundo.

Para valorar y rentabilizar la pericia y destrezas de Québec y los sectores en los que sobresale, las autoridades municipales crearon, el 1 de marzo de 2003, el **Comisariado de Relaciones Internacionales (CRI)**. La responsabilidad del CRI es consolidar el lugar que ocupen las relaciones internacionales en el desarrollo de la ciudad y la re-

gión aledaña de Québec. Mediante el CRI, se fomenta la colaboración entre autoridades municipales, principales asociados y líderes socioeconómicos del entorno para definir las apuestas que plantea el futuro de Québec y de su región, con el propósito de mantener la concertación entre las organizaciones involucradas y definir una estrategia común en cuanto a acciones a emprender. Para llevar a cabo sus acciones, el CRI cuenta con tres comisarios, a quienes se les han asignado respectivamente las relaciones institucionales, la inmigración y el desarrollo económico. Asociaciones, alianzas, hermanamientos, pactos de amistad, convenios de cooperación son las relaciones que la Ciudad de Québec cultiva con otras ciudades del globo.

La cooperación y los intercambios se manifiestan de diferentes maneras según la naturaleza de los convenios. La ciudad es miembro integrante de diversas *redes internacionales* como:

- Organización de las Ciudades del Patrimonio Mundial con sede en Québec;
- Liga de Ciudades Históricas;
- Red Internacional para el Mejoramiento de los Gobiernos Locales, patrocinado por la Fundación Bertelsmann;
- Asociación Internacional de Ciudades Educadoras (AICE);
- Ciudades y Gobiernos Locales Unidos;
- Asociación Internacional de Alcaldes Francófonos (AIMF);
- Alliance des villes des Grands Lacs et du Saint-Laurent.

A su vez, Québec mantiene lazos privilegiados con las siguientes ciudades:

- *Burdeos* (Francia): Hermanamiento desde 1962. La naturaleza de las relaciones versan desde misiones comerciales hasta programas variados de cooperación como: intercambio de pasantes, económicos, culturales, universitarios e institucionales.
- *Calgary* (Canadá): Hermanamiento desde 1956 con misiones cruzadas que tratan sobre todo de los servicios municipales.
- *Departamento del Ródano* (Francia): Convenio de cooperación desde 1991 donde existen intercambio de exposiciones, hermanamiento de instituciones educativas y colaboración para el foro Entretiens Jacques-Cartier.

- *Namur* (Bélgica): Hermanamiento desde 1999. Prevalece una alianza intermunicipal que se integra en el acuerdo Québec-Valonia-Bruselas, programa de intercambios y actividades con temas variados (sociales, culturales, etc.).
- *Ouagadougou* (Burkina Faso): Protocolo de convenio desde 2000. Naturaleza de los intercambios: convenio de cooperación financiada por la Federación Canadiense de Municipalidades para mejorar la gestión municipal de Ouagadougou (servicios de juzgado, recursos humanos y gestión de aguas residuales).
- *París* (Francia): Convenio de cooperación desde 2003. Los intercambios son de: revitalización urbana, cultura, atención a los mayores y recuperación de los cursos de agua en entorno urbano.
- *San Petersburgo* (Rusia): Convenio de cooperación desde 2002 para fomentar misiones de desarrollo de intercambios económicos y de poetas rusos y quebequenses.
- *Xi'an* (China): Hermanamiento desde 2001 con la finalidad de incrementar las actividades económicas, presentar la exposición de soldados de terracotta (traídos de China) en el Musée de la civilisation de Québec y afianzar actividades entre la Université Laval y el Ministerio de Salud de la provincia de Shaanxi para la implantación de un programa de sensibilización referente a los estragos del abuso del tabaco.

Otras asociaciones que mantiene Québec son con las ciudades de:

- *Guanajuato* (México): Pacto de amistad desde 2002. Convenio entre las dos ciudades miembros de la Organización de las Ciudades del Patrimonio Mundial y además intercambios culturales entre la Facultad de Arquitectura de la Université Laval y la de la Universidad de Guanajuato.
- *Lieja* (Bélgica): Carta de amistad y cooperación desde 2002 manteniendo intercambios de diversa índole: Vínculos en el seno de la Asociación Internacional de Alcaldes Francófonos y propuestas de intercambios sobre Policía de Proximidad.
- *Montevideo* (Uruguay): Convenio de cooperación desde 2000 y desarrollo de vínculos de cooperación y negocios con los países del MERCOSUR.

4.3 Experiencia Internacional N° 3:

Municipio de Rosario, ARGENTINA. Continente Americano.

Rosario posee una relevancia estratégica nacional y regional con una dinámica propia que se proyecta al mundo a partir del compromiso conjunto de los actores públicos y privados que la conforman, la transitan y la viven. Su rica diversidad cultural, su tradición política y social y su privilegiada posición geográfica resultaron no sólo factores constitutivos sino también distintivos y desarrollaron en la ciudad una clara vocación de constituirse en un lugar de encuentro y diálogo entre pueblos y personas de las más variadas procedencias.

En el año 1992, la Municipalidad de Rosario creó dentro de su estructura administrativa, la **Dirección de Relaciones Internacionales** con la idea de receptor una de las mayores transformaciones en el escenario internacional de los últimos años, esto es, la irrupción en el sistema internacional de un conjunto de actores con visiones y estrategias propias, que vienen a sumarse al sujeto público por excelencia de las relaciones internacionales de las últimas décadas: el estado nación.

Dentro de los actores (entre los que se encuentran las universidades, los sindicatos, las organizaciones no gubernamentales, etc.), las ciudades adquieren proyección internacional en el contexto de las nuevas gestiones inherentes a los gobiernos locales. Estas se caracterizan por una agregación de demandas a las tradicionales competencias de prestador de servicios públicos y regulador de la convivencia urbana, entre las que sobresalen el desarrollo productivo y social de la ciudad y sus entornos, la promoción de la cooperación público/privada y forman parte de su agenda numerosas nuevas problemáticas globales con impacto local. Es por esto que la estrategia de internacionalización económica, tecnológica, social y cultural de los actores de Rosario dependerá de los estrechos vínculos entre lo público y lo privado.

Sus ámbitos de intervención en el concierto internacional son cinco: en primer lugar su contexto regional circundante; en segundo lugar el Mercosur y países asociados; en tercer lugar, América Latina; en cuarto lugar Europa y finalmente el resto del mundo.

La agenda en Relaciones Internacionales de la Municipalidad de Rosario contiene los siguientes nueve programas:

1. *Programa ciudad – ciudad* coordina el conjunto de relaciones bilaterales que con otras ciudades y regiones posee la ciudad de Rosario, formalizados mediante dos tipos de convenios, los Acuerdos de Hermanamiento y los Acuerdos de cooperación Bilateral.

2. *Redes de Ciudades* cobran cada vez mayor protagonismo en el plano internacional como un importante componente de la estrategia de internacionalización de las ciudades. La participación en estas redes constituye el marco institucional apropiado que les permite a los gobiernos locales intercambiar experiencias exitosas de gestión local y cooperar con otras ciudades en temas de relevancia urbana. Asimismo, la participación en estas redes propicia la articulación internacional que contribuye a la expresión de las perspectivas locales en ámbitos regionales o globales y permite coordinar esfuerzos para afrontar temas de escala global e impacto local. Las redes de ciudades que integra rosario son:

- Red de Mercociudades: red de ciudades creada en 1995 en el marco del proceso de integración regional del Mercosur que reúne a Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay a partir de la firma del Tratado de Asunción en 1991 y al que Bolivia, Chile y, más recientemente Perú y Venezuela, adhirieron como países asociados. Su objetivo tiende a favorecer la participación de los municipios en el proceso de integración regional, promover la creación de un ámbito institucional para las ciudades en el seno del MERCOSUR y desarrollar el intercambio y la cooperación horizontal entre las municipalidades de la región. El desarrollo de los temas relevantes y específicos de la integración intermunicipal se lleva a cabo a través de catorce Unidades Temáticas que tienen sede en las ciudades integrantes de cada una de ellas. Estas Unidades Temáticas son las encargadas de formular y proponer, dentro de su área, políticas comunes para ser, a su vez, sugeridas en el ámbito del Mercosur.

- Foro Consultivo de Municipios, Estados Federados, Provincias y Departamentos: en diciembre de 2004 se creó esta instancia organizacional que logró un nexo más directo con la máxima autoridad del Mercosur, el Consejo Mercado Común. El Foro Consultivo está formado por un Comité de Municipios y un Comité de Estados Federados, Provincias y Departamentos y tiene como finalidad estimular el diálogo y la cooperación entre las autoridades de nivel municipal, estadual, provincial y departamental de los Estados Partes del Mercosur.

- Ciudades Educadoras (AICE): movimiento creado en noviembre de 1990, a partir de la iniciativa del Ayuntamiento de Barcelona, España, en el que gobiernos locales se vinculan con el objetivo de trabajar conjuntamente en proyectos tendientes a desarrollar el

valor educativo del ámbito urbano en todos sus espacios, transformándolo en una escuela abierta a la comunidad. De esta manera, en el ámbito de los gobiernos locales, los programas y actividades que se inscriben dentro del concepto de ciudad educadora involucran a todas las áreas. La red de Ciudades Educadoras integra municipios de todo el mundo reunidas en la Asociación Internacional de Ciudades Educadoras (AICE), con una Secretaría General en el Ayuntamiento de Barcelona. La Oficina Regional Ciudades Educadoras para América Latina, tiene su sede en la ciudad de Rosario (Argentina). Su objetivo fundamental consiste en organizar redes regionales y temáticas en Latinoamérica.

- Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU): se trata de la organización de gobiernos locales más grande del mundo, dedicada a fomentar los valores, objetivos e intereses de las ciudades y los gobiernos locales. Su sede se encuentra en Barcelona (España) e integra en su seno tanto a ciudades y a municipios individuales como a asociaciones nacionales de municipios. Entre sus objetivos se destaca el de contribuir, desde los gobiernos locales, al combate de la pobreza y el hambre y el de fomentar el desarrollo productivo de las ciudades y sus áreas de influencia.

- Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU)

- Ciudades Unidas contra la Pobreza: la asociación fue creada en marzo de 2001 en Lyon por iniciativa de las ciudades de Bamako (Malí), Ginebra (Suiza) y Lyon (Francia), tiene por objetivo favorecer las cooperaciones entre las ciudades para luchar contra la pobreza, las desigualdades y la exclusión social. Es una agencia técnica al servicio de las ciudades que establece cooperaciones compartidas en las que los compromisos económicos se encuentran acompañados de intercambios a escala técnica y de la transferencia de las competencias. La asociación tiene su sede en Ginebra, facilitándose así los contactos con importantes instancias de Naciones Unidas y organizaciones internacionales, que tienen en esa ciudad su sede, así como con los principales proveedores de fondos.

- Foro de Autoridades Locales por la Inclusión Social (FAL): el Foro se constituyó en el año 2001, en el marco del Foro Social Mundial. Convocado por iniciativa de la ciudad de Porto Alegre, está integrado por representantes de ciudades de América Latina, Europa, África y Medio Oriente. El objetivo de esta organización consiste en la formulación de un concepto de governance local, que a partir del reconocimiento de las diferencias culturales, políticas y económicas de las diversas regiones del planeta, oriente las políticas públicas hacia conductas administrativas generadoras de inclusión social en las ciudades, articulando este

accionar permanentemente con el conjunto de movimientos sociales que confluyen en el Foro Social Mundial y constituyéndose en su seno como el interlocutor de los poderes locales.

- URB-AL: es un programa de cooperación descentralizado de la Comisión Europea que cubre los principales ámbitos de las políticas urbanas. Está dirigido tanto a las colectividades locales de la Unión Europea y de América Latina como a otros actores del sector urbano. Es un Programa descentralizado, en el que todas las actividades son elaboradas, propuestas y puestas en práctica por los mismos participantes, basado en el intercambio recíproco de experiencias. Una de las fortalezas del Programa es que Permite el acceso a múltiples contactos internacionales, a través de los cuales se establecen relaciones duraderas entre colectividades locales europeas y latinoamericanas facilitando otras iniciativas fructuosas. Es cofinanciado por la comisión europea con importantes recursos.

