

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

Lic. en Relaciones Internacionales

**“Internacionalización cultural y educativa de la ciudad de Esperanza: el hermanamiento
con Foligno como estrategia de cooperación”**

*“Cultural and Educational Internationalization of Esperanza city: the twinning with Foligno as a
Strategy of cooperation”*

Autora: Spies, Camila VRIN007436 40769099

Tutora: Sara Stefania Arrieta

Esperanza, septiembre 2025

Resumen	2
Introducción	4
Enfoque metodológico	7
Análisis situacional	8
Análisis de contexto	9
a. Análisis político	9
b. Análisis económico	10
c. Análisis sociocultural	12
d. Análisis tecnológico	13
e. Análisis ecológico	14
f. Análisis legal	15
Análisis FODA	17
Marco teórico	20
Diagnóstico y discusión	21
Plan de Implementación	23
Objetivo general	23
Objetivos específicos	23
Recursos	24
Acciones a implementar	28
a. Objetivo 1	28
b. Objetivo 2	29
c. Objetivo 3	29
Marco temporal	30
Indicadores	31
Conclusión y recomendaciones	33
Referencias	35

Resumen

La internacionalización de los gobiernos locales adquiere creciente relevancia en un mundo donde las ciudades participan activamente en redes de cooperación cultural, educativa y territorial. Esperanza (Santa Fe, Argentina), con una fuerte impronta migratoria e institucional, posee potencial para desarrollar vínculos internacionales. Sin embargo, la falta de una estrategia articulada, de un área municipal especializada y la escasa articulación con colectividades e instituciones educativas han limitado su proyección.

Este Reporte de Caso abordó el problema desde un enfoque cualitativo, utilizando el análisis de caso como metodología, y se apoyó en marcos teóricos vinculados a la paradiplomacia, la política internacional subnacional y los hermanamientos. Se propuso una estrategia de internacionalización basada en el hermanamiento con la ciudad italiana de Foligno, articulada a través del programa Erasmus+ y el Acuerdo Unión Europea-Mercosur. Se plantean acciones desde la cooperación descentralizada que integran cultura y educación como ejes clave, promoviendo la participación ciudadana, el fortalecimiento institucional y la valorización del capital cultural migrante.

El trabajo concluye que es posible construir un perfil internacional desde lo local si se articulan los recursos del territorio con herramientas de planificación estratégica y cooperación multiactor.

Palabras clave: internacionalización de gobiernos locales, hermanamiento de ciudades, cooperación descentralizada, cultura y educación, colectividades migrantes.

Abstract

The internationalization of local governments is gaining increasing relevance in a world where cities actively participate in cultural, educational, and territorial cooperation networks. Esperanza (Santa Fe, Argentina), with a strong migratory and institutional background, holds potential to develop international ties. However, the lack of an articulated strategy, a specialized municipal area, and limited coordination with migrant communities and educational institutions have hindered its international projection.

This Case Report addresses the issue through a qualitative approach using case study methodology, supported by theoretical frameworks on paradiplomacy, subnational international politics, and city twinning. A concrete internationalization strategy is proposed, based on the twinning with the Italian city of Foligno, articulated through the Erasmus+ program and the European Union–Mercosur Agreement. The proposed actions are grounded in decentralized cooperation and focus on culture and education, promoting civic participation, institutional strengthening, and the enhancement of the city's cultural and migratory heritage.

The study concludes that it is possible to build an international profile from a local perspective by aligning territorial resources with strategic planning and multi-actor cooperation tools.

Keywords: local government internationalization, city twinning, decentralized cooperation, culture and education, migrant communities.

Introducción

La internacionalización de los gobiernos locales ha cobrado una importancia creciente en las últimas décadas, en un contexto global marcado por la interdependencia, la descentralización y la emergencia de actores subnacionales en la escena internacional. Según Aldecoa y Keating (1999), los gobiernos locales han incrementado su presencia internacional mediante prácticas de paradiplomacia y cooperación descentralizada, consolidándose como protagonistas en procesos de desarrollo, integración regional e intercambio cultural.

En este escenario, la ciudad de Esperanza, ubicada en el centro-oeste de la provincia de Santa Fe, Argentina, representa un caso con alto potencial para insertarse en redes de cooperación internacional. Fundada en 1856 por inmigrantes suizos, italianos, alemanes, franceses y luxemburgueses, Esperanza conserva una fuerte impronta cultural que se manifiesta en la vida institucional de asociaciones como la Sociedad Italiana, la Asociación Alemana y la Asociación Española. Estas colectividades no sólo desarrollan actividades culturales y conmemorativas, sino que también participan activamente en la enseñanza de idiomas, como en el caso de la Dante Alighieri (sede Esperanza), que dicta cursos de lengua y cultura italiana en el Centro Cultural Municipal, además de organizar talleres de cocina típica, danzas y celebraciones tradicionales.

Sin embargo, a pesar de este entramado social que expresa una clara vocación internacional, Esperanza no cuenta con una estructura municipal específica en materia de relaciones internacionales, ni con una estrategia que permita orientar de forma sostenida los vínculos ya existentes. Las experiencias previas de hermanamiento no lograron consolidarse ni traducirse en beneficios concretos a largo plazo. Un ejemplo de ello fue el hermanamiento con la ciudad de Remshalden (Alemania), firmado en 1996, que no logró sostenerse en el tiempo por la falta de seguimiento institucional y articulación con actores locales. Muchos municipios latinoamericanos carecen de una estructura institucional que les permita sostener vínculos internacionales de forma estratégica y duradera.

En este sentido, la ausencia de una política pública formalizada y de personal capacitado en cooperación internacional constituye una limitación estructural para el aprovechamiento del potencial existente. A esto se suma la inexistencia de una oficina o área municipal específica que articule con las colectividades y con instituciones educativas y culturales, lo que impide canalizar las oportunidades de financiamiento y colaboración disponibles en el plano internacional.

Frente a este escenario, se propone desarrollar una estrategia de cooperación internacional entre ciudades a partir del diseño de un hermanamiento formal entre Esperanza y Foligno, ciudad ubicada en la región de Umbría, Italia.

Foligno cuenta con una población cercana a los 55.000 habitantes y una trayectoria consolidada en cooperación descentralizada (ISTAT, Censo 2023). Forma parte de la Asociación Italiana para el Consejo de Municipios y Regiones de Europa (AICCRE) y de la Asociación Europea para la Democracia Local (ALDA), lo que le permite participar activamente en iniciativas de gobernanza local, participación ciudadana y desarrollo institucional. Asimismo, alberga la Scuola di Amministrazione Pubblica Villa Umbra, un centro de formación regional para funcionarios públicos, y mantiene vínculos con la Università degli Studi di Perugia. Foligno ha participado en proyectos Erasmus+ en sectores como juventud y formación profesional —como los proyectos “YOU-CARE”¹ y “S.M.A.R.T.”²— que fortalecen capacidades locales. Además, organiza anualmente el Festival dei Primi d’Italia, un evento gastronómico internacional que refuerza el intercambio cultural como herramienta de desarrollo económico y social. Es por ello que Foligno es el par adecuado por su afinidad cultural con Esperanza, su ecosistema educativo-formativo, una escala urbana comparable, la inserción en redes europeas con experiencia en Erasmus+ y un capital cultural movilizable para agendas conjuntas. Esta combinación de compatibilidad, viabilidad y acceso a instrumentos es la que no se encuentra acumulada en otras ciudades candidatas.

Como instrumento de cooperación descentralizada, el hermanamiento entre gobiernos locales articula intercambios culturales y educativos, transferencia metodológica y acceso a cofinanciación, por lo que resulta idóneo para la estrategia de Esperanza. En Europa, Bilbao institucionalizó este enfoque en clave cultural-educativa, con adhesión a la Carta de Ciudades Educadoras y participación activa en la Asociación Internacional de Ciudades Educadoras (AICE) promoviendo proyectos con Medellín y Rosario orientados al aprendizaje mutuo y la gobernanza participativa (AICE, Carta de Ciudades Educadoras, 2020). En Argentina, la ciudad de Rafaela (ubicada a 70 km de Esperanza) sostiene desde hace años una política de cooperación internacional basada en hermanamientos con ciudades europeas. Esta política se traduce en redes de formación,

¹ YOU-CARE es un programa de cooperación internacional orientado a promover el desarrollo sostenible y el fortalecimiento de capacidades locales, financiando iniciativas sociales, educativas y ambientales en distintos países.

² SMART es un programa internacional orientado al fortalecimiento de capacidades locales y a la mejora de la gestión pública a través de herramientas estratégicas, planificación y cooperación descentralizada.

movilidad y proyectos sectoriales que fortalecen la proyección internacional del municipio (Concejo Municipal de Rafaela, 2021).

Entre los principales antecedentes se destacan los vínculos con Fossano (Italia), Orange (Francia) y Sigmaringendorf (Alemania). Estos hermanamientos se coordinan desde la Oficina de Relaciones Internacionales, creada en 2016, la cual articula con instituciones locales, universidades y colectividades para desarrollar proyectos educativos y culturales, incluyendo proyectos de movilidad estudiantil y cooperación descentralizada. Tales experiencias refuerzan la viabilidad del modelo cultural-educativo propuesto para Esperanza-Foligno.

Otro caso significativo es el de Chipilo (México), una ciudad de origen inmigrante italiano que ha establecido un fuerte vínculo con la región del Véneto, articulando con asociaciones de la colectividad y desarrollando actividades de cooperación educativa, lingüística y cultural. Chipilo ha sido beneficiaria de programas del Instituto Italiano de Cultura y del COM.IT.ES³, fortaleciendo su identidad transnacional a través de un hermanamiento con la ciudad de Segusino, Italia. En este proceso, el rol de la lengua véneta —preservada como patrimonio intangible— ha sido central en el diseño de las políticas culturales de proyección internacional. Esta experiencia ilustra cómo la identidad migrante puede convertirse en una herramienta estratégica para el posicionamiento internacional, algo directamente aplicable al caso de Esperanza.

