



**UCASAL**

---

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS  
LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES

TESIS

TEMA: “LA COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA EN LA ZICOSUR”

SUBTEMA: *“Las actuaciones de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta, en el marco de las relaciones paradiplomáticas entre el Departamento Autónomo de Santa Cruz (Estado Plurinacional de Bolivia) y la Provincia de Salta (República Argentina), entre los años 2010 al 2012”*

Por: Horacio Aramayo Gonzales de Prada

Directora: Lic. Carolina Romano Buryaile

Año: 2020

Autoridades

Gran Canciller

S.E.R. Mons. Mario Antonio Cargnello, Arzobispo de Salta

Rector

Ing. Adolfo Gallo Cornejo

Vicerrectora Académica

Mg. Constanza Diedrich

Vicerrector Administrativo

Dr. Darío Eugenio Arias

Secretaria General

Lic. Silvia Álvarez

Decano de la Facultad de Ciencias Jurídicas

Abg. Eduardo Jesús Romani

Jefe de Carrera

Lic. Melisa Romina Languasco

*A Dios por darme todas las oportunidades para asumir este reto.*

*A mi familia, por su invaluable apoyo y confianza en mí.*

*A mi Directora Carolina Romano por su enorme y desprendida colaboración para la  
conclusión de este trabajo.*

*A mis docentes y a la Jefa de Carrera por siempre apoyarme.*

## ÍNDICE

RESUMEN .....	8
INTRODUCCIÓN .....	9
Objetivo general:.....	14
Objetivos específicos: .....	14
Fuentes: .....	18
Métodos para la recolección de datos: .....	18
Técnicas para la recolección de la información:.....	18
Instrumentos para la recolección de la información: .....	21
Plan de tabulación y análisis:.....	22
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	23
1.1. MARCO TEÓRICO .....	23
1.1.1. TRANSNACIONALISMO .....	27
1.1.2. INTERDEPENDENCIA COMPLEJA .....	32
1.1.3. APORTES A LA TEORÍA DE LA PARADIPLOMACIA.....	35
1.2. MARCO CONCEPTUAL .....	37
CAPÍTULO II: SANTA CRUZ Y SALTA: CARACTERÍSTICAS DE UN RELACIONAMIENTO PARADIPLOMÁTICO.....	53
2.1. INTRODUCCIÓN .....	53
2.2. ANTECEDENTES .....	54
2.2.1. CAPACIDAD JURÍDICA DE CADA PROVINCIA/DEPARTAMENTO PARA SU RELACIONAMIENTO INTERNACIONAL.....	54
2.2.2. SALTA COMO PRESIDENCIA PRO TÉMPORE DE ZICOSUR.....	64
2.2.3. LA COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA: EL ROL DE FAUTAPO .....	70
2.2.4. MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO ENTRE EL DEPARTAMENTO DE SANTA CRUZ Y LA PROVINCIA DE SALTA .....	81
2.2.5. CONVENIO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL ENTRE LA PREFECTURA DE SANTA CRUZ Y FAUTAPO .....	86
2.3. LA AGENCIA DE PROMOCIÓN CULTURAL, TURÍSTICA Y COMERCIAL DE SANTA CRUZ EN SALTA.....	90

CAPÍTULO III: ACTUACIONES, ALCANCES Y RESULTADOS DE LA AGENCIA DE PROMOCIÓN CULTURAL, TURÍSTICA Y COMERCIAL DE SANTA CRUZ EN SALTA .....	102
3.1. ACTUACIONES DE LA AGENCIA DE PROMOCIÓN CULTURAL, TURÍSTICA Y COMERCIAL DE SANTA CRUZ EN SALTA.....	102
3.1.1. EN EL PLANO COMERCIAL .....	104
3.2. ALCANCES DE LA AGENCIA DE PROMOCIÓN CULTURAL, TURÍSTICA Y COMERCIAL DE SANTA CRUZ EN SALTA .....	105
3.2.1. EN EL PLANO COMERCIAL .....	106
3.2.2. EN EL PLANO TURÍSTICO .....	109
3.2.3. EN EL PLANO CULTURAL.....	111
3.3. RESULTADOS DE LA AGENCIA DE PROMOCIÓN CULTURAL, TURÍSTICA Y COMERCIAL DE SANTA CRUZ EN SALTA .....	111
3.3.1. EN EL PLANO COMERCIAL .....	112
3.3.2. EN EL PLANO TURÍSTICO .....	117
3.3.3. EN EL PLANO CULTURAL.....	118
CONCLUSIONES FINALES.....	124
SUGERENCIAS REFERIDAS A FUTURAS INVESTIGACIONES Y A LA MEJORA DEL TRABAJO REALIZADO.....	131
BIBLIOGRAFÍA .....	133
ANEXOS .....	142
ANEXO A: ENTREVISTAS.....	142
ENTREVISTA 1: Liliana Paniagua.....	142
ENTREVISTA 2: Gary Rivero Alcántara .....	148
ENTREVISTA 3: María Guadalupe Simón .....	153
ENTREVISTA 4: Luis Antelo.....	159
ANEXO B: MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO ENTRE EL DEPARTAMENTO DE SANTA CRUZ – REPÚBLICA DE BOLIVIA - Y LA PROVINCIA DE SALTA – REPÚBLICA ARGENTINA.....	161

## **ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro 1: Operacionalización de las variables.....	16
Cuadro 2: Fundamentos de la práctica internacional.....	74

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Elementos integradores de una política pública de CD.....	75
--	----

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1: Mapa de zonas que componen ZICOSUR.....	65
--	----

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal “describir los alcances y resultados de las actuaciones que tuvo la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta, en el marco de las relaciones paradiplomáticas entre el Departamento Autónomo de Santa Cruz (Estado Plurinacional de Bolivia) y la Provincia de Salta (República Argentina), en el periodo comprendido entre 2010 y 2012”. Se enmarca en el nivel descriptivo y se trata de un estudio de caso de tipo colectivo. La metodología utilizada fue cualitativa y se utilizaron como técnicas las entrevistas y el análisis documental.

Está estructurado en tres capítulos. El primero constituye el marco teórico y marco conceptual en el que se exponen las principales teorías y conceptos desde donde se aborda el desarrollo de la presente investigación. El segundo capítulo, titulado “Santa Cruz y Salta: Características de un Relacionamiento Paradiplomático”, abarca los antecedentes, las características y los medios de este relacionamiento subnacional. El tercer capítulo llamado “Actuaciones, alcances y resultados de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta” está destinado a responder cada una de las preguntas de investigación.

Por último, en las conclusiones se pretende describir las características del relacionamiento paradiplomático entre el departamento de Santa Cruz y la Provincia de Salta entre el año 2010 y 2012, exponiendo los alcances, actuaciones y resultados de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial, además del papel que jugó la Cooperación Descentralizada en este relacionamiento.

***Palabras clave:*** *Paradiplomacia, Cooperación Descentralizada, subnacional, Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta.*

## INTRODUCCIÓN

En un mundo en el que las relaciones entre los hombres y sus diversas formas de organizarse socialmente se complejizan producto del fenómeno de la globalización, van surgiendo distintas formas de relacionamiento a nivel institucional. En los últimos años particularmente, se viene originando un enfoque diferente para el análisis de las Relaciones Internacionales en cuanto a sus agentes: se trata del fenómeno de la diplomacia sub-nacional o “paradiplomacia” en el que los principales actores son entidades descentralizadas dentro del Estado nación, regiones “sub-nacionales” o niveles inferiores en la escala de organización política estatal.

Dejando atrás el paradigma estatocéntrico que caracterizó a las Relaciones Internacionales durante gran parte del siglo XX, este nuevo enfoque protagoniza un radical cambio de rumbo en la forma de comprender y acercarnos al estudio de esta ciencia, empezando a hacerse notablemente importante a principios del presente siglo.

El gran interés que despierta esta nueva forma de inserción internacional, en un contexto latinoamericano de descentralización político-administrativa y de empoderamiento de las regiones sub-nacionales, se plasma en el creciente uso de la paradiplomacia, como un instrumento adecuado para generar desarrollo endonacional en muchas de las regiones sub-nacionales latinoamericanas.

El recurso a internacionalizarse desde lo local ha conformado varias redes de cooperación entre los actores sub-nacionales que han logrado su plena institucionalización en organismos paradiplomáticos como (ZICOSUR, s/a)<sup>1</sup> y la Red de Mercociudades<sup>2</sup>. Pero más allá de esta institucionalización transnacional, el presente

---

<sup>1</sup> La Zona de Integración del Centro-Oeste Sudamericano (ZICOSUR) es un proceso de integración regional de tipo horizontal que conforma una sub-región dentro del MERCOSUR y que está conformada por las provincias argentinas de Salta, Jujuy, Tucumán, Catamarca, Santiago del Estero, Formosa, Chaco, Corrientes y Misiones; los departamentos bolivianos de Beni, Cochabamba, Chuquisaca, Oruro, Pando, Potosí, Santa Cruz y Tarija; el estado brasileño de Matto Grosso do Sul; las regiones chilenas de Antofagasta, Arica y Parinacota, Atacama y Tarapacá; la totalidad de los departamentos de Paraguay; y los departamentos peruanos de Arequipa, Moquegua, Puno y Tacna.

<sup>2</sup> Mercociudades es la principal red de municipios del MERCOSUR y un referente destacado en los procesos de integración. Fue fundada en 1995 por iniciativa de los principales Alcaldes, Intendentes y

trabajo se limita a describir la dinámica del relacionamiento “bilateral” entre dos actores sub-nacionales específicos en un período de tiempo también específico, concretamente el caso de las relaciones entre el Departamento Autónomo de Santa Cruz (Estado Plurinacional de Bolivia) y la Provincia de Salta (República Argentina), en el período de tiempo entre 2010 y 2012.

Se aborda esta evolución con el objeto de comprender de manera más específica el funcionamiento y las características de esta nueva forma de interacción internacional, tratando de describir de un modo más preciso una parcela del actual estado de las Relaciones Internacionales signado por un proceso de cambio continuo y complejo de las formas de relacionamiento y vinculación, producto del proceso de globalización.

Los objetivos del presente trabajo de investigación son:

**Objetivo principal:** Describir los alcances y resultados de las actuaciones que tuvo la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta, en el marco de las relaciones paradiplomáticas entre el Departamento Autónomo de Santa Cruz (Estado Plurinacional de Bolivia) y la Provincia de Salta (República Argentina), en el periodo comprendido entre 2010 y 2012.

**Objetivos específicos:**

- Conocer los alcances de la cooperación descentralizada entre la Provincia de Salta (República Argentina) y el Departamento Autónomo de Santa Cruz (Estado Plurinacional de Bolivia) en el marco de la ZICOSUR.
- Describir las actuaciones, sus alcances y resultados de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta
- Determinar los temas prioritarios en la agenda bilateral de las unidades sub-nacionales durante el periodo de funcionamiento de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta

---

Prefeitos de la región con el objetivo de favorecer la participación de los municipios en el proceso de integración regional, promover la creación de un ámbito institucional para las ciudades en el seno del MERCOSUR y desarrollar el intercambio y la cooperación horizontal entre las municipalidades de la región, según lo estipulado en sus Estatutos. Fuente: [www.mercociudades.org](http://www.mercociudades.org)

Dentro de esta característica multidimensional, el presente trabajo pretende centrarse en un caso determinado, con el objetivo de conocer más cercanamente las características y los procesos del nuevo fenómeno paradiplomático, describir y comprender su direccionalidad, y las nuevas formas institucionales que se van creando, producto de la invención institucional, para dar paso a este tipo de relaciones en su permanencia y viabilidad.

Al realizar un estudio descriptivo de los procesos que se dieron lugar entre este lapso de tiempo y en el marco de la vigencia de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta, se pretende profundizar el conocimiento sobre las interacciones paradiplomáticas, y la incidencia de la Cooperación Descentralizada, mediante su intermediario FAUTAPO, que hizo posible la relación de estas dos unidades subnacionales.

Tomando en cuenta que el fenómeno de la paradiplomacia surge como la consecuencia de una conjunción de varios factores tanto históricos como políticos, y que, por lo tanto, se trata de un fenómeno que se desarrolla de manera errática y que, muchas veces, se abre camino mediante el recurso a subterfugios legales y a productos de una invención institucional para concretar sus objetivos, se hace necesario un estudio particularizado y específico para poder comprender detalladamente cómo evoluciona el fenómeno paradiplomático. Para ello es necesario tomar como referencia un estudio que no abarque más de dos actores sub-nacionales y que se desarrolle en una temporalidad específica. Justamente ése es el principal objetivo del presente proyecto de investigación.

El trabajo de investigación que se propone tendrá como base teórica fundamental a la teoría de la interdependencia compleja elaborada por Robert Keohane y Joseph Nye en su obra *Power and Interdependence: World Politics in Transition* que, dejando de lado el paradigma realista estatocéntrico dominante durante gran parte del siglo XX, propone un nuevo modelo que centre su atención, ya no en el sistema de equilibrio de poder y en las fuerzas militares de los Estados-nación, sino en la creciente interdependencia y complejidad de relaciones transnacionales que fueron afianzándose y multiplicándose cada vez con mayor rapidez en los últimos tiempos.

En esa línea teórica fueron surgiendo nuevos aportes significativos que también constituirán la base teórica de la investigación, espacialmente los aportes de Duchacek (1986) y Soldatos (1990). El concepto de paradiplomacia surge en los años ochenta de la mano de dos autores clave: Yvo Duchacek y Panayotis Soldatos en su obra *The territorial dimension of politics: within, among and across nations*.

El presente trabajo de investigación está estructurado en tres capítulos:

En el primer capítulo se expone el marco metodológico que guía el trabajo de investigación, el marco teórico sobre el cual se desarrollan las principales teorías sobre las que se sustenta el objeto de estudio, es decir las teorías transnacionalista, de la interdependencia compleja y de los aportes de la teoría de la paradiplomacia, finalizando con un marco conceptual mediante el cual se describen los conceptos de los principales términos usados.

El segundo capítulo aborda todos los antecedentes a la creación de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial. Se analiza la capacidad jurídica, tanto de Salta como de Santa Cruz, para el ejercicio de su relacionamiento internacional, se describen cuáles fueron los impactos del ejercicio de la Presidencia Pro Témpore de ZICOSUR en la decisión del departamento de Santa Cruz al elegirla como sede de su Agencia de Promoción, y los principales resultados durante el ejercicio de esa presidencia. Aborda también, las nociones de Cooperación Descentralizada y el rol de la Fundación FAUTAPO como intermediaria de la misma para fines de la creación de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta. Se analizan tanto el Memorando de Entendimiento entre el departamento de Santa Cruz y la Provincia de Salta, como el Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la fundación FAUTAPO y la Gobernación de Santa Cruz. El capítulo finaliza describiendo la misión, la naturaleza y los objetivos de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta.

En el tercer capítulo se aborda cuáles fueron las actuaciones, alcances y resultados de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta en los ejes temáticos de comercio, cultura y turismo.

Por último, se presentan las conclusiones de la presente investigación.

## **CAPÍTULO I: MARCO METODOLÓGICO, MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

### **1.1. MARCO METODOLÓGICO**

A efectos de comenzar a definir el marco metodológico en el que se basa la presente investigación, resulta imperativo definir los objetivos de la misma:

#### **Objetivo general:**

Describir los alcances y resultados de las actuaciones que tuvo la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta, en el marco de las relaciones paradiplomáticas entre el Departamento Autónomo de Santa Cruz (Estado Plurinacional de Bolivia) y la Provincia de Salta (República Argentina), en el periodo comprendido entre 2010 y 2012.

#### **Objetivos específicos:**

- Conocer los alcances de la cooperación descentralizada entre la Provincia de Salta (República Argentina) y el Departamento Autónomo de Santa Cruz (Estado Plurinacional de Bolivia) en el marco de la ZICOSUR.
- Describir las actuaciones, sus alcances y resultados de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta.
- Determinar los temas prioritarios en la agenda bilateral de las unidades subnacionales durante el periodo de funcionamiento de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta.

#### **Metodología:**

La investigación se centró en el nivel descriptivo del fenómeno o problema de estudio. Se describe la relación paradiplomática entre Salta y Santa Cruz en el período que va desde 2010 hasta 2012.

La investigación es de tipo descriptivo ya que se observó, buscó y recolectó información, pero no se hicieron modificaciones. El presente trabajo es un estudio de caso:

“una investigación que mediante los procesos cuantitativo, cualitativo y/o mixto; se analiza profundamente una unidad integral para responder al planteamiento del problema... y desarrollar teoría”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2008)

Por su parte Martens (2005) concibe el estudio de caso como una investigación sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad que es visto y analizado como una identidad.

Por su finalidad, los estudios de caso pueden ser de tres tipos, pero este trabajo de investigación es de tipo colectivo, es decir, tiene la finalidad de construir un cuerpo teórico. Por el número de casos y la unidad de análisis, este estudio es de un solo caso o unidad de análisis (Hernández, Fernández y Baptista; 2014).

A continuación se realizará una definición de las variables para su posterior operacionalización:

#### VARIABLE 1

Alcances de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta.

#### VARIABLE 2

Resultados de las actuaciones de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta.

#### VARIABLE 3

Relaciones paradiplomáticas entre el Departamento Autónomo de Santa Cruz (Estado Plurinacional de Bolivia) y la Provincia de Salta (República Argentina) en el período comprendido entre 2010 y 2012.

