

Brumario **21**

Número Especial • Ensayos • Artículos • Entrevistas

Las unidades subnacionales
como actores internacionales

Paradiplomacia y Desarrollo en América Latina

Ensayos Académicos

Las Ciudades frente al Pacto para el Futuro: desafíos y oportunidades para su acción internacional.

Notas para la Planificación Estratégica de la Gestión Externa en la Provincia de Córdoba, Argentina.

Hacia la consolidación de una comunidad epistémica en paradiplomacia e internacionalización territorial en Iberoamérica.

Investigación

Tendencias y Desafíos en la Integración de la Paradiplomacia y el Nearshoring: Perspectivas para el Desarrollo Regional en América Latina

Los gobiernos subnacionales: entre la internacionalización y el desarrollo local sostenible

Paradiplomacia y alternancia política. Iniciativas provinciales con China durante los primeros meses de la administración de Javier Milei

Entrevistas
con expertos

Una visión desde la **academia**
Mariana Calvento

Una visión desde el **tercer sector**
Nicolas Mancini

AUTORIDADES ACADÉMICAS

Consejo Académico

Administración y Negocios

Mgter. Leticia Masfarré

Mgter. Pilar Maure

Mgter. Gerardo Garcia Oro

Economía y Finanzas

Dr. Gastón Utrera

Dr. Efraín Molina

Mgter. Argos Rodriguez Machado

Política y Relaciones Internacionales

Dr. Emilio Graglia

Dr. Federico Trebuq

Dr. Jaime Rodriguez Alba

Tecnología e Innovación

Mgter. Andrés Pallaro

Lic. Emmanuel Peña Alvarez

Dra. María Paula Gonzalez

Consejo Editorial

José María Correa

Soledad Vivas

Esteban Sponton

Editores Número Especial

Mgter. Natalia Sánchez

Dr. Federico Trebucq

Editora General

Mgter. Carina Marques Bertinatti

Editorial Universidad Siglo 21



Índice

Editorial	3
Natalia Sánchez y Federico Trebucq	
Ensayos	
Las Ciudades frente al Pacto para el Futuro: desafíos y oportunidades para su acción internacional	7
Natalia Alejandra Sánchez	
Notas para la Planificación Estratégica de la Gestión Externa en la Provincia de Córdoba, Argentina	26
Federico Trebucq	
Hacia la consolidación de una comunidad epistémica en paradiplomacia e internacionalización territorial en Iberoamérica.....	43
Ray Freddy Lara Pacheco	
Artículos de investigación	
Tendencias y Desafíos en la Integración de la Paradiplomacia y el Nearshoring: Perspectivas para el Desarrollo Regional en América Latina.....	69
Dario Candellero y José Poncio	
Los gobiernos subnacionales: entre la internacionalización y el desarrollo local sostenible	91
Noelia Wayar, Milagros Verzeroli, Álvaro Oliva y Andrés Lanfranco	
Paradiplomacia y alternancia política. Las iniciativas provinciales con China durante los primeros meses de la administración de Javier Milei	117
Stella Maris Juste	
Entrevistas con expertos	
Desafíos y Desarrollo de la Paradiplomacia en América Latina: Una visión desde la academia. Entrevista a Mariana Calvento.	140
Federico Trebucq	
Desafíos y Desarrollo de la Paradiplomacia en América Latina: Una visión desde el tercer sector. Entrevista a Nicolas Mancini.....	144
Natalia Alejandra Sánchez	

Editorial Número Especial

Paradiplomacia y desarrollo en América Latina

La paradiplomacia, entendida como la actividad internacional de los gobiernos subnacionales, ha experimentado un notable auge en las últimas décadas, especialmente en América Latina. Este tipo de gestión externa no solo proyecta a la provincias, regiones y ciudades en el escenario global, sino que también se ha convertido en una herramienta clave para los gobiernos subnacionales en la implementación de los modelos de desarrollo territorial. En esta edición especial de la Revista Brumario Paradiplomacia y Desarrollo en América Latina, buscamos abordar el fenómeno con enfoque multidisciplinario, combinando teoría y práctica a través de ensayos, artículos académicos y entrevistas con expertos. A través de esta obra esperamos aportar al avance de una disciplina dinámica y desafiante, tanto para el campo académico, como para la gestión pública.

La revista se divide en tres secciones: **Ensayos**, **Artículos de Investigación** y **Entrevistas a expertos**;

La **sección ensayos**, tiene como objetivo la publicación de trabajos que reflexionen en profundidad sobre diversos temas de la para-

diplomacia, estos textos tienen una motivación normativa de aportar con sugerencias y propuestas a la solución de problemáticas o desafíos que enfrentan organizaciones y actores involucrados en el proceso de internacionalización territorial. En primer lugar, el trabajo Las Ciudades frente al Pacto para el Futuro: desafíos y oportunidades para su acción internacional, de **Natalia Sánchez**, analiza la perspectiva y posición de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos en relación al Pacto del Futuro y reflexiona respecto de las nuevas oportunidades y desafíos que se les presentan a las ciudades como actores internacionales. El segundo texto de esta sección, Notas para la planificación estratégica de la Gestión Externa en la Provincia de Córdoba, Argentina, de **Federico Trebucq**, propone diferentes herramientas conceptuales y analíticas para el desarrollo de una planificación estratégica que oriente los esfuerzos de gestión a un sistema coordinado para el Gobierno de la provincia de Córdoba, Argentina. Por último, en el trabajo, Hacia la consolidación de una comunidad epistémica en paradiplomacia e internacio-

nalización territorial en Iberoamérica, de **Ray Freddy Lara Pacheco**, se analiza el papel de la Red de Expertos en Paradiplomacia e Internacionalización Territorial (REPIT) y su importancia en la construcción de una verdadera comunidad epistémica en la región.

En la segunda sección, se presentan tres **artículos de investigación** que abordan temas actuales y relevantes sobre la paradiplomacia y el desarrollo regional en América Latina, proporcionando una visión crítica y detallada del rol de los gobiernos subnacionales.

El primer artículo, "Tendencias y Desafíos en la Integración de la Paradiplomacia y el Nearshoring: Perspectivas para el Desarrollo Regional en América Latina" de **Darío Luis Candellero** y **José Poncio**, examina cómo la paradiplomacia puede integrarse con las estrategias de nearshoring para promover el desarrollo económico en la región. Los autores argumentan que las provincias y regiones latinoamericanas, a través de la paradiplomacia, pueden aprovechar estas dinámicas para atraer inversiones extranjeras, fortalecer las economías locales y mejorar su competitividad en el escenario internacional.

El segundo artículo, "Los gobiernos subnacionales: entre la internacionalización y el desarrollo local sostenible" de **Noelía Wayar**, **Milagros Verzeroli**, **Álvaro Oliva** y **Andrés Lanfranco**, ofrece un análisis profundo sobre cómo los gobiernos subnacionales están equilibrando sus estrategias de internacionalización con la necesidad de promover un desarrollo local sostenible. El trabajo explora las tensiones y oportunidades que surgen cuando los gobiernos locales intentan proyectarse globalmente sin

descuidar los objetivos de sostenibilidad social, económica y ambiental.