En este marco, el propósito del presente trabajo es diseñar una propuesta concreta de internacionalización para la ciudad de Esperanza, basada en un proceso formal de cooperación descentralizada con la ciudad de Foligno. La propuesta se enmarca en el programa Erasmus+ y en los lineamientos del Acuerdo de Asociación Estratégica entre el Mercosur y la Unión Europea, y busca fortalecer los vínculos culturales y educativos existentes a partir del protagonismo de las colectividades migrantes y las instituciones locales. Este momento resulta propicio para avanzar en dicha estrategia, dado el contexto actual de fortalecimiento de los vínculos birregionales y la disponibilidad de instrumentos de cooperación internacional orientados a municipios.

A través de este hermanamiento, se plantea institucionalizar la cooperación internacional como política pública municipal, generando capacidades sostenidas en el tiempo, fomentando la participación ciudadana y abriendo nuevas oportunidades de desarrollo local. La propuesta se estructura en torno a tres ejes: diagnóstico del municipio, formulación estratégica del

³ COM.IT.ES (Comitati degli Italiani all'Estero) son organismos representativos de las comunidades italianas residentes en el exterior elegidos democráticamente por los ciudadanos italianos.

hermanamiento y acciones concretas para su implementación, tomando como referencia experiencias previas de ciudades que han logrado articular su identidad migrante con políticas de proyección internacional.

Enfoque Metodológico

El presente Trabajo Final de Grado se elaboró bajo un enfoque cualitativo y descriptivo, orientado a comprender la problemática de la internacionalización de la ciudad de Esperanza y a fundamentar una propuesta de acción concreta. La metodología aplicada combinó la revisión de antecedentes conceptuales y normativos con el análisis del contexto local, articulando herramientas de investigación social y de planificación estratégica.

En primer lugar, se realizó una revisión bibliográfica y documental de fuentes académicas, institucionales y normativas, a fin de construir el marco conceptual del trabajo y relevar experiencias previas de internacionalización subnacional y cooperación descentralizada.

En segundo lugar, se aplicó la herramienta de análisis PESTEL, que permitió examinar los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales que condicionan la inserción internacional de la ciudad. Este instrumento metodológico facilitó la identificación de oportunidades y amenazas externas, así como de capacidades internas relevantes para el diseño de la propuesta.

Complementariamente, se elaboró una matriz FODA, que posibilitó integrar los hallazgos del diagnóstico en términos de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este análisis permitió establecer una visión comparativa de los factores internos y externos, sirviendo de puente entre el diagnóstico y la definición de líneas estratégicas de acción.

Asimismo, se desarrolló un estudio exploratorio de antecedentes locales, basado en fuentes secundarias tales como documentos oficiales del municipio, informes de organismos de cooperación, estadísticas y material institucional disponible. Este análisis posibilitó relevar las experiencias previas de internacionalización, el rol de las colectividades inmigrantes y la infraestructura educativa y cultural de la ciudad.

Finalmente, la propuesta de intervención se construyó mediante una metodología de planificación estratégica aplicada al ámbito local. A partir de los insumos del PESTEL y la matriz FODA, se definieron los objetivos, ejes prioritarios y acciones específicas de la estrategia de internacionalización cultural y educativa. Este proceso implicó la selección de herramientas de

gestión y cooperación acordes al contexto municipal, garantizando la coherencia entre el diagnóstico, la formulación de la propuesta y los criterios de evaluación.

Análisis situacional

La ciudad de Esperanza se encuentra en el centro-oeste de la provincia de Santa Fe, Argentina, y es cabecera del departamento Las Colonias. Según el Censo Nacional 2022, su población es de 46.753 habitantes (INDEC, 2022). Fundada en 1856 como la primera colonia agrícola organizada del país, es reconocida como “Cuna de las Colectividades” por su fuerte impronta inmigratoria europea, especialmente suiza, alemana, francesa, italiana, belga y luxemburguesa (Gobierno de Esperanza, 2024).

Esta diversidad étnica marcó profundamente la identidad local y se mantiene viva a través de asociaciones culturales activas como la Asociación Suiza “Guillermo Tell”, la Asociación Italiana “Unión y Fomento”, la Asociación Francesa de Esperanza, la Sociedad Española de Socorros Mutuos y la Asociación Alemana “Deutscher Verein”. Estas instituciones conmemoran sus raíces mediante celebraciones tradicionales y fomentan la transmisión del patrimonio cultural a través de talleres, cursos de idioma, danzas típicas, gastronomía y otras actividades abiertas a la comunidad. Un evento emblemático que reúne a todas es la Fiesta de las Colectividades, donde presentan producciones culturales y propuestas gastronómicas que atraen a habitantes y visitantes de la región. Pese a su relevancia, estas asociaciones no cuentan con un acompañamiento sistemático ni con una articulación formalizada con el municipio, lo que limita su proyección internacional efectiva.

Sobre esta base demográfica y territorial, este análisis identifica los activos culturales-educativos y las brechas institucionales que condicionan la proyección internacional de Esperanza, estableciendo una línea de base para objetivos, acciones e indicadores del plan.

Desde el punto de vista institucional, la Secretaría de Cultura y Educación articula infraestructura, recursos materiales, personal—entre ellos el Liceo Municipal “José Pedroni” y el Centro Cultural Municipal “Dante Alighieri”— que ofrecen formación artística, idiomas y actividades culturales. Junto con inversiones y programas de los niveles nacional y provincial, esta base constituye una plataforma operativa para intercambios formativos y culturales con ciudades pares (Municipalidad de Esperanza, 2025).

Pese a estos activos, la proyección internacional ha sido limitada por la ausencia de un área municipal específica de relaciones internacionales, la falta de planificación y seguimiento de proyectos y el déficit de personal técnico para su gestión. La literatura y la experiencia comparada resaltan que la institucionalidad, el planeamiento y la profesionalización son condiciones habilitantes de la cooperación descentralizada (AECID, 2014; Moreira, 2015).

Sin un área municipal específica de relaciones internacionales ni planificación y seguimiento, los intentos de internacionalización no se consolidaron. En 2012, durante la intendencia de Ana María Meiners (2007–2019), se firmó un acuerdo con seis comunas suizas del cantón Valais, con participación de la Asociación Suiza “Guillermo Tell” y del senador nacional por la provincia de Santa Fe, Rubén Pirola; pese a la visita oficial a Suiza, el vínculo careció de continuidad y no derivó en proyectos sostenibles. En etapas previas, bajo la intendencia de Carlos Fascendini (1983–1995), hubo contactos con una ciudad francesa —con apoyo de la Universidad Nacional del Litoral— y, más tarde, exploraciones con Nova Friburgo (Brasil); en todos los casos, los intercambios no pasaron de declaraciones o intenciones por falta de personal técnico y de estructura municipal para su seguimiento (Municipalidad de Esperanza, 1995).

Análisis de Contexto

A los fines de realizar un análisis en profundidad de la situación que permita posteriormente extraer conclusiones y proponer alternativas de solución, se utilizará la herramienta PESTEL para determinar los aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que ejercen influencia y deben ser tomados en cuenta en el presente caso a tratar.

Análisis Político

La ciudad de Esperanza es gobernada por Rodrigo Müller, de la Unión Cívica Radical (UCR), desde diciembre de 2023 hasta diciembre de 2027; a nivel provincial, Maximiliano Pullaro (UCR), Gobernador de la Provincia de Santa Fe (2023-2027) lidera una agenda alineada con la del intendente esperancino en obras, conectividad y educación, con impacto en la articulación territorial (Gobierno de la Provincia de Santa Fe, 2024a). En enero de 2024, Provincia y Municipio destinaron \$30 millones a 11 instituciones educativas para infraestructura edilicia, fortaleciendo condiciones para alianzas y proyectos con enfoque en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Gobierno de la Provincia de Santa Fe, 2024a). Además, la Secretaría de Cooperación Internacional e Integración Regional capacitó a los municipios santafecinos—incluida

Esperanza— en la formulación de proyectos de internacionalización y los ⁴ODS (Secretaría de Cooperación Internacional e Integración Regional, 2024).

En el plano nacional, la cooperación intergubernamental se mantuvo mediante Municipios de Pie, que financió equipamiento y tecnología para escuelas locales, mostrando continuidad de apoyos aun con distinta filiación política (Ministerio del Interior, 2022). A su vez, se registran vínculos con representaciones extranjeras: en 2024, la Embajada de Alemania acompañó la apertura de una biblioteca de libros en alemán en la Asociación Alemana de Esperanza, reforzando el anclaje cultural-institucional (Embajada de Alemania en Argentina, 2024).

Por último, marcos birregionales como MERCOSUR–Unión Europea (UE) y UE–CELAC priorizan sostenibilidad, formación e intercambios culturales, abriendo ventanas para ciudades intermedias que buscan hermanamientos y proyectos conjuntos (Acuerdo MERCOSUR–UE).

b. Análisis Económico

El contexto económico de Esperanza se configura en la intersección de dinámicas provinciales favorables, restricciones nacionales y oportunidades internacionales. A nivel provincial, el Presupuesto 2025 destina 2,12 billones de pesos al área de educación, incluyendo programas como “1000 Aulas”, el Boleto Educativo Gratuito y mejoras en infraestructura escolar (Gobierno de la Provincia de Santa Fe, 2024). Estas políticas fortalecen el acceso y la calidad educativa, y pueden complementar iniciativas culturales y educativas de cooperación internacional impulsadas desde el municipio.

En contraste, a nivel nacional el panorama presenta importantes desafíos. La inversión en educación cayó un 40 % respecto del año anterior, siendo la mayor reducción desde 1992 (Observatorio Argentino por la Educación, 2024). Esta situación incluyó la eliminación de programas como Conectar Igualdad y el Fondo Nacional de Incentivo Docente (FONID), lo cual debilita la capacidad de los municipios para sostener proyectos educativos y culturales con proyección internacional, por la pérdida de recursos y la discontinuidad de políticas públicas orientadas a la inclusión digital y la formación docente (Observatorio Argentino por la Educación, 2024).