3. *Cooperación Internacional*: Las acciones y proyectos de Cooperación Internacional que desarrolla la Municipalidad de Rosario son gestionados por la Dirección General de Relaciones Internacionales, dentro de ella, el equipo técnico en Cooperación Internacional es el encargado de generar, apoyar, promover y gestionar programas, proyectos y actividades de cooperación internacional. Las fuentes de cooperación con las cuales se han trabajado proyectos (en gestión, ejecución o finalizados) desde 1992 han sido:

Acuerdos Bilaterales de Cooperación con:

- Cooperación Española (AECI)
- Cooperación Francesa (CNFPT)
- Cooperación Alemana (GTZ, FES)
- Cooperación Japonesa (JICA)
- Cooperación Canadiense (IDCR)
- Cooperación Israelí (MASHAV)

Acuerdos Multilaterales de Cooperación con:

- ♦ Organización de Naciones Unidas (ONU)
- ♦ Banco Iberoamericano de desarrollo (BID)
- ♦ Cooperación Europa-Latinoamérica (URB-AL)

♦ Organización Internacional del Trabajo (OIT)

4. *Contribución a la Promoción Económica Internacional de Rosario* es un programa consiste en coordinar la contribución que se haga desde el municipio, particularmente la vinculada a la dimensión internacional, al posicionamiento de la ciudad en el contexto regional e internacional, con énfasis en los aspectos económicos y comerciales. El objetivo general que se persigue es contribuir desde el área de Relaciones Internacionales al desarrollo productivo local, a través de la integración de los equipos técnicos que desarrollarán los proyectos con aristas internacionales

5. *Misiones empresario-institucionales de Rosario en el exterior* persiguen como finalidad la organización durante el año 2006, en coordinación con la Secretaría de la Producción, un conjunto de misiones empresario-institucionales con el objetivo central de proyectar internacionalmente las fortalezas y potencialidades económicas de Rosario y su región. Específicamente, se pretende fomentar la cooperación público-privada a partir de una agenda común de internacionalización de determinadas iniciativas productivas, por ejemplo; la difusión de las potencialidades de la ciudad en materia de ferias, eventos y congresos, así como brindar información acerca de oportunidades de inversión en la ciudad, abriendo canales al desarrollo de negocios, entre otras.

6. *Posicionamiento de Rosario y su región a nivel internacional* consiste en la articulación de la contribución que en la materia realice el área de Relaciones Internacionales junto a actores públicos y privados empeñados en posicionar a Rosario y su región en el mapa del mundo, contribuyendo a la homogeneización de visiones y estrategias y aportando iniciativas y proyectos concurrentes con estos esfuerzos que actualmente se vienen realizando en el seno del Plan Estratégico Metropolitano.

7. *Cooperación descentralizada* consiste en continuar la actualización del relevamiento de las fuentes de cooperación internacional más importantes orientadas al desarrollo económico local, analizando en cada caso las líneas o políticas de cooperación internacional de cada uno de los actores y, en función de éstas, poner en contacto a las mismas con las áreas posibles beneficiarias, gestionando integralmente en todas sus etapas el proyecto jerarquizado

por las citadas áreas. El objetivo general del proyecto es captar recursos técnicos o financieros provenientes de la cooperación internacional para aplicarlos al desarrollo de ciertas iniciativas de gestión, particularmente las vinculadas al desarrollo productivo local.

8. *Relaciones con embajadas y consulados* es importante ya que la relevancia estratégica, demográfica, económica-social y cultural de Rosario; la presencia en la ciudad de numerosas colectividades consecuencia de los flujos migratorios y la creciente actividad que en el escenario internacional desarrollan las ciudades, especialmente en los últimos años, son algunos de los factores que han contribuido al establecimiento y al desarrollo de vinculaciones de la Municipalidad de Rosario con los Consulados radicados en nuestra ciudad como con las Embajadas acreditadas en nuestro país.

9. *Premios Internacionales* obtenidos por la Municipalidad de Rosario en los últimos años:

Año 1999: Premio UNESCO “Ciudades por la Paz”

Año 2002: Premio OPS/OMS “A la Municipalidad de Rosario por su gestión en Salud”

Año 2003: Premio “Acciones Afirmativas Promotoras de la Participación de las Mujeres en el Poder Local” (tercer concurso nacional), Premio PNUD “Experiencia Ejemplar de Gobernabilidad local en la Región.

Año 2004: Premio “Dubai Internacional Award for Best Practices to Improve the Living Environment to the Programa de Agricultura Urbana”, Secretaría de Promoción Social de la Municipalidad de Rosario, Argentina.

4.4 Experiencia Internacional N° 4:

Municipio de Viña del Mar, CHILE. Continente Americano.

La realidad emergente que se vislumbra en la actualidad es la inserción internacional de las ciudades y la cooperación internacional entre regiones y entre ciudades. El proceso de globalización determina que, cada vez más, se estén generando entre ellas vínculos directos en estos temas. En su lugar se abren también nuevas relaciones de colaboración entre quienes tienen la responsabilidad de la conducción de la cooperación internacional a niveles nacional, regional y municipal.

Ello propicia importantes oportunidades en el campo de la promoción y cooperación internacional, en todos los ámbitos: de la inversión, del comercio, del turismo, del fomento productivo, de la cultura, el deporte, la capacitación del recurso humano y la transferencia de conocimientos y tecnologías.

Viña del Mar fue fundada bajo decreto en 1874 y en la actualidad cuenta con una población de 400.000 habitantes aproximadamente, es una ciudad de veraneo, conocida como la capital turística de Chile. También es conocida por sus festivales y conferencias, y como la “Ciudad Jardín” debido a sus áreas verdes circundantes. Entre sus actores locales se destacan ocho sedes de universidades privadas y tres universidades tradicionales.

En años recientes, Viña del Mar ha experimentado un florecimiento de la inversión privada, particularmente en inmobiliaria, y en los sectores del turismo y comercial atrayendo actividad comercial y de ventas en las arterias comerciales de la ciudad.

El Municipio de Viña del Mar estableció a mediados del 2001, una **Oficina de Relaciones Internacionales**, como un mecanismo de apoyo al Alcalde en aspectos de cooperación internacional de interés para el municipio y la comunidad local. El objetivo de la creación de la Oficina de Relaciones Internacionales ha sido un mecanismo de apoyo al Alcalde en los aspectos de cooperación Internacional de interés para el municipio de Viña del Mar, que sea facilitador para el incremento de los flujos de inversión, un volumen adicional de ingresos,

fuentes adicionales de provisión de servicios y la adquisición y/o exportación de conocimientos y proyecte la ciudad como sede de eventos internacionales.

Esta oficina le facilitó al municipio un incremento de los flujos de inversión, del volumen de ingresos, nuevas fuentes de provisión de servicios y la adquisición y/o exportación de “know how” a la vez que se logró proyectar la ciudad como sede de eventos internacionales. Esta dependencia se ubicó dentro del esquema del Gobierno de Chile que en el año 2000 estableció una Dirección de Coordinación Regional en el Ministerio de Relaciones Exteriores, dirección que trabaja con los municipios a través de los Gobiernos Regionales.

Se definió que las principales responsabilidades de la Oficina de Relaciones Internacionales fueran las siguientes:

- Colaborar con las autoridades nacionales, regionales y locales en la elaboración de una política regional de cooperación internacional y participar en acciones conjuntas de interés para la ciudad;
- Fomentar la presencia y la participación de la ciudad de Viña del Mar en las asociaciones municipales internacionales de relevancia, en particular con URB-AL, desarrollada con aportes de la Unión Europea; MERCOCIUDADES, a nivel subregional, y otras tales como IULA (International Union of Local Authorities, sede La Haya, Holanda); con FMCU (Federación Mundial de Ciudades Unidas, sede Lyon, Francia); con Metrópolis (sede Québec, Canadá) y con UCCI (Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas, sede Madrid, España);
- Fomentar la presencia y participación de la ciudad de Viña del Mar en los programas de fuentes tradicionales de cooperación que benefician o pueden beneficiar a Chile, sus regiones y sus ciudades. Prestará especial atención a la Unión Europea (y sus redes bajo el Programa Urb-Al), al GEF (Global Environmental Fund y sus programas ambientales a nivel local); a la banca multilateral de desarrollo (Banco Mundial y Banco Interamericano de Desarrollo); a organismos de cooperación técnica externa (Sistema de Naciones Unidas y Sistemas Regionales, OEA y SELA); y a fuentes bilaterales (BMZ y GTZ de Alemania, CIDA de Canadá, AECI de España, etc.);
- Fomentar la presencia y participación de la ciudad de Viña del Mar en los programas de fuentes no tradicionales de cooperación, incluyendo empresas transnacionales chilenas y extranjeras, fundaciones y otros organismos del sector privado;

- Fomentar la presencia y participación de la ciudad de Viña del Mar en programas de interés regional y subregional (tales como MERCOSUR) y en particular con países vecinos;
- Fomentar la presencia y participación de la ciudad de Viña del Mar en otras actividades de proyección internacional como son eventos que puedan realizarse en la ciudad, giras comerciales, culturales, deportivas o de otro tipo en áreas de interés nacional, regional o local (apertura a programas tales como los de libre comercio con, mercados norteamericanos y asiáticos, y otros);
- Identificar proyectos de interés del Municipio y de la comunidad de Viña del Mar que sean susceptibles de financiamiento o co-financiamiento de la cooperación internacional;
- Preparar y/o contribuir a la preparación de proyectos de cooperación internacional en los distintos formatos que requieren las diversas fuentes de cooperación internacional; y
- Realizar otras tareas vinculadas con cooperación internacional que le encargue el Alcalde.

Para la estructuración de tal Oficina se contó con servicios profesionales de vasta experiencia internacional, particularmente con el sistema de Naciones Unidas, y se dieron pasos para establecer una sede conjunta con las autoridades regionales (Gobierno regional) y nacionales (Ministerio de Relaciones Exteriores).

La función de Relaciones Internacionales es adicionalmente, promover dentro del marco o de las políticas nacional y regional de cooperación internacional, nuevos entendimientos de interés para la ciudad y sus instituciones, incluyendo hermanamiento, inversiones, intercambios económicos, tecnológicos, sociales y culturales.

Cooperando con el gobierno regional, Viña del Mar ha participado activamente en las siguientes actividades:

- eventos de planificación estratégica sobre el rol de la región en relaciones internacionales junto con autoridades del Gobierno Regional y de sectores privados y universitarios a fin de construir programas de largo plazo y mediano plazo de interés regional;
- eventos convocados por el Gobierno Regional del quehacer universitario regional, el turismo, las áreas patrimoniales y las naturales;

- en la preparación de antecedentes sobre vínculos con la Municipalidad de Shantou, Provincia de Guandong (China), con la cual se convino un acercamiento entre ambos municipios.

El Municipio puso énfasis en la participación en dos redes (una regional y la otra internacional) municipales de carácter internacional:

1. *Red de Mercociudades*: Viña del Mar fue aceptada como miembro de la Red en Septiembre de 2001 y en tal oportunidad fue electa miembro de su Consejo. Esta Red es una agrupación de tipo político que busca fortalecer los lazos de integración regional dentro del marco de la institucionalidad de MERCOSUR. Para un Municipio como el de Viña del Mar, que ha buscado una mayor inserción en los esquemas de cooperación internacional y regional, la intervención en este tipo de redes y agrupaciones es funcional y debe promoverse.. Los esquemas de cooperación técnica intermunicipal de Mercociudades se expresan a través del trabajo de sus Unidades Temáticas.

2. Programa URB-AL: Este es un programa de cooperación horizontal y descentralizada de la Comisión Europea dirigido al conjunto de ciudades de la Unión Europea y América Latina. Tiene como objetivo general contribuir a mejorar las condiciones socioeconómicas y la calidad de vida de las poblaciones, así como el desarrollo equitativo de los centros urbanos. Otras redes en la que participa son: IULA, FMCU, UCCI y otras.