El tercer artículo, "Paradiplomacia y alternancia política. Las iniciativas provinciales con China durante los primeros meses de la administración de Javier Milei" de **Stella Juste**, analiza el impacto de la alternancia política en las relaciones internacionales de los gobiernos provinciales, con un enfoque particular en las relaciones con China. Juste examina cómo, tras la asunción del nuevo gobierno de Javier Milei en Argentina, las provincias han buscado continuar o redefinir sus vínculos con China, un socio estratégico en temas de comercio e infraestructura. El artículo discute cómo los cambios en la política nacional afectan las estrategias de paradiplomacia a nivel subnacional, resaltando tanto los desafíos como las oportunidades que surgen en momentos de transición política.

La tercera y última sección del libro presenta **entrevistas** con dos figuras destacadas en el ámbito de la paradiplomacia: Mariana Calvento y Nicolás Mancini.

En la entrevista con **Mariana Calvento**, investigadora y experta en política internacional subnacional, se profundiza en el análisis de la paradiplomacia en Argentina y América Latina desde una perspectiva académica. Calvento reflexiona sobre cómo las unidades subnacionales han adquirido un rol cada vez más importante en las relaciones internacionales, y cómo esto ha sido impulsado por el desarrollo de capacidades locales y la participación de las universidades en la formación de profesionales especializados en la gestión paradiplomática. También discute el impacto de la descentralización en la capacidad de las provincias y municipios para influir en la política interna-

cional.

Por otro lado, **Nicolás Mancini**, fundador de Paradiplomacia.org, ofrece una perspectiva desde la práctica profesional. Mancini habla sobre su experiencia en la internacionalización de ciudades latinoamericanas y destaca la importancia de las redes globales para la paradiplomacia. Según Mancini, uno de los principales desafíos es la falta de financiamiento y apoyo institucional para las iniciativas paradiplomáticas, pero también reconoce que cada vez más gobiernos locales están interesados en utilizar la paradiplomacia como una herramienta para mejorar sus economías y promover el desarrollo territorial.

A modo de cierre, queremos agradecer a quienes hicieron posible esta edición especial, a Carina Marques Bertinatti, Editora General, por su generosidad y apoyo constante. A los evaluadores que participaron del sistema doble ciego para garantizar la calidad y pertinencia de todos los trabajos. Al equipo de la editorial de la Universidad Siglo 21, y por supuesto a los autores y autoras que enviaron sus trabajos y confiaron en la propuesta de esta edición especial. Ha sido un honor para nosotros poder colaborar con Brumario, e integrar a la paradiplomacia y la gestión externa subnacional a su amplio y destacado acervo de temas de estudio. ■

Editores

Natalia Sánchez y Federico Trebucq

Número Especial Revista Brumario

Universidad Siglo 21

Notas para la Planificación Estratégica de la Gestión Externa en la Provincia de Córdoba, Argentina

Por Federico Trebucq¹

RESUMEN

El artículo analiza la necesidad de implementar un proceso de planificación estratégica para la gestión externa de la provincia de Córdoba, considerando su inserción histórica en las dinámicas internacionales y el crecimiento reciente de sus políticas de internacionalización. A pesar de los avances en diferentes áreas, se evidencia una falta de coordinación y objetivos estratégicos definidos. El trabajo propone una reflexión sobre los elementos clave para una planificación eficiente en un contexto global en transición, caracterizado por la complejidad y la proliferación de actores transnacionales. Finalmente, se ofrecen recomendaciones para fortalecer la capacidad de gestión y posicionamiento internacional de la provincia.

PALABRAS CLAVE

Internacionalización de Córdoba, Planificación estratégica de la gestión externa, Paradiplomacia, Política Internacional Subnacional

Introducción

Históricamente, la provincia de Córdoba ha estado inserta en las principales dinámicas internacionales de su tiempo, destacándose como una de las provincias argentinas más conectadas con el exterior. Entre algunos hitos que marcan su perfil, se destacan la reforma universitaria de 1918 que fue una

influencia significativa en América Latina, las primeras inversiones extranjeras en sector automotriz en la década del cincuenta, un sector agroindustrial competitivo e innovador, y más recientemente, la creación de un robusto ecosistema emprendedor en sectores intensivos en conocimiento e industrias tecnológicas, que ha impulsado la exportación de servicios, y con ello, la crea-

¹ Doctor en Relaciones Internacionales (UNLP) y Magister en Relaciones Económicas Internacionales (UBA). Director de la Especialización en Negocios Internacionales (US21). Becario Post Doctoral (CIECS-CONICET-UNC).

ción de numerosos puestos de trabajo en una de los sectores más dinámicos de la economía mundial.

Por su parte, el gobierno provincial, desde finales del siglo XX y con mayor intensidad en el nuevo milenio, ha acompañado la tendencia hacia la internacionalización con acciones y políticas a través de diferentes áreas y agencias, que de manera directa o indirecta fomentan, promueven y facilitan la inserción de la economía local, la cultura, e incluso la gestión pública, en el escenario regional y global.

Un aspecto a destacar es que el devenir de la gestión externa llevado a cabo por el gobierno provincial, ha evolucionado en todos estos años de manera descentralizada, es decir que las diferentes áreas fueron desarrollando una agenda de internacionalización independiente, que si bien no ha generado conflictos importantes, tampoco exhibe una gestión coordinada, ni objetivos estratégicos definidos que ordenen y contribuyan a racionalizar la acción para una gestión más eficiente. También es importante considerar, que el lugar que ocupa la agenda internacional en el gobierno es cada vez más central, en parte es así porque estructuralmente las gestiones subnacionales encuentran cada vez más canales de vinculación y redes en las que participar, y en parte, porque es una política exitosa que las autoridades reafirman ante cada periodo de gobierno.

Ante esta creciente centralidad, es notable que en los últimos años no haya existido un proceso de planificación que oriente la gestión externa en sus diferentes expresiones, pero que también considere el contexto de transición a un nuevo paradigma tecnológico y un orden global más dinámico y

transnacionalizado, en el que Córdoba puede ser un actor relevante. Por ello, a modo de justificación inicial, este trabajo comienza por preguntarse por qué es importante la planificación estratégica de la gestión externa del gobierno provincial. Se destacan tres argumentos en base a los aportes de Ezequiel Ander Egg (2007):

En primer lugar, la planificación estratégica busca reducir incertidumbres sobre la base de un mejor conocimiento de la realidad y la previsión de lo que puede acontecer. En un escenario global en transición, con crecientes niveles de complejidad, la certezas no son la norma y planificar la acción se convierte en un proceso, es decir en un ejercicio de constante revisión para ajustar metas, herramientas, medios y recursos.