Frente a este escenario restrictivo, Esperanza enfrenta el desafío de sostener y proyectar relaciones internacionales apelando a recursos locales, alianzas estratégicas y oportunidades

⁴ Municipios de Pie es un programa del Ministerio del Interior de la Nación Argentina creado en 2020, destinado a fortalecer la gestión de los gobiernos locales a través de recursos económicos, equipamientos y asistencia técnica.

externas. En este sentido, actores como las asociaciones de colectividades, instituciones educativas con experiencia en intercambios y empresas del sector productivo pueden desempeñar un rol clave mediante mecanismos de responsabilidad social empresarial o mecenazgo cultural (UNESCO, 2023).

En el plano internacional se abren oportunidades concretas para ciudades intermedias. El marco MERCOSUR–UE prioriza la sostenibilidad, la formación e intercambios culturales, y funciona como un paraguas político de la cooperación (Acuerdo MERCOSUR–UE, 2019). En lo operativo, Erasmus+ 2021–2027 ofrece tres posibilidades: la Acción Clave 1 de movilidad para intercambios educativos y culturales de corta duración, donde el municipio puede actuar como socio facilitador junto a escuelas y centros culturales (Unión Europea, 2023); la Acción Clave 2 para proyectos de formación, patrimonio y lenguas con Foligno y organizaciones locales, formato especialmente útil para actores con poca experiencia internacional, con montos cerrados y gestión simplificada (Unión Europea, 2023); y las estrategias digitales para trabajo en red cuando el contexto económico limita viajes (Comisión Europea, 2021). Complementariamente, para iniciativas con componente “verde”, AL-INVEST Verde⁵ y los programas UE–CELAC abren líneas de economía sostenible y capacitación para pymes culturales y creativas (Delegación de la UE en Argentina, 2023).

En síntesis, el contexto sugiere una estrategia mixta: aprovechar las partidas provinciales y municipales como cofinanciamiento base, competir en convocatorias de Erasmus+ con proyectos de lengua, patrimonio y juventudes —donde las colectividades y el Liceo Municipal “José Pedroni” sean co-ejecutores—, presentar una línea cultural en Europa Creativa⁶ centrada en circulación de contenidos y formación de gestores, e incorporar un componente de sostenibilidad que sume puntaje y posibilite acceso a AL-INVEST Verde (Comisión Europea, 2021; Unión Europea, 2023). Con este esquema, el análisis económico deja de ser un condicionante y se convierte en palanca para la internacionalización cultural-educativa de Esperanza.

⁵ AL-INVEST Verde es un programa de cooperación internacional financiado por la Unión Europea que busca promover un crecimiento sostenible en América Latina.

⁶ Europa Creativa es el programa marco de la Unión Europea de apoyo a los sectores culturales y creativos para el periodo 2021-2027.

c. Análisis Sociocultural

La ciudad de Esperanza se destaca como un nodo cultural y educativo en la región centro-norte de la provincia de Santa Fe. Su identidad se ha forjado históricamente a partir de la inmigración europea, especialmente alemana, italiana y suiza, cuyas huellas persisten en la vida institucional, las prácticas culturales y el entramado asociativo local. En 2014 fue declarada “Capital Provincial del Diálogo y Encuentro Ecuménico” por la Legislatura provincial, reconocimiento que refuerza su tradición de convivencia intercultural (El Protagonista Web, 2014).

La Municipalidad sostiene una agenda cultural activa mediante talleres, conciertos, actividades escolares y espacios de formación artística que se dictan en el Liceo Municipal “José Pedroni” y en el Centro Cultural Municipal “Dante Alighieri”. Estos espacios ofrecen formación en idiomas, talleres de patrimonio vivo —como gastronomía, danzas y música— que movilizan participación comunitaria, y actividades juveniles para la mediación cultural y los proyectos escuela-comunidad (Municipalidad de Esperanza, 2025).

En este entramado, la Fiesta de las Colectividades constituye un espacio central de expresión cultural comunitaria. En 2025 se celebró su 19.^a edición, con la participación de doce colectividades activas: suiza, italiana, española, francesa, danesa, alemana, árabe, sirio-libanesa, criolla, afroargentina, cubana y paraguaya. El evento, organizado en conjunto entre la Municipalidad y las asociaciones de inmigrantes, se desarrolló en la Plaza “San Martín” con una fuerte asistencia de público, y ofreció comidas típicas, danzas, música y exhibiciones culturales (Municipalidad de Esperanza, 2025). Esta actividad permite observar la vigencia del tejido asociativo local vinculado a la inmigración y su rol en la proyección cultural de la ciudad.

A nivel provincial, investigaciones del CONICET han documentado cómo las colectividades inmigrantes no solo fundaron colonias agrícolas como Esperanza, sino que también han mantenido vivas sus tradiciones a través de la transmisión intergeneracional de valores, costumbres y expresiones culturales. Este legado se expresa actualmente en instituciones educativas, centros culturales, bibliotecas y festividades como la Fiesta Nacional de la Agricultura, que combina historia, producción y cultura (CONICET, s.f.). Si bien el gobierno provincial ha sostenido algunos programas culturales, estos operan con recursos limitados y sujetos a disponibilidad presupuestaria.

En el plano nacional, Argentina promueve la diversidad cultural mediante eventos como la Fiesta Nacional del Inmigrante en Oberá (Misiones) y el Encuentro y Fiesta Nacional de Colectividades en Rosario, vigentes desde los años 80, aunque en los últimos años la reducción de

fondos ha afectado la realización sostenida de expresiones similares en otras localidades del interior (Ministerio de Cultura de la Nación, 2023).

En conclusión, el análisis sociocultural revela que la riqueza del capital cultural de Esperanza, sostenida por la fuerza de las colectividades y el entramado educativo-cultural local, constituye tanto una fortaleza como un desafío. La principal fortaleza es la identidad plural y activa, mientras que los desafíos se destaca principalmente la necesidad de evitar la dependencia de fondos intermitentes.

En este marco, el hermanamiento con Foligno se presenta como una oportunidad para afianzar criterios de inclusión, garantizar la participación rotativa de colectividades y fortalecer la mediación cultural mediante formación específica, convirtiendo la diversidad local en motor de cooperación internacional.

d. Análisis Tecnológico

A nivel local, el municipio avanzó en la digitalización de la gestión (trámites, comunicación y programación cultural/educativa) y en el uso de canales virtuales para difusión, inscripciones y registro de participación, lo que facilita la organización de talleres, cursos de idiomas y actividades del Liceo Municipal y del Centro Cultural (Municipalidad de Esperanza, 2025). Esta base tecnológica ya se usa para articular escuelas, centros culturales y colectividades, y permite modalidades híbridas (presencial–virtual) en formación artística, lengua y patrimonio. Persisten, sin embargo, brechas de acceso y conectividad estable en algunos sectores, por lo que el plan propone fortalecer el equipamiento, la conectividad en sedes culturales y la alfabetización digital orientada a la mediación cultural y los proyectos colaborativos (Municipalidad de Esperanza, 2025).

A nivel provincial, la agenda de conectividad y educación digital robustece ese punto de partida: el Plan Estratégico de Conectividad y los programas de alfabetización/robótica y entornos virtuales de aprendizaje mejoran la cobertura, las capacidades docentes y el uso pedagógico de tecnologías (Gobierno de la Provincia de Santa Fe, 2024a). En paralelo, inversiones en infraestructura educativa (p. ej., 1000 Aulas) crean condiciones materiales para que escuelas y espacios culturales sostengan actividades con componentes tecnológicos, como clases espejo, talleres remotos y cápsulas audiovisuales de patrimonio local (Gobierno de la Provincia de Santa Fe, 2024b). Este marco provincial habilita los intercambios a distancia y la coproducción de contenidos con ciudades pares, integrando actores municipales y comunitarios.

En el plano nacional, el Plan Juana Manso aportó conectividad, plataformas y repositorios durante la pandemia, dejando capacidades instaladas en escuelas y gestión educativa (Ministerio de Educación, 2020). Su discontinuidad parcial y las restricciones presupuestarias recientes generan heterogeneidad en equipamiento y mantenimiento, por lo que conviene anclar los proyectos en fortalezas locales/provinciales y en plataformas abiertas que aseguren continuidad (Observatorio Argentinos por la Educación, 2024; Ministerio de Educación, 2020). Aun así, la cooperación intergubernamental demostró que puede sostener equipamiento y mejoras puntuales cuando hay proyectos claros y cofinanciamiento (Gobierno de la Provincia de Santa Fe, 2024a).

Por último, en el plano internacional, la dimensión digital de Erasmus+ 2021–2027 ofrece instrumentos inmediatos: eTwinning y los intercambios virtuales para trabajo escuela–escuela, y las pequeñas asociaciones entre socios para coproducir recursos (módulos de lengua, micros de patrimonio, mediación cultural) con socios europeos (Unión Europea, 2023). Estas líneas permiten bajos costos de movilidad, acreditación de aprendizajes y acceso a redes.

De este modo la tecnología no es un fin sino un medio para ampliar el alcance educativo-cultural del plan, garantizar inclusión y accesibilidad, y consolidar la cooperación internacional desde Esperanza.

e. Análisis Ecológico

A nivel local, el entorno urbano y periurbano de Esperanza combina espacios públicos, prácticas comunitarias y educación ambiental escolar que favorecen hábitos sostenibles y calidad de vida, condiciones que hoy inciden en la atractividad de la ciudad para recibir visitantes académicos y culturales. La cultura asociativa vinculada al patrimonio y a las colectividades facilita acciones de consumo responsable, separación de residuos en origen y actividades educativas al aire libre; todo ello reduce barreras logísticas para residencias breves, talleres y circuitos de patrimonio (Ministerio de Cultura de la Nación, s. f.). Este clima socioambiental —más allá de la gestión municipal específica, que se aborda en el análisis interno— funciona como señal positiva para socios externos que priorizan entornos saludables y prácticas verdes en sus cooperaciones (UNESCO, 2022).