**Cuadro 1: Operacionalización de las variables**

<b>Variable 1</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensión operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicador</b>
Alcances de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta.	Son los diferentes niveles de incidencia y actuaciones que tuvo la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta.	Diferentes eventos que se han realizado desde la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial con el propósito de promocionar comercio, actividades culturales, turísticas, entre Santa Cruz y la Provincia de Salta.	Comercial	Participación y organización de eventos de promoción de comercio
			Cultural	Participación y organización de eventos de promoción actividades culturales.
			Turística	Participación y organización de eventos de promoción turística.
<b>Variable 2</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensión operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicador</b>
Resultados de promoción comercial, cultural y turística entre Santa Cruz y Salta.	Realizaciones obtenidas del proceso de relacionamiento paradiplomático, mediante la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial, entre ambas subregiones.	Son acuerdos logrados, los convenios firmados y la participación de actores en eventos de promoción de comercio, actividades culturales y turísticas, que se han realizado entre Santa Cruz y la Provincia de Salta.	Comercial	Resultados de ruedas de Negocios. Convenios firmados. Acuerdos comerciales.
			Cultural	Instrumentos para la promoción cultural recíproca. Convenios firmados.
			Turística	Instrumentos para la

				promoción turística recíproca. Convenios firmados.
<b>Variable 3</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Dimensión Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicador</b>
Relaciones paradiplomáticas entre el Departamento Autónomo de Santa Cruz (Estado Plurinacional de Bolivia) y la Provincia de Salta (República Argentina).	Son las diferentes interacciones entre ambas subregiones en un contexto espacio-temporal definido.	El nivel de interacciones entre ambas subregiones, número de visitas oficiales, misiones comerciales y cuáles fueron los temas principales de la agenda bilateral.	Comercial	Misiones empresariales. Ruedas de Negocios. Número visitas oficiales de autoridades o personeros del área comercial.
			Cultural	Actividades conjuntas que promuevan la cultura. Número visitas oficiales de autoridades o personeros del área cultural.
			Turística	Actividades conjuntas que promuevan el turismo. Número visitas oficiales de autoridades o personeros del área turística.

**Fuentes:**

Se utilizaron para la investigación fuentes primarias y fuentes secundarias. Se recurrió a las entrevistas a informantes clave que trabajaron en ese periodo en ambas instituciones y también en las instituciones de cooperación que financiaban los proyectos. Se realizó una revisión bibliográfica y documental de datos oficiales tanto de organismos gubernamentales como no gubernamentales y sobre visitas oficiales, cultura, comercio y turismo.

**Métodos** para la recolección de datos:

La investigación es un estudio de caso, de tipo descriptivo, utiliza los métodos: inductivo, de análisis y de síntesis.

El estudio de caso cualitativo, “de caso el ambiente o contexto, está constituido por el mismo caso y su entorno, los límites entre uno y otro son más difíciles de establecer” (Hernández, Fernández y Baptista; 2014).

Este tipo de estudios de caso “tienen como objetivo documentar una experiencia o evento en profundidad o entender un fenómeno desde la perspectiva de quienes lo vivieron” (Niño, 2011).

Las investigaciones descriptivas tienen como propósito

“describir la realidad objeto de estudio, un aspecto de ella, sus partes, sus clases, sus categorías o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad, corroborar un enunciado o comprobar una hipótesis. Se entiende como el acto de representar por medio de palabras las características de fenómenos, hechos, situaciones, cosas, personas y demás seres vivos, de tal manera que quien lea o interprete, los evoque en la mente” (Niño. 2011).

**Técnicas** para la recolección de la información:

Las técnicas de recolección de información que se utilizaron en el trabajo fueron:

- Entrevistas: Se hicieron entrevistas semiestructuradas. Se realizaron preguntas de conocimiento, de antecedentes y, en algunos casos, de opinión.
  - Universo: Se trabajó con una población de distintos funcionarios: de las oficinas especializadas de los dos gobiernos subnacionales, el de Salta y el de Santa Cruz, el representante de la Agencia de Cooperación Descentralizada y la representante de la Agencia de Promoción Cultural Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta. En cuanto al tipo de muestreo el mismo es no probabilístico o dirigido y es “intencional” o por “conveniencia” ya que se seleccionaron de acuerdo a los fines del trabajo de investigación.
  - Muestra: La muestra la conforma la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta.

Guía de entrevista semiestructurada. Se hizo una guía para hacer entrevistas semiestructuradas. Se realizaron entrevistas a representantes clave del proceso de relacionamiento paradiplomático de cada sub-región, tanto de organismos gubernamentales como no gubernamentales. Se hicieron entrevistas en el departamento Autónomo de Santa Cruz y a autoridades del Gobierno Autónomo de Salta. El detalle de los entrevistados es el siguiente:

- María Guadalupe Simón, Asistente técnica

Representación de Relaciones Internacionales del Gobierno de la Provincia de Salta

- Lic. Gary Rivero Alcántara

Director de Cooperación y Relaciones Internacionales del Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz

- Lic. Liliana Paniagua

Ex representante del gobierno Autónomo departamental de Santa Cruz en Salta y la ZICOSUR. Representante de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta

- Lic. Luis Antelo, Director de FAUTAPO

- Análisis documental: Se recurrió a fuentes primarias (Convenios, Acuerdos, documentos públicos y privados, Informes de Consultoría, revistas especializadas) y secundarias (Bibliografía especializada, libros, listas). Se realizó un análisis de contenido.

El tipo de muestreo es no probabilístico e “intencional” o por “conveniencia” ya que se seleccionó de acuerdo a los fines del trabajo de investigación.

- Universo: Se trabajó con una población de distintos documentos, tanto oficiales como no oficiales, y con bibliografía especializada referida al tema de investigación planteado en el período 2010-2012.

- Muestra: La muestra la conforma una multiplicidad de documentos y bibliografía especializada. Se utilizaron el método cualitativo y el muestreo no probabilístico o dirigido, la muestra es “intencional” o por “conveniencia” ya que se seleccionó de acuerdo a los fines del trabajo de investigación.

Fuentes Primarias: Se realizó un análisis de contenido de tipo temático.

Uno de los documentos que se analizó para iniciar el trabajo de investigación es el Acuerdo de Cooperación Interinstitucional del Gobierno Departamental Autónomo de Santa Cruz y FAUTAPO, firmado en noviembre del 2009. De igual manera se analizó el Memorándum de Entendimiento entre el Departamento de Santa Cruz y la Provincia de Salta del 24 de septiembre de 2009, los informes de consultoría de la Representante de la Agencia de Promoción, Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta y otros Acuerdos o Convenios.

Fuentes Secundarias: Se realizó un análisis de contenido de tipo temático, por categoría ya que se compararon los conceptos y los textos fueron seleccionados por su importancia, teniendo en cuenta cuántas veces se refieren al objeto de análisis.

Bibliografía: Se utilizó bibliografía especializada sobre paradiplomacia, principalmente las siguientes obras:

Duchacek, Ivo D. (1986). *The territorial dimension of politics: within, among and across nations*. Keohane, Robert y Nye Joseph (1977). *Power and Interdependence. World Politics in transition*. Boston: Little, Brown and Company, KEOHANE, Robert O., y NYE, Joseph S., *Transnational Relations and World Politics: A Conclusion*. R.O. Keohane y J.S. Nye, KEOHANE R; NYE J. (1971). *Transnational relations and World Politics*. Soldatos, P. (1990). *An Explanatory Framework for the Study of Federated States as Foreign-policy Actors*. En H. Michelmann & P. Soldatos. *Federalism and International Relations. The Role of Subnational Units*, Oxford: Clarendon Press.

Así como también bibliografía sobre Cooperación Descentralizada, LÓPEZ SASTRE, Francisco. (2011). Informe Cooperación descentralizada Provincia de Salta / Región de Champagne-Ardenne.

Y, ZIDANE, Zeraoui. “Diplomacia paralela y las relaciones internacionales de las regiones”. Desafíos 23 I. Año 2011

Instrumentos para la recolección de la información:

Se realizó la revisión bibliográfica de libros, artículos científicos tanto en físico como en digital que permiten el respaldo teórico de la investigación.

Se hizo la revisión documental de documentos institucionales tanto de la Agencia como de la Provincia de Salta y del Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz, relacionados directamente con los objetivos y fines de este trabajo, que permitieron hacer una relación histórica de los hechos.

**Plan de tabulación y análisis:**

Al ser un estudio de caso de tipo descriptivo con información cualitativa, no se hará tabulación de datos, pero sí se hará presentación de la información recolectada y un análisis y relación de causas y efectos sobre el tema de estudio.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

### **1.1. MARCO TEÓRICO**

El marco teórico del presente trabajo de investigación se realizó bajo el paraguas de un paradigma de la Teoría de las Relaciones Internacionales. Se trata del paradigma transnacionalista o globalista, que fue desarrollado en la década del setenta por autores como Robert Keohane y Joseph Nye (1971).

La importancia de este paradigma para el respaldo teórico del presente trabajo de investigación radica principalmente en que el mismo abandona las corrientes estatocéntricas de las teorías de las Relaciones internacionales que dominaban los estudios en materia internacional, reconoce la existencia de nuevos y numerosos actores internacionales y de nuevas formas de relacionamientos transnacionales. De esta manera puede respaldarse teóricamente la existencia del fenómeno paradiplomático y el relacionamiento entre actores subnacionales.

Paradigma de la Sociedad Global o Globalismo:

Es también conocido como el paradigma de la interdependencia o científico. En su definición,

“pone énfasis en las cuestiones metodológicas, analiza los complejos vínculos que se dan en la sociedad internacional. Propugna una visión total e integradora del mundo, el cual se visualiza cada vez más estrecho y en el que los fenómenos internacionales son cada vez más de carácter global, cuestionando las nociones clásicas de poder estatal, soberanía o incluso política interna” (Zeraoui, 2006).

En sus investigaciones, Zeraoui (2006) indica que la globalización supera las consideraciones “de múltiples actores y factores, superando con ellos las perspectivas estatocéntricas, etnocéntricas y todas aquellas que se circunscriben a una visión unívoca de la realidad”. Lo más importante en este paradigma es “el hecho de que se ha llevado a una redefinición y ampliación del campo de estudio y, por lo tanto, un

replanteamiento de los modelos, categorías y conceptos con los que se analiza la realidad internacional”.

El transnacionalismo, cuenta con desarrollos consistentes, y es cuestionable cuando en paralelismo con el enfoque posmodernista se identifica con la desaparición del Estado-nación y, en su expresión de transnacionalidad, con la desterritorialización de las prácticas socio culturales, cuya exposición elemental y simplista lo identifica con la transición de un orden social, cultural, político y económico a otro, o con la sobreposición de distintos mundos de vida en los lugares de origen y destino.

Zeraoui (2006) indica que el antiguo paradigma pensado en la política tenía un pensamiento local, de acción y alcance local, contrario al nuevo paradigma de la globalización, cuyo pensamiento es global, de acción local, que básicamente ha sido provocado por la crisis de diferentes sistemas autoritarios, de diferentes modelos, no solo democráticos, sino también socialistas, por lo que, ante esa irrupción han surgido nuevos actores sociopolíticos, entre los más conocidos: las organizaciones no gubernamentales.

Pero, no solamente el problema es político, sino también hay uno económico que, ante la incapacidad gubernamental de ser solucionado, surgen las alianzas, primero, con niveles internos de estados; después, se pasa a niveles externos, con gobiernos subnacionales globales o de diferentes regiones. El sistema es más consensuado, se establecen redes gubernamentales y no gubernamentales, el poder es más descentralizado, la cooperación es social y se busca más el desarrollo de los seres humanos, haciendo para ello gestiones a largo plazo.

En esta nueva perspectiva Zeraoui (2006) indica que, con este nuevo paradigma, hay un enfoque más en el desarrollo pleno del ser humano como trabajador. “El trabajo se vuelve lúdico y enriquecedor, tanto material como espiritualmente, no mecánico y esclavizador y como consumidor”.

Siguiendo a Zeraoui (2011), el mundo globalizado demanda nuevas relaciones, el Estado central ha ido perdiendo espacio y quedando pequeño en cuanto a relaciones y poder con otros Estados, por ello los niveles subnacionales han ido ganando espacios de

poder y relacionamiento, tanto a nivel interno como a nivel externo del país, llegando a gestionar y consolidar relaciones económicas, culturales y políticas con otros niveles externos subnacionales. En ese sentido, las autonomías, la descentralización y la apertura en nuevas competencias de las regiones subnacionales han sido clave para lograr estos avances que van en beneficio de las entidades territoriales que, a su vez, buscan relacionamiento basado en sus necesidades propias. Hecho que no siempre surgía con los Estados centrales que tenían una mirada más general a las necesidades y prioridades de una nación global.

En consecuencia, las relaciones exteriores no son exclusivas del Estado central, sino que hay apertura para que las regiones subnacionales busquen y establezcan relaciones en programas de desarrollo, sobre todo económico, concretamente más en el área comercial, a fin de abrir mercados, intercambiar experiencias de modelos de desarrollo y producción, con el objeto de lograr crecimiento mutuo, en beneficio de los ciudadanos.

Por otro lado, basado en un análisis histórico, estas relaciones subnacionales exteriores no han sido fáciles, pues la presión del Estado central por ser el que tiene las relaciones exclusivas con el mundo exterior globalizado ha estado y sigue presente en países donde la descentralización, autonomía y federalismo está en sus inicios, es el caso exclusivo de Bolivia, donde el proceso de descentralización empezó hace dos décadas y hace una se estableció constitucionalmente, (Estado Plurinacional de Bolivia, 2009), la autonomía en las regiones subnacionales.

El hecho de convertir a las regiones en el nivel principal de gobierno, según Zeraoui (2011), “conoció su auge en la Unión Europea en la década de los años 1980, cuando varios países promueven la regionalización de su política interna, como España, y que la política regional europea estaba en plena expansión. Es en este contexto que los sujetos de derecho constitucional alemanes lograban la creación del Comité de Regiones en el seno de la UE”.

De ahí que todas estas relaciones se las denomina paradiplomacia, como se verá más adelante en detalle.

El paradigma transnacionalista, desarrollado por Robert Keohane y Joseph Nye en la década del setenta - periodo en el que se produjeron acontecimientos que pusieron en duda la capacidad de las teorías realistas hasta entonces reinantes en el ámbito de la teorización en las Relaciones Internacionales – cuestionó la exclusividad del Estado como único actor en el sistema internacional y la tajante división entre política interna y política internacional, lo que permitió la búsqueda de nuevas respuestas a los cambios que se iban registrando en el escenario internacional.

Uno de los principales cambios en el sistema internacional de la década del setenta, que se convirtió en impulsor del desarrollo de las nuevas corrientes teóricas, entre ellas el transnacionalismo de Keohane y Nye, fue la distensión en el campo político-militar de la Guerra Fría, que puso “de manifiesto una progresiva pérdida de protagonismo de los Estados en las Relaciones Internacionales y la creciente actuación de actores no estatales” (Del Arenal, 2000)

Las teorías que empiezan a desarrollarse en esta década tienen un destacado aspecto en común como lo menciona Celestino del Arenal (2000) cuando afirma que

“la consideración de que el modelo estatocéntrico, dominante en las Relaciones Internacionales, ya no es válido para explicar los fenómenos internacionales. Se tiende, pues, a resaltar más los aspectos cooperativos que los estrictamente conflictivos y violentos. Se afirma (...) que el sistema interestatal está siendo sustituido, por un sistema mundial, por una sociedad global. Se habla de política mundial, de relaciones transnacionales. La clásica distinción entre lo interno y lo internacional tiende, así, a desvanecerse”<sup>3</sup>.

De este modo, las teorías que se van desarrollando en la década del setenta constituyen un adelanto y una base teórica para poder explicar los posteriores efectos de la globalización y la creciente complejidad en los vínculos internacionales que, de otra

---

<sup>3</sup> La distinción entre la política interna y la política internacional es una de las principales premisas de la teoría realista, que además considera al Estado como único actor internacional, convirtiendo a la política internacional en una lucha constante en la que cada Estado busca hacer prevalecer su interés nacional, claro está, interés definido en términos de poder.

manera, no hubiera sido posible si las corrientes realistas hubiesen prevalecido en el campo teórico de las Relaciones Internacionales.

El fenómeno de la globalización y su tremendo impacto en la teoría de las Relaciones Internacionales llevaron a los estudiosos en las últimas décadas a teorizar reconsiderando las relaciones entre “lo local” y lo “internacional”. En este contexto, uno de los aportes más significativos es el estudio de la acción exterior de los gobiernos subnacionales que, de manera cada vez más creciente, proyectan sus intereses hacia la esfera internacional y elaboran políticas o accionan en ella. (Ortega, 2012)

Si bien con el fenómeno de la globalización (en cualesquiera de sus niveles) se producen todo tipo de movimientos, contactos y relaciones transnacionales entre actores de la más diversa índole, que son objeto de estudio por parte de la Teoría de las Relaciones Internacionales, este trabajo de investigación se centró exclusivamente en el fenómeno paradiplomático que tiene como actores principales a las instancias de gobiernos sub-nacionales, como la Provincia de Salta y el departamento Autónomo de Santa Cruz, que proyectaron sus intereses recíprocamente, como consta en el Acta de Entendimiento firmada en septiembre de 2009, sin negar el rol importantísimo que ocuparon las instituciones intermedias y los grupos empresariales en dicho relacionamiento paradiplomático.