En segundo lugar, una de las fuentes de la complejidad en el formato de globalización vigente, es la proliferación de actores y de la capacidad de influencia y relacionamiento que tienen, así no solo se incorporan diferentes niveles de gobierno, sino también sectores económicos, organizaciones con capacidad de influir en la toma de decisiones, personas físicas, corporaciones transnacionales, entre otros. La naturaleza participativa de la planificación estratégica, no solo permite alcanzar consensos entre sectores sociales y legitimar objetivos y acciones, sino también tener una perspectiva más acabada de como las dinámicas globales influyen sobre esos actores y cual es potencial de internacionalización.

Por último, la planificación sienta las bases para una toma racional de decisiones que se traducen en acciones para alcanzar metas y objetivos. Se planifica para la acción, para construir futuro, no se trata solo de acumular conocimiento, sino identificar los cursos

de acción más eficaces para para llegar a una situación deseada.

El presente documento tiene como objetivo reflexionar sobre la vinculación transnacional de la provincia de Córdoba y contribuir a un potencial proceso de planificación estratégica de la gestión externa del gobierno provincial. La motivación que subyace, no es realizar un diagnóstico de situación, ni proponer una estrategia de gestión, sino poner el foco sobre algunos elementos de análisis que pueden contribuir a la arquitectura de la planificación.

Para ello se propone un recorrido de cuatro secciones. La primera consiste en un abordaje al estado del arte y el repaso de algunas experiencias previas de planificación en Córdoba, la segunda sección aporta elementos para analizar el perfil internacional de la provincia y las capacidades de gestión para llevar adelante una estrategia de vinculación transnacional, una tercera sección aborda las claves para el análisis de situación externa, en relación al contexto multinivel y el escenario global, y finalmente, la cuarta concluye el trabajo con reflexiones diagnósticas y recomendaciones al proceso de planificación estratégica.

1. Estado del arte y aproximación conceptual

Las vinculaciones transnacionales de unidades subnacionales son entendidas como todos aquellos contactos formales e informales, directos o indirectos, de un gobierno no central con entidades extranjeras ya sean públicas o privadas. Este fenómeno, que ha sido denominado por la literatura especializada con diferentes neologismos como paradiplomacia, política internacional subnacio-

nal, gestión externa, diplomacia subnacional, entre otros, ha tenido una significativa evolución en los últimos 40 años, al punto que en la actualidad es una práctica frecuente, que cada vez adquiere mayor centralidad en las gestiones de gobiernos subnacionales.

Las primeras aproximaciones para comprender y explicar la emergencia de la gestión externa se dieron entre la década de los ochenta y noventa, como un fenómeno resultante de las dinámicas de la globalización vigente y un paradigma tecnoproductivo de producción flexible, entre las que se destacan el avance de las tecnologías de la comunicación y la información, una economía mundial integrada a través de cadenas de valor, la revalorización del territorio, y un incremento en los procesos de descentralización y democratización.

Es en este contexto es que los gobiernos no centrales (GNC) reclaman mayor autonomía no solo para vincularse institucionalmente con actores extranjeros y explorar las oportunidades que emergen de un mundo con mayores niveles de interdependencia, sino para implementar modelos de desarrollo que atiendan a las potencialidades económicas del territorio, de su ubicación geográfica, de su cultura e identidad, y con ello, la dimensión externa de sus competencias. Es decir, que la estrategia de internacionalización es subsidiaria de un modelo de desarrollo territorial que desborda las fronteras nacionales para cumplir sus propios objetivos de gestión.

En este sentido, en Trebucq (2015), se establece la gestión externa deja de ser un instrumento institucional para ser una herramienta de desarrollo en un contexto global, y por ello se determinan dos categorías para clasi-

ficar la acciones que un GNC puede desarrollar en el marco de una estrategia de internacionalización: En primer lugar el rol del gobierno, como actor o como facilitador. En

segundo lugar por la orientación de la acción, si es de aplicación doméstica o internacional (cuadro 1).

Cuadro 1 Matriz de acciones de internacionalización

	Gobierno como actor	Gobierno como facilitador
De aplicación externa	<ul style="list-style-type: none"> • Viajes oficiales. • Misiones permanentes. • Encuentros con autoridades extranjeras. • Membresía en redes transnacionales. • Participación en foros y organismos internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Misiones comerciales e institucionales. • Organización de rondas de negocios. • Acuerdos de cooperación internacional descentralizada. • Acceso a fondos internacionales para proyectos de intervención.
De aplicación doméstica	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a agentes de la administración pública. • Organización de eventos con representantes extranjeros. • Recepción de autoridades extranjeras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a organizaciones de la sociedad civil, empresas y cámaras sectoriales. • Brindar información estratégica para la toma de decisiones. • Misiones comerciales inversas.

Fuente Elaboración propia en base a Trebucq (2015).

La provincia de Córdoba es considerada como un territorio de elevado nivel de internacionalización y sus gobiernos a los largo de los años han atendido esta situación a través de la creación de instituciones, políticas y estrategias que contribuyeron a fortalecer su perfil internacional. Desde los estudios especializados en paradiplomacia, se considera a Córdoba como una provincia estrella en el proceso de internacionalización siempre enfocado desde un punto de vista económico y con objetivos asociados a la expansión comercial y la presencia de empresas e inversiones extranjeras (Castro y Saslavsky, 2009; Iglesias, 2008). Otros estudios más recientes han ampliado su mirada de la internacionalización hacia otros

ámbitos como el ambiental (Falivene, 2016), la participación en redes transnacionales (Sánchez y Trebucq, 2023) y localización de ODS (Crissi Aloranti y Valinotti, 2023).

A partir de estos estudios, se puede observar cómo la complejización de la agenda global y su penetración en el territorio, amplía la mirada sobre lo que significa el proceso de internacionalización. El informe de la OCDE Revisión Territorial de Córdoba (2016), da cuentas de ello, al identificar limitaciones y desafíos vinculadas al desarrollo en un contexto de globalización. Entre algunos hallazgos del estudio se destaca la falta de infraestructura y financiamiento para insertarse en segmentos de mayor complejidad de las cadenas globales de valor, o una

mayor asociatividad entre municipios y provincia para mejorar la competitividad. También es importante destacar, como continuidad en esta línea de trabajo, el documento Un enfoque territorial a los ODS en la provincia de Córdoba (2021) elaborado por el Centro de Emprendedurismo, PyMEs, Regiones y Ciudades de la OCDE, que proporciona un relevamiento de los desafíos de Córdoba y la brecha para alcanzar los ODS, junto con una guía de las políticas para construir una visión de un desarrollo económico diversificado para la provincia.

De manera más específica a los procesos de planificación, se han realizado dos ejercicios durante la década pasada en el marco del Consejo de Planificación Estratégica de la Provincia de Córdoba (COPEC). El primero desarrollado en el periodo 2011-2012, que consistió en una serie de cuatro informes técnicos llevados a cabo por instituciones educativas y centros de investigación del ámbito local, sobre diferentes temáticas vinculadas a los asuntos económicos internacionales de la provincia (Cuadro 2).