Los programas en los que participa con fuentes tradicionales de cooperación son: el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Los programas que integra con fuentes no tradicionales de cooperación son:

1. *El Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU)*: Viña del Mar se incorporó como miembro de pleno derecho a la organización con la que colaboró en materia de capacitación de personal y asesoría en planificación estratégica.

2. *La Iniciativa Canadiense de Ciudades Sustentables (ICS)*: Este Programa fue establecido en 1999 por el Gobierno de Canadá, buscando una asociación entre éste gobierno y ciudades, ONGs y sector privado con objetivos vinculados a mejorar la calidad de vida de los habitantes y el desarrollo sostenible de los municipios. A comienzos del 2002 se agregó Viña del Mar.

También se proyecta al mundo, a través de su participación en ferias internacionales, misiones comerciales y viajes de negocios. Los hermanamiento de ciudades igualmente constituye una práctica para establecer vínculos con otras comunidades. Viña del Mar ha suscrito durante años convenios de hermanamiento con varias ciudades de la región y de Europa. Sin perjuicio de mantener frecuentes contactos con varias de ellas y acordar programas operativos con algunas, durante los últimos años se hizo un esfuerzo especial para tratar de alcanzar acuerdos de cooperación concretos a fin de materializarlos, con las ciudades Argentinas de Mar del Plata (Municipio General Pueyrredón) y Mendoza y con las Intendencias uruguayas de Maldonado (Punta del Este) y Paysandú.

El posicionamiento de Viña del Mar como sede de eventos internacionales se manifiesta en que el Municipio lideró esfuerzos para obtener para la ciudad sedes de importantes eventos internacionales de carácter internacional. Particularmente relevantes fueron las presentaciones ante el Ministerio de Relaciones Exteriores a fin de que sesiones del Foro Económico Asia Pacífico (APEC) que tendrán lugar en Chile en el 2004; la Asamblea General de la OEA, que se realizará en el país en junio del 2003, y la Sesión del Consejo Latinoamericano del Sistema Económico Latinoamericano (SELA) que tendría lugar en octubre del 2003 se realicen en Viña del Mar. Un estudio sobre las facilidades disponibles para la realización de tales eventos –preparado con vista a las reuniones de APEC 2004.

Otras actuaciones en el ámbito internacional de la Municipalidad de Viña del Mar, fue que a fines del 2001, estableció contacto con las Embajadas y las sedes en Chile de Organismos internacionales a fin informar tanto del establecimiento de su nueva Oficina de Relaciones Internacionales como de la restauración de las instalaciones en el Castillo Wulff. De estas comunicaciones están surgiendo contactos en los ámbitos de cooperación técnica, económica y cultural que fortalecerán el posicionamiento de la ciudad en los eventos que patrocinan estas misiones extranjeras.

En el área de las relaciones internacionales municipales se reconoció lo nuevo de estas prácticas que tienden a compartir desafíos y enfoques de solución. A pesar de la riqueza de los intercambios se requiere un replanteamiento del tema teniendo presente que la administración

de las ciudades debe sufrir y combatir los efectos de las decisiones que se adoptan en otras partes (a nivel nacional o a nivel internacional por acuerdos gubernamentales que limitan gasto y aumentan responsabilidades). Aunque existe alguna capacidad para combatir estos efectos es necesario revisar las relaciones entre el poder económico y el poder democrático. Es necesario, por tanto, modificar el modelo de uno, como el actual, que se basa en la solidaridad y en demandas, por otro que se base en ofertas (incluida la autonomía para un crecimiento económico) acompañado por un código ético y por elementos de validación y control. Ello supone una descentralización real (tanto del ciudadano, como actor, como en la vinculación de la autoridad regional con la nacional en lo que se refiere a flujo de recursos y decisiones) y la consideración del creciente fenómeno de las migraciones además de los temas tradicionales (agua, vivienda, seguridad, tráfico, contaminación, uso de tecnología de la información, etc.).

Otras actividades vinculadas con el entorno necesario para la cooperación internacional:

Vinculación con el Sector Privado:

En cuanto a la vinculación con el sector privado, se mantuvo estrecho contacto con las Cámaras Regionales de Comercio y Producción, de la Construcción, ASIVA y otras en la preparación y mantenimiento de diálogos con fuentes externas de cooperación. Especial mención merece el aporte de la Gerencia del Casino Municipal de Viña del Mar en la preparación de documentación sometida a la Cancillería para optar por ser sede de reuniones APEC 2004.

Vinculación con Universidades de la Región:

La vinculación con las Universidades de la Región se dio dentro del marco de la Comisión Universidades de la Corporación para el Desarrollo Estratégico y Sustentable Viña del Mar 2010 donde se actuó en calidad de Secretaría Técnica. Además de constituir la única mesa regional en que todas las universidades, tradicionales y privadas, pudieron reunirse para tratar temas de interés común, se preparó –para circulación dentro y fuera del país- afiches y folletos promocionales sobre la oferta disponible en Viña del Mar y Valparaíso y se estableció un Centro Interuniversitario de Cultura y Desarrollo que opera en el Castillo Wulff como instrumento de extensión en materias de interés de la ciudad y de los centros de educación superior.

Existen actividades desarrolladas por la comisión universidades de la corporación Viña 2010 que tienen por objetivo constituirse en un espacio de diálogo y articulación de iniciativas entre el sistema universitario público-privada, la Municipalidad y otros actores de carácter institucional, empresarial y comunitario para transformar a la ciudad en centro universitario nacional, en conjunto con Valparaíso y la región.

Desde 2001 la actividad internacional de la Municipalidad de Viña del Mar se ha incrementado notablemente, como producto de una estrategia, que buscó potenciar los beneficios de la cooperación, del intercambio de experiencias y de la promoción internacional, con fines turísticos y económicos en general. A fines de 2002, el Alcalde de la ciudad visualizó que la función de la Oficina de Relaciones Internacionales debía ser una función orgánica del municipio, como la cultura, el deporte, el aseo y la seguridad ciudadana, entre otras. Por este motivo, encargó la creación de dicha Oficina.

CAPÍTULO V

Propuesta

Subsecretaría de Asuntos Internacionales (SAI)

Recapitulando, se quiere dejar en claro que la siguiente propuesta intenta articular las dos lógicas que fueron desarrolladas a lo largo del trabajo. Por un lado, la interna que se asocia con el proceso de descentralización territorial y/o funcional, la cual es a su vez derivada de otra lógica: la externa, inscripta en el proceso globalizador. De este razonamiento se deduce que el nexo entre ambas puede ser fruto de un esfuerzo intelectual y dista de la toma de decisiones centralizadas. Los actores subnacionales deben afrontar crecientes retos planteados en los diferentes entornos en los que interactúan por lo que la formulación de estrategias de desarrollo en un contexto de mayor complejidad, competencia, incertidumbre y apertura promueve el surgimiento de iniciativas innovadoras.

La dilucidación aquí expresada no surgió de una idea vaga. Cuenta con sustento teórico y empírico, como así también con condiciones de factibilidad. Se vio que una de las características de la Interdependencia Compleja es la aparición de nuevos actores que irrumpen en el escenario mundial (Organizaciones No Gubernamentales, Organizaciones Internacionales, Empresas Multinacionales y entes subnacionales, etc.). En este sentido el gobierno local caso de estudio, dejó su impronta en este contexto al mostrar una voluntad política por promover el desarrollo de la ciudad de Rafaela (aunque en un nivel rudimentario). Este impulso se vio reflejado en la creación del Plan Estratégico Rafaela. Este plan si bien contempla temas de interés local, los supedita a la concreción de un objetivo general: "Potenciar a Rafaela como centro productivo regional con proyección internacional, desarrollándola como núcleo de capacitación y tecnología, que proyecte su identidad cultural con base solidaria y garantice equilibrio urbano, calidad ambiental y de vida para todos". A pesar de esto, no se conocieron políticas concretas ejecutadas o programadas en pos de la perspectiva internacional propiamente dicha de la ciudad.

El PER en la actualidad adolece estas falencias, las mismas se detectaron el capítulo cuarto a pesar de que en sus inicios fue fruto del accionar mancomunado del sector público y privado, en nuestros días este espíritu está desvirtuado. Como consecuencia, sólo queda tratar de impulsar esta proyección internacional desde un ámbito específico para que la internacio-

nalización efectiva de la ciudad concretice siempre que se cuente con la participación de colaboradores y consensos entre los actores locales.

Pese a que subsiste el PER, en este marco en los últimos tiempos, la veta internacional no ha tenido resonancia. Ya se remarcó que su meta, la proyección internacional de la ciudad, es limitada: se restringe a hermanamientos entre ciudades, convenios, Red de Mercociudades y la participación en el CIDEU. A esta restricción se le suma que son mínimas las informaciones que se publican acerca de los proyectos ejecutados en líneas estratégicas de perfil local como también es *inexistente la búsqueda de soluciones internacionales a problemas locales*, deducimos que este plan se encuentra en un estado de letargo.

Retomando dos conceptos propuestos por los autores Keohane y Nye en su teoría de la Interdependencia Compleja, se puede relacionar por un lado, el término “vulnerabilidad” (que aludía a la desventaja de un actor que continua experimentando costos impuestos por acontecimientos externos aún después de haber modificado su política), con la acción política de dar vida al Plan Estratégico para Rafaela (PER) para modernizar la gestión de la ciudad e ingresar de un modo competitivo al mundo globalizado pero éste, en la actualidad perdió el dinamismo que de sus años anteriores y los costos que se experimentan se vinculan con un nulo planeamiento de las RRII a nivel local. Es por esto que se pone énfasis en expresar que este plan fue una política del gobierno de turno que con el decorrer de los años, perdió la visión de considerar la internacionalización de la ciudad como un factor de progreso.

Por otro lado, el concepto de sensibilidad, definía el grado de respuesta de una estructura política a los cambios. En este sentido, se cree que el margen de respuesta estaría dado por la creación de una Subsecretaría de Asuntos Internacionales (SAI) que serviría de enlace entre el incierto mundo de la globalización y la realidad local para que las RRII no sigan siendo materia pendiente y constituyan acciones no planeadas, espontáneas y desorganizadas. Esto priva a la ciudad de establecer contactos o vinculaciones internacionales con motivo de no contar con un ámbito específico que ordene internacionalización de la ciudad. Aquí es donde se encuentra el punto de conexión con la propuesta que se formula en este apartado.

Esta propuesta se encuentra reforzada por dos cuestiones. Por un lado, está fortalecida por los datos recabados de la realidad local, los resultados de la encuesta llevada a cabo a los actores locales consolidan la idea de la necesidad de proyectar las RRII en la ciudad de Rafaela. Por otro lado, se verifica la viabilidad del proyecto al tomar conocimiento que en otras partes del mundo, la política de internacionalización es gestionada eficazmente por municipios de diferentes países con excelentes réditos.

Después del análisis del PER, el estudio de los datos empíricos emergentes de las necesidades de los actores locales y de advertir que la proyección internacional de un municipio es una política corriente en el mundo globalizado, se puede sostener que el Estado Municipal de la Ciudad de Rafaela adolece de una internacionalización restringida y limitada de la ciudad además de carecer de un núcleo institucional que aglutine la gestión de las Relaciones Internacionales de la localidad.

Por eso, analizar si las Relaciones Internacionales podían desenvolverse y gestarse en ámbitos no tradicionales, teniendo en cuenta los nuevos actores de la sociedad internacional como los entes subnacionales y los nuevos temas de agenda como el desarrollo local fue la premisa que orientó este trabajo.

Al sector público local se lo considerada un actor determinante en la toma de decisiones en ese ámbito local. Por ello es relevante estudiar esta unidad de análisis debido a que es quien debería apelar a la promoción del desarrollo apostando a la internacionalización de la ciudad mediante un modelo de articulación de actores.

Esta propuesta sugiere crear un espacio que propicie la participación y vinculación entre la totalidad de los agentes intervinientes en la sociedad rafaelina y que contemple todos los ámbitos (económico, político, cultural, económico, educativo, entre otros). Sería útil construir un lugar específico donde se articulen los actores a la vez que cuenten con un marco regulatorio oficial que los contenga.