### **1.1.1. TRANSNACIONALISMO**

Esta teoría elaborada por Robert Keohane y Joseph Nye en la década del setenta se enfrentaba en sus inicios con la elaboración de una explicación para el nuevo comportamiento de los Estados y los nuevos acontecimientos que se suscitaban rápidamente en el mundo.

El paradigma transnacionalista recibe y recibió otras denominaciones como lo son: interdependencia, globalismo, sociedad mundial o pluralismo. (Barbé, 1995)

Este paradigma niega la hegemonía del Estado como único actor en el sistema internacional, postura que sostenía el realismo clásico; sin embargo, no pretende reemplazar al Estado como actor internacional.

Otra de las características de este paradigma es su rechazo a las teorías de la dependencia (Del Arenal, 2000) y su propuesta como opción del estudio de la interdependencia.

El transnacionalismo postula que “las relaciones que se producen a través de las fronteras estatales, a consecuencia del comercio, del turismo, de las nuevas tecnologías en el campo de las comunicaciones y de una vasta red de relaciones transnacionales entre ciudadanos privados, asociaciones y empresas transnacionales, han alcanzado tal grado de intensidad y desarrollo que hoy se puede afirmar la existencia de una sociedad mundial, no sólo interestatal” Arenal (2000). Este grado de intensidad que ha alcanzado la vasta red de comunicaciones transnacionales actúa en detrimento de los poderes del Estado y del concepto clásico de soberanía absoluta.

Celestino del Arenal (2000) caracteriza al paradigma transnacionalista de la siguiente manera:

- a) El transnacionalismo asevera que, en las relaciones internacionales, los Estados ya no son los únicos participantes.
- b) Mayor importancia de los aspectos económicos en las relaciones internacionales.
- c) La interdependencia y sus diversas manifestaciones son un fenómeno esencial en las relaciones internacionales de nuestra época. Las relaciones entre los actores transnacionales son consecuencia de las transacciones e interacciones de todo tipo que inciden en el sistema internacional convirtiéndose tan importantes que se considera que alteran la distribución del poder (Del Arenal, 2000).

El transnacionalismo surgió y se desarrolló en el ámbito de las ciencias sociales, principalmente en los estudios de la emigración internacional, su fuerza explicativa de la dinámica social ha logrado, sin embargo, permear otros campos de estudio. El transnacionalismo tiene múltiples significados que demarcan diversas perspectivas y señalan campos de investigación muy distintos: relaciones sociales que cruzan fronteras, redes y flujos de personas, ideas e información, diásporas, reproducción de procesos culturales a escala global, reconfiguración y expansión del capital a nivel mundial y

movimientos sociales que articulan lo local y lo global en lo que se ha denominado el espacio social transnacional (Faist y otros, 2000 en Bohórquez, 2009).

La perspectiva transnacional “constituye un marco de creciente aceptación para el análisis de las migraciones internacionales y sus impactos en las sociedades de origen y destino, en tanto proporciona una teoría para el desarrollo de tipologías y predicciones” (Vaccotti, 2010).

El transnacionalismo explica todos los fenómenos que no han podido ser comprendidos ni han gestado nuevas aproximaciones en el ámbito de las teorías migratorias. Dichos fenómenos no han sido integrados ni explicados por otras teorías más amplias, entre las que se puede mencionar a la teoría del sistema mundo de Wallerstein que se centra en procesos económicos en los cuales los emigrantes son comprendidos, en lo fundamental, como fuerza de trabajo dentro de un mercado laboral mundial. Por su lado, la teoría del sistema mundo tiende a ignorar los procesos — políticos, militares, legales e ideológicos— que dan fortaleza y crean nuevas formas de existencia de las naciones (Bohórquez, 2009).

Cuando se hace una investigación transnacional, sugieren Bohórquez (2009) “separarse de las unidades tradicionales de análisis, como la tribu y la nación, y enfocarse en los procesos desarrollados por los transmigrantes —en su mayoría trabajadores— en sus vidas cotidianas y en las fuerzas a las cuales se enfrentan porque es precisamente dicho conjunto el que está modificando las distintas formas y maneras de asumir las identidades de clase, género y nación” en un nuevo contexto político, económico y social.

El transnacionalismo entraña, por consiguiente, una ruptura con el “nacionalismo metodológico” (y sus concomitantes), debiéndose entender por este la perspectiva científica que asume como dado y natural que el mundo se encuentra dividido en sociedades delimitadas por las fronteras establecidas por los Estados nacionales. De este modo, se equipara la sociedad al Estado-nación y, finalmente, en una operación ideológica, se unen los intereses nacionales con la ciencia social (Schiller, 2004; Wimmer y Shiller, 2002; Bohórquez, 2009).

## El transnacionalismo

“crea un mayor grado de conexión entre personas, comunidades y sociedades a través de las fronteras, aportando cambios al panorama social, cultural, económico y político de las sociedades de origen y de destino. El desafío que tienen ante sí los formuladores de políticas es trascender las fronteras nacionales y analizar el alcance, propósito y repercusión de sus políticas. Las conexiones transfronterizas entre sociedades a raíz de la migración requieren la formulación e implementación de intervenciones de políticas apropiadas por parte de los Estados. Y ello, primeramente, porque las políticas de migración en un contexto transnacional habrán de tener repercusiones fuera de la esfera nacional para la cual están previstas”. (Organización Internacional sobre la Migración, 2010)

La perspectiva transnacional de cara a la migración “es aún más pertinente debido a las fuerzas de la globalización y a sus repercusiones en la movilidad. Ahora es más fácil que nunca estar conectado a dos o más realidades a través de fronteras nacionales. El raudo desarrollo de la comunicación, el transporte, el comercio y las redes de información, resultante de la mundialización, ha reforzado las conexiones de los migrantes con dos o más lugares. Los patrones migratorios también han cambiado: hoy en día la migración puede ser de corta o larga duración, temporal o permanente, o consistir en una serie de itinerarios en múltiples etapas, incluido el retorno al punto de origen. A través de lo que se denomina “la cadena migratoria” los migrantes de una región o ciudad, en determinado país pueden desplazarse mayormente a otra región o ciudad específica en otro país, a menudo gracias a la ayuda de las redes. Si bien éste no es un fenómeno nuevo, propicia el transnacionalismo. A raíz de estas transformaciones, los migrantes bien pueden estudiar en un país, trabajar y criar a sus hijos en otro, y jubilarse en un tercero, además de muchas otras variaciones más” (Organización Internacional sobre la Migración, 2010).

El transnacionalismo “concierno a las personas que permanecen en el país como a quienes se desplazan. Las familias de migrantes que permanecen en el país de origen, son importantes interlocutores que cabe tener en cuenta. Normalmente, los antecedentes y experiencias de los migrantes, incluida su situación familiar o convicciones políticas,

inciden en la manera y magnitud en que participan en las actividades de transnacionalismo así como en su sentimiento de identidad individual y colectiva” (Organización Internacional sobre la Migración, 2010).

El transnacionalismo es importante en el estudio de las poblaciones migrantes, tanto en su lugar de origen como en el lugar de destino, porque están ligadas a ambas partes, al anterior y al nuevo, porque pertenecían a una cultura y economía y luego deben adaptarse a una nueva cultura y economía en su lugar de destino, además, en el lugar de origen tienen a sus familias, amigos, con los cuales se han desarrollado como personas, han adquirido dichas conductas de comportamiento y patrones de vida, que si la nueva cultura de destino es diferente y opuesta, deben adaptarse y seguir, con nuevos interlocutores, incluidos los propios gobiernos, tanto de origen como de acogida, autoridades locales, otros migrantes con sus familias, redes, asociaciones, sociedad civil y sector privado en general.

Lo transnacional describe la manera en que “lo local llega a ser global, y cómo todas las partes del globo están ahora mucho más interrelacionadas por los mercados económicos, la información, la diseminación y homogeneización cultural. En este mundo interconectado, como se describe, las migraciones de un país a otro no hacen sino revelar la capacidad de las personas para constituir nuevas configuraciones culturales, una de cuyas expresiones son las comunidades transnacionales”. (Castro, 2005)

A criterio de Castro (2005), entre las consecuencias culturales que genera la migración transfronteriza están los cambios producidos en las personas debido a su lugar de origen y al nuevo lugar donde habitan, es decir, el lugar de destino, donde se configuran nuevos territorios y novedosas culturas, en nuevos sistemas sociales, económicos y políticos, que integran las naciones, porque las comunidades se convierten en las respuestas de las propias personas, que pertenecen a más de un lugar. Lo que implica que hay una nueva comunidad constituida, con nuevas estructuras políticas, económicas y sociales, con nuevas visiones de género y generacionales, relacionadas también a la capacidad de los individuos de mantener los vínculos entre

sus comunidades de origen y sus comunidades de destino, donde a su vez, generan otros lazos sociales.

### **1.1.2. INTERDEPENDENCIA COMPLEJA**

El modelo de interdependencia compleja fue elaborado en 1971 por Robert Keohane y Joseph Nye. Estos autores cuestionaron el modelo de actor unitario (Estado Nación) en las Relaciones Internacionales que se veían cada vez más caracterizadas por la creciente interdependencia y por los distintos tipos de actores internacionales y las relaciones que se establecen entre ellos. Basaron su modelo teórico en la diferenciación de distintos tipos de relaciones internacionales según los actores y los tipos de interacción. Los autores establecen las siguientes tipologías:

- a) Relaciones interestatales: Básicamente son las relaciones diplomáticas entre los Estados nación como sujetos de Derecho Internacional Público.
- b) Relaciones intergubernamentales: Son las que se llevan a cabo mediante los organismos intergubernamentales que los Estados crean para ese efecto.
- c) Relaciones transnacionales: Sobre esta categoría Keohane y Nye dicen que se trata de “contactos, coaliciones e interacciones a través de fronteras estatales que no son controladas por los organismos de política exterior gubernamentales” (Keohane R; Nye J., 1971).

El tipo de relaciones paradiplomáticas o entre actores subnacionales que son objeto de este estudio, es decir, el tipo de relaciones entre el departamento Autónomo de Santa Cruz y la Provincia de Salta, no pertenecen en su totalidad a esta categoría de relaciones, pues las que están bajo estudio son las conducidas por los gobiernos subnacionales, aunque las mismas se ven influidas por las de tipo transnacional que definen Keohane y Nye, y éstas últimas también se ven estimuladas e influenciadas por las políticas exteriores de dichos gobiernos subnacionales.

d) Relaciones trasgubernamentales: Son las relaciones que se establecen entre dependencias del Estado nación. Es en esta categoría donde se incluyen el tipo de relaciones entre actores subnacionales.

La teoría de la interdependencia compleja “permite establecer patrones de conducta diferentes a la concepción realista; si bien es conveniente destacar que no se alejan por completo de sus desarrollos, se la puede señalar como el primer cuestionamiento serio que se les hace a los teóricos clásicos” (Sebastián & Cruz, 2017).

Estas teorías surgen después de la segunda guerra mundial, más concretamente en el contexto de la Guerra Fría, analizadas bajo las ópticas opuestas al realismo, con la explicación del funcionamiento de los Estados, la explicación de los sucesos mundiales y el análisis estructuralista o de la dependencia, básicamente explicando la brecha entre ricos y pobres. También se aplica a la integración latinoamericana y el análisis estructuralista del desarrollo latinoamericano.

El concepto de interdependencia de manera simple significa dependencia mutua, donde existen diversas esferas y canales que permiten la vinculación de Estados de distinta manera. Mientras que, en política mundial, interdependencia se refiere a situaciones caracterizadas por efectos recíprocos entre países o actores de diferentes países. El mundo se ha vuelto interdependiente en economía, política y comunicación, contando ahora con un mundo con fronteras menos marcadas, teniendo mayor acceso a nuevas y mejores posibilidades de vida.

Los cambios significativos que sufre “el Estado soberano provenientes del entorno exterior hacia los años setenta modifican su estructura interna. Influyen sobre todo en aquellos Estados con sistemas federales donde los intereses de sus partes integrantes están expresados en los objetivos de la política exterior y de su ejecución a través de la diplomacia, desde centros, ministerios y secretarías de relaciones exteriores” (Ayala, 2014).

En este periodo, “el problema principal era poder explicar cómo las unidades integrantes de Estados soberanos participaban también en el escenario internacional

como actores subnacionales, tomando decisiones, llevando a cabo acuerdos y convenios y teniendo representaciones en el extranjero” (Ayala, 2014).

Lo que podría significar la fragmentación de la política exterior; pero, por otro lado, la aplicación efectiva del precepto federal: “En un régimen federal los dos niveles de gobierno gozan de ciertos poderes soberanos por derecho y no simplemente sobre una base voluntaria y revocable. El gobierno central y las sub-unidades federales tienen un poder soberano en ciertos sectores sin inmiscuirse en el campo de competencia del otro nivel, lo cual sería inconstitucional” (Ayala, 2014).

La interdependencia “incorpora una pluralidad de actores de características no estatales: organismos internacionales, ONG, empresas multinacionales, individuos y, por último, el papel de las ciudades globales en el proceso conocido como globalización. De esta manera el Estado pierde el rasgo distintivo que pregonaban los tradicionalistas, entrando en competencia con otros actores. Lo local rompe con la lógica clásica de los Estados, generando múltiples conexiones” (Sebastián; Cruz, 2017).

El incremento de “las interdependencias ha generado una densa red de transformaciones que, en diferentes escalas, están modificando las organizaciones humanas, las relaciones de la ciudadanía con sus Estados soberanos, las interacciones entre los Estados, y el rol de actores transnacionales no estatales en el sistema internacional. Si bien históricamente los fenómenos de interdependencia son elementos relevantes en las dinámicas de la sociedad internacional, es a partir de la segunda mitad del siglo XX cuando las interdependencias adquieren un carácter transformador y constituyente del proceso de globalización” según del Arenal citado por (Milán, 2013).

A manera de conclusión, “la globalización ha generado importantes transformaciones en la naturaleza y ejercicio del poder del tradicional Estado nación. En una era de creciente interdependencia, los problemas del desarrollo han superado las fronteras nacionales para asumir un carácter transnacional”. (Milán, 2013).

De esta manera se puede afirmar que las relaciones entre el departamento Autónomo de Santa Cruz y la Provincia de Salta, según el modelo teórico de la interdependencia compleja de Keohane y Nye, son del tipo Trasgubernamental.

### **1.1.3. APORTES A LA TEORÍA DE LA PARADIPLOMACIA**

Estas relaciones, que se dan entre las regiones transfronterizas sin los Estados centrales, realizan acciones en temas referidos a política internacional en temas comunes. Los más conocidos son derechos humanos y medio ambiente, porque los Estados tienen interés en que los ciudadanos tengan un ambiente que sea garantizado para futuras generaciones, pero además que haya un ejercicio pleno de los derechos de las personas. En estos casos, por lo general son grupos de presión en el ámbito internacional para llamar a la reflexión a los Estados centrales a hacer cumplir estos derechos que se ven amenazados en zonas transfronterizas, como el caso de la trata y tráfico de personas, que es uno de los más comunes y que trastoca el ámbito internacional.

En esa línea, también, en los ámbitos subnacionales, se han venido dando relaciones que tienen otros fines, pero también buscan el bienestar de sus ciudadanos. Son las relaciones comerciales, turísticas, políticas y de cooperación internacional, con el fin de aperturar los mercados comerciales y de incrementar la inversión extranjera para la producción local de las regiones que realizan los acuerdos de trabajo y apoyo mutuo.

Sin embargo, estas relaciones que inicialmente surgieron por la poca capacidad que tuvo el Estado central o Estado nación de cubrir las necesidades de las regiones intermedias, llámense éstas, al decir de Zeraoui (2011), entidades federativas, provincias, departamentos o regiones. Han ido evolucionando con diferentes impactos, que son positivos, en Estados más institucionalizados, más estables, empero, en regiones inestables, que las relaciones pasan más por los líderes de turno que por la institución, tienen que seguir creciendo y poco a poco se irá consolidando esa capacidad que deben alcanzar las regiones para tener relaciones estratégicas de diálogo con regiones de otras partes del mundo.

Zeraoui (2011) indica que la paradiplomacia puede ser positiva o negativa, directa e indirecta. La paradiplomacia positiva está basada en una línea igual o similar de relacionamiento entre las entidades subnacionales y el nivel central, con regiones

extranjeras. Es decir, que el discurso o los lineamientos del programa de gobierno central se fortalecen aún más con las acciones de las regiones con otras similares de otros países. Mientras que la paradiplomacia negativa, en los casos de las regiones, los lineamientos van en contra de la visión central del Estado. Generalmente son los que demandan autonomía e incluso separarse del Estado central o Estado nación, mostrando aspectos negativos en el contexto internacional.

Por otro lado, siguiendo a Zeraoui (2011), la paradiplomacia directa es aquella que se da en casos de una relación más estable, más verdadera en el contexto internacional, son relaciones más duraderas. Contraria a la paradiplomacia indirecta, en este caso hay presión desde la región para que se modifiquen las relaciones del gobierno central hacia el exterior.

Los estudios de paradiplomacia siguen evolucionando y se dan de diferentes formas y en diferentes niveles en cada subnación y por la forma de organización del Estado central, por la diversidad de los países y regiones, la dinámica, los fines y las estrategias utilizadas.