Cuadro 2 Estudios realizados en el marco del programa Inserción de Córdoba en el Mundo COPEC (2012)

Institución	Título	Objetivo
CEA-UNC	Córdoba en el mundo: Inteligencia competitiva de los gobiernos provinciales en el nuevo siglo	El informe propone la creación de un consejo provincial para la competitividad internacional. Dicho organismo actuaría como promotor de políticas públicas de innovación y competitividad, incluyendo objetivos diversos e integrado por actores tanto del sector público como privado.
FCP y RRI - UCC	Participación de los gobiernos subnacionales en la política nacional de integración regional y comercial externa	S/D
UNC - UCC	Hacia una nueva cultura comercial externa	La investigación busca comprender la dinámica de las restricciones comerciales y sus efectos en la economía regional, particularmente a la luz de las recientes crisis de los mercados mundiales.
FCE-UNC	Aportes a la formulación de una estrategia de inserción internacional de la Provincia de Córdoba	Ofrece un marco analítico para comprender las opciones, con un enfoque que distingue entre las capacidades provinciales que explican la estructura de exportaciones, por una parte, y la potencialidad de desarrollo de sectores y productos nuevos, con el desarrollo de ventajas comparativas dinámicas.

Institución	Título	Objetivo
IERAL Fundación Mediterránea	Infraestructura económica y de servicios compatible con la estrategia comercial externa	Este estudio hace foco en la situación de la provincia en materia de distintas infraestructuras y servicios de transporte, así como también en la incidencia efectiva que actualmente tienen los costos de flete y demás costos logísticos sobre el valor en origen de una muestra muy importante de productos que exporta Córdoba.

Fuente Elaboración propia en base a COPEC (2012)

La segunda experiencia de planificación o propuesta estratégica en el marco del COPEC fue en el año 2015, en conjunto la Secretaria de Integración y Relaciones Internacionales del gobierno provincial. En ese proceso participaron representantes de las diferentes áreas involucradas, así como también representantes de cámaras empre-

sariales y organizaciones de la sociedad civil. El ejercicio se llevó a cabo en el plazo de 6 meses en el que se desarrollaron talleres y actividades que dieron como resultado seis estudios y una propuesta para la implementación de un Sistema Coordinado de Gestión Internacional (cuadro 3).

Cuadro 3 Estudios realizados en el marco del programa Internacionalización de la provincia de Córdoba - COPEC (2015)

Título	Sinopsis
Documento I Introducción al concepto y objetivos de las Relaciones Internacionales de la Provincia de Córdoba.	Constituye el marco analítico-conceptual que justifica mediante la experiencia internacional comparada y la historia reciente de la gestión externa provincial, un método de toma de decisiones basadas en objetivos consensuados de internacionalización y la utilización del conocimiento en asuntos globales como una herramienta de desarrollo estratégico.
Documento II Política Internacional de la Provincia de Córdoba. La internacionalización como una estrategia multinivel.	Propone desarrollar una estrategia internacional provincial que incluya la creación de acuerdos formales, la participación del poder legislativo y actores locales, la definición de prioridades temáticas y geográficas, y la implementación de un mecanismo de negociación que represente los intereses provinciales que responda por los intereses provinciales.
Documento III Relaciones Económicas Internacionales de la Provincia de Córdoba. Ventajas dinámicas e internacionalización comercial.	Propone trabajar sobre los conceptos de la visión sistémica de la competitividad, con hincapié en las políticas del meso entorno, en orden de articular una relación e interdependencia entre la toma de decisión política, el sector productivo y las universidades y centros de investigación. Asimismo, se

	<p>pretende promover un patrón de especialización y la utilización del corredor bioceánico central para potenciar la coordinación de cadenas regionales de valor y la cooperación interempresarial.</p>
<p>Documento IV Cooperación Internacional de la Provincia de Córdoba. Un herramienta de gestión para el desarrollo en un contexto transnacional.</p>	<p>En este documento se estudia a la cooperación internacional desde dos planos: en el plano externo como sistema internacional con sus reglas, agenda, actores y modalidades de actuación y en el plano interno como herramienta de acción internacional de la provincia de Córdoba. El documento finaliza con algunas recomendaciones para orientar un plan de acción que permita la elaboración de políticas públicas coordinadas, inclusivas y eficaces de cooperación internacional en pos de una internacionalización integral de la Provincia de Córdoba</p>
<p>Documento V Desafíos Transnacionales: Cambio Climático, Trata de Personas y Narcotráfico.</p>	<p>El documento analiza el impacto de tres fenómenos transnacionales como el cambio climático, el narcotráfico y la trata de personas, los cuales afectan de manera distinta a las unidades subnacionales según sus características locales. Se ofrecen recomendaciones para una política pública integrada que facilite la internacionalización de la provincia de Córdoba, proporcionando herramientas para enfrentar estos desafíos transnacionales tanto a nivel local como global.</p>
<p>Documento VI Infraestructura para la Internacionalización de la provincia de Córdoba. Condiciones estructurales para el desarrollo de las Relaciones Internacionales de Córdoba.</p>	<p>En el documento se estudia el papel de la infraestructura en los procesos de desarrollo económico desde dos planos: en el plano externo desde los procesos de integración actuales que facilitan y determinan la competitividad del país con sus reglas, agenda, actores y modalidades de actuación; y en el plano interno describiendo las potencialidades y desventajas de la infraestructura existente para la internacionalización de la Provincia.</p>
<p>Documento VII Diagnóstico y Sistema Coordinado de Gestión Internacional. Condiciones institucionales para el proceso de internacionalización de Córdoba .</p>	<p>El documento tiene como objetivo realizar un diagnóstico general del proceso de internacionalización a partir de los análisis expuestos en las etapas anteriores y propone un Sistema Coordinado de Gestión Internacional, mediante el cual se pretende articular las políticas públicas de internacionalización llevadas a cabo por las distintas instancias de toma de decisión a nivel gubernamental. Finalmente, el documento concluye con una serie de recomendaciones institucionales para garantizar y fortalecer la visión de una Córdoba globalizada e integrada a un mundo complejo e interdependiente.</p>

Fuente Elaboración propia en base a COPEC-SIRI (2015)

Finalmente, otra experiencia que vale la pena reseñar es el Plan Estratégico de la Región Centro, llevado a cabo entre el 2006 y 2008, y financiado por el Consejo Federal de Inversiones (CFI). En este estudio, que consta de siete documentos, se definieron 14 temáticas transversales a las tres provincias, en donde se elaboran las metas y objetivos que marcaron los lineamientos generales de la integración.

La planificación de la RC se construyó sobre la base de una metodología prospectiva, es decir que, a partir de un análisis de contexto nacional e internacional, se contemplaba una consideración sistemática de escenarios futuros (positivo, intermedio y pesimista), con un horizonte temporal al 2020, para tener en cuenta al momento de realizar el plan de acción. Respecto a los asuntos relacionados al proceso de internacionalización, se destacan tres grandes líneas: Las políticas sugeridas al gobierno nacional, las que se deben implementar en el Mercosur o ámbito regional ampliado y las que tiene que ser promovidas de manera autónoma por la Región Centro.