En el ámbito provincial se abordan programas de educación ambiental y la ampliación de infraestructura educativa que crean condiciones para integrar contenidos verdes en escuelas, liceos y centros culturales, habilitando clases abiertas, huertas pedagógicas y recorridos interpretativos con enfoque en ODS (Gobierno de la Provincia de Santa Fe, 2024a). A la vez, la agenda provincial

de conectividad y equipamiento escolar facilita el registro y la circulación digital de producciones ambientales (p. ej., cápsulas de patrimonio natural o talleres en red), lo que suma valor a los intercambios formativos con pares internacionales (Gobierno de la Provincia de Santa Fe, 2024b). Estas capacidades del entorno provincial hacen viable que la cooperación incorpore componentes de sostenibilidad sin costos adicionales significativos.

A su vez, en el plano nacional, el marco de política ambiental y la articulación con los ODS orientan a gobiernos locales y organizaciones a integrar criterios de prevención, participación e información en proyectos culturales y educativos, reforzando la legitimidad de propuestas que combinan patrimonio y sostenibilidad (UNESCO, 2005; UNESCO, 2022). Redes presentes en ciudades argentinas —como RAMCC⁷ e ICLEI⁸— promueven mitigación y adaptación desde lo local y ofrecen metodologías y comunidades de práctica útiles para ciudades intermedias; aun cuando la adhesión sea gradual, su disponibilidad aumenta el atractivo para socios que buscan evidencias de compromiso climático y social (ICLEI, s. f.).

Finalmente, en el plano internacional, la Unión Europea (UE) incorpora la sostenibilidad como criterio transversal: Erasmus+ 2021–2027 fomenta la movilidad con baja huella ambiental y proyectos de cooperación que integran educación ambiental y ciudadanía verde, mientras que Europa Creativa valora la eco-responsabilidad en redes y la circulación cultural (Comisión Europea, 2021).

Para Esperanza, un entorno que ya practica la educación ambiental comunitaria y promueve espacios públicos de calidad mejora la elegibilidad y la atracción de participantes —estudiantes, docentes, gestores—, y facilita formar consorcios con pares europeos que priorizan ciudades con condiciones socioambientales favorables para aprender, crear y convivir (UNESCO, 2022; Comisión Europea, 2021).

f. Análisis Legal

La ciudad de Esperanza cuenta con un marco jurídico local que respalda acciones en educación, cultura y cooperación externa. Su Carta Orgánica (art. 7º) habilita la firma de convenios con gobiernos y organismos internacionales, y se complementa con ordenanzas como la N.º 4170

⁷ RAMCC (Red Argentina de Municipios frente al Cambio Climático) es una colación de gobiernos locales de Argentina que coordinan e impulsan planes estratégicos para enfrentar el cambio climático.

⁸ ICLEI (Gobiernos Locales por la Sustentabilidad, por sus siglas en inglés: International Council for Local Environmental Initiatives) es una red mundial de gobiernos locales y regionales comprometidos con el desarrollo urbano sostenible.

(Fondo de Promoción Cultural) y la N.º 4056 (sistema de becas educativas). Estas herramientas permiten canalizar recursos hacia proyectos culturales y educativos con proyección internacional, facilitando, por ejemplo, el desarrollo de hermanamientos.

En este marco, el Decreto 43.582/24 aprobó un convenio de colaboración internacional con foco cultural y juvenil, fijando objeto, actores y mecanismos de seguimiento; esta herramienta ordena la relación con socios y facilita la formalización posterior de proyectos (Municipalidad de Esperanza, 2025). Así, el municipio cuenta con la competencia, los instrumentos y el financiamiento para sostener acuerdos y su ejecución.

A nivel provincial, el andamiaje legal refuerza esa capacidad. La Ley de Educación N.º 13.243 incorpora la identidad, la interculturalidad y el enfoque territorial, compatibilizando el sistema educativo con intercambios y cooperación (Gobierno de la Provincia de Santa Fe, 2024). A su vez, la Secretaría de Cooperación Internacional e Integración Regional opera como marco habilitante y de asistencia técnica para municipios (capacitaciones, lineamientos ODS y articulación interinstitucional), lo que legitima convenios y cofinanciamiento asociados a proyectos culturales y educativos (Secretaría de Cooperación Internacional e Integración Regional, 2024). Este entorno normativo provincial facilita las licencias, certificaciones y homologaciones que demandan los intercambios.

En el plano nacional, la Ley de Educación Superior N.º 24.521 reconoce la cooperación internacional como dimensión del sistema, habilitando convenios entre instituciones y con gobiernos locales para actividades de docencia, investigación y extensión (Ley 24.521). Complementariamente, las políticas del Ministerio de Cultura —como Puntos de Cultura— proveen bases reglamentarias y convocatorias para proyectos comunitarios con componentes formativos y de circulación cultural, que los municipios pueden integrar en consorcios (Ministerio de Cultura de la Nación). Este soporte legal y programático permite canalizar recursos y cumplir exigencias administrativas (seguimiento, transparencia, rendición) de los proyectos internacionales.

Finalmente, en el plano internacional, los marcos jurídicos multilaterales y de la UE brindan reglas y programas aplicables al caso. La Convención de 2005 de UNESCO sobre la diversidad de las expresiones culturales reconoce el rol de las autoridades subnacionales en cooperación y desarrollo cultural (UNESCO, 2005). En la UE, Erasmus+ 2021–2027 y Europa Creativa establecen bases legales y operativas para movilidad, asociaciones de cooperación y redes

culturales —incluyendo criterios de sostenibilidad y acceso— que los municipios pueden utilizar para firmar acuerdos, MOUs y consorcios (Comisión Europea, 2021; Unión Europea, 2023).

Con estos instrumentos, la Municipalidad puede formalizar su vínculo con ciudades pares (como Foligno) y cumplir los requisitos jurídicos, de gestión y rendición que exige la cooperación contemporánea.

Análisis FODA

En el presente apartado se procederá a realizar un diagnóstico integral de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la ciudad de Esperanza. Para realizar este análisis se utilizará la herramienta FODA, la cual permite observar en detalle el actor que estamos analizando y nos servirá como guía para generar mejores estrategias de internacionalización.

Fortalezas

Esperanza posee una identidad cultural consolidada —resultado de su historia inmigratoria europea— visible en la activa presencia de asociaciones de las colectividades italiana, alemana, suiza, luxemburguesa y española. Estas organizaciones preservan la memoria cultural y promueven actividades formativas, expresiones artísticas y proyectos educativos, por lo que son actores clave para vínculos internacionales, especialmente cuando se articulan con políticas públicas y programas de cooperación.

A su vez, la ciudad cuenta con una infraestructura educativa y cultural robusta: el Liceo Municipal “José Pedroni”, el Centro Cultural Municipal “Dante Alighieri” y la sede local de la Universidad Nacional del Litoral. Estos espacios facilitan la formación artística, cultural y profesional, habilitando intercambios presenciales y virtuales.

Su ubicación estratégica —cabecera del departamento Las Colonias y próxima a la capital provincial— favorece la articulación territorial, la movilidad, el acceso a redes y la gestión operativa de proyectos. Existen antecedentes de hermanamientos con comunas de Suiza, Bastía (Italia) y el distrito de Fengtai (China) que, aunque discontinuados o con articulación limitada, constituyen una base institucional para revalorizar y orientar hacia ámbitos educativos y culturales.

Finalmente, la articulación con políticas provinciales, en particular a través de la Secretaría de Cooperación Internacional del Gobierno de Santa Fe, abre apoyos técnicos, políticos y programáticos, y acceso a herramientas y redes que fortalecen la proyección internacional.

Oportunidades

El contexto internacional ofrece múltiples posibilidades para gobiernos locales que busquen fortalecer su presencia global. Programas de la Unión Europea como Erasmus+, Europa Creativa y redes de ciudades culturales aportan financiamiento y herramientas para proyectos en educación, juventud y cultura, ejes de esta propuesta. Además, existe un marco normativo favorable a nivel nacional e internacional que legitima la cooperación descentralizada, reforzando la viabilidad jurídica del hermanamiento.

El creciente valor de las ciudades sostenibles y multiculturales posiciona a Esperanza como una socia atractiva para localidades europeas con raíces migratorias compartidas. El avance de la digitalización habilita nuevas formas de cooperación a distancia, reduce costos y amplía el alcance de los intercambios.

El rol activo de las colectividades inmigrantes, muchas con vínculos institucionales con ciudades europeas, es una oportunidad concreta para tejer redes de colaboración desde la sociedad civil organizada.

Debilidades

Se destaca la ausencia de un área específica dentro del gobierno municipal dedicada a relaciones internacionales. Esta carencia impide una planificación estratégica sostenida y dispersa iniciativas que dependen de impulsos individuales o coyunturas políticas, sin mecanismos institucionalizados que aseguren continuidad.

También pesa la falta de personal técnico capacitado en cooperación internacional y la escasa experiencia en formulación y gestión de proyectos (requisitos técnicos, rendición de cuentas, articulación con socios).

Persiste además una articulación insuficiente entre municipio, colectividades e instituciones educativas, lo que dificulta consolidar un ecosistema cohesionado para responder de manera coordinada a oportunidades de cooperación y aprovechar plenamente los recursos culturales, sociales y educativos del territorio.

Por último, los antecedentes de hermanamientos evidencian debilidad institucional para sostener vínculos en el tiempo: la falta de estructuras permanentes, protocolos de seguimiento y mecanismos de evaluación limitó la capitalización de esas experiencias y su proyección hacia nuevas alianzas.

Amenazas

En cuanto a las amenazas, la inestabilidad económica y los recortes presupuestarios en áreas clave (educación y cultura) pueden limitar la capacidad municipal de cofinanciar y sostener proyectos de cooperación. La eliminación de programas nacionales como Conectar Igualdad o el Fondo Nacional de Incentivo Docente (FONID) debilitó condiciones estructurales para el acceso a tecnologías, la mejora de infraestructura educativa y la formación cultural.