## 1.2. MARCO CONCEPTUAL

### - **DIPLOMACIA**

Los orígenes de las relaciones diplomáticas son “tan antiguos como la historia de las propias sociedades humanas. A medida que estas se fueron configurando como unidades políticas autónomas, surgió la necesidad de relacionarse y comunicarse con aquellas que les circundaban. Evidentemente, la diplomacia actual presenta sustanciales diferencias de aquellas prácticas diplomáticas sustentadas por las comunidades primitivas. Sin embargo, hoy, como ayer, las relaciones diplomáticas forman, junto con la guerra, el comercio y la comunicación, el sustrato esencial de una sociedad internacional cuyo entramado de relaciones y actores ha experimentado una constante y creciente complejidad a lo largo de la historia” (Calduch, 1993).

Deriva del verbo griego *diploun* que significa “doblar”. En los días del Imperio romano todos los pasaportes y documentos que permitían el paso por las carreteras imperiales eran estampados en placas metálicas dobladas y cosidas que se llamaban “diplomas” (Velázquez, González, & García, 2018).

La diplomacia es una creación moderna del siglo XV, por los italianos, que iniciaron con la elaboración de mensajes y comunicados; luego, decidieron definir acuerdos básicos para sobreponerse a los escenarios inestables políticamente para representar políticamente a su comunidad. Esto demandó una formalización y regulación de la comunicación, que se institucionalizaría en lo que más tarde se llamó diplomacia.

Así, comenzó a registrarse un intercambio más regular e intenso de emisarios y embajadores representantes de los poderes públicos. Otro signo relevante en este proceso fue el de la aparición de embajadas permanentes. Lo que se hacía era enviar a un mensajero o a un comisario a la Corte de un príncipe extranjero para tratar un asunto específico, y otra muy distinta era mantener permanentemente a un embajador ante otro Estado, ubicando su residencia lo más cerca posible de la Corte. Por primera vez se formaron ligas o alianzas entre los grandes Estados de Europa para mantener la paz, según describe García (2011).

En ese sentido, la diplomacia es “la ciencia de las relaciones exteriores, el arte de negociar, el manejo de las relaciones internacionales, la ciencia de las relaciones que existen entre los diversos Estados, la forma de concretar una política internacional determinada (...) contiene elementos de política interna, al estar vinculada estrechamente a los objetivos perseguidos por un gobierno, constituyéndose así en la manera de obtener apoyo para una determinada política en el mundo internacional, a través de la acción organizada de especialistas llamados diplomáticos. En este sentido, se habla de diplomacia de un determinado país en un cierto momento histórico (...) es la búsqueda de la paz en sus dimensiones regional y mundial. La representación de un Estado ante otro, el servicio de sus intereses, la negociación, deben ser realizados con miras a alcanzar ese gran objetivo, donde se funden en uno sólo todos los esfuerzos de la diplomacia mundial”. (Jara, 1989)

Otra definición de diplomacia es: "la adopción de Acuerdos de Paz concluidos abiertamente, y según los cuales no habrá acuerdos internacionales privados, cualquiera que fuese su naturaleza; la diplomacia procederá siempre de forma franca y pública” (Calduch, 1993).

La diplomacia despierta “la idea de gestión de los asuntos internacionales, de conducción de las relaciones exteriores, de administración de los intereses nacionales de los pueblos y de sus gobiernos en sus contactos materiales, sean pacíficos u hostiles” (Calduch, 1993).

Por su parte, Calduch (1993) menciona que la diplomacia se encarga de la política exterior, que se lo hace por órganos y personas que son representantes de un nivel del Estado, con atribuciones y funciones de alcanzar, mantener o fortalecer las relaciones internacionales, destinada a lograr el desarrollo de los pueblos.

Es la gestión de las relaciones internacionales mediante la negociación; el método mediante el cual estas relaciones son ajustadas y administradas por embajadores y enviados; el negocio del arte del diplomático (Velázquez, González, & García, 2018).

Tipos de diplomacia, según Velázquez, González y García (2018) son la diplomacia bilateral y multilateral; diplomacia directa e indirecta; diplomacia

tradicional; diplomacia parlamentaria; paradiplomacia o diplomacia local; diplomacia ciudadana; y diplomacia pública. En el presente trabajo se estudiará la paradiplomacia, porque este trabajo está fundamentado en las relaciones paradiplomáticas entre dos gobiernos subnacionales.

Para Calduch (1993)

“la diplomacia es aquella actividad ejecutora de la política exterior de un sujeto de derecho internacional, llevada a cabo por órganos y personas debidamente representativos, ante otros sujetos de derecho para – por medio de la negociación – alcanzar, mantener o fortalecer las metas y objetivos lícitos y benéficos para los miembros de una determinada sociedad internacional”.

Otro concepto de diplomacia es “el método para establecer, mantener y estrechar las relaciones oficiales entre los Estados, mediante negociaciones efectuadas por los Jefes de Estado o de Gobierno, Ministros de Relaciones Exteriores y otros diplomáticos”. (Valdés & Loaeza, 1993)

Analizando ambos conceptos se puede afirmar que la diplomacia es uno de los medios por el cual los Estados nación dirigen su política exterior y que tiene como objetivo primario el establecer y mantener las relaciones entre los Estados. Se puede decir también que, en la diplomacia, como medio de la política exterior, depende exclusivamente del Estado Nacional que es quien se reserva el derecho de representación de los intereses de todos los ciudadanos.

Este último dato es útil para diferenciar a la diplomacia de la paradiplomacia, ya que la principal diferencia entre ambos conceptos tiene que ver con quién es el encargado de llevar a cabo la utilización de este medio para su actuar internacional. En el caso de la diplomacia, es el Estado nación el encargado de llevar adelante este medio de su política exterior; en cambio, en el caso de la paradiplomacia, son los gobiernos subnacionales que dirigen este medio hacia otros Estados subnacionales.

Para Colacrai constituyen la “Diplomacia Tradicional (...) las acciones de los Ejecutivos, las reuniones cumbres y las visitas presidenciales, así como también la

singular cooperación que se fue construyendo en el ámbito de las Relaciones exteriores, de la Defensa y la Seguridad. En este último ámbito, se superaron las que originariamente se llamaron “medidas de confianza” para tratarse en la actualidad de “medidas de integración” (Colacrai, 2019).

## **- PARADIPLOMACIA**

La paradiplomacia ha sido definida como: “la implicación de los gobiernos no centrales en las relaciones internacionales, a través del establecimiento de contactos formales e informales, permanentes o ad hoc con entidades extranjeras, públicas o privadas, con el propósito de promover asuntos de carácter socioeconómicos, políticos o culturales, así como cualquier otra dimensión externa de sus competencias constitucionales” (Cornago, 2001).

El politólogo checo Ivo Duchacek fue uno de los pioneros en aportar el término paradiplomacia. La definió como las “entradas directas o indirectas de los gobiernos no-centrales al campo de las Relaciones internacionales” (Duchacek, 1990). Duchacek utiliza el prefijo *para* con el objeto de referirse a la actividad paradiplomática como algo paralelo y subsidiario del Estado Central. También realiza una diferenciación de tipos de paradiplomacia. En concreto, habla sobre paradiplomacia:

- a) Regional: Se da entre gobiernos subnacionales vecinos.
- b) Trasregional: Se da entre actores subnacionales que no son vecinos pero que sus Estados Centrales sí lo son.
- c) Global: Se da entre gobiernos subnacionales de Naciones geográficamente alejadas.

Duchacek también hace una distinción entre paradiplomacia y, lo que él llama, “protodiplomacia” (Duchacek, 1990). A la primera la define como una relación que tiene como fin asuntos culturales, económicos y sociales; mientras que a la segunda la define como un trabajo paradiplomático previo a una futura secesión

y búsqueda de un reconocimiento diplomático por los países de la comunidad internacional.

Siguiendo a Dechacek, entonces, se puede decir que la relación paradiplomática entre el departamento Autónomo de Santa Cruz y la Provincia de Salta pertenece a la categoría de diplomacia Trasregional ya que los actores no son geográficamente vecinos, pero sus Estados centrales (Bolivia y Argentina) sí lo son. También cabe reafirmar que se trata de una relación paradiplomática y no protodiplomática ya que el fin perseguido por los gobiernos subnacionales siempre fue la cooperación en asuntos culturales, económicos, sociales, comerciales, etc.

Según Zubelzú (2005), varios países impulsaron políticas que contribuyeron a dejar en manos de los actores subnacionales decisiones y responsabilidades que correspondían al Estado nación. La idea era y es proyectar más en términos políticos, comerciales y turísticos las relaciones de los Estados subnacionales con otras entidades subnacionales de otros países, para hacer una proyección y promoción internacional de estas relaciones tratando de avanzar y ahondar en un sentido promocional, de desarrollo y convivencia.

En el caso argentino, “la descentralización en el área de infraestructura hizo que regiones y provincias pasaran a contar con el manejo de algunas herramientas de comunicación y logísticas, que trataron de ser aprovechadas en función de sus propias necesidades. Además, la aplicación de políticas como la apertura económica y la propensión al endeudamiento estatal, alentado por la disponibilidad de capital financiero internacional, generaron reacciones puntuales en los actores subnacionales”.

En el primer caso, explica que “las estructuras productivas y de comercialización subnacionales quedaron expuestas a los efectos -positivos y negativos- sobre sus principales bienes transables en el mercado regional e internacional”. En el segundo, “algunos actores subnacionales pudieron acceder directamente al crédito internacional, estimulando los contactos transfronterizos de numerosas regiones, provincias y estados de la región. A partir de entonces los gobiernos subnacionales legitimados por sus propios procesos electorales debieron comenzar a responder a las demandas y las

decisiones de sus electorados y a hacerse cargo de generar sus propias iniciativas o pagar los costos de la inacción” (Zubelzú, 2005).

Para explicar estas relaciones Zubelzú (2005) indica que, en el plano conceptual sugiere usar el término gestión externa o internacional, que fue adoptado por Colacrai y Zubelzú, en 1994.

Siguiendo a Zubelzú, “sobre las cuestiones en las que se involucran las provincias argentinas es variado y comprende, integración fronteriza, inversiones, exportaciones, turismo, cooperación técnica y cultural. Sin embargo, la mayoría se concentra en algunas de estas actividades y no predominan las provincias que pueden exhibir acciones simultáneas en numerosas áreas temáticas” (Zubelzú, 2005).

La paradiplomacia positiva “es cuando la actividad de la región es complementaria de la nacional o no entra en contradicción con los intereses globales del país. En cambio, la paradiplomacia negativa se refiere al choque de las dos políticas por motivos económicos, políticos o culturales. Por otra parte, no se hará referencia a los casos específicos de la actividad internacional, como en el caso del medioambiente, la cultura y la frontera, que conllevan al uso de los términos de paradiplomacia medioambiental, paradiplomacia cultural y paradiplomacia transfronteriza” (Zubelzú, 2005).

También puede presentarse un caso donde “una región busca consolidar su imagen internacional, en ese caso se habla de paradiplomacia identitaria. La unidad sub-nacional quiere proyectar una cierta marca territorial o ciertos rasgos particulares del territorio. El reforzamiento identitario puede tener su origen en el desarrollo de una imagen regional para promoción del territorio o simplemente como una táctica para posibilitar el rescate de los valores locales” (Zeraoui, 2016).

En este caso, la región busca promocionar y proyectar su imagen, que es previamente definida con fines comerciales, trata de promover el comercio y el turismo, buscar alternativas de desarrollo, para mejorar las condiciones de vida de su población.

En la década de los noventa se fueron consolidando los procesos de interdependencia entre los Estados, generando procesos de autonomización y descentralización lo que, a su vez, produjo relaciones transgubernamentales, que se llevan a cabo a través de organismos distintos a los tradicionales encargados de la política exterior, emergiendo así “una variedad de vínculos entre ‘pares’ de agencias gubernamentales, ministerios, oficinas técnicas de cooperación internacional, gobiernos locales, contactos entre universidades, parlamentarios, etc. promoviendo (...) la cooperación en temas educativos y culturales, la resolución de problemas medioambientales (...)” (Colacrai, 2019).

En este sentido, se puede incluir a la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta dentro de esos organismos transgubernamentales, que menciona la autora.

Colacrai (2019) evidencia que estos tipos de acción subnacional fueron, al principio, identificados casi exclusivamente en los Estados Federados. Sin embargo, luego de un “análisis empírico de una gran variedad de manifestaciones de este fenómeno puso en evidencia que también se daba, en sus diferentes niveles de gobierno, en aquellos países cuya organización era de carácter unitario”. Esto lleva a reforzar la validez de la problemática del presente trabajo, ya que el Estado Plurinacional de Bolivia es un Estado Unitario, aunque con autonomías y competencias limitadas a las regiones subnacionales, y la República Argentina un Estado Federal.

Se puede afirmar que la paradiplomacia inicialmente estuvo motivada por relaciones culturales, la organización de eventos que promovían el desarrollo cultural de las regiones, posteriormente, se han visto motivadas por relaciones económicas, mayormente donde se promociona el turismo, el comercio y el intercambio de experiencias para lograr un desarrollo pleno de los ciudadanos.

Por eso, las relaciones paradiplomáticas, según Zeraoui (2011) son cada vez más complejas, por su apertura, porque han ido pasando de lo cultural, económico, político,

seguridad y cooperación mutua, y en muchos casos, por no estar institucionalizadas, se desestabilizan y se vuelven discontinuas.

Finalmente, mientras las relaciones paradiplomáticas no sean institucionalizadas y los gobiernos no sean estables, las regiones seguirán haciendo “ensayos” de acciones y relaciones paradiplomáticas. Esta inestabilidad se da mayormente en países donde sus Estados son todavía débiles orgánica y estructuralmente.

### **- GOBIERNO SUBNACIONAL**

Es un gobierno intermedio entre lo nacional y el ciudadano que surgió por la “dinámica de problemas globales, demandas políticas y sociales, con la imposibilidad de encontrar soluciones en el territorio de forma autónoma, se da en un marco democrático que privilegia el rol del ciudadano y la necesidad de su participación política ordenada. El gobierno subnacional se convertirá en la instancia de gobierno más cercana para los reclamos de una ciudadanía con múltiples voces e intereses, y con menores referencias al territorio y a su Estado” (Ferraro, 2017).

Con el paso de los años y el interés de los ciudadanos en tener más incidencia y atención en los temas políticos, económicos y sociales, ha sido necesario que transcurran cambios en los actores subnacionales, en este caso en otros niveles de gobierno, de acuerdo a las características sociopolíticas.

### **- COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA**

Es todo apoyo que transfiere un gobierno local donante a un país de renta media. Esta ayuda puede ser financiera o técnica, financia proyectos de mediano plazo y se canaliza a través de las oficinas de los gobiernos locales, permite un mejor uso de los recursos ya que financia en su gran mayoría proyectos productivos. Es realizada por las administraciones subestatales (gobiernos autónomos, diputaciones, ayuntamientos, departamentos o municipios), es un nuevo enfoque de la cooperación caracterizado por la descentralización de iniciativas y por la incorporación de nuevos actores como las ONG y por una mayor participación de los actores de los países en vías de desarrollo

unidos o trabajando por la construcción de su mismo desarrollo (Pozuelo Bonilla, 2015) citado por Corredor (2016).

Este concepto está también relacionado con la dinámica de globalización, como proceso económico y socio-político que se impulsa para lograr cambios e impactos político – económicos en los diferentes niveles de gobierno, tratando de estar lo más cerca de la ciudadanía.

Así, en caso de actores no gubernamentales y estatales subnacionales que no logran dirigir sus procesos de acción, negociación y concertación en el ámbito internacional, fue necesario el surgimiento de actores sub nacionales que inciden en la política internacional, de acuerdo a las características propias de cada Estado.

Antes de hablar de la cooperación descentralizada se hará una introducción al término cooperación, que se produce cuando los actores adaptan sus conductas a las preferencias presentes o anticipadas de otros, por medio de procesos donde se coordinan políticas que son seguidas por un gobierno, con la finalidad de facilitar el cumplimiento de sus propios objetivos, favorece el intercambio y las alianzas estratégicas con un tratamiento igualitario, con relaciones políticas e institucionales, con base territorial que por lo general está más enfocada en la dimensión territorial entre sus habitantes, pero que generan vínculos que contribuyen al desarrollo local y con enfoque integrado, entre lo social, económico, cultural, ambiental y humano.

Así, en sentido más concreto, la cooperación es el apoyo que se da a las personas en forma aislada o entre gobiernos, para el cumplimiento de los programas y planes de políticas públicas, según Keohane (1984).

Asimismo, la cooperación descentralizada es una práctica que cuenta con un largo recorrido. El origen moderno de las relaciones entre gobiernos locales data de principios del siglo XX cuando, en 1913, se funda la Asociación Internacional de Autoridades Locales (International Union of Local Authorities -IULA, en inglés) con sede en La Haya (Países bajos). En 1957, se funda y establece en París la Federación Mundial de Ciudades Unidas (FMCU), que tiene como principal misión impulsar los hermanamientos entre ciudades europeas, africanas y latinoamericanas. Ambas

organizaciones constituyen el embrión de lo que en la actualidad se conoce como Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU), fundada en París en 2004 y establecida en Barcelona. A pesar de que todavía no se habla de cooperación descentralizada, los hermanamientos que se empiezan a impulsar a finales de la década de los cincuenta tienen, en muchas ocasiones, un claro componente solidario-asistencialista. Varias ciudades europeas impulsan relaciones de cooperación, fundamentalmente cultural, con ciudades en África, América Latina y Asia. Otras de estas relaciones se inscriben en el marco de las comunidades lingüísticas y culturales desarrolladas entre la metrópoli y las ex-colonias, en el marco de la francofonía y la Commonwealth (Fernández, 2016).