Otro caso de planeamiento de las RRII, es aquel que es ejecutado por particulares en cada caso específico (verbigracia una PYME que aspirar exportar sus productos). Esta opción

es plausible sin embargo encaminar las RRII se reduciría a maniobras puramente individualistas de cada organización al margen del consenso entre agentes al que se pretende arribar. No se está en contra de esta postura no obstante se la considera limitada y como emprendimientos aislados.

Explorando la articulación público - privado en el contexto del PER, esta fue considerada como una debilidad ya que es evidente la necesidad de dar un nuevo impulso a la relación. Es un hecho que el plan se encuentra en una etapa de transición, tanto porque existe una nueva administración que no le dio continuidad cuanto porque se ve que la proyección internacional es aún sintética. La conformación de un entorno institucional permitiría generar innovaciones a partir de la complementación de ámbitos a veces considerados antagónicos.

Siguiendo estas ideas, el primer interrogante que surgió fue ¿en qué ámbito podría crearse la SAI?. La respuesta fue en el ámbito público municipal. Las razones que avalan esta decisión versan acerca de que este es el espacio que tiene la función de velar por el desarrollo local y por el bienestar social de los gobernados. Además tiene la función de dirigir el destino de la ciudad, es el centro de toma de decisiones políticas, las cuales están legitimadas por los ciudadanos y porque a la vez se posiciona en los contextos en los cuales actúa de un modo competitivo que le posibilita la oportunidad de alcanzar un desarrollo endógeno enriquecido de experiencias foráneas.

Esta SAI se convertiría en el nexo oficial entre el desarrollo local y el mundo globalizado. Esta decisión se fundamenta en la percepción de que la unidad de análisis al ser la institución que nos representa y nos gobierna le imprime un sello formal y oficial a la propuesta.

Partiendo de la observación directa que se realizó a la estructura orgánica de la Municipalidad de Rafaela (Ver Anexo Cuadro IV: estructura Orgánica del Estado Municipal de Rafaela) se pueden expresar una serie de reflexiones. Un primer escollo lo representó, la ordenanza n° 3.632 promulgada por el anterior intendente, legislación sancionada por el órgano deliberativo y promulgada por el Departamento Ejecutivo, la que en el artículo 22 reza:

“Autorízase al Departamento Ejecutivo Municipal a reasignar en lo sucesivo las competencias de los órganos creados por esta Ordenanza o asignarles nuevas, dentro de la estructura del Gabinete

previsto, y *siempre que no se alteren el número y la denominación de Secretarías y Subsecretarías*".
(las cursivas son propias)

A pesar de esto, no representó un obstáculo para el trabajo porque la actual administración alteró la cantidad y denominación de las secretarías y subsecretarías. Lo que no se consiguió recabar fue la ordenanza que plasma dicho cambio. Esta cuestión no fue fruto de la omisión o negligencia sino de la poca información a la que se accedió debido a los pormenores que impone toda burocracia y a la poca predisposición de algunos informantes claves a los cuales se entrevistó.

La misma se compone de siete secretarías y cuatro subsecretarías. En un primer momento se pensó en instaurar la SAI que dependa de la Secretaría de Programación Económica. Sin embargo sus funciones trascenderían el plano económico ya que las RRII abarcan un abanico de actividades, temas e interacciones entre los más variados actores por lo que habría que modificar las atribuciones de la Secretaría de Programación Económica, idea ésta que no prosperó. En un segundo momento, se especuló y se decidió subordinarla a la Secretaría de Gobierno debido a que las RRII deben ser consideradas como una disciplina cuyos esfuerzos deben ser guiados por los altos representantes de la sociedad. Además tienen un contenido integral el cual no puede ser dividido para su abordaje. Esta anexión podría efectivizarse siguiendo los pasos legales prescriptos para tal cometido.

Con la creación de un marco institucional (SAI) dedicado a las RRII, éste mantendría contactos estrechos con el ente descentralizado ICEDEL y tendría como función primordial la inserción internacional de la ciudad de una manera más compleja, no sólo acotada a las formas ya existentes. Además, se indagaría en nuevas formas de lograr este cometido a la vez que se contaría con una estructura sólida dentro del ámbito municipal, de fácil identificación a la hora de vincular a la ciudad con el mundo. Todo lo cual redundaría en la creación de un área específica que fomente las RRII.

Contando con una infraestructura destinada a tal fin no se estaría frente a proyectos e ideas sino ante la posibilidad de llevarlas a la práctica de un modo formal y oficial. Este sería

el punto de referencia tanto para quienes necesiten de sus servicios como también para aquellos del exterior que quieran conocer qué posibilidades brinda la ciudad para sus negocios.

El punto central y distintivo de esta SAI es que en su seno se modelaría la articulación pública y privada de un modo concreto. Se conciliaría la eficiencia del sector privado con el impulso gubernamental de velar por el bien común (receptor de demandas, requerimientos y expectativas públicas) visto y considerando que las actividades proyectadas del PER tienen repercusión a nivel local pero la concretización del objetivo central sigue siendo escueto.

Institucionalizar la SAI a nivel local es darle a las RRII un espacio donde puedan desarrollarse de manera eficaz y permanente. En un ámbito así pensado, en el que el sector público y privado conjuguen sus intereses en pos obtener beneficios mutuos, en el que la cooperación de los sectores implique tácitamente un consenso, es el terreno fértil que se propone como base de nuestra propuesta. Un espacio de discusión en donde los esfuerzos se mancomunেন en virtud de la consecución de un proyecto de bienestar común. También serviría de espacio para investigaciones, operaría como lugar para el desarrollo de “think tanks”, de acceso público a todo aquel que le interesara, que funcione como secretaría ordenadora de actividades, receptora de demandas, consultas, dudas, proyectos y expulsora de información. El trabajo interdisciplinario aquí cobra relevancia ya que nos provee de diversos puntos de vista para comprender el modo de vida en sociedades distantes que mantienen algún tipo de contacto con la propia.

El mecanismo por el cual se seleccionan las nuevas demandas o necesidades que se originan en el contexto, sumadas a los proyectos que se piensan realizar, llevan a que en el ámbito de lo público gubernamental, el sistema político desempeñe tareas e interacciones dirigidas a ofrecer un servicio, ganar la aceptación en la sociedad y a potenciar la inserción laboral de la ciudad. Así, la comunidad en general y la administración interactuarían de una forma provechosa mutuamente. El proyecto demuestra viabilidad cuando se detectan nuevas posibilidades para interactuar a nivel internacional o cuando se toma la iniciativa de proyectar internacionalmente a la ciudad a través del emprendimiento de proyectos, de la búsqueda de vinculaciones, soluciones o alternativas a los problemas locales. Es decir, actuar localmente pero pensando globalmente.

Así las demandas expresas se trasladan a la SAI que es el órgano que las agrega y articula, actuando como un filtro mediante la reducción y selección y reflejando de esta forma una cierta independencia en su accionar. La autonomía permite que la toma de decisiones se transforme en respuestas a las demandas del entorno, que son en última instancia, demandas sociales.

Las resoluciones que se tomen tendrán su eco en el entorno. Si las decisiones son favorables a las personas, contará la SAI con cierta prestigio y operancia. De lo contrario, si resultan inadecuadas, es conveniente reiniciar el proceso de búsqueda de información y asesoramiento. Podemos vislumbrar que la permanencia de la SAI estará dada por su capacidad de reorientar la asignación y búsqueda de información. Desde una mirada general se aprecia que temas como la cultura, economía, medio ambiente, etc. condicionan la capacidad de respuesta de la SAI. Pero es aquí donde se demostraría la eficacia de la SAI en términos del panorama holístico que se trata de imponer sobre la realidad para hacer hincapié en aquellos puntos relevantes que la comunidad en general solicita.

Con la SAI se procura lograr la real convergencia de esfuerzos públicos y privados. Los agentes intervinientes son fuerzas que gravitan hacia un mayor protagonismo de lo local. Esto se plasmaría en que sus potencialidades sean sobresaltadas por la SAI fomentando las consultorías externas, los estudios de mercado, conciliando la eficiencia empresarial con el bien público de la municipalidad, indagando sobre el marketing del territorio, el intercambio de conocimiento, la cooperación internacional, la participación en ferias y el cuidado del medio ambiente.

A pesar de las potencialidades que tiene la ciudad conviene preguntarse por qué el PER tal como fue pensado no funciona. Según nuestro análisis, se entiende que estas falencias (analizadas en el capítulo III) se relacionan con la excesiva burocracia, la superposición de tareas y una mirada acotada al ámbito local. En este sentido habría eficiencia si existiera un lugar donde prevalezca una especialización en la temática internacional y se rastreen en ese contexto internacional las soluciones a los problemas locales que no encuentran remedio en el medio municipal.

La voluntad política devendrá un factor esencial para articular los actores ya que dirigir la misión de la SAI, innovar. Sin embargo y como no todo sería equilibrio por la dificultad en armonizar intereses a veces tan contrapuestos como los sociales y los económicos, se haría uso de medios de solución pacífica como: la mediación, la conciliación, negociación, método todos que poseen como denominador común las bases esenciales de la buena comunicación y respeto al prójimo.

De la institucionalización de las RRII devendrían ahorros en recursos financieros porque ICEDEL podría funcionar como extensión de la SAI donde la información estaría en un solo lugar y de allí se distribuiría a las secretarías que la soliciten, al público en general o a quién quiera viabilizar algún proyecto. Esta innovación, útil y prospectiva es necesaria para reactivar el PER y por consiguiente la inserción internacional de la ciudad. Además, se estaría frente a un mayor dinamismo del gobierno local como actor que se desempeña entre los niveles macro y micro.

Los recursos humanos que aquí trabajarían serían especializados en las distintas temáticas que se investigan ya que una labor interdisciplinaria enriquece toda discusión u opiniones. El trabajo en equipo posibilitaría un abordaje integrador de acerca de cualquier tópico.

En relación a los recursos materiales, implicaría una redistribución del espacio dentro de la Municipalidad. Todo esto se puede realizar explotando la infraestructura disponible del PER: aulas de capacitación, anfiteatro, nexos fijos con entidades deportivas, conferencias, seminarios, etc.

Para desempeñar sus funciones, es menester organizar la división de trabajo en áreas bien delimitadas. Una se encargará de recabar información de acuerdo a una división de los estudios en *zonas geográficas*: África, América, Asia, Europa y Oceanía. La otra será *temática*: (solución a los problemas locales) política, economía, sociedad y cultura y medio ambiente. A esta SAI, puede recurrir quién esté interesado en buscar asesoramiento para contar con información a los fines de materializar sus proyectos e ideas.

A modo introductorio, para adentrarnos en la labor de esta subsecretaría y valiéndonos de los datos recolectados podemos formular las siguientes ideas: los centros de estudio por zonas geográficas tendrían por finalidad instruirnos acerca de las diferentes culturas, promover la sensibilización con los distintos estilos de vida y formas de hacer negocios, recabar datos, realizar estudios de mercado, interiorizarnos de su entorno político, económico, social, su forma de desenvolverse, es decir fomentar un sentido entendimiento y tolerancia de sociedades distantes para luego poder realizar negocios, hacer contactos e intercambiar experiencias. Este aspecto resulta de vital importancia ya que como vimos en el relevamiento del Sector Exportador de Rafaela, su producción exportable se continúa diversificando y puede que la búsqueda de nuevos mercados y sus conocimientos de ellos condicionen sus réditos.