La competencia creciente entre municipios latinoamericanos por fondos europeos — especialmente Erasmus+— eleva las exigencias de visibilidad institucional, preparación técnica y capacidad de gestión, favoreciendo a quienes cuentan con mayor trayectoria y estructuras consolidadas.

Asimismo, cambios en las prioridades de la cooperación de la Unión Europea podrían reducir el apoyo a hermanamientos o movilidad con América Latina, afectando la viabilidad de nuevas propuestas.

Finalmente, la falta de legitimidad social o de apoyo comunitario a las estrategias de internacionalización —por desconocimiento o escepticismo sobre beneficios concretos (oportunidades educativas, redes culturales, mejora de capacidades locales)— puede limitar su sostenibilidad política. La adhesión de la comunidad es esencial para el éxito de políticas públicas con proyección internacional.

Figura 1

Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia

Marco Teórico

Este trabajo se inscribe en los estudios sobre internacionalización de gobiernos locales, un campo que describe cómo las ciudades amplían su acción pública en el plano externo a partir de la globalización, la descentralización y nuevas formas de gobernanza territorial (Bonet Martí, 2019). En este marco también se abordan tres nociones complementarias: política internacional subnacional, paradiplomacia y cooperación descentralizada, que permiten comprender la inserción internacional de los municipios y sus vínculos de cooperación, representación y promoción de intereses.

De manera progresiva, las ciudades se consolidaron como actores con capacidad de articular agendas culturales, educativas, ambientales y económicas, movilizando redes con sociedades civiles y sistemas educativos (Le Galès, 2002). Dentro de este campo, la paradiplomacia nombra específicamente las prácticas internacionales de gobiernos subnacionales —provincias, regiones o municipios— orientadas a promover sus propios intereses y a construir relaciones estables con contrapartes externas; se trata de una acción complementaria de la diplomacia estatal, con instrumentos y finalidades de alcance local (Cornago, 2010).

A su vez, la cooperación descentralizada se entiende como una modalidad de cooperación internacional donde los gobiernos subnacionales diseñan e implementan políticas y proyectos con socios externos, a menudo junto a universidades, asociaciones y organizaciones comunitarias. Sus rasgos distintivos son la proximidad, la participación y la orientación al desarrollo territorial (Arenal, 2007). En este universo, el hermanamiento de ciudades opera como herramienta institucionalizada que formaliza la relación entre dos gobiernos locales en áreas como cultura, educación, juventud, sostenibilidad o patrimonio (Unión Europea, 2021).

La Unión Europea enmarca estas prácticas mediante Erasmus+ y otras líneas que financian movilidad (KA1) y asociaciones de cooperación (KA2), así como redes culturales y circulación de contenidos (Unión Europea, 2023). Para ciudades intermedias, estos instrumentos conectan la agenda local con circuitos internacionales y facilitan consorcios con pares europeos.

Desde una perspectiva temática, la internacionalización cultural y educativa refiere al conjunto de vínculos sostenibles que los territorios construyen mediante intercambio de saberes, prácticas culturales, programas académicos y experiencias formativas. Sus efectos incluyen circulación de conocimientos y personas, fortalecimiento de capacidades institucionales y aprendizaje intercultural (Knight, 2020), en coherencia con la Convención de 2005 sobre la diversidad de las

expresiones culturales, que reconoce el rol de las autoridades subnacionales en la cooperación (UNESCO, 2005).

Finalmente, la propuesta de hermanamiento Esperanza–Foligno se apoya en estos marcos: concibe la internacionalización desde lo local, con anclaje comunitario y énfasis en educación y cultura; utiliza instrumentos reconocidos (hermanamientos, asociaciones de cooperación) y busca traducir el capital sociocultural en resultados medibles y sostenibles (AECID, 2014).

Diagnóstico y situación

El presente trabajo parte de la identificación de una problemática central: si bien la ciudad de Esperanza cuenta con un notable potencial cultural y educativo, vinculado a su historia migrante y sostenido por instituciones municipales y de colectividades, este capital no se articula en una estrategia de internacionalización que lo proyecte hacia el exterior. La dificultad no reside en la ausencia de programas culturales o educativos locales —ya que el Liceo Municipal “José Pedroni” y la Asociación “Dante Alighieri”, entre otros, dependen del municipio y llevan adelante múltiples iniciativas— sino en la falta de un área específica de relaciones internacionales que vincule estos recursos con programas de cooperación descentralizada. Como consecuencia, las experiencias previas de hermanamiento no lograron sostenerse en el tiempo ni traducirse en beneficios concretos para la comunidad.

La ciudad presenta, sin embargo, un importante potencial para la cooperación internacional descentralizada, especialmente en los ejes cultural y educativo. Fundada por inmigrantes europeos en el siglo XIX, Esperanza conserva una fuerte identidad migrante que se expresa en la actividad de sus colectividades, como la Sociedad Italiana, la Asociación Española y la Asociación Alemana. Estas asociaciones no solo preservan la memoria cultural, sino que también impulsan cursos de idiomas, talleres y actividades que podrían proyectarse internacionalmente, siempre que existiera una estrategia articuladora desde el municipio.

En este marco, la comunidad italiana reviste un interés particular. Además de ser una de las colectividades con mayor presencia histórica y organizativa, mantiene vínculos activos a través de la Asociación Dante Alighieri, que dicta cursos de lengua y cultura en el Centro Cultural Municipal. Este protagonismo, sumado al reconocimiento social que posee, constituye un recurso estratégico a la hora de seleccionar a Foligno como ciudad para el hermanamiento. La elección se fundamenta

en la afinidad cultural y en la posibilidad de establecer un vínculo de cooperación con un municipio italiano con experiencia en cooperación descentralizada.

El análisis institucional evidencia que la falta de personal especializado y de una estructura dedicada a la internacionalización es un obstáculo decisivo. Las iniciativas previas, como el hermanamiento con Remshalden (Alemania) en 1996, se diluyeron por la ausencia de planificación estratégica y seguimiento. Sin un área municipal que coordine esfuerzos con colectividades y con el sector educativo, la cooperación internacional se mantiene discontinua y dependiente de iniciativas individuales, sin lograr constituirse en política pública.

Si bien algunas instituciones educativas han participado en proyectos internacionales de manera aislada, la ausencia de una agenda común entre municipio, escuelas, institutos de formación y colectividades impide consolidar una estrategia sostenida de internacionalización. Esta desarticulación limita el acceso a programas como Erasmus+ y reduce las oportunidades de cooperación académica y cultural. La dimensión educativa, entendida como un eje central de proyección internacional, aún no ha sido incorporada dentro de la planificación local.

De este modo, el principal obstáculo para la internacionalización de Esperanza radica en la ausencia de una estrategia integral que conecte las capacidades culturales y educativas existentes con objetivos sostenibles. El problema no se limita a la inexistencia de una oficina específica, sino a un abordaje fragmentado que no logra transformar el potencial social y cultural del territorio en acciones de alcance internacional.

En función de este diagnóstico, se propone avanzar en una estrategia de internacionalización basada en el diseño de un plan específico que, por un lado, fortalezca el capital cultural del territorio en la integración activa de las colectividades y, por otro, consolide una dimensión educativa mediante proyectos internacionales. En especial, se considera prioritaria la colectividad italiana, por ser una de las más consolidadas en Esperanza, con una fuerte presencia histórica y cultural, y por contar con vínculos institucionales estables a través de asociaciones y entidades que mantienen una articulación activa con el municipio. Estas características justifican que la colectividad italiana sea el eje más adecuado para impulsar el hermanamiento con Foligno, ya que ofrece mayores garantías de articulación y sostenibilidad en el tiempo.

El hermanamiento con Foligno debe ser entendido como una plataforma estratégica para canalizar proyectos educativos y culturales, y no como un fin en sí mismo. Desde esta perspectiva, se propone el diseño de un plan de internacionalización para Esperanza que, en el marco del

programa Erasmus+, institucionalice la acción internacional a través de un área específica en el municipio, promueva proyectos educativos y culturales articulados con actores locales y establezca vínculos duraderos con Foligno. La estrategia se fundamenta en el reconocimiento del potencial ya existente y en la necesidad de transformarlo en políticas sostenibles, capaces de insertar a Esperanza en redes de cooperación descentralizada y fortalecer su desarrollo a largo plazo.

Plan de Implementación

Este apartado presenta el plan de implementación de la propuesta de hermanamiento entre la ciudad de Esperanza y Foligno, en el marco del programa Erasmus+. La iniciativa se orienta a fortalecer los vínculos culturales y educativos, respondiendo a las problemáticas identificadas en el diagnóstico.

Objetivo General

Fomentar la internacionalización de la ciudad de Esperanza mediante el hermanamiento con la comuna de Foligno, articulando los ejes cultural y educativo a través de la cooperación descentralizada, con el fin de transformar las capacidades locales en políticas públicas sostenibles y vínculos internacionales duraderos.

Objetivos específicos

1. Diseñar e implementar una estrategia de articulación institucional que fortalezca las capacidades municipales y vincule al municipio con las colectividades migrantes y las instituciones educativas locales, garantizando su participación en el proceso de internacionalización.
2. Impulsar proyectos de cooperación cultural y educativa en el marco del hermanamiento con Foligno y programas como Erasmus+, promoviendo intercambios académicos, formativos y de aprendizaje intercultural.
3. Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación participativa que aseguren la sostenibilidad del hermanamiento en el tiempo, integrando sus resultados en la política pública local.

Alcance

La propuesta se desarrollará entre febrero del 2026 y enero del 2028, abarcando un período de dos años de implementación progresiva. Su ejecución tendrá lugar principalmente en la ciudad de Esperanza, Provincia de Santa Fe, Argentina, en articulación con la comuna de Foligno, ubicada en la región de Umbría, República Italiana. El alcance geográfico incluye a ambas localidades como núcleos de cooperación descentralizada, mientras que el alcance temático se circunscribe a los ejes de cultura y educación, en el marco del programa Erasmus+.