Las experiencias de planificación reseñadas son un insumo de gran valor para cualquier nueva iniciativa que pretenda proyectar un plan de gestión externa, si bien no se han observado avances significativos en la implementación de las propuestas, han sido experiencias participativas, que reflejan los intereses de los actores sociales involucrados y los diferentes escenarios a los cuales se enfrentaban en cada momento.

2. Perfil de internacionalización y experiencia de gestión en la Provincia de Córdoba

Pensar estratégicamente la gestión exter-

na de un gobierno subnacional implica un acabado conocimiento del territorio y sus potencialidades, así como también las problemáticas que afectan al conjunto de sus habitantes. Con una superficie de 165 mil kilómetros cuadrados y una población de casi cuatro millones de personas, el relevamiento de las características territoriales, económicas, ambientales y sociales, es la primera instancia a la que debe enfrentarse el equipo de planificación.

Como toda política exterior, el objetivo es de la gestión externa es doméstico, es decir que está orientado a alcanzar las metas de bienestar en una sociedad determinada, basadas sobre una serie de principios de la organización económica, social y cultural en un territorio, que definen los intereses por los cuales se implementa una política pública. Si bien la gestión externa de unidades subnacionales tiene un perfil más instrumental que la política exterior a nivel nacional, y para el caso de Argentina específicamente, no hay una necesidad a nivel provincial de reafirmar un interés nacional diferente al del Estado central, Córdoba mantiene intereses muy arraigados a su modelo desarrollo e identidad territorial, principalmente enfocados en la integración a la economía mundial.

Teniendo en cuenta lo anterior, el desarrollo del análisis de situación y el posterior diagnóstico debe estar atravesado por dicho objetivo. Esto no significa limitar o reducir las variables a cuestiones económicas o solo de políticas vinculadas a la promoción comercial, sino por el contrario, mantener una visión sistémica de los procesos que contribuyen a la competitividad y al bienestar. Para ello es importante contar con conocimiento especializado que guíe a los investi-

gadores en la selección de variables analíticas pertinentes.

En la literatura sobre paradiplomacia hay numerosas herramientas que pueden contribuir al estado de situación de un territorio en el escenario internacional (El-Dessouki, 2018; Kuznetsov, 2014). En esta oportunidad, y considerando la extensa experiencia de los trabajos del Centro de Estudios Interdisciplinarios en Problemáticas Internacionales y Locales (CEIPIL) para los casos en Argentina, y específicamente los aportes de Mariana Calvento (2016, 2019, 2023), se propone utilizar el concepto de gestión de la política internacional subnacional, el cual refiere a los mecanismos y capacidades a través de los cuales se lleva a cabo una estrategia de proyección internacional, incluyendo el aprovechamiento de los recursos territoriales, la articulación de los actores locales y el liderazgo de los gobiernos subnacionales.

En este sentido, el análisis se enfoca en las capacidades estatales y plantea tres dimensiones que son relevantes a la hora de identificar variables para realizar un diagnóstico asertivo: la contextual, la relacional y la organizacional/administrativa. En la contextual o también denominada territorial, se aborda el escenario general y particular en el que se dan estas políticas englobando tanto las características económicas, sociales, políticas en las cuales los gobiernos desarrollan su actividad. Por su parte, a dimensión relacional incluye el conjunto de interacciones que son llevadas a cabo por los GNC para la gestión internacional, en la cual incorpora la vinculación y coordinación con otros actores

de diferentes intereses y recursos de poder, por ejemplo instituciones intermedias, universidades y centros de investigación, organizaciones de la sociedad civil, entre otras. Finalmente, la dimensión organizacional-administrativa se centra el actor gubernamental que lleva adelante la política pública donde se analizan los recursos humanos y financieros, de información y planificación, de infraestructura, así como también, los estilos de administración y liderazgo.

2.1. Perfil de inserción internacional de la provincia de Córdoba

Si bien no es objeto de este trabajo desarrollar un análisis exhaustivo de las capacidades del gobierno provincial, se destacan algunas características que contribuyen a definir su perfil de inserción internacional:

La situación mediterránea de la provincia y su ubicación geográfica en el centro del Corredor Bioceánico Central (CBC)², representa un rasgo definitorio de su inserción internacional. Por un lado, permite la conexión física con otros territorios, lo que constituye un atractivo para la inversión extranjera, y por el otro, exige una perfil de gestión asociativo con otras provincias y regiones de países limítrofes.

A su vez, Córdoba presenta una economía diversificada, con una importante vinculación con el exterior especialmente en el sector agroindustrial que representa casi el 80% del valor de sus exportaciones. A este desempeño, se suman sectores vinculados a la producción de vehículos, industrias tecnológicas y turismo, como los de mayor inter-

² El Corredor Bioceánico Central es la franja geográfica que incluye territorios centrales de Chile y Argentina, el sur de Brasil y Uruguay. Es un área de alto potencial económico, conectada a través de obras de infraestructura que facilitan el acceso de la producción continental a los puertos en el océano Pacífico y el océano Atlántico.

nacionalización. La provincia de Córdoba también se destaca por la existencia de un robusto entramado institucional a nivel intermedio, con esquemas de gobernanza pública-privada, cámaras empresariales, y diversos clústeres que fomentan el desarrollo productivo. Asimismo, también hay que mencionar que existen importantes disparidades sociales y productivas dentro de los grandes núcleos urbanos, y entre regiones que componen la geografía provincial.

Otro aspecto destacado son las universidades y el sector del conocimiento. Tradicionalmente Córdoba, y en especial su ciudad capital, ha sido referenciada como uno de los polos educativos más importantes de América latina, tanto por la Universidad Nacional de Córdoba con más de 400 años de historia, como por las otras 13 universidades públicas y privadas en el territorio provincial, además de centros de investigación y espacios de producción de conocimiento en diversas áreas científico-tecnológicas.

En materia jurídica, la Constitución Provincial, establece en su cláusula federal que el Gobierno Provincial puede gestionar acuerdos internacionales para satisfacer sus intereses, respetando las facultades del Gobierno Federal (2002: art. 16 inc. 6). Además, se otorga al gobernador la facultad de celebrar convenios con naciones, entes extranjeros y organizaciones internacionales, siempre que no afecten la política exterior del gobierno federal (2002: art. 144, inc. 4). En este marco, se registran más de 60 convenios internacionales con entidades públicas y privadas sobre diversas temáticas entre las que sobresalen los de cooperación eco-

nómica y cultural (Trebucq y Pizarro, 2015).