#### Cooperación directa:

Por cooperación directa se entiende al vínculo que establece una entidad local española con gobiernos locales o entidades públicas o privadas de países empobrecidos, participando en la identificación y/o en la ejecución de una iniciativa de cooperación internacional. Contempla la transferencia de recursos (económicos, equipos, conocimientos, asesoramiento) y se enmarca preferentemente en el ámbito de las políticas públicas que son competencia de las entidades locales. Existe cierta confusión cuando se alude a esta modalidad, ya que hay quien lo confunde con el procedimiento de concesión 'directa' de una ayuda, sin que hubiera una convocatoria pública donde se hayan presentado otras entidades (Organización no gubernamental para la Cooperación solidaria, 2017).

Es decir, que implica una decisión de apoyar directamente a un organismo, que identifique alguna variable como necesidad, interrelación, objetivos comunes, solidaridad y/o afinidad con los propósitos o misión de ser, entre otras.

#### Cooperación indirecta:

La cooperación indirecta es aquella modalidad de la AOD en la que la entidad local participa en la financiación de una iniciativa de cooperación internacional canalizada por una entidad. Por lo general suele ser una organización de la sociedad civil especializada en cooperación al desarrollo, por lo que se da, a través de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG). En esta modalidad, algunas

administraciones contemplan la participación de empresas, aspecto que es cuestionado por ciertas entidades que lo califican de ‘privatización de la cooperación’ ya que, no se debe olvidar que el fin último de una empresa es obtener beneficios económicos. (Organización no gubernamental para la Cooperación solidaria, 2017).

## **- INTERDEPENDENCIA COMPLEJA**

El modelo de interdependencia compleja fue elaborado en 1971 por Robert Keohane y Joseph Nye. Estos autores cuestionaron el modelo de actor unitario (Estado Nación) en las relaciones internacionales que se veían cada vez más caracterizadas por la creciente interdependencia y por los distintos tipos de actores internacionales y las relaciones que se establecen entre ellos. Basaron su modelo teórico en la diferenciación de distintos tipos de relaciones internacionales según los actores y los tipos de interacción. Los autores establecen las siguientes tipologías:

- a) Relaciones interestatales: Básicamente son las relaciones diplomáticas entre los Estados nación como sujetos de Derecho Internacional Público.
- b) Relaciones intergubernamentales: Son las que se llevan a cabo mediante los organismos intergubernamentales que los Estados crean para ese efecto.
- c) Relaciones transnacionales: Sobre esta categoría Keohane y Nye dicen que se trata de “contactos, coaliciones e interacciones a través de fronteras estatales que no son controladas por los organismos de política exterior gubernamentales” (Keohane R; Nye J., 1971).
- d) Relaciones trasgubernamentales: Son las relaciones que se establecen entre dependencias del Estado nación. Es en esta categoría donde se incluyen el tipo de relaciones entre actores subnacionales.

## **FACTORES EXÓGENOS**

La impulsan: el proceso de globalización, mayor facilidad para las comunicaciones y mayor interacción en todos los ámbitos.

## **PARADIPLOMACIA ----- ESTRATEGIA**

Cómo condujeron su accionar internacional los actores subnacionales: Memorando de Entendimiento, creación de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial, y participación de la cooperación descentralizada.

## **FACTORES ENDÓGENOS**

La impulsan: procesos democráticos descentralizadores (cesión de competencias desde el Estado Nacional hacia niveles inferiores de gobierno Art. 124 CN Argentina, Proceso autonómico en Bolivia, Estatuto Autonómico de Santa Cruz y CPE).

- a) Conceptos básicos de relaciones transnacionales, interdependencia, paradiplomacia y cooperación descentralizada.
- b) Estudio cronológico de las relaciones paradiplomáticas entre la Provincia de Salta y el departamento Autónomo de Santa Cruz desde la firma del Memorando de Entendimiento entre las dos regiones (septiembre de 2009) hasta 2012.
- c) El rol de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta dentro del esquema de relacionamiento paradiplomático entre Salta y Santa Cruz.

## **CONSIDERACIONES PRELIMINARES DEL CAPÍTULO I**

En este Capítulo se consideró el marco metodológico, el marco teórico y el marco conceptual del presente trabajo de investigación como pilares fundamentales para el desarrollo del mismo.

En cuanto al marco metodológico se expuso que el mismo se enmarca en el nivel descriptivo y se trata de un estudio de caso de tipo colectivo. La metodología utilizada fue cualitativa y se utilizaron como técnicas las entrevistas y el análisis documental.

En cuanto al marco teórico se expusieron las principales teorías sobre las que se sustenta el objeto de estudio de este trabajo, que es el proceso de relacionamiento paradiplomático entre el departamento de Santa Cruz y la Provincia de Salta durante el período 2010-2012.

La importancia de los paradigmas transnacionalista y de la interdependencia compleja para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos del presente trabajo reside en que ambas corrientes rompen con el paradigma tradicional que imperaba en la Teoría de las Relaciones Internacionales, donde el actor preponderante era el Estado-Nación, generando una teorización que incluye a los nuevos actores que fueron emergiendo desde el fin del bipolarismo, como así también reconocen las nuevas formas de relacionamientos transnacionales.

Sin este respaldo teórico no se podría desarrollar el objeto de estudio de este trabajo que se basa en las relaciones paradiplomáticas entre Santa Cruz y Salta, ni mucho menos adentrar en las características del mismo.

El paradigma transnacionalista, que fue desarrollado por Robert Keohane y Joseph Nye (1971) cuestiona la exclusividad del Estado como único actor en el sistema internacional. Se tiende a dar más importancia a los aspectos cooperativos en las relaciones entre los Estados, en un contexto histórico de distensión militar y de aparición de actores no estatales. Se empiezan a estudiar con mayor profundización las relaciones transnacionales, rechazando las teorías de la dependencia y proponiendo como objeto de estudio a la interdependencia. Asimismo, postula que las relaciones

entre los Estados, a través de sus fronteras, como consecuencia del comercio, el turismo, la aparición de nuevas tecnologías en el campo de las comunicaciones generan una amplia red de relaciones transnacionales entre ciudadanos privados, empresas transnacionales, asociaciones, etc.; se han desarrollado de tal manera y en tal intensidad que se puede afirmar la existencia de una Sociedad Mundial, no solamente una Sociedad Interestatal, poniendo de manifiesto la importancia del desarrollo teórico de este nuevo concepto.

El transnacionalista niega la hegemonía del Estado central como único actor capaz de establecer relaciones internacionales que busquen el desarrollo de las regiones, porque ante el debilitamiento del Estado central o Estado nación, las regiones se ven obligadas a buscar alianzas y estrategias en beneficio de los ciudadanos.

Por su parte, el Globalismo estipula que los fenómenos sociales tienen cada vez más un carácter global, lo que pone en cuestionamiento a conceptos como la soberanía y el poder del Estado. El paradigma de la sociedad global se integra más a lo general, a que las regiones no se queden a la espera del Estado central, sino que busquen el desarrollo de sus pueblos, no solamente, como fue en sus inicios, en el ámbito cultural, sino que se busque después relacionamiento económico–comercial, después relaciones políticas, etc. hasta llegar a alianzas más grandes, para lo cual se buscan ejes temáticos compartidos, como derechos humanos, medio ambiente, turismo, entre otras opciones de desarrollo. Se deja de pensar en el individuo como uno solo y se piensa en lo global, en lo colectivo.

Los efectos del proceso de Globalización han afectado también a la teorización de las Relaciones Internacionales, empequeñeciendo el rol del Estado-Nación clásico a favor de la emergencia de actores subnacionales que han ido generando relaciones culturales, económicas, políticas, etc. como gestiones propias para buscar su desarrollo. Esto conlleva a reforzar el objeto de análisis de este trabajo ya que las regiones de Salta y Santa Cruz son actores subnacionales que decidieron relacionarse con diversos fines y objetivos.

En cuanto a la teoría de la Interdependencia Compleja, también desarrollada por Keohane y Nye, es importante destacar la categorización que hacen de los distintos

tipos de relaciones internacionales según los actores y los tipos de relacionamiento. A saber:

- Relaciones interestatales: Entre Estados-Nación
- Relaciones Intergubernamentales: Entre los organismos que los Estados crean para ese efecto.
- Relaciones transnacionales: Interacciones transfronterizas que no son controladas por el Estado.
- Relaciones transgubernamentales: Relaciones entre estados subnacionales.

Esta caracterización nos permite ubicar al tipo de relacionamiento entre Santa Cruz y Salta como el tipo de Relaciones Transgubernamentales.

La teoría de la interdependencia incluye a una variedad de actores no estatales, como las Organizaciones No Gubernamentales, las empresas transnacionales y, lo más importante, los estados sub-nacionales.

La interdependencia compleja basa sus concepciones en que las relaciones diplomáticas no son una acción exclusiva del Estado central y deben presentarse otras opciones que pueden ser relaciones diplomáticas entre los estados, conocidas también como relaciones interestatales, que más se basan en el derecho internacional. Las relaciones entre organismos intergubernamentales y las relaciones transnacionales.

Por último, el papel de la teoría de la paradiplomacia resulta fundamental para justificar y generar un respaldo teórico al objeto de estudio del presente trabajo, ya que mediante ella podemos conocer las características de este nuevo tipo de relacionamiento que ha ido evolucionando hasta el punto de consolidarse institucionalmente como es el caso de ZICOSUR.

El autor Ivo Duchacek en su obra de 1990 *“Perforated Sovereignities: Towards a Typology of New actors in Interntional Relations”*, aporta el término paradiplomacia para referirse a las “entradas directas o indirectas de los gobiernos no-centrales al campo de las Relaciones Internacionales” y hace una diferenciación entre los tipos de paradiplomacia:

- Regional: entre gobiernos subnacionales vecinos.
- Transregional: entre gobiernos subnacionales no vecinos pero que sus Estados si lo son.
- Global: entre gobiernos subnacionales de Estados alejados entre sí.

En esta categorización se puede incluir a las relaciones entre el departamento de Santa Cruz y la Provincia de Salta como paradiplomacia transregional, ya que si bien los dos estados subnacionales no tienen fronteras entre sí, los Estados a los que pertenecen si las tienen.

## **CAPÍTULO II: SANTA CRUZ Y SALTA: CARACTERÍSTICAS DE UN RELACIONAMIENTO PARADIPLOMÁTICO**

### **2.1. INTRODUCCIÓN**

En el siguiente Capítulo se desarrollarán conceptos, se analizarán documentos y se trabajará con las entrevistas realizadas como parte de la técnica seleccionada, para cumplir con los antecedentes que hacen parte al objetivo general del presente trabajo de investigación: “Describir los alcances y resultados de las actuaciones que tuvo la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta, en el marco de las relaciones paradiplomáticas entre el Departamento Autónomo de Santa Cruz (Estado Plurinacional de Bolivia) y la Provincia de Salta (República Argentina), en el periodo comprendido entre 2010 y 2012”. Todo esto teniendo en cuenta que es de gran importancia establecer cuáles fueron los instrumentos para que la relación paradiplomática entre Salta y Santa Cruz pudiera haberse llevado a cabo.

De la misma forma el presente capítulo desarrollará uno de los objetivos específicos del trabajo de investigación que es: “Conocer los alcances de la cooperación descentralizada entre la Provincia de Salta (República Argentina) y el Departamento Autónomo de Santa Cruz (Estado Plurinacional de Bolivia) en el marco de la ZICOSUR”, teniendo en cuenta el rol fundamental de FAUTAPO.

En consecuencia, se abordarán temas concernientes a los antecedentes de la creación de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta, analizando en primera instancia la capacidad jurídica y legal tanto del departamento de Santa Cruz como de la Provincia de Salta para ejercer acciones internacionales; seguidamente se analizará cómo influyó el hecho de que la Provincia de Salta detente la Presidencia Pro Témpore de la ZICOSUR en la determinación de crear una Agencia de representación de Santa Cruz en la Provincia salteña. También se hará un análisis del rol de la Cooperación Descentralizada y de su intermediaria, la Fundación FAUTAPO, para el funcionamiento de la mencionada Agencia. Asimismo, se analizarán dos acuerdos de suma importancia para el establecimiento y reforzamiento de las relaciones paradiplomáticas entre Salta y Santa Cruz: el primero es el

Memorando de Entendimiento firmado por las dos regiones y el segundo es el Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Prefectura de Santa Cruz (actualmente Gobernación) y la Fundación FAUTAPO.

La estructuración de este Capítulo continúa con una descripción de los antecedentes, objetivos, funciones y proyecciones de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta

El Capítulo finaliza con un apartado de consideraciones parciales que podrán brindar al lector una explicación más precisa de los conceptos y análisis llevados a cabo.

## **2.2. ANTECEDENTES**

### **2.2.1. CAPACIDAD JURÍDICA DE CADA PROVINCIA/DEPARTAMENTO PARA SU RELACIONAMIENTO INTERNACIONAL**

Resulta importante para los fines de la presente investigación el conocer la capacidad jurídica tanto de la Provincia de Salta como del Departamento de Santa Cruz en cuanto a su relacionamiento internacional.

Colacrai indica que, hay una creciente cantidad de actores estatales que pareciera aceptar la interdependencia global, pero que a su vez apunta a objetivos concretos, como aumentar la riqueza nacional a través de una inserción internacional ventajosa, basada en parte, en los beneficios del comercio internacional.

En este sentido, las estrategias están más enfocadas al área comercial, para ello los Estados han tenido y están cumpliendo el rol de la intermediación buscando mercados, no solamente en sus Estados, sino en todo el mundo.

## **LA PROVINCIA DE SALTA**

La mayoría de las Constituciones de las regiones argentinas, según Colacrai (2019), en sus reformas han establecido atributos y competencias, referidas a las relaciones internacionales, pero además la autora aclara que no debe haber contradicciones en dichas competencias, a fin de no afectar las relaciones del Estado

nación o Estado central y las políticas regionales en el ámbito internacional. Estas definiciones se dan en un contexto cada vez más globalizado, donde existen diferentes acciones del Estado en todos sus niveles, desde las políticas económicas hasta las redes internacionales referidas a política, derechos humanos, cooperación y otros.

Las funciones en las Cartas Magnas de las regiones argentinas no tienen atribuciones sobrepuestas a la misma en cuanto a la delegación de competencias.

En los casos concretos de las constituciones de Salta y San Luis, según Colacrai y Zubelzú (2019), detallan que es necesaria la integración latinoamericana, mientras que las de otras regiones como la de Formosa, que hace hincapié en que las políticas exteriores deben ser coordinadas con el nivel central, incluye también la posibilidad de ampliar y mejorar el comercio, la integración regional y con el exterior del país. Así también en el caso de otras regiones como Río Negro, Formosa y San Luis se indica que es importante el desarrollo enfocado en lo tecnológico y científico.

Otros temas de interés que son incluidos en las máximas normas de las regiones argentinas como La Rioja, Catamarca, Formosa, Jujuy, Córdoba, Tierra del Fuego y La Pampa, establecen la necesidad, interés e importancia de hacer acuerdos y promover las declaraciones sobre derechos y garantías, según Colacrai y Zubelzú (2019). Lo propio con las regiones de Salta, Córdoba, Río Negro, San Juan, y Catamarca que en sus Constituciones establece la tuición de realizar tratados con otras entidades internacionales.

La Constitución de la Nación Argentina, desde la reforma de 1994, establece en su Art. 124 que: “Las provincias podrán crear regiones para el desarrollo económico y social y establecer convenios internacionales en tanto no sean incompatibles con la política exterior de la Nación y no afecten las facultades delegadas al Gobierno federal o el crédito publico de la Nación; con conocimiento del Congreso Nacional. La ciudad de Buenos Aires tendrá el régimen que se establezca a tal efecto. Corresponde a las provincias el dominio originario de los recursos naturales existentes en su territorio”.

Este gran paso con la reforma de la Constitución de la República Argentina permite que las Provincias puedan celebrar convenios internacionales, delegándoles esa

facultad pero definiendo que tales convenios no vayan en contra de la política exterior de la nación.

Asimismo, la reforma de la Constitución de la Provincia Salta, realizada en 1998, en su artículo número 3, resuelve: “promover un federalismo de concertación con el gobierno federal y entre las provincias, con la finalidad de satisfacer intereses comunes y para participar en organismos de consulta y decisión de nivel federal y establecer relaciones intergubernamentales o interjurisdiccionales, mediante tratados y convenios” (Convención Constituyente, 1998).

De esta manera queda normado que la Provincia de Salta podrá establecer relaciones intergubernamentales mediante tratados o convenios, hecho que le da una base sólida y jurídica al Memorando de Entendimiento entre el departamento de Santa Cruz y la Provincia de Salta, reconociéndolo como un instrumento válido de cooperación mutua y relacionamiento paradiplomático.

Cabe resaltar también que la misma Constitución de la Provincia de Salta en su artículo 144, refiriéndose a las atribuciones y deberes del Gobernador, en el punto 14 establece que el mismo: “Impulsa negociaciones o entendimientos con otras naciones y organismos internacionales para la gestión de intereses de la Provincia, sin afectar la política exterior, cuya conducción es competencia del Gobierno Federal” (Convención Constituyente, 1998). Esto en consonancia con el artículo 124 de la Constitución de la República Argentina, dándole tuición y autoridad para la firma de entendimientos como el Memorando entre Santa Cruz y Salta.