Recursos

Recursos humanos

La implementación del plan requerirá de un equipo técnico-operativo que combine personal existente del municipio con profesionales cuya incorporación resulta indispensable para cumplir con los objetivos del hermanamiento con la ciudad de Foligno. A continuación, se detallan los perfiles necesarios, los cuales se corresponden con las asignaciones presupuestarias presentadas en el cuadro de recursos económicos:

- Coordinador/a del área de relaciones internacionales: tendrá a su cargo la planificación, ejecución y seguimiento del proceso de hermanamiento, así como la articulación con la comuna de Foligno y con otras redes de cooperación internacional. El perfil requerido es de un/a profesional en Relaciones Internacionales, Ciencias Políticas o afines, con manejo de idiomas y experiencia en gestión internacional. De no encontrarse disponible dentro de la planta municipal, se sugiere su incorporación específica.
- Referente técnico en cooperación cultural: responsable de coordinar la vinculación con colectividades inmigrantes —especialmente italianas— y con instituciones culturales locales, fomentando su participación en el hermanamiento. Se prioriza la incorporación de una persona perteneciente a una de estas colectividades, con conocimiento del contexto cultural local.

- Referente técnico en cooperación educativa: encargado de articular con instituciones educativas de nivel medio y superior, impulsar proyectos Erasmus+ y formular propuestas conjuntas con actores italianos. Se contempla su designación desde la actual Secretaría de Cultura y Educación, con disponibilidad para formarse en cooperación internacional.
- Asistente administrativo/a: brindará apoyo en tareas operativas, seguimiento de cronogramas, rendición presupuestaria y soporte logístico. Este rol podrá ser cubierto por personal existente, con capacitación específica.

Recursos materiales

Para garantizar la operatividad del plan, se contempla la adquisición de recursos materiales tales como: equipamiento informático: se prevé la compra de dos computadoras portátiles y dos de escritorio destinadas al equipo técnico, permitiendo trabajo de campo y de oficina; una impresora multifunción y escáner: para la gestión documental del proyecto; mobiliario de oficina: dos escritorios, cuatro sillas ergonómicas, y un armario hecho a medida para acondicionar un espacio de trabajo dentro del municipio. Además, se requerirá de tecnología y software para cooperación remota: se prevé la adquisición de licencias para Zoom, Microsoft 365 o Google Workspace y Trello/Asana por dos años y hasta cinco usuarios. Es necesario material de comunicación institucional para el diseño e impresión de materiales gráficos y audiovisuales para difundir el programa.

Por último, se contemplan capacitaciones específicas como parte de los recursos materiales necesarios. Se planifica la formación del personal involucrado en cooperación internacional y gestión de proyectos europeos dirigido a personal técnico y referentes educativos/culturales, uno de ellos dictado por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), con el objetivo de garantizar una adecuada formulación, implementación y evaluación de las acciones y el Taller presencial sobre Erasmus+ para gobiernos locales, el cual incluye la formación específica dirigida por la Delegación de la UE en Argentina, estimado para cinco personas. Además, se incluirán talleres de idiomas —particularmente de italiano e inglés— dirigidos a diez personas clave vinculadas al hermanamiento, incluyendo referentes institucionales, culturales y educativos.

Recursos económicos

Los montos presentados en la siguiente tabla fueron estimados a partir de un relevamiento de precios de mercado realizado durante el primer semestre de 2025. Para el equipamiento tecnológico y mobiliario (computadoras, impresoras, escritorios, sillas, armarios) se consultaron valores promedio publicados en sitios de venta en línea y cadenas de retail nacionales (Mercado Libre, Garbarino, Musimundo, Easy). En el caso de software y licencias digitales (Zoom Pro, Microsoft 365, Google Workspace), se tomaron como referencia los precios oficiales vigentes en las páginas web de los proveedores. Asimismo, los costos de capacitaciones, cursos de idiomas y contrataciones profesionales fueron estimados en función de tarifas promedio de instituciones educativas y programas internacionales (ej. Erasmus+). Por último, los valores correspondientes a materiales de comunicación e insumos gráficos se calcularon a partir de precios de imprentas y servicios de diseño digital locales.

Ítem	Monto estimado (USD)	Detalle / Composición
Computadoras portátiles y de escritorio	3000	Dos computadoras portátiles y dos de escritorio. Las primeras permiten mayor flexibilidad y movilidad para actividades fuera del Municipio, mientras que las de escritorio están asignadas a puestos fijos dentro de la oficina. El valor fue estimado a partir de precios promedio publicados en Mercado Libre y Garbarino.
Impresora multifunción e impresora con escáner	600	Se utilizarán para la gestión documental del proyecto (convenios, certificados, materiales de difusión). La impresora multifunción se propone como una opción que ocupa menor espacio y costos de impresión. Estimación basada en precios vigentes en HP Store Argentina y Mercado Libre.
Escritorios	400	Dos escritorios 200 USD cada uno espaciosos para facilitar el orden y la organización del espacio. El costo fue calculado según precios de mobiliario de oficina publicados en Easy y Mercado Libre.
Sillas ergonómicas	500	Cuatro sillas ergonómicas 130 USD cada una, para mayor comodidad y confort del coordinador del área, del referente técnico en cooperación cultural, del referente técnico en cooperación educativa y del asistente administrativo. Precio de referencia obtenido de cotizaciones de sillas de oficina en Musimundo y Mercado Libre.

Armario	400	Un armario realizado a medida para poder aprovechar los espacios y permitan mayor orden y organización. Estimación realizada a partir de valores de mobiliario de oficina en Easy y Mercado Libre
Contratación de coordinador/a de relaciones internacionales	12000	Remuneración mensual de 500 USD durante 24 meses. Tendrá a su cargo la planificación, ejecución y seguimiento de las acciones internacionales del proyecto. El monto fue calculado en función de tarifas promedio de consultoría profesional en cooperación internacional.
Contratación de referente técnico en cooperación cultural	9600	Remuneración mensual de 400 USD durante 24 meses. Encargado de implementar la dimensión cultural del hermanamiento, coordinar con actores locales e internacionales, y planificar actividades de intercambio. Estimación basada en honorarios de referencia de profesionales culturales.
Contratación de referente técnico en educación	9600	Remuneración mensual de 400 USD durante 24 meses. Responsable de diseñar y ejecutar los programas educativos que se enmarcan en el hermanamiento. El valor corresponde a remuneraciones promedio de profesionales educativos.
Asistente administrativo	7200	Remuneración mensual de 300 USD durante 24 meses. A cargo de las tareas administrativas, seguimiento de cronogramas, gestión documental y soporte logístico. Estimación en función de remuneraciones administrativas promedio en el mercado laboral argentino.
Formación en cooperación internacional y programas internacionales (en primera instancia Erasmus+)	1500	Capacitación para cinco personas en diseño y gestión de proyectos de cooperación (cursos virtuales o presenciales). Estimado de 300 USD por persona. Estimación calculada según tarifas de programas de capacitación Erasmus+.
Cursos de idiomas (italiano e inglés)	2000	Formación en idiomas para personal vinculado al proyecto. Estimado para diez participantes, a 200 USD por persona. Favorece la comunicación directa con la contraparte. El monto surge de valores promedio de academias de idiomas locales.
Tecnología y software para cooperación remota	1600	Licencias anuales de Zoom Pro, Microsoft 365 o Google Workspace, y plataforma de gestión de proyectos (Trello/Asana). Monto estimado para dos años y hasta cinco usuarios. Precio estimado según tarifas oficiales de Zoom Pro, Microsoft 365 y Google Workspace.
Producción de manuales, guías e informes bilingües	600	Elaboración, diseño y traducción de materiales institucionales de la propuesta de internacionalización (digital e impresa). Estimación realizada a partir de tarifas promedio de traductores profesionales en Argentina.
Material de comunicación institucional	900	Campañas de difusión digital e impresiones específicas para presentar el proyecto a la contraparte internacional y visibilizarlo en ambos municipios. Incluye diseño gráfico, afiches, dossiers y presentaciones. Costos calculados

		según valores de impresión y diseño gráfico digital en el mercado local.
Encuentros virtuales y actividades entre representantes de ambas ciudades	1000	Apoyo logístico, traducción, dinamización de reuniones internacionales y actividades compartidas vía plataformas digitales. El monto se estimó en función de costos administrativos y logísticos relevados en el mercado argentino.
Fondo de contingencia y ajustes	500	Imprevistos vinculados a la gestión internacional del proyecto.
Total estimado	51.400	

Acciones a implementar

- a. *Objetivo específico 1:* Diseñar e implementar una estrategia de articulación institucional que fortalezca las capacidades municipales y vincule al municipio con las colectividades migrantes y las instituciones educativas locales, garantizando su participación en el proceso de internacionalización.

Acciones

- 1.1. Realizar un mapeo participativo de las colectividades migrantes, instituciones educativas y asociaciones culturales de la ciudad, con especial foco en la comunidad italiana, a fin de identificar recursos, actores estratégicos y oportunidades de cooperación vinculadas al hermanamiento con Foligno. El plazo estimado para esta acción es de tres meses como máximo.
- 1.2. Conformar una Mesa de Trabajo Interinstitucional integrada por representantes del municipio, colectividades e instituciones educativas y culturales, que funcione como espacio permanente de consulta y coordinación del hermanamiento. La mesa se reunirá periódicamente y generará actas e informes de seguimiento de los acuerdos alcanzados.
- 1.3. Diseñar un Plan de Articulación Local elaborado por la Mesa de Trabajo, que defina roles, compromisos y mecanismos de cooperación entre los actores involucrados. El documento incluirá un cronograma de actividades conjuntas y criterios de participación, constituyéndose en una herramienta estratégica para orientar las acciones culturales y educativas del hermanamiento.

- 1.4. Institucionalizar la gestión internacional del municipio mediante la creación de un Área de Relaciones Internacionales, o en su defecto la designación de un equipo técnico responsable. Este espacio tendrá a su cargo la planificación, ejecución y seguimiento de las acciones internacionales, incluyendo la coordinación con Foligno y con programas europeos como Erasmus+.