Por último, la organización política de la provincia que cuenta con 428 localidades con gobiernos locales, de los cuales 260 son municipios y 168 comunas. Asimismo, se divide en 26 departamentos, a los que les corresponde una comunidad regional con personería jurídica. También, la legislatura provincial cuenta con una comisión de Relaciones Internacionales, Mercosur y Comercio Exterior, que tiene como objetivo la promoción y coordinación de las relaciones internacionales de la provincia, si bien aún no posee un vínculo fluido con el poder ejecutivo, es una instancia que puede contribuir a fortalecer la política de vinculación internacional, legitimar su accionar y ganar en cobertura territorial.

2.2 Breve repaso por la gestión externa de Córdoba

En materia de gestión pública, el gobierno provincial ha sido siempre reactivo a las tendencias de internacionalización que se manifestaron en el territorio, es decir que responde a una demanda manifiesta por parte de la población, específicamente en el sector económico. Las primeras instituciones que fueron creadas para acompañar la internacionalización de la provincia fue el Ministerio de Comercio Exterior en los años ochenta, luego durante los noventa fue perdiendo centralidad en el organigrama hasta desaparecer. Con la llegada de José Manuel de la Sota (1999) comienza una nueva etapa, y en el año 2001 se crea la agencia promoción de exportaciones, Procórdoba, acompañado de una activa política de atracción de inver-

³ Silicon Valley Argentina: una provincia es la cuna del capital emprendedor y necesita cubrir 3.500 empleos. En línea: <https://www.iprou.com/startups/15721-por-que-cordoba-es-la-silicon-valley-de-argentina>

siones extranjeras en el sector tecnológico, impulsada principalmente por el gobernador³. Esto se complementa con el relanzamiento de la Región Centro (RC) (2004) como una plataforma para insertarse en el Mercosur y el corredor bioceánico, y posicionar la oferta exportable en mercados emergentes.

La cartera vinculada a Integración Regional fue sumando competencias a medida que participaba en diferentes instancias asociativas en el escenario macro-regional. En el año 2012, incorpora las competencias de cooperación internacional y se convierte en la Secretaría de Integración y Relaciones Internacionales. Desde entonces, se constituye como un nexo político e institucional con actores extranjeros. Dentro de las actividades de la Secretaría, además de la gestión conjunta de la Región Centro (RC) con Santa Fe y Entre Ríos, se destacan la participación en redes transnacionales, como Zicosur, Atacalar o la Organización de Regiones Unidas (ORU FOGAR). También administra vínculos con China a través del hermanamiento con Chongqing y trabaja activamente en la promoción del Corredor Bioceánico Central.

Por su parte, la experiencia de Procórdoba representa uno de los casos de gestión más reconocidos y destacados en la paradiplomacia de América Latina. Durante más de 20 años, ha llevado a cabo de manera consistente una política de posicionamiento que abarca diversas áreas, como la organización de misiones y rondas de negocios, la inteligencia comercial y el apoyo financiero a pequeñas y medianas empresas. La agencia es una sociedad de economía mixta (SEM), y en su directorio participan cámaras sectoriales y representantes del sector privado.

Las transformaciones en la economía mundial en los últimos años, junto con las oportunidades que emergen para nuevos sectores, como la exportación de servicios y el desarrollo de software, han propiciado el surgimiento de otras áreas con un enfoque internacional, como la Agencia Córdoba Innovar y Emprender, y la Agencia de Competitividad.

Paralelamente, desde los años dos mil, otras áreas de gobierno fueron desarrollando vinculaciones internacionales a medida que su agenda de trabajo desbordaba las fronteras nacionales, es el caso de Ciencia y Tecnología, Cultura, Medio Ambiente, Turismo y más recientemente, gestión pública, con la coordinación de la localización de ODS y la participación en diversos espacios de intercambio y foros transnacionales.

Actualmente, la gran mayoría de las áreas vinculadas a lo internacional están dentro del ministerio de Economía y Gestión Pública. Es la primera vez a lo largo de los años que se encuentran dentro un mismo esquema, lo que constituye una oportunidad para la coordinación de acciones y por supuesto para la planificación. Por último, es importante destacar la figura del gobernador como máxima autoridad y responsable de la política internacional del gobierno, que además, siempre ha llevado de modo personal, una agenda de temas considerados estratégicos entre los que se destacan principalmente vínculos con entidades financieras.

3. Dinámicas externas que influyen en la estrategia de gestión externa provincial

Una estrategia efectiva de gestión externa no puede diseñarse de manera aislada, sino que debe considerar el contexto multinivel en el que opera, por lo que el análisis del

escenario nacional e internacional resulta un aspecto determinante, tanto para identificar las regulaciones, la dinámica política y las principales tendencias que configuran las amenazas y oportunidades que se enfrenta la provincia para alcanzar sus objetivos de gestión.

3.1. Escenario nacional

Hay una extensa literatura especializada en paradiplomacia que se ocupa de analizar las relaciones entre los gobiernos subnacionales y el gobierno central (Lequesne y Paquin, 2017; Schiavon, 2019). Una de los principales abordajes tiene que ver con la forma de gobierno y el margen de autonomía de los gobiernos no centrales, es decir si la provincia en este caso se encuentra o no habilitada para llevar adelante vinculaciones con actores extranjeros, dado que usualmente la política exterior es una potestad exclusiva de los Estados nación. La Constitución Nacional Argentina, contempla en su artículo 124, la posibilidad de que las provincias firmen convenios con entidades extranjeras, siempre que no comprometan el crédito público nacional y con conocimiento del congreso.

Sin embargo, para proyectar una estrategia no solo es necesario enfocarse en las disposiciones constitucionales, sino también en las relaciones intergubernamentales, es decir en la convergencia de los modelos de desarrollo y en la naturaleza de los vínculos políticos. Si bien en los estudios sobre gestión externa se hace mucho hincapié en las relaciones en el marco de la política exterior, la política paradiplomática excede esta dimensión, y para provincias grandes como es Córdoba, puede ser más importante otro tipo de regulaciones que afectan al modelo

de desarrollo territorial, como es el caso de la política comercial externa, la política monetaria y particularmente en Argentina, la política fiscal.

En lo que va del siglo XXI, la provincia ha consolidado un modelo de desarrollo orientado al sector externo, con una destacada intervención del Estado a través de políticas meso-económicas, como apoyos sectoriales e inversiones en infraestructura. Este enfoque, que busca integrar el sistema productivo local a nivel global, ha generado tensiones con el gobierno cuando las políticas nacionales son restrictivas respecto al comercio exterior. Esto no significa que no sea posible implementar una estrategia provincial, pero cuando existe una coordinación multinivel convergente, las condiciones para su ejecución son más favorables.

Asimismo las relaciones políticas y la estructura de vínculos con actores del gobierno central son cuestiones relevantes a considerar en el desarrollo de la estrategia. Muchas veces las relaciones entre dirigentes políticos puede entrar en tensión y para ello es importante la existencia de canales de diálogo entre las estructuras burocráticas o nexos que permitan el desarrollo de actividades. Bajo esta misma dimensión también se puede considerar las relaciones con agentes de cancillería, específicamente con las embajadas y representaciones en el exterior.