La división temática se disgrega en cuatro secciones: política, economía, sociedad y cultura y medio ambiente. Los programas que se idearon fueron:

Sección política: canalizaría todas las acciones públicas y colabora con las privadas en las relaciones políticas internacionales: firma de convenios entre entes estatales, contratos internacionales, búsqueda de inversiones extranjeras, solicitud de ayuda económica a organismos internacionales, asesoría en temas de compras de bienes públicos, logística y comunicaciones. Algunos programas podrían ser:

- Brindar ayuda en casos de catástrofes e idear redes solidarias
- Capacitación de los recursos humanos de la clase política
- Solicitar créditos a organismos internacionales para obras públicas
- Consultoría para los negocios internacionales
- Participación de seminarios internacionales
- Capacitarse en políticas de bajo impacto ambiental
- Crear vínculos con especialistas en el diseño urbano de las ciudades

Sección económica: establecería políticas generales y planificaciones, tratando de encauzar los intentos privados (y públicos si los hubiera) individuales, en una misma dirección, y producir así actividades conjuntas de mayor envergadura y reducir los riesgos. Los representantes públicos aportan la colaboración estatal en sentido administrativo, financiero, capacitación, etc. desee realizar por primera vez una operación comercial o cultural internacional todos los medios necesarios para ello, y para quien los realiza habitualmente un ámbito en el

cual discutir la política económica o social a tal fin, estudio de mercados. Atraer inversiones. Se beneficiarían todos los sectores sociales y económicos, aunque implicaría al comienzo un fuerte compromiso estatal mientras se inicia todo el proceso. Programas:

- Concursos de presentación de proyectos vinculados a temas controvertidos para presentarlos en congresos internacionales
- Ayuda a no profesionales a acceder a préstamos mínimos para que desarrollen la actividad que saben hacer mejor (costura, tejido, jardinería), es decir para que logren financiar sus microemprendimientos con requisitos mínimos.
- Capacitarse y evaluar la posibilidad de formar distritos industriales o clusters.
- Consultoría económica
- Estudios de mercados de culturas diferentes a la propia
- Diversificar los mercados a los que se exporta
- Participar en ferias internacionales
- Promocionar los productos locales en los diferentes países
- Establecer contactos con las cámaras de comercio del exterior

Sección Social y Cultural: generaría acciones de crecimiento social, fomentando las relaciones culturales sobre la base de las económicas. Se desvían fondos privados a tal fin como contraprestaciones de la colaboración estatal en lo económico. Abarcaría aspectos como estudios universitarios, ciencia y tecnología, turismo, cultura, deportes, entre otros.

Programas como ser:

- Diversificar la oferta educativa para brindar servicios profesionalizados
- Becas internacionales para capacitación
- Incorporar a amas de casa, ancianos en proyectos comunitarios
- Vincular institutos tecnológicos, universidades, con sectores productivos
- Política de intercambios culturales
- Formación ética mediante el estudio de experiencias en los diversos países del mundo

Sección Medio Ambiente: aquí se orientarían las iniciativas relacionadas a la temática como así también la educación de las diferentes franjas etáreas para aprender a conservar el medio que nos rodea. Se canaliza la solidaridad frente a eventuales catástrofes climáticas y se

delinean acciones a seguir para fomentar una “mentalidad ecológica” que redunde en la mejora continua de los procesos o agentes contaminantes. Los programas serían:

- Difundir la mentalidad ecológica a los menores de edad a través de proyectos ecológicos
- Propagar los concursos de ideas acerca de problemáticas medioambientales
- Brindar ayuda a comunidades afectadas por problemas ambientales
- Buscar capacitación proveniente de profesionales del exterior
- Analizar casos de catástrofes ambientales mundiales y profundizar el debate acerca de sus impactos y efectos residuales
- Establecer contactos con ONGs a los fines de brindarles apoyo
- Participar en foros mundiales acerca de la temática

No obstante vemos que esta división del trabajo se vuelve dependiente mutuamente en el sentido que dependiendo del tema (política, economía, cultura, etc.) que se quiera indagar, las condiciones, requisitos o demandadas y la zona geográfica en la que se pretenda incursionar se terminará desarrollando un trabajo donde coexiste la especialización en los estudios con la interdependencia y el trabajo en equipos multidisciplinarios.

Se puede afirmar que si se cuenta con información (se vive en la era de la información y las comunicaciones) se puede alcanzar: capacitación, preparación, iniciativa, desarrollar proyectos comunitarios, negociaciones comerciales, vinculaciones con OI/ONGs, redes con universidades extranjeras entre otras pero siempre manteniendo contactos con el entorno internacional. Éste nos provee de una gama más variada de oportunidades que si son bien aprovechadas enriquecerían a la sociedad local.

La utilidad de la SAI radica en contar con un emplazamiento donde el conocimiento, la actualización y la información cobran un papel relevante. Aquí, lo público y lo privado encuentran su denominador común, su engarce con el exterior, las RRII pasan a ser gestionadas por una institución especializada y se hace una contribución al desarrollo local.

Cabe destacar, a modo de cierre, que esta propuesta se formuló teniendo en cuenta que un análisis del PER sumado a un estudio de los actores locales, favorecerían la potenciación de

los recursos con los que cuenta la ciudad para alcanzar su internacionalización. En resumen, el motor del desarrollo es la cultura o capital social y el rol del municipio es el de coordinar a los actores.

REFLEXIONES FINALES

Este trabajo se planteó el objetivo de echar luz sobre el nuevo rol que adquirieron los actores subnacionales en el escenario internacional. Para ello, se centró la atención en cómo la Municipalidad de la Ciudad de Rafaela intentaba internacionalizar la localidad.

La importancia del fenómeno de la proyección internacional de las ciudades encuentra su fundamento en el contexto mundial globalizado. Como consecuencia de esta realidad, el planeta se tornó más interdependiente, dinámico y complejo. Nuevos actores irrumpieron en el escenario mundial disputándole al Estado Nación el protagonismo que detentaba desde antaño. Al mismo tiempo una agenda de temas múltiples se impuso en el orden del día, desplazando a los asuntos de la alta política.

Así pues, se focalizó la atención en cómo estas transformaciones globales repercuten en los territorios municipales y como éstos intentan posicionarse en este contexto donde cobraron importancia los contactos, las transferencias de tecnología, los acuerdos, es decir las Relaciones Internacionales.

Siguiendo este razonamiento se vio que el gobierno local rafaélino para adaptarse a este nuevo entorno, se valió del planeamiento estratégico como herramienta ordenadora de la gestión administrativa. Sin embargo, con el transcurso del tiempo, el espíritu del plan -guía principal en la internacionalización de la ciudad- comenzó a desvirtuarse hasta caer en una suerte de letargo.

Por lo tanto, el problema de investigación que se reveló fue: ¿Existe una estructura municipal adecuada para satisfacer la demanda de RRII de los actores locales de la Ciudad de Rafaela?. Ante esta problemática surgió una respuesta tentativa que se formuló de la siguiente manera: el Estado Municipal de la Ciudad de Rafaela podría mejorar su proyección internacional si ampliara su influencia a otras temáticas no contempladas aún y si creara un núcleo institucional especializado en la gestión de las RRII toda vez que esta idea sea viable y emerja de las necesidades de los actores locales.

El sustento teórico al que se recurrió para abordar esta incógnita fue asociar por un lado, la Teoría de la Interdependencia Compleja con la lógica global y por otro el desarrollo local y el planeamiento estratégico con la lógica local. De esta forma, se alcanzaban conocimientos de dos entornos diferentes a la vez que se los intentó ensamblar o conectar. La premisa “pensar globalmente y actuar localmente” permitió fortalecer el desarrollo de unidades menores al Estado Nación al mismo tiempo que les permitió insertarse en la globalización aprovechando sus oportunidades y afrontando sus desafíos.

Para seguir un camino lógico, en este trabajo se establecieron objetivos generales y específicos. Los primeros se referían a relevar si la proyección internacional de la ciudad estaba eficazmente orientada y si existía la necesidad de proyectar las RRII. Los segundos implicaron estudiar el PER para detectar sus fortalezas y debilidades, conocer qué actores locales existían en la sociedad rafaélina como así también sus necesidades para proyectarse internacionalmente en beneficio de la internacionalización de la ciudad e interiorizarse acerca de experiencias foráneas a la vez que se aportarían ideas para optimizar la internacionalización de la ciudad.

El examen del PER arrojó resultados negativos. Al tiempo que procura la internacionalización de la ciudad, el plan adolece de irregularidades. Es idealista, limitado, pragmático, no promueve la articulación de los actores y tiene una falencia orgánica: carece de un órgano que se encargue de las RRII.

Ante este estado de cosas y si se le suman, por un lado, los resultados de una encuesta al entorno local, favorables a gestionar las RRII en el municipio de Rafaela y por otro, el aporte que significa conocer que otros municipios del mundo bregan por las RRII como política de gobierno, se está en condiciones de formular una propuesta para revertir estas anomalías, verificar la hipótesis y cumplir con los objetivos planteados. Para ello, se propuso la creación de una Subsecretaría de Asuntos Internacionales (SAI) dependiente de la Secretaría de Gobierno de la Municipalidad de Rafaela para que se institucionalicen en su seno las RRII. Como ya se vio, en el capítulo V se ahondó en sus características y funciones.

A modo de reflexión final y relacionando los contenidos expuestos se puede decir que la SAI constituye una propuesta para lograr una internacionalización de la ciudad efectiva y acabada. A su vez se observó que la institucionalidad puede ser requerida como soporte en procesos de desarrollo para recrear la fuerza endógena y para adaptarse al fenómeno de la globalización y la presión competitiva de ella derivada. Finalmente se puede decir que facilitar la articulaciones de los actores es necesaria para promover la internacionalización de la ciudad de Rafaela, la cual se lograría con la creación de la SAI que se convertiría en el nexo oficial entre la ciudad y el mundo.

BIBLIOGRAFIA

- AROCENA, José: “La tensión actor – sistema en los procesos contemporáneos de desarrollo”, disponible on line en www.desarrollolocal.org/documentos, Montevideo, 2004.
- AUTORES VARIOS (1999): Argentina: alternativas frente a la globalización, Editorial San Pablo, Buenos Aires.
- AUTORES VARIOS (1998): “*Nuevas visiones para los municipios*”, segundo cuaderno del IFAM, ediciones IFAM.
- AUTORES VARIOS (1999): “*Rosario. Metrópolis y región*”, Fundación Instituto de Desarrollo Regional, Rosario.
- AUTORES VARIOS (1998): “*Estrategias para el desarrollo económico local*” en Revista Managment para Municipios (número especial), Fundación para el Desarrollo Municipal, Bs As.
- AUTORES VARIOS (1996): “*La Municipalidad junto a la Escuela*” en Revista Presencia, año 3 N°10, publicación del Liceo Municipal “Miguel Flores”, Rafaela.
- BIANCHI de TERRAGNI, Adelina (1971): Historia de Rafaela, Editorial Colmegna, Santa Fe.
- BOISIER, Sergio (1999): “*Desarrollo endógeno: ¿para qué?, ¿para quién? (el humanismo en una interpretación contemporánea del desarrollo)*”, disponible on line en www.riadel.org/cataDetalle.asp?PID=509.
- BOISIER, Sergio (1999): “*Desarrollo (Local): ¿De qué estamos hablando?*”, disponible on line en www.desarrollolocal.org/documentos, Santiago de Chile.
- BOISIER, Sergio (2003): “*El desarrollo en su lugar (el territorio en la sociedad del conocimiento)*”, disponible en www.desarrollolocal.org/documentos, Santiago de Chile.
- Boletín “Diálogo” de la Secretaría Ejecutiva de la Red de Mercociudades, año 3, n°6/7, setiembre 1998/Febrero 1999.
- BORJA, Jordi y otros (1987): Organización y descentralización municipal, EUDEBA, Buenos Aires.
- BOURDIE, Pierre: Campo de poder, campo intelectual, Editorial Quadrata, Buenos Aires, 2003.
- CABOT, Diego: “*Fideicomisos, la otra forma de invertir*” en Diario La Nación Buenos Aires, sábado 13 de abril de 2005.
- CALDERÓN F, y DOS SANTOS, M (1990): Hacia un nuevo orden estatal en América Latina. 20 Tesis sociopolíticas y un corolario de cierre, CLACSO, Buenos Aires.