Objetivo específico 2: Impulsar proyectos de cooperación cultural y educativa en el marco del hermanamiento con Foligno y programas internacionales como Erasmus+, promoviendo intercambios académicos, formativos y de aprendizaje intercultural.

Acciones

- 2.1. Identificar instituciones educativas y culturales de ambas ciudades interesadas en participar en proyectos conjuntos, promoviendo la firma de acuerdos marco y la definición de áreas de cooperación prioritaria en torno a la educación, la lengua, la identidad migrante y la ciudadanía europea y latinoamericana. El plazo estimado para esta acción es de tres meses como máximo.
- 2.2. Diseñar y postular un proyecto educativo y cultural conjunto en el marco del programa Erasmus+, elaborado de manera colaborativa entre instituciones de Esperanza y Foligno. Este proyecto contemplará actividades de intercambio académico y cultural, con eje en la formación de jóvenes, docentes y referentes institucionales. El plazo estimado será de ocho meses, en concordancia con los tiempos establecidos por las convocatorias Erasmus+.
- 2.3. Desarrollar actividades piloto de intercambio —virtuales o presenciales— entre estudiantes y docentes de ambas ciudades, promoviendo instancias compartidas de aprendizaje intercultural. Estas actividades se organizarán como experiencias iniciales, con miras a la futura consolidación de proyectos de mayor envergadura. El plazo estimado será de seis meses.
- 2.4. Participar en festividades y eventos culturales emblemáticos de ambas localidades como espacio de intercambio simbólico y de visibilidad del hermanamiento. Se prevé la

presencia oficial de delegaciones en eventos centrales tales como la Fiesta Nacional de Colectividades en Esperanza y la Giostra della Quintana en Foligno, con el apoyo logístico de las áreas de cultura y relaciones internacionales de ambos municipios. El plazo estimado para esta acción es de doce meses.

Objetivo específico 3: Implementar mecanismos de seguimiento y evaluación participativa del hermanamiento con el fin de garantizar su sostenibilidad en el tiempo y su integración como política pública local.

Acciones

- 3.1. Formalizar el hermanamiento entre Esperanza y Foligno mediante la firma de un acuerdo marco de cooperación, que establezca compromisos bilaterales, objetivos estratégicos y mecanismos de coordinación. La firma será acompañada de una ceremonia oficial y su difusión como hito político-institucional. El plazo estimado para esta acción es de seis meses.
- 3.2. Constituir una Mesa de Coordinación del Hermanamiento como espacio técnico-político de seguimiento y evaluación, integrada por representantes del municipio, colectividades e instituciones educativas y culturales. Este órgano tendrá a su cargo la supervisión de las actividades, el cumplimiento de objetivos y la articulación con las áreas municipales correspondientes. El plazo estimado para su constitución es de tres meses.
- 3.3. Diseñar un protocolo de evaluación anual del hermanamiento, elaborado de manera conjunta por la Mesa de Coordinación y el área municipal designada. Este protocolo incluirá indicadores de proceso y de resultados, permitiendo sistematizar logros, identificar dificultades y proponer ajustes para la mejora continua. A partir de este instrumento, se elaborará un informe anual que será presentado públicamente y difundido por medios oficiales. El plazo estimado para esta acción es de doce meses.

Marco temporal

En este apartado se hará uso de la herramienta Diagrama de Gantt con el objetivo de planificar la cantidad de tiempo estimada para el desarrollo de cada una de las actividades previstas en el plan de internacionalización. Este instrumento permite visualizar la duración, el orden y la

superposición de las acciones propuestas a lo largo del período definido para la implementación. El proyecto contempla una duración total de 24 meses, organizados en trimestres, y se prevé su inicio en febrero del 2026, extendiéndose hasta enero del 2028. La planificación temporal fue diseñada en función de los objetivos específicos planteados y la secuencia lógica de las acciones, procurando una distribución realista y coherente con los recursos disponibles.

Tabla 1
Diagrama de Gantt para distribución de actividades en el Marco Temporal

Objetivo	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
1.1 Mapeo de participativo de los actores locales	•	•	•					
1.2 Conformar una mesa de trabajo Interinstitucional		•	•	•	•	•	•	•
1.3 Diseñar un plan de articulación local			•	•				
1.4 Institucionalizar la gestión del municipio				•	•	•	•	•
2.1 Identificar instituciones educativas y culturales interesadas				•	•	•		
2.2 Diseñar y postular un proyecto conjunto en Erasmus+					•	•	•	•
2.3 Desarrollar actividades piloto de intercambio					•	•		
2.4 Participar en festividades y eventos culturales						•	•	•
3.1 Formalizar Hermanamiento con Foligno				•	•			
3.2 Constituir Mesa de coordinación del Hermanamiento					•	•	•	•
3.3 Diseñar un protocolo de evaluación anual y elaborar informes						•		

Fuente: Elaboración propia

Nota: T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7 y T8 corresponden a los trimestres del período de implementación del plan (T1 = primer trimestre, T2 = segundo trimestre, y así sucesivamente).

Indicadores

Con el propósito de monitorear el avance de la propuesta y garantizar su efectividad, se establecen indicadores cualitativos y cuantitativos que permitirán evaluar el cumplimiento de los

objetivos específicos. Estos indicadores no solo medirán productos concretos, sino también procesos, niveles de participación y grado de institucionalización alcanzado.

En relación con el primer objetivo específico, orientado a implementar una estrategia de articulación institucional con las colectividades migrantes y los actores culturales y educativos de la ciudad, los indicadores contemplarán tanto la creación de espacios de diálogo como la institucionalización de la gestión internacional. Se considerará un avance significativo la elaboración de un diagnóstico participativo de actores locales y la constitución efectiva de una Mesa de Trabajo Interinstitucional en la que estén representados el municipio, las colectividades —con especial énfasis en la italiana— y las instituciones educativas y culturales. La frecuencia de reuniones de esta Mesa y la producción de actas servirán como indicadores de su funcionamiento. Asimismo, la aprobación de un Plan de Articulación Local y la creación formal de un área o equipo técnico de relaciones internacionales, respaldada por resolución municipal y recursos presupuestarios asignados, constituirán indicadores clave de sostenibilidad.

Respecto al segundo objetivo específico, centrado en impulsar proyectos educativos y culturales en el marco del hermanamiento con Foligno y programas como Erasmus+, los indicadores estarán vinculados a la cooperación efectiva entre instituciones de ambas ciudades. Se evaluará la identificación de socios locales e internacionales, la firma de acuerdos de colaboración y la presentación conjunta de al menos un proyecto en el marco de Erasmus+. También se considerará indicador de cumplimiento la realización de actividades piloto de intercambio —ya sea virtuales o presenciales— que involucren a jóvenes, docentes o referentes institucionales, midiendo tanto el número de participantes como la calidad de los aprendizajes reportados. De igual modo, la participación oficial en festividades emblemáticas de ambas ciudades, como la Fiesta Nacional de Colectividades en Esperanza o la Giostra della Quintana en Foligno, será tomada como indicador de visibilidad y fortalecimiento del hermanamiento, acompañado por la difusión de materiales gráficos y audiovisuales que documenten dichas instancias.

En cuanto al tercer objetivo específico, orientado a implementar mecanismos de seguimiento y evaluación participativa, los indicadores estarán asociados a la consolidación de estructuras y prácticas permanentes. Se tomará como evidencia de cumplimiento la firma de un acuerdo marco de hermanamiento entre ambas ciudades y la constitución de una Mesa de Coordinación del Hermanamiento integrada por representantes del municipio, colectividades e instituciones locales. A ello se sumará la elaboración de un protocolo de evaluación anual que incluya criterios e

indicadores propios de las acciones culturales y educativas, con informes periódicos publicados y difundidos ante la comunidad. La existencia de al menos un informe anual de resultados, que sistematice logros, dificultades y aprendizajes, será considerada un indicador fundamental de sostenibilidad y transparencia del proceso, asegurando la institucionalización del hermanamiento como política pública local.

Conclusión y Recomendaciones

El análisis desarrollado permitió identificar que la principal problemática de Esperanza radica en la falta de una estrategia sostenida de internacionalización y en la ausencia de un área institucional específica que articule el potencial cultural y educativo existente con programas y actores internacionales. Esta carencia se traduce en la dificultad de proyectar al exterior la riqueza simbólica e histórica de la ciudad y en el escaso aprovechamiento de oportunidades de cooperación a nivel global.

Como respuesta a este diagnóstico, se propuso una estrategia de internacionalización centrada en el hermanamiento con la ciudad de Foligno, en el marco del programa Erasmus+, con un enfoque específico en los ejes culturales y educativos. Esta elección se fundamenta en la coherencia con la identidad histórica de la ciudad, el rol de las colectividades inmigrantes y la existencia de una sólida infraestructura educativa y cultural, que constituyen ventajas comparativas de Esperanza frente a otros municipios. De este modo, el hermanamiento se presenta como una vía concreta y viable para canalizar el capital local hacia un horizonte de proyección internacional.

No obstante, para garantizar la sostenibilidad de la estrategia se reconoce la necesidad de fortalecer capacidades institucionales que eviten la dependencia de personas claves, consolidar mecanismos de cooperación público-privada, disponer de recursos técnicos y humanos especializados, y sostener el compromiso político en el largo plazo. Asimismo, se recomienda establecer sistemas de evaluación y seguimiento que permitan ajustar las acciones, sistematizar aprendizajes y asegurar la continuidad de las iniciativas más allá de cambios de gestión.

Finalmente, se sugiere proyectar la experiencia del hermanamiento con Foligno hacia un horizonte más amplio de internacionalización, explorando nuevas alianzas estratégicas con otras ciudades europeas y latinoamericanas que compartan características culturales, educativas o demográficas con Esperanza. En el mediano y largo plazo, este proceso permitiría diversificar las oportunidades de cooperación, consolidar una política pública de internacionalización municipal y

avanzar hacia un modelo de inserción internacional sostenida, participativa y articulada con las agendas globales de educación, cultura y desarrollo sostenible.