Un aspecto distintivo y clave para entender el preponderante rol de la Provincia de Salta como eje articulador de ZICOSUR es el Decreto Provincial N° 487, promulgado en enero de 2008 por el Gobernador Juan Manuel Urtubey, que crea la figura del Representante del Poder Ejecutivo ante Zicosur y Organismos Internacionales. Cuya misión es la de “Gestionar los Asuntos Internacionales de la Provincia, coordinando a estos efectos la red institucional, organizando y desarrollando las líneas de acción específicas en relación a las políticas de inserción y cooperación internacionales. Siendo sus funciones:

- Asistir al Poder Ejecutivo y a las distintas áreas de la Administración Pública en materia de asuntos internacionales y su gestión.
- Desarrollar y coordinar las relaciones internacionales, tanto a nivel provincial como municipal, evitando la superposición de esfuerzos con otros organismos no especializados en gestión internacional, utilizando los recursos de forma eficiente y formulando el marco teórico práctico que siga los lineamientos trazados por el Poder Ejecutivo Provincial y Nacional.
- Lograr la consolidación de la provincia de Salta como un referente dentro de la región NOA y a nivel internacional, promoviendo el proceso integrador, especialmente a través de la Zicosur y el Mercosur.
- Actuar como organismo administrativo y centro de logística de Zicosur en representación de la Provincia de Salta.
- Centralizar la información referida a la Cooperación Internacional en todos sus ámbitos: salud, educación, desarrollo regional, etc.
- Brindar asistencia en la elaboración de proyectos y su correspondiente gestión, optimizando la utilización de los recursos técnicos, financieros y humanos provenientes de la Cooperación Internacional.
- Promocionar y difundir la oferta existente en materia de estudios, pasantías laborales y becas en el exterior para fomentar el intercambio cultural, científico y tecnológico, con el fin de formar recursos humanos en la provincia de Salta, especialmente de los Agentes de la Administración Pública y organizaciones de la sociedad civil que promueven el bien común.
- Centralizar la recepción de toda la documentación regional o internacional suscripta por la Provincia de Salta.
- Ejercer aquellas funciones que, en el ámbito de su competencia, le sean expresamente delegadas” (Oficina de Relaciones Internacionales de Salta, s/a).

Este decreto es de vital importancia ya que le da estructura y responsabilidades específicas a la autoridad que el mismo crea, llamado Representante del Poder Ejecutivo

ante ZICOSUR y Organismos Internacionales, para poder desarrollar la acción internacional de la Provincia en todos sus niveles, ejerciendo de manera clara las competencias delegadas por la Constitución de la Nación Argentina y por la Constitución de la Provincia de Salta. Resulta también muy práctico y conveniente el concentrar todas esas atribuciones en un funcionario que pueda dirigir todos los aspectos del relacionamiento internacional de la Provincia.

Con el objeto de exponer un mayor conocimiento sobre el relacionamiento de la provincia de Salta, a continuación se exponen cuáles fueron los convenios que la Provincia celebró entre los años 1994-2005: Salta ha celebrado 50 posibles convenios de carácter internacional con diversos países, tales como Chile, Bolivia, Noruega, Italia, Israel, Estados Unidos, Paraguay, España y Uruguay, entre otros.

Asimismo, conforme al surgimiento de nuevos actores internacionales en el ámbito mundial, ha llevado a la Provincia a relacionarse con los mismos, a saber: Empresas, Cámaras de Comercio, Universidades, Organismos Internacionales, etc.

A su vez, revelamos que la Provincia recurrió a distintos canales de vinculación para lograr una beneficiosa inserción internacional, no sólo en el ámbito económico sino también en las esferas educativas, tecnológicas, culturales, sociales, de seguridad y sanitarias. (Gómez, 2015).

De esta manera queda evidenciada la gran vocación de la Provincia en cuanto a su inserción internacional y su relacionamiento con otros países y regiones subnacionales.

En conclusión, al igual que en otros países, las regiones argentinas cada vez avanzan más en el tema de generar alianzas estratégicas internacionales que les permitan generar sinergias en diferentes temáticas como la expansión cultural, política, económica, desarrollo de tecnologías e intercambios comerciales y búsqueda de nuevos mercados.

## **DEPARTAMENTO DE SANTA CRUZ**

Santa Cruz fue uno de los primeros departamentos de Bolivia que empezó la demanda autonómica. Poco a poco se fue generando una corriente de opinión que llevó el discurso hasta el resto del país, para luego ir a una consulta popular que derivó en el proceso constituyente y, posteriormente, en la elaboración y aprobación de la nueva Constitución Política del Estado (CPE), en 2009.

Los movimientos cruceños liderados por el Comité Cívico Pro Santa Cruz<sup>4</sup> tuvieron amplio apoyo de otras regiones, como Beni, Pando y Tarija. Apoyado por empresas privadas, líderes opuestos al gobierno central, incidieron en los discursos en favor de que Bolivia desarrolle un sistema autonómico.

El primer cabildo se realizó el 22 de junio de 2004, según información publicada por la Prefectura de Santa Cruz (2004), cuando se estima que acudieron 100.000 personas, bajo el lema “autonomía y trabajo”. La consigna y decisión fue la realización del referéndum por autonomías departamentales.

Por mandato de un cabildo (tercer cabildo) realizado el 15 de diciembre de 2006 se dio la orden de que los entonces consejeros de la Prefectura (Asamblea Provisional Autonómica) redacten y socialicen el proyecto del Estatuto Autonómico. Posteriormente, en una asamblea, en sesión pública en la Casa de Gobierno, se aprobó en grande y en detalle, el 15 de diciembre de 2007, documento que, a continuación, iría a referéndum departamental (Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz, 2010).

El contexto político y social del país fue convulsionado, había intolerancia, poco respeto a las leyes del gobierno central y las regiones buscaban regirse por las nuevas normas locales.

---

<sup>4</sup> Fundado en 1950 con personería jurídica, capaz de representar al Departamento en sus demandas de justicia y progreso. Con la misión de buscar mejor destino de la ciudad capital y de su población urbana. Luego, amplió sus demandas a todo el departamento y, finalmente, en una visión más integradora, al país.

Mientras el gobierno central avanzaba en la consolidación del nuevo proyecto constitucional, los departamentos que conformaban la media luna<sup>5</sup> luchaban por incorporar más competencias para sus regiones; no obstante, el gobierno del Movimiento al Socialismo (MAS) buscaba mantener el centralismo y reducir las competencias de las regiones a funciones menos estratégicas.

“Esta determinación política no se desvaneció en el período que siguió a la promulgación de la Constitución Política del Estado y la dimensión técnica (la definición de los alcances de las competencias y las condiciones para asumirlas) permaneció subordinada”. (Böhrt, Choque, Córdova, Rocabado, & De la Fuene, 2012)

Tanto los estatutos departamentales como la Constitución Política del Estado fueron aprobadas en referéndum en forma casi paralela entre fines de 2008 e inicio de 2009 respectivamente.

La nueva Constitución Política del Estado (2009) en su primer artículo establece que: “Bolivia se constituye en un Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario, libre, independiente, soberano, democrático, intercultural, descentralizado y con autonomías. Bolivia se funda en la pluralidad y el pluralismo político, económico, jurídico, cultural y lingüístico, dentro del proceso integrador del país”. De esta manera se termina por consolidar la demanda autonómica boliviana mediante la cual las regiones ejercerán nuevas atribuciones delegadas por la Nueva Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia.

La CPE (2009) establece cuatro tipos de autonomías, Regionales, Departamentales, Municipales e Indígenas, todas están en igualdad de condiciones, ninguna está subordinada.

Las competencias están establecidas en el artículo 297, párrafo I indica que, las competencias definidas en esta Constitución son: 1. Privativas, aquéllas cuya legislación, reglamentación y ejecución no se transfiere ni delega, y están reservadas

---

<sup>5</sup> Denominación de la zona geográfica que abarca los departamentos de Beni, Pando, Santa Cruz, Chuquisaca y Tarija.

para el nivel central del Estado. 2. Exclusivas, aquéllas en las que un nivel de gobierno tiene sobre una determinada materia las facultades legislativa, reglamentaria y ejecutiva, pudiendo transferir y delegar estas dos últimas. 3. Concurrentes, aquéllas en las que la legislación corresponde al nivel central del Estado y los otros niveles ejercen simultáneamente las facultades reglamentaria y ejecutiva. 4. Compartidas, aquéllas sujetas a una legislación básica de la Asamblea Legislativa Plurinacional cuya legislación de desarrollo corresponde a las entidades territoriales autónomas, de acuerdo a su característica y naturaleza. La reglamentación y ejecución corresponderá a las entidades territoriales autónomas.

Son justamente las competencias compartidas y concurrentes las que permiten a las entidades territoriales autónomas generar su propia normativa.

El artículo 299, párrafo I, numeral 5, indica que son competencias compartidas entre el nivel central del Estado y las regiones: “Relaciones internacionales en el marco de la política exterior del Estado”. Al igual que en el caso argentino, el Estado boliviano se reserva la potestad de dirigir la política exterior de la nación, delegando a las entidades territoriales autónomas, en nuestro caso de estudio al departamento de Santa Cruz, la posibilidad de ejercer relaciones internacionales que no contravengan con los intereses del Estado central.

También indica la CPE, artículo 304, que son competencias compartidas de las autonomías indígenas originarias, párrafo II, numeral 1: “Intercambios internacionales en el marco de la política exterior del Estado”.

El Gobierno Departamental Autónomo de Santa Cruz indica que la globalización o internacionalización de los pueblos demanda que desarrollen las capacidades de relacionamiento de manera permanente con vecinos y con todas las regiones con las cuales exista un interés mutuo de comercio o de entendimiento, que permita el intercambio y la cooperación. (Gobierno Departamental Autónomo de Santa Cruz, 2018).

A su vez, en el Gobierno Departamental Autónomo de Santa Cruz, en los documentos institucionales que presentan en su página web oficial, indica que

las relaciones a nivel internacional, sean públicas o privadas, son una oportunidad para la promoción de productos y servicios, pero además sirven para integrar a la sociedad con otros países y regiones, inyectar recursos, promocionar el turismo, abrir nuevos mercados, hacer intercambio de tecnologías, entre otros ejes importantes destinados al desarrollo de la región y el país. (Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz, 2019)

A través de la Resolución Prefectural N° 046/2008 del 13 de mayo de 2008 se crea la Delegación Asuntos Internacionales y Comercio Exterior; se crea también el Consejo de Comercio Exterior, como instancia de concertación de temas relacionados al Comercio Exterior de las instituciones públicas y privadas del departamento de Santa Cruz.

En la actualidad se cuenta con la Dirección de Relaciones Internacionales, dependiente de la Secretaría de Coordinación Internacional y Desarrollo Autónomo del Gobierno Autónomo Departamental. Dicha entidad es la responsable de la búsqueda de relacionamientos organismos internacionales y la comunidad internacional en general. La misión de estos acuerdos es identificar, negociar y obtener cooperación de diferentes niveles de gobiernos y organismos internacionales, para la búsqueda de financiamiento, ya sea de organismos públicos o privados. (Gobierno Departamental Autónomo de Santa Cruz, 2018).

El Estatuto Autónomo de Santa Cruz, aprobado por Referéndum departamental el 4 de mayo de 2008, en el artículo 16 indica que, la Asamblea Legislativa Departamental entre sus atribuciones: entre ellas que aprobar los acuerdos o convenios internacionales de interés departamental suscritos por el Gobierno Autónomo Departamental, siempre que éstos impliquen una carga económica al tesoro departamental y/o impliquen contratación de crédito público externo. En el artículo 87, sobre sociedades de economía mixta, el párrafo I establece que, el Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz, sus empresas públicas departamentales o entidades descentralizadas podrán asociarse con instituciones privadas, nacionales y/o internacionales, a objeto de constituir sociedades de economía mixta, para la

explotación de empresas que tengan por finalidad un interés colectivo o el fomento y desarrollo de actividades industriales, comerciales o de servicios.

Por otro lado, el artículo 7 de la Ley N° 699, sobre Relacionamento internacional de las entidades territoriales autónomas establece responsabilidades para las entidades, en el caso de los Gobiernos autónomos departamentales indica que tienen la facultad de:

- a) Elaborar, aprobar y ejecutar su legislación de desarrollo para el ejercicio de su relacionamiento internacional, en el marco de sus atribuciones y la Política Exterior del Estado.
- b) Emitir la legislación de desarrollo para el ejercicio del relacionamiento internacional de los gobiernos autónomos regionales en su jurisdicción.
- c) Cumplir el Protocolo Internacional en coordinación con el nivel central del Estado y reglamentar los procedimientos internos para tal efecto.
- d) Designar Comisión Subnacional en el Exterior, en el marco de la presente Ley y su legislación de desarrollo.

El artículo 11 establece los requisitos y procedimientos para el relacionamiento internacional. En el párrafo I indica que, para la suscripción de Acuerdos Interinstitucionales de Carácter Internacional de las entidades territoriales autónomas, deberán cumplirse los siguientes requisitos:

- Enmarcarse en la Política Exterior Boliviana.
- Suscribirse conforme al Acuerdo Marco o Instrumento Internacional Multilateral, previamente ratificado por el Estado Plurinacional de Bolivia.
- Acreditar previamente la conformidad expresa del Ministerio de Relaciones Exteriores que habilite su negociación, suscripción o modificación, según corresponda.
- Suscribirse con entidades subnacionales de otros Estados, con los que el Estado Plurinacional de Bolivia mantenga relaciones diplomáticas.

- Suscribirse con instancias dependientes de Organizaciones Internacionales del mismo nivel subnacional, en los que participe formalmente el Estado Plurinacional de Bolivia.
- Adecuarse a las regulaciones establecidas por el o los Órganos Rectores.

En el párrafo II, del artículo 11, establece que, los Acuerdos Interinstitucionales de Carácter Internacional que suscriban las entidades territoriales autónomas, obligan a responsabilidades específicas entre las partes, en el marco de las competencias y atribuciones establecidas por la Constitución Política del Estado y la normativa vigente.

En conclusión el Estado boliviano faculta a los departamentos autónomos a ejercer políticas de relacionamiento internacional, siempre y cuando no contravengan los intereses de la política exterior del nivel central del Estado. Asimismo el Estatuto Autonómico establece la facultad del Gobierno Autónomo departamental de celebrar acuerdos y tratados internacionales, dentro de la normativa constitucional vigente. Esto confiere una base sólida y legal para el desarrollo de relacionamientos paradiplomáticos del departamento de Santa Cruz.

### **2.2.2. SALTA COMO PRESIDENCIA PRO TÉMPORE DE ZICOSUR**

La Zona de Integración del Centro-Oeste Sudamericano (ZICOSUR) es un proceso de integración regional de tipo horizontal que conforma una sub-región dentro del MERCOSUR y que está conformada por las provincias argentinas de Salta, Jujuy, Tucumán, Catamarca, Santiago del Estero, Formosa, Chaco, Corrientes y Misiones; los departamentos bolivianos de Beni, Cochabamba, Chuquisaca, Oruro, Pando, Potosí, Santa Cruz y Tarija; el estado brasileño de Matto Grosso do Sul; las regiones chilenas de Antofagasta, Arica y Parinacota, Atacama y Tarapacá; la totalidad de los departamentos de Paraguay; y los departamentos peruanos de Arequipa, Moquegua, Puno y Tacna (ZICOSUR, 2018).

En la siguiente gráfica podemos ver claramente cómo se delimita esta zona de integración en el espacio territorial de los países que la integran:



**Ilustración 1:** Mapa de zonas que componen ZICOSUR

**Fuente:** ZICOSUR (2020)

En cuanto a la acción internacional de las provincias del Noroeste argentino NOA (Jujuy, Salta, Catamarca, La Rioja y Tucumán), Alejandro Safarov indica que la reforma de la Constitución Argentina de 1994 constituyó para esta región un hito para el inicio de políticas públicas propias de vinculación internacional, sumado al cambio fundamental que significó el proceso del MERCOSUR y los acuerdos logrados con Chile y Bolivia, en 1996 y 1997 a través de los acuerdos de complementación económica. El autor afirma que este proceso de búsqueda de las regiones que conforman el NOA ejemplifica la necesidad que tienen los países de América Latina de poder resolver las asimetrías entre el centro y la periferia de los países. (Safarov, 2019).

Y es justamente esta motivación de buscar el desarrollo subnacional utilizando recursos de acción transnacional, la que impulsó concretamente a la Provincia de Salta a participar activamente de la ZICOSUR y ejercer un rol protagónico en ella. Safarov

explica que las acciones paradiplomáticas ejercidas por las provincias que conforman el NOA desde el año 1997 han venido buscando una alternativa al encierro geopolítico y económico en la que se encuentran inmersas desde hace más de un siglo, y que forman parte de una problemática que sigue vigente respecto al federalismo vs centralismo estatal.

El concepto de integración en el marco de ZICOSUR, es interpretado por la Dra. Ofelia Stahringer de Caramuti, citada por Safarov, como “un proceso multidimensional, cuya intencionalidad excede a la simple construcción de mercados en busca de economías de escala, y que incluye tanto la dimensión de la construcción de instituciones, como la gestación de una autentica cultura de la integración, basada en el respeto y la convivencia federativa de las culturas nacionales y locales” (Safarov, 2019). Resulta importante entender este significado de integración ya que es fundamental para comprender la especificidad de las razones que llevaron a estas regiones subnacionales a institucionalizar sus relaciones paradiplomáticas que, como dice la autora, rebasan el aspecto económico para adentrarse en otros temas que hacen a la cultura de la integración.