3.2. Escenario global

Uno de los rasgos característicos del estado actual de la globalización es la disolución de la división entre asuntos domésticos e internacionales: lo que sucede más allá de las fronteras puede tener efectos directos en el interior de un país. Como sostiene

Underhill (2000), esta división es artificial, ya que los mercados y las sociedades se encuentran cada vez más transnacionalizados, funcionando dentro y a través de las fronteras nacionales.

En definitiva, la proyección internacional de las unidades subnacionales no puede estar dissociada de los acontecimientos en el escenario internacional. En este sentido, Frieden y Martin (2003) indican que la economía mundial impacta en los países de dos formas. La primera es un impacto directo, donde los cambios en el contexto internacional influyen sin intermediarios en las preferencias de los actores domésticos, lo que a su vez moldea las decisiones de política pública. La segunda es un impacto indirecto, que se refiere a los condicionamientos u oportunidades emergentes de la estructura institucional de la economía internacional, las cuales alteran la información disponible y los incentivos de política para los actores domésticos.

El análisis de los escenarios globales constituye un aspecto central de cualquier estrategia de proyección subnacional. Para su abordaje, es recomendable considerar ciertas características estructurales de la globalización, que configuran un mapa orientativo de amenazas y oportunidades. Si bien hay mucha literatura que aborda pueden tomar tres variables estructurales para un análisis sistemático de las tendencias globales: 1) tecnología y producción, 2) geografía y aspectos físicos, y 3) gobernanza y relaciones de poder.

Con respecto a la tecnología y la producción, se refiere principalmente al impulso

tecnológico que define el paradigma tecno-productivo vigente en un momento dado de la historia. Nos encontramos en las puertas de la denominada cuarta revolución industrial, que transforma radicalmente las formas de producción, comercialización y distribución de bienes y servicios, modificando también las relaciones sociales y los modos en que las sociedades procuran riqueza y bienestar. Esta revolución industrial se caracteriza por tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial, el internet de las cosas, la digitalización y la robotización de la producción. Entre sus efectos, se destacan una mayor eficiencia en las cadenas de suministro, un incremento de la productividad, cambios en la competitividad y la aparición de nuevos sectores y empleos, así como la desaparición de otros.

El auge de las tecnologías 4.0 también ha impactado la gestión pública, modificando las formas en que las provincias y unidades subnacionales se relacionan en el escenario internacional. Por un lado, la diplomacia digital y la multiplicación de medios permiten a los agentes gubernamentales mantener contacto constante con actores extranjeros, facilitando la colaboración y el intercambio de información en tiempo real. Por otro lado, estas herramientas tecnológicas amplían las oportunidades para la promoción de intereses locales en foros internacionales, aunque también plantean nuevos desafíos en cuanto a la seguridad de la información y la capacidad de adaptación de las estructuras gubernamentales tradicionales.

En cuanto a la geografía y aspectos físicos de la globalización, se pueden destacar tres

⁴ América Latina puede utilizar el comercio para impulsar su crecimiento.
En línea: <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2023/11/16/how-latin-america-can-use-trade-to-boost-growth>

puntos clave para un análisis profundo. En primer lugar, el despliegue geográfico de la actividad económica, que muestra cadenas de valor cada vez más regionalizadas. Esta gravitación regional se observa en que gran parte del comercio mundial ocurre dentro de los espacios regionales. Según el FMI (2023), el comercio intrarregional en América Latina es menos de la mitad del nivel registrado en Europa oriental y Asia central, y apenas un tercio de los intercambios entre países de Asia oriental⁴.

La segunda tendencia tiene que ver con el impacto desigual de la economía mundial en los territorios, lo que significa que los efectos de los cambios globales pueden afectar de manera dispar a las distintas regiones de un mismo país, por lo que las estrategias nacionales dejan de ser homogéneas, en palabras de Baldwin (2016), hay una desnacionalización de la ventaja comparativa, es decir que la especialización no se da a nivel nacional, sino en base a las potencialidades de cada territorio. En tercer lugar, el cambio climático emerge como una amenaza central. El calentamiento global ya no es un tema lejano; sus efectos se manifiestan de manera tangible y cada vez más acelerada, afectando tanto a la economía global como a los ecosistemas locales.

La última variable a considerar es la gobernanza y las relaciones de poder. Esta dimensión se refiere a las formas en que los actores se organizan y toman decisiones para la regulación de la actividad económica y la configuración del orden internacional. La gobernanza es crucial para identificar el contexto político y los modelos de desarrollo vigentes en cada región. En este sentido, se observan tres tendencias principales:

Primero, la crisis de los organismos multila-

terales, que han sido el eje de la gobernanza global durante décadas. La ineficacia percibida de estas instituciones y la incapacidad para adaptarse a los nuevos desafíos globales, como el cambio climático o las crisis financieras, han generado un espacio para el surgimiento de esquemas alternativos de cooperación internacional, como es el caso de los foros internacionales (G-7, G20, BRICS).

Segundo, el incremento de tensiones geopolíticas ha llevado a una mayor fragmentación del orden internacional. Las disputas comerciales entre grandes potencias, junto con la reconfiguración de alianzas regionales, están generando un entorno más volátil e impredecible, donde las relaciones de poder son más fluidas y menos jerárquicas.

Por último, el escenario de heterarquía global emerge como un nuevo esquema, donde el poder está distribuido de manera más difusa entre múltiples actores, que incluyen no solo a los Estados, sino también a corporaciones transnacionales, organizaciones internacionales y actores no estatales. En este contexto, las estrategias subnacionales se han vuelto más flexibles y adaptativas, por un lado han proliferado las redes transnacionales como principal espacio de interacción entre pares y de influencia en la gobernanza global y regional, y por el otro, interacciones más frecuentes y menos formales, con actores de diversa naturaleza, especialmente del sector privado.

4. Reflexiones diagnósticas y aportes a la planificación

El desarrollo de estas notas representa un ejercicio para pensar las herramientas conceptuales y analíticas para planificar la

gestión externa del gobierno de la provincia de Córdoba. Si bien es un abordaje incompleto, dado que una propuesta estratégica requiere de mayor extensión y profundidad, a modo de conclusión se comparten tres reflexiones de valor normativo:

1. Si bien la prioridad es la dimensión económica, los aspectos que contribuyen a mejorar las condiciones de competitividad son sistémicos y requieren acciones en diferentes campos, que a su vez deben estar coordinados. La planificación debe realizarse en base diferentes áreas de acuerdo a las capacidades de gestión y sobre todo a las prioridades definidas por las máximas autoridades, lo que supone un respaldo y garantía de que hay apoyo político para llevar a cabo un plan que tenga capacidad de ser sostenido en el tiempo. A modo de propuesta, las áreas definidas en el ejercicio de planificación "sistema coordinado de gestión internacional" constituyen un buen punto de partida, con amplio alcance y capacidad de coordinación. También es importante considerar, que hay muchas áreas de gobierno que llevan adelante vinculaciones transnacionales que pueden no estar en el círculo de prioridades y no por ello ser menos importantes para sus áreas específicas, se recomienda en estos casos definir el margen de autonomía y presupuesto con el que pueden desarrollar actividades internacionales sin afectar la estrategia general.
2. Para llevar a cabo una planificación estratégica de una provincia con el nivel de integración global que ostenta Córdoba, es preciso contar con profe-

sionales especializados en Relaciones Internacionales y de manera más específica, especializados en internacionalización de territorios. No significa que solo se tenga que llevarse a cabo por internacionalistas, pero si considerar tanto para la planificación, como la propia gestión, que es necesario contar con personal formado en las diferentes dinámicas de que hacen a la actividad internacional de gobiernos subnacionales. Por un lado, por la necesidad de contar con un acervo conceptual, teórico y metodológico que permita diagnosticar de manera asertiva las opciones estratégicas que se presentan para la provincia: y por el otro, la necesidad de comprender la creciente complejidad del escenario global y su impacto a nivel territorial. Ambas dimensiones requieren capacidades interdisciplinarias y un conocimiento especializado de alto nivel, y no tratamiento superficial que puede llevar a un diagnóstico parcial, y con ello, a una acción limitada en su potencial y pertinencia.

3. Un proceso de planificación estratégica, así como el desarrollo del plan que emerge debe ser participativo y contar con la representación de los sectores de la sociedad civil afectados, que se supone, son los beneficiarios de la estrategia. Un plan de gobierno no deja de ser una respuesta a intereses económicos y políticos de diferentes sectores. La participación es clave tanto para comprender las necesidades internas y la percepción del contexto externo de los actores involucrados, como para dar legitimidad a las líneas

de acción establecidas. En las experiencias de planificación reseñadas, se propone en diversas ocasiones la creación de consejos o cuerpo colegiados que garanticen la participación de empresas, universidades y organismos intermedios, además, la provincia tiene vasta experiencia en mecanismos horizontales y participativos de gobernanza, que han dado buenos resultados de gestión.

Por último, y a modo de comentario final, hoy el escenario para la provincia de Córdoba es positivo en tanto se posiciona como un actor relevante por sus potencialidades naturales y adquiridas, en un contexto donde los gobiernos subnacionales adquieren poder a nivel global, es considerada como una provincia de alta internacionalización. La dirección que debe tomar una estrategia de largo

plazo, tiene que ver con establecer las bases para una política de gestión externa sostenida, que cuente con los instrumentos y recursos necesarios para alcanzar los objetivos y metas de corto y mediano plazo.

El gobierno provincial, a pesar de su experiencia, no ha desarrollado una estrategia comprehensiva e integral de relaciones exteriores, es decir una visión del lugar que la provincia de Córdoba ocupa en la región y en el mundo, más bien ha sido una gestión reactiva a las demandas y oportunidades que emergen ante distintas coyunturas. Una planificación estratégica amerita pensar la inserción de Córdoba en el nuevo paradigma tecno productivo global y el aporte de la gestión externa al modelo de desarrollo territorial, que contribuya a la competitividad de la estructura productiva, a la creación de puestos de trabajo y el bienestar de la población.

Bibliografía

- Ander-Egg, E. (2007). *Introducción a la Planificación Estratégica*. In Grupo Editorial Lumen Hvmanitan. Lumen-Hvmanitas.
- Baldwin, R. (2016). *La Gran Convergencia. Migración Tecnología y la Nueva Globalización*. Antoni Bosch.
- Calvento, M. (2016). *La Política Internacional Subnacional: una propuesta para el abordaje del accionar contemporáneo en Argentina*. In *Desafíos* (Vol. 28, Issue 1).
- Calvento, M. (2019). *Política internacional subnacional y su medición: debates y propuesta para su abordaje en el caso de los municipios de Argentina*. *Perfiles Latinoamericanos*, 27(54), 1–31.
- Calvento, M., & Nicolao, J. (2023). *Manual para la Internacionalización de Gobiernos Locales. Una mirada desde Argentina*. Editorial Teseo.
- Castro, L., & Saslavsky, D. (2009). *Cazadores de mercados: comercio y promoción de exportaciones en las provincias argentinas* (1ra. Edici). Fundación CIPPEC.
- COPEC. (2012). *Inserción de Córdoba en el Mundo*. Gobierno de la Provincia de Córdoba.
- COPEC-SIRI. (2015). *Internacionalización de la Provincia de Córdoba*. Gobierno de la Provincia de Córdoba.

- Crissi Aloranti, V., & Valinotti, M. F. (2023). Modelo productivo, desarrollo territorial y ODS en localidades de Córdoba, Argentina. *Cuadernos de Vivienda y Urbanismo*, 16(Enero-diciembre), 2–18.
- El-Dessouki, A. (2018). Domestic structure and sub-national foreign policy: an explanatory framework. *Review of Economics and Political Science*, 3(3–4), 102–118.
- Falivene, M. L. (2016). Incursiones de la paradiplomacia en la bioeconomía. El caso de la provincia de Córdoba. *Revista TIP*, 5, 12–26.
- Frieden, J., & Martin, L. (2003). International Political Economy: Global and Domestic Interactions. In H. Milner & I. Katznelson (Eds.), *Political Science: The State of the Discipline* (pp. 118–146). Norton.
- Iglesias, V. (2008). Las provincias y su gestión en el área de comercio exterior. Diagnóstico y análisis del caso argentino. In E. Iglesias (Ed.), *Las Provincias Argentinas en el escenario internacional. Desafíos y obstáculos de un sistema federal* (pp. 107–158). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Kuznetsov, A. (2014). *Theory and Practice of Paradiplomacy*. Routledge.
- Lequesne, C., & Paquin, S. (2017). Federalism, paradiplomacy and foreign policy: A case of mutual neglect. *International Negotiation*, 22(2), 183–204.
- OCDE. (2016). *OECD Territorial Reviews: Córdoba, Argentina*. OECD Publishing.
- OCDE. (2021). *Un enfoque territorial para los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Córdoba, Argentina*.
- Sánchez, N. A., & Trebucq, F. (2023). Córdoba en el mundo: El devenir de la paradiplomacia provincial y municipal y su participación en redes transnacionales. *Revista Integración y Cooperación Internacional*, 36, 7–25.
- Schiavon, J. A. (2019). *Comparative Paradiplomacy*. In *Comparative Paradiplomacy*. Routledge.
- Trebucq, F. (2015). *Ventajas Dinámicas y Promoción de Exportaciones : Aportes a la Estrategia de Internacionalización de la Provincia de Córdoba [Trabajo Final de Graduación]*. Universidad de Buenos Aires-Facultad de Ciencias Económicas.
- Underhill, G. R. D. (2000). State, market, and global political economy: Genealogy of an (inter-?) discipline. *International Affairs*, 76(4), 805–824.

UNIVERSIDAD
SIGLO 21