- COMISIÓN DE PROYECTO DEL PER (1999): Plan de Ordenamiento Urbano – Territorial para la ciudad de Rafaela, Editorial SERV-GRAF, Santa Fe.
- COMISIÓN DE TRABAJO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA RAFAELA (1997): Análisis de Problemas, impresiones de la Municipalidad de Rafaela.
- COMISIÓN DE TRABAJO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA RAFAELA (2003): Una manera de hacer ciudad, Editorial SERV-GRAF, Santa Fe.
- CONCEJO MUNICIPAL DE RAFAELA, ordenanza n° 3.632, año 2003.
- CONSTITUCIÓN DE LA NACIÓN ARGENTINA (1995): Editorial Kapelusz, Buenos Aires.
- CONSTITUCIÓN DE LA PROVINCIA DE SANTA FE (2004): Editorial Fundación Ross, Capital Federal.
- DEL ARENAL, Celestino (1994): Introducción a las Relaciones Internacionales, Editorial Tecnos, España.
- DI TELLA, Torcuato S. y otros (2004): Diccionario de Ciencias Sociales y Políticas, Editorial Planeta, Buenos Aires.
- DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2002): Espasa Calpe. 22° edición, Madrid.
- DUPRAS, Gilberto (2003): “*Entre lo público y lo privado*” de pág. 103 a 112 en Revista Archivos del Presente, año 8 n° 31.
- ECHEVARRÍA ARIZNABARRETA, Koldo (1993): “*La Planificación estratégica de ciudades: un enfoque metodológico*” en Boletín de Estudios Económicos, volumen XLVIII, N° 148, Editado por la Universidad Comercial de Deusto, España.
- EQUIPO DE TRABAJO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA RAFAELA (1998): Plan Estratégico para Rafaela, Editorial SERV-GRAF, Santa Fe.
- FERNÁNDEZ, A. y GAVEGLIO, S. (compiladores) (2000): Globalización integración MERCOSUR y desarrollo local, Homo Sapiens Ediciones, Rosario.
- FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL (FUNDAM) (1998): Los Municipios, estrategias de desarrollo económico local, Ediciones Ferrograf, La Plata, Buenos Aires.
- GARCÍA DELGADO, Daniel (compilador) (1997): Hacia un nuevo modelo de gestión local, municipio y sociedad civil en Argentina, editado por FLACSO; UBA y UCC, Buenos Aires.

- GARCÍA DELGADO, Daniel (1998): Estado – Nación y Globalización. Fortalezas y debilidades en el umbral del tercer milenio, Editorial Planeta, Buenos Aires.
- GOBIERNO PROVINCIA DE SANTA FE (1998): Hacia el tercer milenio. Argentina y su posicionamiento mundial como productora de alimentos. Eje productivo Santa Fe – Córdoba. Importancia de Rosario y su región, Fundación Instituto de Desarrollo Regional, Rosario.
- HERNÁNDEZ, Antonio M. (1997): Derecho Municipal, volumen I Teoría General, Ediciones Depalma, Buenos Aires.
- INSTITUTO DE PLANEAMIENTO REGIONAL Y URBANO FACULTAD DE CIENCIAS MATEMÁTICAS (1964): Plan Director de Rafaela. Análisis Urbano, Universidad Nacional del Litoral.
- KEOHANE, Robert O. y NYE Joseph S. (1998): Poder e interdependencia, Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires.
- KIPPES, Romina (2004): *Ciencia y técnica*, disponible on line en el sitio web en <http://revistas.bancomex.gov.mx/rce/sp/index>, Diario El Litoral, 08/05/04, Santa Fe.
- MADOERY, Oscar (2001): “*El proyecto político local como alternativa de desarrollo*”, en Revista política y Gestión , volumen 2, Homo Sapiens Ediciones, Rosario, Santa Fe, Argentina.
- MANHEIM, Jarol B. y RICH, Richard C. (S/D):Análisis Político Empírico. Métodos de investigación en Ciencia Política, Editorial Alianza.
- MARTÍNEZ GUARINO, Ramón (2004): Estrategias de gestión y microplaneamiento, Editorial Humanitas, Buenos Aires.
- MARTÍNEZ GUARINO, Ramón (1991): Reforma del Estado y Microplaneamiento, Editorial Humanitas, Buenos Aires.
- MENDICOA, Gloria E.(2003): Sobre Tesis y Tesistas: Lecciones de Enseñanza - Aprendizaje, Editorial Espacio, Buenos Aires.
- MIRABELLA, Roberto (2002): Estrategias de desarrollo económico en el marco de la co-operación público – privada. La experiencia de la ciudad de Rafaela, ICEDEL, Rafaela.
- MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA. SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO ECONÓMICO (1999): Plan Estratégico de Córdoba: una nueva forma de gestionar la ciudad, Impresión Graphycor, Córdoba.
- MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA (1999): Córdoba, ciudad en desarrollo. Planes, proyectos y obras de la Secretaría de Desarrollo Urbano, período 1991-1999. Impresión Graphycor, Córdoba, Argentina.
- MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA (1996): PEC: Plan Estratégico para la ciudad de Córdoba, Impresión Graphycor, Córdoba, Argentina.

- MUNICIPALIDAD DE RAFAELA (2003): Análisis de un grupo asociativo en el sector de la pequeña y micro empresa de producción de muebles de la ciudad de Rafaela, Imprenta Municipal.
- MUNICIPALIDAD DE RAFAELA (2001): Nuestro Plan, Editorial SERV-GRAF, Santa Fe.
- MUNICIPALIDAD DE RAFAELA (1996): Objetivos para la administración del Estado Local, Impresiones de la Municipalidad de Rafaela, Rafaela.
- MUNICIPALIDAD DE RAFAELA: “*PER: Rafaela piensa su futuro*”, imprenta municipal, Rafaela, 1997.
- MUNICIPALIDAD DE RAFAELA (1997): Rafaela piensa su futuro, imprenta municipal, Rafaela.
- PALMA CARAVAJAL, Eduardo (1995): “*Descentralización y democracia: el nuevo municipio latinoamericano*”, en Revista de la CEPAL N° 55, disponible on line en <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/revista/noticias/articuloCEPAL/4/19084>.
- PAREDI, Gabriel (2004): “*Los Estados Federales y el Derecho Internacional. La descentralización estatal y los sujetos de derecho internacional*” en Revista Relaciones Internacionales, año 13 – n° 26, Editorial Universidad Nacional de La Plata, la Plata diciembre-mayo de 2004.
- Pearson F. y Rochesten J.M.: Relaciones Internacionales. Sistema Global en el Siglo XXI, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia, 2000.
- PÉREZ MANASSERO, Orlando: “*Rafaela: sus cosas perdidas y aún por perder*” en Diario La Opinión de Rafaela, viernes 24 de diciembre de 2004.
- PFEFFER, Jeffrey: El poder en las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill, Madrid, 1992.
- PINTO, Julio (compilador) (1994): “*Introducción a la Ciencia Política*”, Eudeba, Buenos Aires.
- QUINTAR, A, ASCÚA, R y otros (1993): Rafaela: un cuasi-distrito italiano (a la Argentina), trabajo n° 35, CEPAL, Buenos Aires.
- QUIVY, Raymond y VAN CAMPENHOUDT, Luc (1998): Manual de Investigación en Ciencias Sociales, Editorial Noriega, México.
- Revista Archivos del Presente, año 8 n° 31, 2003.
- Revista de la CEPAL, número 86, agosto 2005.
- Revista Noticias Estratégicas del Plan Estratégico para Rafaela, año 1: n° 1 y 4; año 2: n° 2, 5, 6, 7; año 3: n° 8 y 9; año 4: n°11 y 13, editado por Área de Comunicación del PER de la Municipalidad de Rafaela.

- SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo (2003): Preparación y Evaluación de Proyectos, Editorial Mc Graw Hill, Buenos Aires.
- SUKERMAN, Roberto (2001): Constitución de la Provincia de Santa Fe, Editorial Fundación Ross, Rosario.
- ROJAS SORIANO, Raúl (2001): Guía para realizar Investigaciones Sociales, Editorial Plaza y Valdés, México.
- SABA, Andrea (1997): El Modelo Italiano: la especialización flexible y los distritos industriales, Editorial de la Universidad de La Plata, La Plata.
- SÁNCHEZ, Nora: “*Buenos Aires ya tiene su modelo de ciudad para 2010*” en Diario Clarín, Lunes 29 de noviembre de 2004.
- SODUPE, Kepa (2003): La teoría de las Relaciones Internacionales a comienzos del siglo XXI, Editorial de la Universidad del País Vasco, España.
- TAUBER, Fernando (1999): Municipio y Desarrollo: el nuevo desafío, Editorial de la Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires.
- WILHELMY, Manfred (1988): Política Internacional: Enfoques y Realidades, Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires, Argentina.
- WORCEL, Gloria y ASCÚA, R (1991): “Dinamismo empresarial y cooperación institucional. El caso de las PYMES de Rafaela”, documento n° 24, CEPAL; Buenos Aires.

ANEXO

Cuadro I: Paradigmas en las Relaciones Internacionales

VARIABLES/ TEORÍAS	PARADIGMA REALISTA	INTERDEPENDENCIA COMPLEJA	PARADIGMA DE LA DEPENDENCIA
Actor principal	Estado	Pluralidad de actores	Sistema capitalista mundial
Instrumento de poder	Fuerza	Cooperación, interdependencia compleja	Explotación y Dominación
Temas relevantes	Alta política: poder, seguridad	Baja política	Relaciones económicas internacionales
Sistema internacional	Anárquico	Relaciones de cooperación	Desigual / Injusto
Meta de los Estados	Seguridad nacional	Variedad de metas	Igualdad Económica

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro II: Estructura del Plan Estratégico para Rafaela

<u>Etapas</u>	<u>Estructura Orgánica</u>	<u>Diagramación</u>
<ul style="list-style-type: none"> ● Formulación (año 1996) <u>Fases:</u> <ul style="list-style-type: none"> □ Diagnóstico □ Debates □ Definición de acciones ● Implementación (año 1998) <u>Fases:</u> <ul style="list-style-type: none"> □ Organización □ Estructura Funcional <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comisiones de Línea ▪ Comisiones de Proyectos ▪ Comisiones de Seguimiento □ Instituciones Responsables □ Puesta en Marcha 	<ul style="list-style-type: none"> ● Consejo General ● Consejo Ejecutivo ● Equipo técnico ● Estructura Variable <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comisiones de Diagnóstico ▪ Comisiones Multisectoriales ▪ Comisiones Temáticas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Objetivo Central ● Líneas Estratégicas ● Objetivos Específicos

Fuente: Elaboración Propia

Planos de la Ciudad de Rafaela (Santa Fe)

Plan Estratégico para Rafaela

Plan Estratégico para Rafaela

"Potenciar a Rafaela como centro productivo regional con proyección internacional, desarrollándola como núcleo de capacitación y tecnología, que proyecte su identidad cultural con base solidaria y garantice equilibrio urbano, calidad ambiental y de vida para todos".

Impulsar una red regional de unidades productivas con base Pyme y proyección internacional.

1.1 Desarrollar procesos de subcontratación y especialización productiva

1. Implementación de una Bolsa de Subcontratación y articulación con otras bolsas del país (red de bolsas).
2. Estudio y generación de un sistema de desarrollo de proveedores.

1.2 Propiciar un acuerdo político-institucional regional

1. Creación de una red regional de instituciones relacionadas con la producción en base a los lineamientos del PER.

1.3 Fortalecer las relaciones del entorno institucional de apoyo a la producción

1. Estudio y análisis de la función y el rol de las instituciones de apoyo al desarrollo económico.
2. Establecimiento de un programa de formación dirigenal.

Lograr un mayor compromiso de autoridades nacionales y provinciales en la generación y aplicación de políticas para la región

1. Gestiones para lograr la implementación de la ley nacional de Pymes N. 24407 y ley 8738 de promoción industrial.
2. Difusión de las conclusiones del PER en foros nacionales y provinciales.
3. Confección de un sistema de indicadores económicos de la región.

1.4 Crear condiciones para el nacimiento de nuevas empresas

1. Profundización del ProGETec (Programa de generación de emprendedores tecnológicos) para la creación de una incubadora de empresas.
2. Construcción del Parque de Actividades Económicas.
3. Programa de formación de emprendedores en instituciones educativas.

1.5 Desarrollar servicios financieros acordes a las necesidades de las Pymes

1. Diseño e implementación de nuevos servicios financieros que resulten más eficientes para Pymes.
2. Promoción de servicios de información y asesoramiento financiero en las entidades de apoyo a la producción.