En septiembre de 2010 se publica el libro ZICOSUR “La integración subnacional en el eje de Capricornio”, a cargo de la Presidencia Pro Témpore de la Provincia de Salta, en la que se le da una nueva significación a esta organización subregional como “un foco de carácter internacional integrado por provincias de Argentina, Estado de Brasil, Departamentos de Bolivia y Paraguay y Regiones de Chile, comprendidos en el Centro Oeste Sudamericano que han manifestado su voluntad de promover la integración regional con el fin de propender al desarrollo sustentable de la zona” (ZICOSUR, 2018), ampliando su objetivo anterior que consistía en generar un proyecto subregional destinado a la comercialización con Asia-Pacífico.

Esto viene a cimentar la noción de una integración más profunda entre las regiones que componen ZICOSUR y a entender el por qué la Provincia de Salta propició y dio significativa importancia al incremento en la calidad y cantidad de su relacionamiento con Santa Cruz.

El Gobierno de la Provincia de Salta ha desempeñado en dos ocasiones la Presidencia Pro Témpore de ZICOSUR. El primer período fue entre el 2005 y 2007 y el segundo entre octubre del 2009 y octubre del 2011. En este sentido se explica uno de los motivos por los cuales el Gobierno de Santa Cruz manifestó tanto interés por consolidar relaciones con la Provincia de Salta, interés que se vio plasmado en la firma del Memorando de Entendimiento entre Santa Cruz y Salta del 24 de septiembre de 2009 y la apertura de las oficinas de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta que se inauguraron el 2 de marzo de 2010.

Justamente uno de los objetivos específicos de la creación de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial en Salta plantea la necesidad de buscar una apertura para el departamento de Santa Cruz a través de la presencia permanente en la Secretaría Pro Témpore de la ZICOSUR, que en ese momento se encontraba en la Provincia de Salta.

Durante su segundo período como Presidencia Pro Témpore de ZICOSUR, la conducción de las acciones que se llevaron adelante estuvo a cargo del Cr. Hernán Cornejo y se realizaron múltiples actividades, entre las que, según la página web de la Secretaría de Relaciones Internacionales de la Provincia de Salta, (Gobierno de la Provincia de Salta, 2020), resaltan:

- El surgimiento de la Secretaría Permanente de ZICOSUR Universidades, que tiene sede en la Provincia de Salta a solicitud de los Rectores de las Universidades de la región.
- La administración del sitio web oficial de ZICOSUR desde el año 2006.
- La generación de una oferta exportable de ZICOSUR.

Siguiendo en esta línea, la actual Asesora Técnica en Cooperación Internacional de la Secretaría de Relaciones Institucionales e Internacionales del Gobierno de la Provincia de Salta, María Guadalupe Simón, al ser consultada en la entrevista realizada para este trabajo sobre cuáles fueron los propósitos principales del Acuerdo de Cooperación binacional entre Santa Cruz y Salta, afirma que “Se buscaba

principalmente afianzar las relaciones entre Santa Cruz y Salta en temas prioritarios y establecer una agenda de políticas conjuntas para fortalecer la participación de ambas regiones en el marco de la ZICOSUR” (Simón M. G., 2019).

Asimismo, la actual representante de la Casa de Salta en Buenos Aires, Liliana Paniagua, al ser consultada en entrevista para fines de este trabajo sobre el mismo tema, afirma que, dentro de los cuatro temas principales de la agenda sostenible que fue el propósito del relacionamiento bilateral de Santa Cruz con Salta, el cuarto tema consistía en fortalecer los vínculos con ZICOSUR para generar e implementar todas las estrategias que se trabajan entre los gobiernos que la componen.

En este sentido, se puede evidenciar que el hecho de que la Provincia de Salta haya sido escogida como sede de la Secretaría Pro Témpore de ZICOSUR fue un factor fundamental para que el Gobierno de Santa Cruz decidiera institucionalizar sus relaciones paradiplomáticas con Salta a través de un Memorando de Entendimiento y generar la presencia, gracias a la cooperación descentralizada, de una Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial. Todo esto con el objeto de fortalecer su presencia en toda la región de ZICOSUR desde su Secretaría Pro Témpore. Asimismo, otro factor de vital importancia para asumir la instalación de la Agencia de Promoción en Salta fue que ésta, por su posición geográfica, es el nido de comunicaciones entre el norte chileno, el noroeste argentino y las zonas limítrofes de Bolivia y Paraguay, convirtiéndose en una zona geoestratégica fundamental para el comercio cruceño.

En cuanto a la cooperación descentralizada realizada por la Provincia de Salta, recurriendo a la página web oficial de la Secretaría de Relaciones Internacionales del Gobierno salteño, se puede evidenciar que “la experiencia con la que cuenta la provincia en el área de la cooperación técnica internacional se centraliza en los siguientes puntos” (Oficina de Relaciones Internacionales de Salta, s/a):

Cooperación entre la región Champagne-Ardennes y la Provincia de Salta en los temas agroalimentarios, turismo enológico y los Parques Naturales Regionales/Áreas Protegidas

<p>Provinciales. A partir de la cual se logró conformar en la Provincia un equipo interdisciplinario que aborda dos ejes prioritarios: intermunicipalidad y la producción vitivinícola.</p>
<p>Creación de la Agencia Regional de Desarrollo del NOA, realizado de manera conjunta con el PNUD; cuyo propósito es la implementación de prácticas vinculadas a la trama socioproductiva.</p>
<p>Cooperación entre el Gobierno de Cataluña y la Provincia de Salta en la Gestión y Promoción del Patrimonio Cultural, a través de asistencia técnica, lo que permitió perfeccionar el conocimiento sobre el manejo del patrimonio cultural y su conservación.</p>
<p>Difusión y asistencia en la gestión y elaboración de proyectos a organizaciones de la sociedad civil. Se puede citar como un ejemplo concreto de este accionar el acompañamiento brindado a la Fundación Conciencia en la convocatoria para Proyectos Comunitarios de Desarrollo a ser considerados por el Fondo Especial Japonés de Reducción de la Pobreza (JPO) y administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).</p>
<p>Esta oficina colabora asimismo con los empresarios salteños, estableciendo contactos entre estos y las representaciones exteriores y embajadas, trabajando conjuntamente en temas puntuales tales como SICO, ZICOSUR, etc.</p>
<p>Presentación del proyecto sobre Educación Universitaria en la ZICOSUR, emanado de la Secretaria Permanente de Universidades, en la convocatoria del BID sobre Iniciativa de Bienes Públicos Regionales.</p>

Convenio de Cooperación Salta-Paraguay a través del Centro de estudios Paraguayo CEPEI, siendo esta oficina el nexo entre dicha institución y los municipios de la provincia que limiten con Bolivia y Paraguay y las cámaras empresariales con la finalidad de detectar necesidades en las zonas de frontera y para la posterior elaboración de proyectos conjuntos.

### **2.2.3. LA COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA: EL ROL DE FAUTAPO**

La cooperación descentralizada (CD) hace referencia a “un nuevo enfoque en la cooperación para el desarrollo cuyos actores principales son los gobiernos locales y los representantes de la sociedad civil” (Grandas, 2010). Es considerada por Grandas (2010) como un modelo que facilita el desarrollo, enfocada en los planes y procesos de los gobiernos locales donde involucran a la sociedad civil organizada.

Así, la cooperación descentralizada “debe ser entendida como la posibilidad de crear puentes y relaciones entre culturas, grupos y comunidades. Tiene un fuerte carácter local o territorial y en ella prima la participación de todos los agentes que están implicados en este proceso, pero este planteamiento no es sustitutorio del tradicional (la cooperación promovida por los gobiernos) sino complementario. Se caracteriza por la procedencia de los fondos, por su voluntad de participar en proyectos de desarrollo humano en los que la participación popular sea un elemento central, así como por su vocación de promover el desarrollo local y dar un impulso a las organizaciones para la colaboración ciudadana y la democracia participativa” (Ruíz, 2007).

El desarrollo humano comparte una visión común con los derechos humanos. La meta es la libertad humana y el ejercicio pleno de todos los derechos de las personas. El desarrollo humano y los derechos humanos “se refuerzan mutuamente, ayudando afianzar el bienestar y la dignidad de todas las personas, construyendo el respeto por sí mismos y el respeto por los demás” (Díaz, 2018).

La cooperación tiene la misión de contribuir al desarrollo pleno de los ciudadanos, a la satisfacción de las necesidades básicas. En ese sentido, en forma

inicial, la cooperación era destinada exclusivamente para todos los países en vías de desarrollo, sin embargo, esa concepción cambió. La cooperación no sólo es para ciertos sectores vulnerables, no sólo es para temas económicos, sino para trabajar otros ejes temáticos, como la promoción, el intercambio, la transferencia de conocimientos, tecnologías, promoción de la cultura y el turismo, educación, etc. pero, sin duda, sigue siendo también muy importante la inyección de nuevos recursos económicos.

La Cooperación descentralizada presenta ciertas características que, según Sanz (2008), son: tiene arraigo territorial de los actores, colaboración horizontal e intercambio de experiencias, reciprocidad (interés y beneficios mutuos). A continuación realiza una exposición más detallada de estas características:

Arraigo territorial de los actores:

La principal especificidad de la cooperación descentralizada radica en “el carácter de sus actores, los gobiernos locales, quienes son el nivel de administración pública más cercano a la población y por tanto el más sensible a las necesidades del desarrollo local. Además, las acciones casi siempre implican a otros actores locales como los grupos ciudadanos, ONG, universidades, empresas, etc. Este arraigo local de las acciones, sustentado en una dimensión territorial delimitada, es sin duda el ingrediente más valioso de la cooperación descentralizada, pues no sólo garantiza una apropiación local y una mayor sustentabilidad de las acciones, sino que las dota de un asiento más democrático” (Sanz, 2008). En este caso es importante destacar que la cooperación descentralizada fue canalizada a través de la fundación FAUTAPO para financiar la creación de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta.

Los actores locales que habitan en una determinada región son los que conocen las necesidades de sus ciudadanos, dichos actores organizados o representantes de instituciones y organizaciones como gobiernos locales, universidades, juntas de vecinos, organizaciones no gubernamentales e incluso empresas, buscan alternativas para apoyar a la población. Ese apoyo puede ser a través de la cooperación, tanto interna como

externa. En el presente caso de estudio, esa determinada región e institución fue el Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz.

Colaboración horizontal e intercambio de experiencias:

Sin descartar los flujos de dinero en determinadas condiciones, la naturaleza de la CD “es de índole más estratégica, es decir, la cooperación se convierte en una asociación horizontal más durable y no en un simple gesto puntual de ayuda. Se trata de una relación que privilegia el diálogo y la colaboración más que la sustitución, subordinación o competencia entre dos o más gobiernos locales. Su ventaja es que moviliza y transforma al gobierno mucho más profundamente que unas simples transferencias financieras. Por ello, una de las principales riquezas de la cooperación descentralizada es que se trata de un espacio incomparable para propiciar los intercambios técnicos. Cabe mencionar también que, para que el intercambio de experiencias sea verdaderamente provechoso, debe ser apoyado por herramientas para la transmisión de conocimientos y de espacios de encuentro y acercamiento a la realidad de la contraparte. Sólo así habrá aprendizaje mutuo y se irá más allá de la transferencia o pura mimesis para conseguir la apropiación y la adaptación de soluciones”. (Sanz, 2008).

De esta manera, la fundación FAUTAPO cumplió con este propósito al instaurar en el marco del Convenio de Cooperación Institucional con la Gobernación de Santa Cruz, los objetivos para el destino de los fondos otorgados, quedando estipulada la necesidad de impulsar de manera conjunta el diseño y la puesta en marcha de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta.

La cooperación para que tenga mejores resultados e impactos debe ser horizontal, es decir que las acciones de coordinación y apoyo tienen una igualdad de condiciones, no hay subordinación entre partes, además se usan técnicas y metodologías que buscan intercambiar experiencias y buenas prácticas que han sido aplicadas en otros sectores o lugares y que pueden ajustarse a una nueva región, por tener características similares o porque los ciudadanos tienen ese interés.

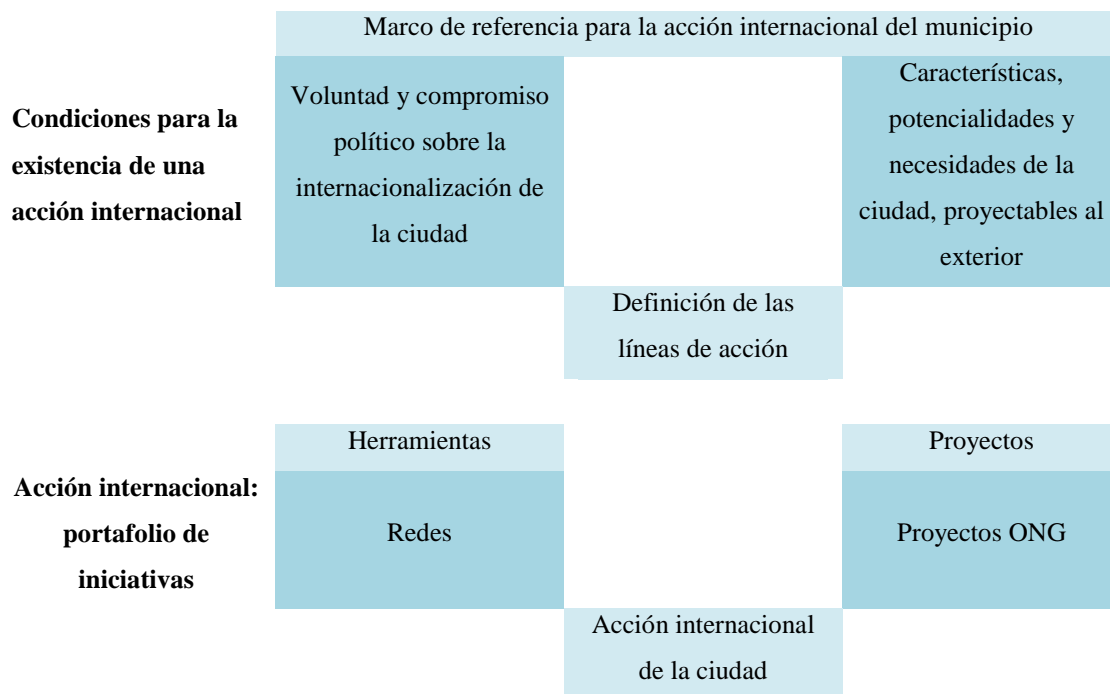
Reciprocidad: interés y beneficios mutuos.

En el establecimiento de una relación de cooperación descentralizada “debe partirse del principio de reciprocidad. La reciprocidad reside en el interés mutuo de cooperar y en la posibilidad de derivar beneficios de la cooperación en ambos lados” (Sanz, 2008). En este sentido se puede afirmar que existe reciprocidad en el Acuerdo de Cooperación entre la Gobernación cruceña y FAUTAPO, pues se cumplen los intereses y objetivos de la fundación de coadyuvar al desarrollo de las regiones y los intereses y objetivos del Gobierno autónomo de proyectarse internacionalmente buscando su propio desarrollo.

Finalmente, es fundamental que entre los actores de la CD haya interés por determinadas acciones porque debe beneficiar a todos, es decir, un beneficio mutuo. Capaz de lograr impactos positivos para ambas regiones, sean estas de carácter local-nacional, local – internacional, y/o subnacional – subnacional.

Para una mayor comprensión de cómo funciona la CD en el ámbito internacional a continuación se presenta un breve resumen que ha sido elaborado por Sanz (2008).

**Cuadro 2: Fundamentos de la práctica internacional**

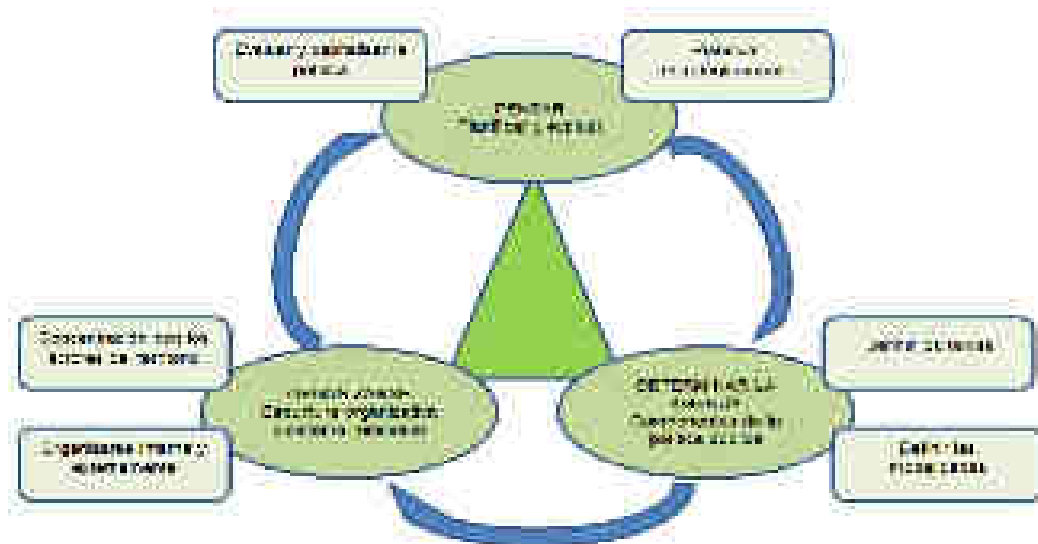


Fuente: Saenz (2008)

La cooperación descentralizada fue un factor determinante para potenciar el relacionamiento paradiplomático entre la Provincia de Salta de la República Argentina y el departamento Autónomo de Santa Cruz, del Estado Plurinacional de Bolivia, a través Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta, que fue creada con fondos de esta cooperación administrados por la fundación FAUTAPO.