Referencias

- Acuerdo de Asociación Estratégica entre el MERCOSUR y la Unión Europea. (2019). *Acuerdo de Asociación Estratégica entre el MERCOSUR y la Unión Europea*. <https://www.mercosur.int/documento/acuerdo-de-asociacion-estrategica-entre-el-mercosury-la-union-europea-2019>
- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). (2014). *Guía práctica de cooperación descentralizada*. AECID. <https://www.aecid.es>
- Arenal, C. (2007). La cooperación descentralizada como instrumento de la política exterior: el caso español. *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, 20,65–80.
- Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia (ACIJ). (2024). *Escalas salariales para proyectos con financiamiento internacional*.
- Asociación Dante Alighieri – Sede Esperanza. (s.f.). *Cursos y actividades culturales*. Municipalidad de Esperanza. <https://esperanza.gov.ar/>
- Asociación Internacional de Ciudades Educadoras (AICE). (s. f.). Bilbao. <https://www.edcities.org/ciudad/bilbao/>
- Asociación Internacional de Ciudades Educadoras (AICE). (s. f.). Carta de Ciudades Educadoras (revisada en 2020). <https://www.edcities.org/carta-de-ciudades-educadoras/>
- Barbé, E. (1995). *Relaciones internacionales*. Tecnos.
- Barbé, E. (2019). *La Unión Europea en las relaciones internacionales*. Catarata.
- Barrachina, M., & Sorribes, J. (2010). Internacionalización de gobiernos locales. El caso valenciano. *Revista CIDOB d’Afers Internacionals*, 88, 113–130.
- Bonet Martí, J. (2018). La acción internacional de los gobiernos locales en España: tendencias recientes y perspectivas. *Revista de Estudios Internacionales Mediterráneos*, 25, 1–21.
- Bono, G. (2010). La paradiplomacia de las ciudades europeas: una tipología. *Revista CIDOB d’Afers Internacionals*, 88, 97–112.
- Borja, J., & Castells, M. (1997). *Local y global: La gestión de las ciudades en la era de la información*. Taurus.
- Cano, E. (2020). *La educación intercultural y el desarrollo de la ciudadanía global*. Graó.
- Castaños, J. (2009). El papel de las colectividades en la cooperación internacional descentralizada. *Documentos de trabajo del Centro de Estudios Andaluces*, 16, 1–30.

Castiñeira, Á. (2007). La cooperación cultural internacional: fundamentos, actores y estrategias. *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, 20, 45–64.

CGLU. (2016). *Carta de las ciudades por el derecho a la cultura*. CGLU.

CIDEU. (2019). *Internacionalización de las ciudades: del qué al cómo*. Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano. <https://www.cideu.org/>

Cuenca, J. (2014). La acción exterior de las entidades locales: el marco jurídico español. *Revista de Estudios Locales*, 159, 9–20.

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). (s.f.). *Investigaciones sobre las colectividades inmigrantes en Santa Fe*. <https://www.conicet.gov.ar/>

Concejo Municipal de Rafaela. (2021, 21 de octubre). Declaración N° 320/2021: Aniversarios de los hermanamientos (Rafaela–Sigmaringendorf; Rafaela–Fossano; Rafaela–Carcabuey) [PDF] <https://www.concejorafaela.gob.ar/data/documentos/uploads/2021/10/DECLAR-320-21-10-2021.pdf>

Delgado, M. (2007). *La ciudad mentirosa: Fraude y miseria del “modelo Barcelona”*. Los Libros de la Catarata.

Díaz, A. M. (2013). *Los procesos de internacionalización de las ciudades: entre el discurso y la práctica*. *Revista Iberoamericana de Estudios Municipales*, 5(2), 7–28.

Easy. (2025). Catálogo de muebles de oficina. <https://www.easy.com.ar>

El Colegio de México. (2012). *Diccionario de relaciones internacionales*. El Colegio de México.

Embajada de Alemania en Argentina. (2024). *La Asociación Alemana de Esperanza inaugura biblioteca con apoyo de la embajada*. <https://argentinien.diplo.de/ar-es>

Eurocities. (2021). *Recuperación verde y justa: Documento de posición*. <https://eurocities.eu>

Fernández, J. M. (2015). *Internacionalización y cooperación cultural: una mirada desde las ciudades*. GIGAPP Estudios Working Papers, 72, 1–15.

Fiesta Nacional del Inmigrante. (s.f.). Sitio oficial de la fiesta en Oberá, Misiones. <https://fiestadelinmigrante.com.ar/>

Fonseca, C. (2020). *Educación y ciudadanía en un mundo globalizado*. Morata.

Garbarino. (2025). Tecnología y electrodomésticos. <https://www.garbarino.com>

Gobierno de la Provincia de Santa Fe. (s.f.). *Ley Provincial N.º 13.243 de Educación*. <https://www.santafe.gob.ar>

Gobierno de la Provincia de Santa Fe. (2024). *Educación entregó aportes a 11 escuelas de Esperanza para mejoras edilicias*. <https://www.santafe.gob.ar/noticias/noticia/295001/>

Gobierno de la Provincia de Santa Fe. (2024). *El gobernador presentó el Plan Estratégico de Conectividad Provincial*. <https://www.santafe.gob.ar/noticias/noticia/294878/>

Gobierno de la Provincia de Santa Fe. (2024). *Presupuesto Provincial 2025: Ministerio de Educación*. <https://www.santafe.gob.ar>

González, J. (2011). *La internacionalización de las ciudades: El caso de Bilbao*. *Revista de Estudios Urbanos*, 15(2), 45–62

Google. (2025). Planes y precios de Google Workspace. <https://workspace.google.com/intl/es>

HP Store Argentina. (2025). Impresoras y equipos multifunción. <https://www.hp.com/ar>

ICLEI – Gobiernos Locales por la Sustentabilidad. (s.f.). *Quiénes somos*. https://iclei.org/en/Who_we_are.htm

Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT). (2025). *Il Censimento permanente della popolazione in Umbria – Anno 2023* (p. 12: Foligno, 55.265). https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/04/Censimento-permanente-popolazione_Anno-2023_Umbria.pdf

Keohane, R. O., & Nye, J. S. (1977). *Poder e interdependencia: La política mundial en transición*. Little, Brown and Company.

Knight, J. (2020). *Internationalization of higher education: A decade of changes and challenges*. *International Higher Education*, (100), 6–8. <https://doi.org/10.6017/ihe.2020.100.10974>

Le Galès, P. (2002). *Ciudades europeas: Conflictos sociales y gobernanza*. Oxford University Press.

Mercado Libre. (2025). Marketplace de productos tecnológicos y de oficina. <https://www.mercadolibre.com.ar>

Microsoft. (2025). Planes y precios de Microsoft 365. <https://www.microsoft.com/es-ar/microsoft-365>

Ministerio de Cultura de la Nación. (s.f.). *Puntos de Cultura*. <https://www.cultura.gob.ar/puntos-de-cultura>

Ministerio del Interior. (2022). *Municipios de Pie: Esperanza adquirió equipamiento para escuelas rurales*. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/esperanza-adquirio-equipamiento-escolar-con-el-programa-municipios-de-pie>

Moreira, M. J. (2015). *Gobiernos locales y cooperación internacional: Desafíos y oportunidades para América Latina*. FLACSO Argentina.

Municipalidad de Esperanza. (1996). Resolución N° 143: *Protocolo de Intenciones con Bastía*. Concejo Municipal de Esperanza.

Municipalidad de Esperanza. (2023, 4 de noviembre). *La Fiesta de las Colectividades celebró su 20ª edición con música y gastronomía típica*. <https://esperanza.gov.ar/fiesta-colectividades-2023/>

Municipalidad de Esperanza. (2025, 28 de marzo). *Presentaron la 19.º edición de la Feria de las Colectividades de Esperanza*. <https://esperanza.tur.ar/2025/03/28/presentaron-la-19o-edicion-de-la-feria-de-las-colectividades-de-esperanza/>

Municipalidad de Rafaela. (s. f.). Normativas de hermanamiento (Sigmaringendorf/Fossano). <https://www.rafaela.gob.ar/hermanamiento/normativas.aspx>

Musimundo. (2025). Tecnología y hogar. <https://www.musimundo.com.ar>

Observatorio de Argentinos por la Educación. (2024). *Informe sobre la inversión educativa en Argentina: Tendencias 2020–2024*. <https://observatorioeducativo.org.ar/informes>

Rodríguez-Pose, A. (2013). *La gobernanza urbana en la era global*.

Sassen, S. (2018). *Ciudades globales: El papel de las ciudades en la economía globalizada*. Fondo de Cultura Económica.

Secretaría de Cooperación Internacional e Integración Regional de Santa Fe. (2024). *Internacionalización de gobiernos locales y Agenda 2030*. <https://www.santafe.gob.ar/internacional>

UNESCO. (2005). *Convención sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales*.

UNESCO. (2023). *Cultura, gobiernos locales y desarrollo sostenible: Panorama global*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000385403>

UNESCO. (2023). *Transcultural: Integrando a Cuba, el Caribe y la Unión Europea mediante la Cultura y la Creatividad*. <https://www.unesco.org/es/transcultural>

UNESCO-IESALC. (2023). *La internacionalización de la educación superior desde lo local: enfoques y experiencias en América Latina*. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. <https://www.iesalc.unesco.org>

Unión Europea. (2023). *Guía del Programa Erasmus+ 2023*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.

Universidad Nacional del Litoral (UNL). (2024). *Tabla de salarios brutos para personal contratado*.

Van Lindert, P., & Verkoren, O. (2010). *Decentralized development cooperation: Strengthening local actors in the South*. En P. van Lindert & O. Verkoren (Eds.), *Gobernanza local y desarrollo* (pp. 13–31). Springer.

Zoom. (2025). Planes y precios. <https://zoom.us/pricing>