1.6 Fortalecer el polo tecnológico regional y desarrollar servicios avanzados

1. Definición de perfil, funciones y capacidades de los Institutos Tecnológicos locales.
2. Definición de perfil, funciones y capacidades de los Institutos Tecnológicos locales. Creación un ente coordinador de los Institutos Tecnológicos.
3. Creación del Centro de Innovaciones y Transferencia Tecnológica en base a la estructura INTA-INTI.
4. Generar los servicios de apoyo relativos al transporte y comercialización de productos.

1.7 Generar un centro de servicios para el Comercio Exterior

1. Puesta en marcha de un Depósito fiscal e iniciar tratativas por Aduana y Puerto Seco.
2. Establecimiento de procesos de Certificación de Calidad.
3. Creación de un Centro de Negocios Internacional.

1.8 Fortalecer acuerdos nacionales e internacionales con otras regiones

1. Desarrollo de acuerdos con regiones de otros bloques económicos.

1.9 Fortalecer el sistema de capacitación formal y no formal potenciando la conciencia Pyme

1. Impulso de un proceso de sensibilización tendiente a incrementar el compromiso empresarial con la capacitación.
2. Definición de modos, formas y factores de capacitación no formal.

Impulsar la formación de calidad a través de la integración de los agentes educativos con el sector productivo y las demandas comunitarias.

Integrar las instituciones educativas, sector productivo y de servicios y las demandas comunitarias

1. Formación de un grupo coordinador constituido por el sector educativo, productivo, gremial y gubernamental.
2. Formación de un organismo Coordinador de Pasantías estudiantiles y docentes, relacionado a organismos nacionales e internacionales que realicen pasantías.

1.10 Concientizar a la comunidad sobre la importancia de una formación de calidad

1. Prestación de servicios a la comunidad por parte de las instituciones educativas.
2. Diagramación y aplicación de políticas de difusión sobre las ventajas de contar con Recursos humanos de calidad.

1.11 Favorecer la actualización docente continua en todos los niveles y modalidades

1. Gestión de la actualización y perfeccionamiento docente.

Optimizar la oferta educativa a través del intercambio de experiencias con otras realidades nacionales e internacionales

1. Organización de un Sistema de Becas con aportes públicos y privados.
2. Programas de intercambio y cooperación científico-tecnológica regional e internacional.
3. Sistema de Ampliación de Facilidades Universitarias para formación de postgrado.

Fortalecer la vinculación y proyección regional desarrollando y optimizando la logística de comunicación.

Mejorar la integración intrarregional compatibilizándola con las estrategias de comunicación nacional e internacional

1. Optimización de los transportes intra regionales y compatibilización con los interurbanos.
2. Analizar criterios de localización de la nueva Estación Terminal de ómnibus.
3. Estudio de criterios de localización estratégica de un aeródromo regional.
4. Gestiones tendientes a la reactivación y compatibilización de los FFCC Belgrano y NCA.

1.12 Potenciar a Rafaela como centro de servicios comunicacionales

1. Generación de una red pública de comunicaciones.
2. Estudio de localización e inclusión de un Depósito fiscal aduanero en el sistema de comunicaciones.
3. Estudio de factibilidad y conveniencia de una Estación de transferencia de cargas.

Jerarquizar la red de comunicaciones que consolide armónicamente la ciudad como centro de la región y permita un sistema de circulación flexible

1. Estudio de diseño de accesos a la ciudad que contemplen la problemática del tránsito.
2. Diseño de una política de tránsito que contemple la jerarquización de vías, usos, etc.
3. Optimización de la infraestructura vial regional.

Fortalecer las instituciones con la integración y participación de los habitantes.

Optimizar el aprovechamiento de los recursos para ampliar el campo de acción de las instituciones

1. Dinamización de la capacidad ociosa instalada para reconstituir el tejido social y la memoria histórica.
2. Bolsa de bienes y servicios institucionales disponibles para la comunidad.

Propiciar un marco de encuentro de las instituciones afines y promover el reconocimiento de su trabajo

1. Organización de encuentros sistemáticos entre instituciones con objetivos afines.
2. Programa de difusión e las actividades de las instituciones en los medios orales, gráficos y televisivos.

1.13 Favorecer la participación de los jóvenes en espacios culturales

1. Relevamiento de expectativas socio-culturales de los jóvenes.

1.14 Apoyar el fortalecimiento técnico de los agentes socio-culturales

1. Creación de un Sistema de Becas de perfeccionamiento (arte, ciencia, deporte).
2. Formación de un Centro de Capacitación para integrantes de las instituciones.

Garantizar un crecimiento urbano armónico entre el desarrollo de actividades productivas y sociales.

1.15 Elaborar un marco que contenga mecanismos de planificación

1. Elaboración del Plan de Ordenamiento Territorial , redefinición del Código de Régimen de uso del suelo y revisión del Código de edificación.
2. Creación de mecanismos de gestión público-privado que impulsen proyectos estratégicos.
3. Elaboración y desarrollo de una legislación sobre uso del espacio público.
4. Impulso de un sistema regional de tratamiento integral de residuos urbanos y ejecución de la Planta de Tratamiento y disposición.
5. Localización de un Parque Regional integrado a un sistema de espacios verdes y recreativo local.
6. Estudio integral para el aumento de espacios verdes en las actuales y futuras urbanizaciones.
7. Desarrollo de un Sistema de Información Georreferenciado.

1.16 Concientizar y educar al ciudadano sobre la importancia de una cultura urbana

1. Programas de difusión e información sobre temas urbanos de interés a través de comunicadores sociales formados.
2. Impulso de programas educativos barriales participativos para el desarrollo o mejora de determinados aspectos urbanos de interés.
3. Desarrollo de programas educativos para el cuidado del medio ambiente y el espacio público.

1.17 Mejorar la calidad urbana de la ciudad existente y la integración entre sectores

1. Tratamiento sobre las barreras urbanísticas (como Ruta 34, tramos de FFCC, desagües) para lograr la integración social de algunos sectores.

2. Propuestas urbanísticas para mejorar las relaciones funcionales entre sectores diagnosticados como críticos.
3. Tratamiento de los sectores más críticos, degradados paisajística y ambientalmente.
4. Elaboración y desarrollo de una legislación sobre el uso del espacio público.
5. Programa para la recuperación del Patrimonio Histórico de la ciudad.
6. Promoción de concursos de ideas para la ciudad.
7. Completamiento de áreas vacantes intersticiales.
8. Recuperación para el patrimonio de la ciudad del conjunto edilicio Ripamonti.

Generar mejor calidad de vida para todos promoviendo acciones que prioricen la temática ambiental y social.

1.18 Estimular los principios de la educación ambiental

1. Generación de espacios de trabajo ambiental comunitarios y educativos institucional.
2. Campañas de información y concientización sobre la convivencia con la vida silvestre.
3. Creación de campamentos con fines educativo-ecológicos (colonias de vacaciones).
4. Creación de grupos de jóvenes con iniciativas e intereses en la problemática ecológica que incide o afecta la vida en comunidad.

Compatibilizar los intereses del sector productivo con los de la comunidad, asociando la calidad ambiental a la producción

1. Generación de herramientas que incentiven, faciliten y comprometan a las industrias para su participación en planes de mejoras medio-ambientales.
2. Políticas para la promoción de nuevos emprendimientos que contemplen medidas de control ambiental.
3. Conformación de un equipo de apoyo a las pequeñas empresas que evalúe, asesore y propicie la incorporación de mejoras en los procesos y el tratamiento de sus residuos.
4. Promoción para la capacitación en Sistemas de Gestión Medio-Ambiental de Procesos Verdes de personal de empresas locales.
5. Concientización del sector productivo sobre la importancia de la calidad del espacio urbano y ambiental en la imagen de sus empresas.
6. Desarrollo de una legislación con claro contenido ambiental para regular los sectores industriales.
7. Concretar el funcionamiento de lagunas y entubados para el tratamiento de efluentes industriales.

Elaborar un marco legal factible, actualizado y efectivo acorde con las legislaciones y competencias provinciales y nacionales

1. Formación de un equipo con recursos humanos y técnicos idóneos con atribuciones y competencias en la aplicación de la normativa.
2. Incorporación de la Evaluación de impactos, previo a la realización de obras, instalaciones o cualquier otra actividad capaces de degradar el ambiente.
3. Convenios con entes públicos o privados que contemplen el accionar del organismo fiscalizador.

Crear un ámbito de discusión y decisión interinstitucional que integre inquietudes locales dispersas

1. Formación de una Comisión Interinstitucional permanente que estudie proyectos destinados al saneamiento urbano.
2. Formación de una Biblioteca Ambiental.
3. Definición de indicadores que permitan la evaluación, control y ajuste de las acciones a implementar.

4. Estudio de la problemática que ocasiona la presencia de animales sueltos, insectos y plagas urbanas que afectan la calidad de vida de los vecinos.

Coordinar las necesidades de vivienda, los programas existentes y las características de urbanización acordes.

1. Creación de un ente coordinador de la información sobre el tema de vivienda.
2. Creación de centros barriales que atiendan las problemáticas del vecino y promuevan la participación.
3. Definición de criterios de referencia para la urbanización generada por los planes de vivienda y estudio de nuevas tipologías de vivienda social.

Tratamiento integral de las problemáticas de minoridad y tercera edad con la participación de la familia y la comunidad

1. Desarrollo de un sistema de atención integral de la problemática de los menores en situación de riesgo.
2. Coordinación de acciones e información de las entidades que trabajan con la problemática del menor.
3. Desarrollo de un sistema de atención integral de la problemática de la Tercera Edad.

1.19 Coordinar iniciativas que favorezcan la creación de empleo

1. Apoyo de estudio y asesoramiento para la coordinación de los pequeños emprendimientos de carácter social.
2. Desarrollo de los mecanismos de información sobre la oferta y demanda laboral calificada.
3. Estudio de las nuevas tendencias de actividades económicas generadoras de empleo en la región.
4. Generación de actividades productivas subsidiarias de planes de vivienda (bienes y servicios).
5. Incentivo de iniciativas de cooperación público-privada que generen empleo.

Desarrollar mecanismos para lograr la intervención de los agentes locales en la formulación y control de las políticas de salud

1. Creación de un organismo local permanente ,con competencia en salud.
2. Integración de los subsectores y prestadores para el diseño de una estrategia integral.
3. Formulación de un Plan para la salud pública de Rafaela.
4. Implementación de los programas nacionales y provinciales de prevención, atención y rehabilitación.

Capacitar los recursos humanos según las necesidades del plan

1. Impulso al sistema de residencias médicas y pasantías profesionales.
2. Desarrollo de la Escuela de Enfermería y agentes formadores.
3. Formación de administradores de salud.
4. Formación de agentes sanitarios.
5. Formación en sanitarismo de todos los agentes involucrados en el Equipo de Salud.

Crear y desarrollar las herramientas aptas para la implementación de las políticas de salud

1. Realización de un Diagnóstico de la situación de salud de la ciudad de Rafaela.
2. Determinación de los recursos necesarios y las fuentes de financiamiento.
3. Determinación de prioridades en la asignación de recursos en base al concepto de riesgo.
4. Incorporación del personal técnico sanitario en la formulación, desarrollo y continuidad de los planes.
5. Desarrollo de un programa de calidad de prestación del Hospital público.

Desarrollo interdisciplinario en el área científico-técnica con base en el Hospital Público.

Cuadro III: Cuadro Comparativo Relevamientos Socioeconómico 2004 y 2005

VARIABLES CONSIDERADAS	RELEVAMIENTO SOCIOECONÓMICO 2004	RELEVAMIENTO SOCIOECONÓMICO 2005
1.20 Universo seleccionado	Hogares de la zona urbana de Rafaela	Hogares de la zona urbana de Rafaela
Técnica para el diseño muestral	Muestreo probabilístico al azar en primer etapa	Muestreo probabilístico al azar en primer etapa
Tamaño muestral	660 viviendas, 664 hogares, 1.644 personas de 14 años o más	686 viviendas, 698 hogares, 1.720 personas de 14 años o más, 2.268 encuestados
Período de referencia	Mayo 2004	Mayo 2005
Composición de la población	Mujeres: 53,8% Hombres: 46,2%	Mujeres: 51,6% Hombres: 48,4%
Composición de la Población según su condición de actividad económica	P.E.A: 42,4% <ul style="list-style-type: none"> • Ocupados plenos: 79,7% • Subocupados no demandantes: 2,7% • Subocupados demandantes: 7,7% • Desocupados: 9,9% P.E.I: 57,6% <ul style="list-style-type: none"> • Amas de casa: 19,6% • Jubilados/pensionados: 19,3% • Estudiantes: 15,2% • Otra situación: 3,0% • Menores de 14 años: 42,9% 	1.21 P.E.A: 47,6% <ul style="list-style-type: none"> • Ocupados plenos: 82,1% • Subocupados no demandantes: 3,5% • Subocupados demandantes: 5,1% • Desocupados: 9,3% 2 P.E.I: 52,4% <ul style="list-style-type: none"> • Amas de casa: 18,0% • Jubilados/pensionados: 18,4% • Estudiantes: 14,6% • Otra situación: 2,9% • Menores de 14 años: 46,1%
Porcentaje de Desempleados	9,9%	9,3%
Tasa de actividad	42,4%	Se elevó (no especifica porcentaje)
Estructura de la población desempleada	<ul style="list-style-type: none"> • Según género: mujeres: 54% Hombres: 46% • Según edad: 50% son jóvenes de menos de 30 años • Según la categoría de la población: <ul style="list-style-type: none"> □ Varones: 7,6% □ Mujeres: 13,4% □ Jefes de familia: 6,6% □ Jóvenes de menos de 30 años: 16,0% □ Varones jóvenes: 11,5% □ Mujeres jóvenes: 22,8% □ Universitarios: 0,0% □ Estudios primarios incompletos: 17,9% 	<ul style="list-style-type: none"> • Según género: mujeres: 71% Hombres: 29% • Según edad: 60% son jóvenes de menos de 30 años • Según la categoría de la población: <ul style="list-style-type: none"> □ Varones: 4,7% □ Mujeres: 15,5% □ Jefes de familia: 4,2% □ Jóvenes de menos de 30 años: 15,4% □ Varones jóvenes: 8,8% □ Mujeres jóvenes: 24,2% □ Universitarios: 1,3% □ Estudios primarios incompletos: 15,6%
Perfil del desempleado	Mayoritariamente personas jóvenes, hijos que no están a cargo del hogar, predominantemente de sexo femenino y educación primaria incompleta	Mayoritariamente personas jóvenes, hijos que no están a cargo del hogar, predominantemente de sexo femenino y educación primaria incompleta
Población ocupada según sectores económicos en que se desempeñan	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios: 43,4% • Industria: 25,8% • Comercio: 22,2% • Construcción: 6,6% • Agropecuario: 2% 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios: 47,0% • Industria: 25,3% • Comercio: 18,0% • Construcción: 6,7% • Agropecuario: 3,0%

Ingresos mensuales	90% si responde (60% con ingresos de 500\$, 30% con ingresos de 250\$) 10% no responde	15% con ingresos que no superan 250\$ 45% con ingresos hasta 500\$ 4% con ingresos de más de 2.000\$
Movilidad	53,3% posee automóvil 36,1% posee ciclomotor 20,6% utiliza transporte público	52,6% posee automóvil 35,2% posee ciclomotor 24,2% utiliza transporte público
Servicio de salud utilizado 2.1	<ul style="list-style-type: none"> • Públicos: hospitales: 24,65%, SAMCo: 7,3% • Privados: Clínica, sanatorio: 72,6% 2.2	<ul style="list-style-type: none"> • Públicos: hospitales y SAMCo: 24,2% 2.3 Privados: Clínica, sanatorio: 78%
Servicio de salud utilizado (continuación)	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de emergencia: 20,1% • Otros servicios de salud: 0,5% No usa servicio de salud: 1,6%	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de emergencia: 26,8% • Otros servicios de salud: 0.2%
Obra social	58,3% posee obra social 11,6% posee medicina prepaga 5,5% posee las dos anteriores 24,6% no posee cobertura médica	62,9% posee obra social 8,2% posee medicina prepaga 6,1% posee las dos anteriores 22,8% no posee cobertura médica
Educación	96,1% personas de 5 años y más son alfabetas	96,8% personas de 5 años y más son alfabetas
Manejo de Idioma Extranjero	16,2% inglés 3,3% italiano 2,3% francés 0,6% alemán 0,5% portugués	22,3% inglés 5% francés 4,3% italiano 0,9% alemán 0,7% portugués
Manejo de la Informática	23,5 5 posee una computadora	27,5% posee una computadora
Actividades Culturales	39,1% asiste al cine 21,7% asiste a museos/exposiciones 18,2% concurre al teatro 17,3% concurre a conciertos de música	27,4% asiste a museos/exposiciones 20,5% concurre a conciertos de música
Hábitos de Lectura	30,9% leyó un libro en el último tiempo 15,9% adquirió un libro en el último tiempo	68,7% lee diarios 57,2% lee revistas 57,0% lee libros

Fuente: Relevamientos Socioeconómicos 2004 y 2005 realizados por ICEDEL

Cuadro IV: Estructura Orgánica del Estado Municipal de Rafaela.

Consejo Municipal	Departamento Ejecutivo Municipal (D.E.M)	Organismos Descentralizados
Presidente	• Intendente	ICEDEL
Vicepresidente Primero	• Fiscal Municipal	
Vicepresidente Segundo	• Secretaría General de Intendencia	
Concejales (9 en total)	• Secretaría de Gobierno	
	• Secretaría de Hacienda	
	• Secretaría de Obras y Servicios Públicos	
	• Secretaría de Programación Económica	
	• Secretaría de Educación y Cultura	
	• Secretaría de Desarrollo Humano	
	• Subsecretaría de Servicios Públicos	
	• Subsecretaría de Cultura	
	• Subsecretaría de Salud y Medio Ambiente	
	• Subsecretaría de Obras Públicas y Privadas	

Fuente: Elaboración Propia

Formato de Encuesta:

Diagnóstico de las necesidades de los actores locales para proyectar las Relaciones Internacionales del Municipio de Rafaela

Marque con un círculo la opción correcta:

1. ¿Posee la institución (o instituciones que aglutina) acceso a internet? SI NO
2. ¿Posee la institución (o instituciones que aglutina) sitio web? SI NO
3. ¿Esta herramienta le facilita la concreción de negocios con personas de otros países? SI NO
4. ¿Posee la institución (o instituciones que aglutina) proveedores extranjeros directos? SI NO
5. Su institución (o instituciones que aglutina) ¿exporta bienes y/o servicios? SI NO
¿A qué países?
 - A) Países de América Latina
 - B) Países de América Central
 - C) Países de América del Norte
 - D) Países de Europa
 - E) Países de África
 - F) Países de Asia
 - G) Países de Oceanía
6. ¿De qué manera exporta?
 - A) Individualmente
 - B) A través de consorcios de empresas
 - C) A través de entes gubernamentales
 - D) Otro
7. ¿Reciben financiamiento externo para realizar sus actividades? SI NO
8. Su institución (o instituciones que aglutina) ¿participa en algún organismo internacional? SI NO
¿Cuál?
9. La institución (o instituciones que aglutina) ¿ha concretado algún acuerdo internacional de negocios? SI NO
¿Cuáles?

- A) Alianzas estratégicas
- B) Creación de empresa mixta
- C) Acuerdos de producción conjunta
- D) Transferencia de tecnología
- E) Asistencia técnica
- F) Acuerdos comerciales, de distribución o de representación

10. ¿Posee su institución (o instituciones que aglutina) convenios internacionales firmados en la actualidad? SI NO

¿En qué ámbito?

- A) Capacitación
- B) Intercambio
- C) Servicios
- D) Contratos Individuales (pasantías)
- E) Académicos
- F) De investigación

11. ¿Cree que a través de futuros convenios, su institución (o instituciones que aglutina) incrementará sus relaciones internacionales? SI NO

12. ¿Participa su institución (o instituciones que aglutina) en eventos internacionales? SI NO

¿Cuáles?

- A) Congresos, seminarios
- B) Ferias Internacionales
- C) Misiones Comerciales
- D) Viajes de Negocios
- E) Licitaciones Internacionales
- F) Capacitaciones
- G) Cursos
- H) Presentación de Proyectos
- I) Reuniones Técnicas
- J) Otro

13. ¿Cómo obtuvo la información para participar en dichos eventos?

A) Sitios web

B) Contactos

14. El personal directivo de la institución ¿posee manejo fluido de idioma extranjero?

SI NO

¿Cuáles?

A) Inglés

B) Francés

C) Portugués

D) Alemán

E) Otro

15. La institución ¿posee alguna dependencia que gestione sus relaciones internacionales? SI NO

16. ¿Cree que resultaría provechoso desarrollar las relaciones internacionales en su institución? SI NO

17. ¿Por qué no han sido desarrolladas o gestionadas?

A) Porque desconoce el objeto de las relaciones internacionales

B) Porque considera que no es viable desde la individualidad

C) Porque considera que deben gestionarse a partir del esfuerzo mancomunado de los actores locales

D) Porque considera que se necesitan profesionales de la disciplina

18. ¿Cree que la existencia de una subsecretaría en el ámbito municipal que articule las relaciones internacionales de los actores locales será beneficioso para su institución? SI NO

19. ¿Qué tópicos cree que debe incluir esta subsecretaría?.

A) Planeamiento estratégico y organizativo de las RRII

B) Capacitación

C) Economía y comercio

D) Desarrollo cultural, social y político

20. ¿Cree que le facilitaría la concreción de negocios internacionales? SI NO

21. Su institución (o instituciones que aglutina) se vería beneficiada por:

A) Acceder a información específica

B) Recibir asesoramiento

- C) Participar de negocios internacionales
- D) Internacionalizar su institución

Cuadro VI: Experiencias Internacionales

Municipio	MUNICIPIO DE BARCELONA	MUNICIPIO DE QUÉBEC	MUNICIPIO DE ROSARIO	MUNICIPIO DE VIÑA DEL MAR
Características				
UBICACIÓN	País: España (Europa)	País: Canadá (América del Norte)	País: Argentina (América del Sur)	País: Chile (América del Sur)
DEPENDENCIA DE RRII	Dirección de Relaciones Internacionales (dependencia de la Alcaldía)	Comisariado de Relaciones Internacionales (dependencia de la Alcaldía)	Dirección de Relaciones Internacionales (dependencia de la Municipalidad)	Oficina de Relaciones Internacionales (dependencia de la Alcaldía)
FECHA DE CREACIÓN	Año 2000	Año 2003	Año 1992	Año 2001
FUNCIONES	Gestionar las RRII del Ayuntamiento	Consolidar el lugar que ocupan las RRII en el desarrollo de la ciudad de Québec	Receptar las transformaciones en el escenario internacional	Apoyar al Alcalde en los aspectos de cooperación internacional de interés para el municipio de Viña del Mar.
AGENDA EN RRII	Se articula en 3 líneas: 1. Relaciones Bilaterales, hermanamientos, convenios de colaboración 2. Cooperación internacional 3. Participación en Organizaciones y Redes Mundiales: • IULA • En Instituciones Europeas • URB-AL • IBN	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Cooperación entre Autoridades Municipales ♦ Participación en Redes internacionales ♦ Hermanamientos ♦ Asociaciones con ciudades 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Programa ciudad-ciudad ♦ Redes de ciudades ♦ Cooperación Internacional ♦ Contribución a la Promoción Económica Internacional de Rosario ♦ Misiones empresario - institucionales de Rosario en el exterior ♦ Posicionamiento de Rosario y su región a nivel internacional ♦ Cooperación descentralizada ♦ Relaciones con Embajadas y Consulados ♦ Premios Internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Cooperación con el gobierno Regional ♦ Participación en Redes de ciudades ♦ Ferias ♦ Hermanamientos ♦ Eventos internacionales ♦ Relaciones inter-municipales ♦ Vinculación con universidades y el sector privado