Siguiendo a Sanz (2008), los elementos integradores de una política pública local de CD son la planificación y evaluación, la determinación de la agenda y la organización. A continuación se presenta un gráfico que ejemplifica lo descrito:

**Gráfico 1: Elementos integradores de una política pública de CD**



Fuente: Sanz (2008)

Por otro lado, es importante mencionar que la colaboración o ayuda debe tener un enfoque de calidad que tiene como propósito conseguir una mayor eficacia, para ello “es más horizontal la relación que se establece entre donantes y países socios, estableciendo así, directrices en materia de ayuda al desarrollo: apropiación, alineamiento, armonización, gestión orientada a resultados y mutua responsabilidad” (Díaz, 2018).

La colaboración y la cooperación descentralizada en términos generales tienen los mismos propósitos, solo varían los procedimientos ambas buscan el desarrollo humano y social, buscan contribuir a que los ciudadanos puedan ejercer plenamente sus derechos, tengan mejores oportunidades.

La cooperación descentralizada emerge por “nuevos actores (locales), nuevos enfoques (desarrollo humano) y nuevos principios... para ello, las administraciones regionales y locales dejan de ser simples beneficiarias y se convierten en genuinos sujetos y protagonistas de la vida internacional y de las iniciativas concretas. Las colectividades territoriales o sociedades locales generan así sus propias políticas de cooperación descentralizada, a veces apoyadas en programas de organismos internacionales” (Díaz, 2018). En el caso de estudio el nuevo actor local es el Gobierno

Autónomo Departamental de Santa Cruz que busca, a través de una planificación de políticas públicas, un mayor desarrollo para sus ciudadanos mediante estrategias de internacionalización que favorecen al comercio, la cultura y el turismo.

A partir de las definiciones, características y los elementos que hacen a la CD, se presenta este estudio de caso sobre la Cooperación Descentralizada en Zicosur, más concretamente las actuaciones de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta, en el marco de las relaciones paradiplomáticas entre el Departamento Autónomo de Santa Cruz (Estado Plurinacional de Bolivia) y la Provincia de Salta (República Argentina), entre los años 2010 al 2012.

La cooperación que se lleva a cabo desde los entes subestatales es un tema que está despertando gran interés en los últimos tiempos. En el caso de la Unión Europea, se utiliza un concepto más amplio, que hace referencia a un enfoque de cooperación más horizontal y participativa, protagonizada para cualquier tipo de agente distinto del estatal e incluiría, a organizaciones y actores no estatales vinculados a las sociedades civiles del Norte y del Sur... En España, la cooperación descentralizada es aquella que surge de entes públicos no gubernamentales, aunque en ese caso se suele emplear el adjetivo “oficial”, para no crear dudas al respecto. Además para fines de este trabajo la Cooperación Descentralizada o Cooperación Oficial Descentralizada (COD) será la financiada o gestionada desde los entes públicos territoriales autonómicos o locales (Ruíz, 2007).

La COD tiene un fuerte carácter local o territorial y en ella prima la participación de todos los agentes que están implicados en este proceso, pero este planteamiento no es sustitutorio del tradicional (la cooperación promovida por los gobiernos) sino complementario. Se caracteriza por la procedencia de los fondos, por su voluntad de participar en proyectos de desarrollo humano en los que la participación popular sea un elemento central, así como por su vocación de promover el desarrollo local y dar un impulso a las organizaciones para la colaboración ciudadana y la democracia participativa (Ruíz, 2007).

La cooperación descentralizada sobrepasa un marco tradicional de actuación con el que ha sido conocida, para comenzar a considerarse parte de la acción exterior de los gobiernos locales. Esto se da gracias a la apertura de las normas internas de cada país y subregiones, debido sobre todo a su fuerte potencial para generar vínculos diversos e incremento del nivel de renta de los países emergentes (Observatorio de Cooperación Descentralizada UE - AL, 2014).

En el caso de la realidad euro-latinoamericana, se tiende a equilibrar la visión que se tiene el uno del otro. Desde Europa se comienza a ver a los homólogos del otro lado del Atlántico como una oportunidad de crecimiento propio y no sólo como territorios susceptibles de ser asistidos. Por su parte, los gobiernos locales latinoamericanos toman mayor conciencia de las potencialidades de sus territorios y comienzan a apostar por relaciones más horizontales y recíprocas enmarcadas en estrategias más ambiciosas de proyección internacional. (Observatorio de Cooperación Descentralizada UE - AL, 2014).

En el caso argentino, la cooperación descentralizada, exclusiva de los gobiernos nacionales, luego con la crisis del Estado – nación que se ha dado principalmente a finales del siglo XX, que desencadenó en el surgimiento y/o fortalecimiento de las ciudades y regiones como actores protagonistas en las relaciones internacionales. Esas relaciones con entidades territoriales extranjeras están en pleno desarrollo y consolidación. Surgieron como alternativas de adaptación frente a un contexto económico globalizado, donde el rol del Estado nacional tendía a minimizarse.

Por esos antecedentes es que las regiones empiezan a hacer sus propias gestiones, de planificación participativa y estratégica para orientar procesos complejos de cambio, buscando siempre la prioridad en el desarrollo local.

Según Cafiero (2008): “en un contexto internacional de estancamiento de los volúmenes de recursos asignados a la cooperación y de concentración de los mismos en los países clasificados como de renta baja, con el argumento esgrimido por los principales países donantes de que dicha decisión está justificada en el marco del cumplimiento de las Metas del Milenio, a partir del año 2003, la Argentina decide

seguir participando del sistema de la cooperación internacional insertándose más sistemáticamente en las nuevas tendencias que se generan en muchos otros países, tanto del norte como del sur, que buscan, como el nuestro, más y mejores políticas de desarrollo con integración, como respuesta alternativa y superadora al estrechamiento de dichos vínculos decidido por algunas potencias” (Cafiero, 2008).

La Argentina, a partir de 2004, generó un programa de Fomento de la Cooperación descentralizada, con el objetivo de sensibilizar, institucionalizar, capacitar y articular las actividades, con dos programas complementarios uno de Cooperación Federal y otro de Fomento a la Cooperación Descentralizada, beneficiando a los actores provinciales, municipales, universidades y Ong’s, según indica Cafiero (2008).

## EL ROL FAUTAPO

La Fundación Educación para el Desarrollo (FAUTAPO) fue creada en 2003 con el propósito de dinamizar la producción y el empleo, contribuyendo así al desarrollo sostenible de Bolivia. Para ello promueve la formación técnica profesional vinculada a la producción, con un enfoque de formación basado en competencias (FBC). (FAUTAPO, 2019).

FAUTAPO está presente en los nueve departamentos de Bolivia en un total de 97 municipios, con programas de educación técnica productiva, educación superior, formación técnica laboral para jóvenes bachilleres, promoción de complejos productivos agrícolas y programas de fortalecimiento institucional. En estos años, ha logrado desarrollar una valiosa experiencia en el ámbito productivo con la aplicación de un modelo propio que articula la formación con la producción. Los programas institucionales se sustentan en las demandas y necesidades de la población vulnerable por razones de género, etnia, generacionales y de medio ambiente, a la vez que promueve alianzas entre actores públicos y privados. (FAUTAPO, 2019).

## Metodología de trabajo

FAUTAPO aplica estrategias y metodologías centradas en la práctica, en competencias y en la integralidad del saber: conocer, hacer, ser, decidir y convivir,

siguiendo el enfoque socio comunitario productivo. La estrategia está vinculada entre la producción y la formación, para incrementar la productividad, empleo, ingresos, aportando al desarrollo. Por ello, se generaron metodologías destinadas a aumentar y mejorar la pertinencia de la formación técnica, los conocimientos y destrezas para el fortalecimiento de unidades productivas y MyPIMES. La Fundación considera fundamental desarrollar procesos productivos formativos eficaces e innovadores, que vinculen la producción con la formación y el mercado laboral, en el ámbito rural como urbano, apoyando procesos productivos/formativos, dinamizando unidades productivas, micro y pequeñas empresas, en función al desarrollo de tecnologías, los mercados, el medio ambiente, la mitigación al cambio climático, las estrategias y políticas públicas de desarrollo. (FAUTAPO, 2019).

FAUTAPO consideró pertinente la demanda de Santa Cruz de fortalecer el desarrollo de su mercado externo a través de la internacionalización del departamento y de lograr una mayor participación en contextos de integración como ZICOSUR. Es por ese motivo que decide otorgar fondos para la creación de una Agencia que se encargue precisamente de promocionar el comercio, el turismo y la cultura en la Provincia de Salta, que para ese entonces era el centro neurálgico de las actividades de ZICOSUR ya que detentaba la Presidencia Pro Témpore de la misma.

#### Antecedentes de la experiencia de FAUTAPO

Desde el 2005 la Fundación FAUTAPO trabajó articulando a los sectores productivos y formativos, además de contar con el respaldo institucional y económico de la Cooperación Internacional y en alianza con los Ministerios de Educación, Trabajo, Empleo y previsión social, Defensa, Desarrollo Rural y tierras. Durante este periodo la Fundación FAUTAPO transitó por 3 periodos de trabajo con sus respectivas características. (FAUTAPO, 2019).

Para explicar en detalle el rol de FAUTAPO en el proyecto, a continuación se presenta una entrevista a Luis Antelo, Director de la institución, quien explicó que para el Proyecto de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta, se canalizaron fondos de la cooperación del Gobierno del Gobierno de

Holanda. (Antelo, Actuaciones, alcances y resultados de la cooperación descentralizada, 2020):-

Para FAUTAPO resultó fundamental apoyar a este tipo de cooperación entre subregiones, según Luis Antelo, “dentro de los objetivos primordiales de la Fundación está apoyar proyectos o programas de fortalecimiento institucional. En ese sentido, se vio mucho interés el hecho de canalizar la cooperación hacia el establecimiento de una Agencia que tendría por fin consolidar las alianzas multiactorales en el marco de políticas públicas, fortaleciendo las instituciones, en este caso a la Gobernación de Santa Cruz”. (Antelo, Actuaciones, alcances y resultados de la cooperación descentralizada, 2020).

Según el criterio de Antelo, “la cooperación descentralizada es una herramienta muy importante y ágil para brindar soluciones de gran alcance, a través de un buen proceso de planificación, a problemáticas específicas que normalmente no son atendidas de la forma adecuada por parte de los organismos correspondientes, principalmente por falta de planificación y recursos técnicos y económicos. A través de ella, se pueden brindar asesoramientos técnicos o creación y financiamiento de proyectos y programas a distintas áreas para el desarrollo de las mismas”. (Antelo, Actuaciones, alcances y resultados de la cooperación descentralizada, 2020).

Para Rivero: “el rol de la cooperación descentralizada promovió el diálogo entre los estamentos técnicos de las gobernaciones de una manera que se pudo intercambiar soluciones de problemas comunes con enfoques diferentes. Claro ejemplo se dio con el intercambio de experiencias en bomberos forestales de Santa Cruz a Salta y el uso de la línea 110 de Salta a Santa Cruz” (Rivero, 2019).

Por su parte, Paniagua argumenta que: “la cooperación descentralizada jugó un papel muy importante para la implementación de la Agencia de Promoción, ya que mediante la misma se pudo financiar la Agencia, su funcionamiento y algunos viajes que resultaron imprescindibles para la consecución de los resultados mencionados. Cabe resaltar que esta cooperación fue canalizada a través de FAUTAPO”. (Paniagua, 2019).

Por su parte, María Guadalupe Simón, Asistente técnica - Representación de Relaciones Internacionales del Gobierno de la Provincia de Salta, explica que el rol de la Cooperación Descentralizada en el relacionamiento paradiplomático entre Salta y Santa Cruz durante los años 2010-2012, fue como herramienta de gestión de los Gobiernos Locales, no sólo permitió desplegar acciones de base territorial participativas y orientadas a los requerimientos de los actores involucrados en cada uno de los procesos, sino que favoreció el desarrollo de liderazgos que en otros contextos resultan imprecisos. En este sentido, el Memorando de Entendimiento firmado por ambos Gobernadores, Rubén Costas Aguilera (Santa Cruz) y Juan Manuel Urtubey (Salta), se constituyó como un resultado central de esa cooperación, propiciando un verdadero espacio de acción internacional caracterizado por la transversalidad y la reciprocidad de los actores locales participantes. (Simón M. , 2019).

#### **2.2.4. MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO ENTRE EL DEPARTAMENTO DE SANTA CRUZ Y LA PROVINCIA DE SALTA**

En la Europa de la posguerra, más concretamente entre la década del setenta y del ochenta, se empezaron a generar prácticas de cooperación entre distintas ciudades con el objetivo de colaborar mutuamente para superar los efectos de la guerra. En este contexto surgen las primeras prácticas de hermanamiento entre ciudades o *jumelages*<sup>6</sup>, en el que los mismos Estados-Nación comenzaron a promover la cooperación entre entidades subnacionales. (Díaz, 2018).

Estos hermanamientos propiciaban y promovían el intercambio cultural, de conocimientos y experiencias que involucraban a diferentes sectores de las sociedades locales. En Estados Unidos esta práctica se llamó “*people-to-people diplomacy*”.

Este tipo de vinculaciones implican el establecimiento de relaciones diplomáticas de amistad que, con frecuencia, se plasman en apoyos políticos o intercambios culturales y que usualmente derivan en proyectos concretos. Es una característica de los

---

<sup>6</sup> “Hermanamientos” en francés.

hermanamientos la permanencia en cuanto a que establecen relaciones de larga duración. (Díaz, 2018).

La Federación Mundial de Ciudades define a esta práctica como “un acuerdo libremente adoptado por dos o más colectividades – generalmente a nivel ciudades – de establecer entre ellas lazos de relación y amistad permanentes, en orden a un mejor conocimiento, entendimiento, intercambio de experiencias y cooperación mutua”.

Por su parte, Zidane Zeraoui (2011) afirma que “el hermanamiento entre ciudades de diferentes países es una de las maneras de entrelazarse entre ellas, con el fin de promover los contactos culturales y fomentar los enlaces humanos, sin contradecir o interferir de alguna forma con la política exterior del Estado al que conforman”. Asimismo, explica que el concepto de hermanamiento entre ciudades nace en la Europa de posguerra, tras los estragos causados por las dos Guerras Mundiales, con la misión principal de generar proyectos que vayan en beneficio de las distintas comunidades y, de esta manera, crear una mayor integración entre los distintos pueblos europeos.

El autor citado también establece que ese mismo concepto de hermanamiento de ciudades ha evolucionado con el paso de los años hasta lograr convertirse en uno de los principales vínculos de participación cultural en un mundo cada vez más globalizado. Citando a la Comisión Europea sobre el “Hermanamiento de Ciudades”, Zeraoui sostiene que el hermanamiento de ciudades se da también entre regiones, provincias o estados. Este es el caso de la relación entre Santa Cruz y Salta, que son “provincias” (departamento en el caso de Santa Cruz) que decidieron hacer uso de un Memorando de Entendimiento que materializa ese hermanamiento.

En cuanto a la definición conceptual de lo que significa un Memorando de Entendimiento, se puede afirmar que el mismo “normalmente se usa para denotar un acuerdo en forma simplificada en el cual se incluyen compromisos de menor entidad o que desarrollan instrumentos preexistentes (...) se suele tratar de instrumentos en los cuales no se contemplan obligaciones de comportamiento reales, sino más bien cláusulas programáticas con una redacción que excluye los términos imperativos y que suele contener simples exhortaciones o declaraciones de intención” (Agencia

Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional. Presidencia de la República de Colombia, 2015)

Es importante afirmar que estos mecanismos de documentos para institucionalizar relaciones paradiplomáticas son usados con mucha frecuencia dado el lugar privilegiado que tienen los Tratados Internacionales en el Derecho Internacional, además de que son únicamente competencia del nivel central del Estado. Pero esto no supone un impedimento para que los estados subnacionales y las regiones puedan buscar mecanismos para plasmar su acción internacional.

En cuanto al relacionamiento transnacional de la Provincia de Salta, la página oficial de su Secretaría de Relaciones Internacionales menciona: “En el marco de las acciones bilaterales desarrolladas por la Provincia de Salta con otros gobiernos subnacionales, el día 24 de Septiembre de 2009, el Gobernador de la Provincia de Salta, Dr. Juan Manuel Urtubey y su par de Santa Cruz de la Sierra, Ing. Rubén Costas Aguilera, firmaron un Memorando de Entendimiento entre Salta y Santa Cruz, el que tiene por objetivo, consolidar la integración y el asociativismo entre ambas regiones, fortaleciendo la cooperación, la unión y la amistad existentes, mejorando la calidad de vida y la instrucción de los ciudadanos de ambas poblaciones.

El documento constituye un marco general de acción para la implementación de políticas públicas conjuntas en distintas áreas, que contribuyan a consolidar acciones concretas en materia de atracción turística, cultural, patrimonial, desarrollo económico, desarrollo sostenible, medio ambiente, inclusión social y gobernabilidad, a fin de fortalecer lazos de cooperación mediante el desarrollo del bien común”. (Gobierno de la Provincia de Salta, 2020).

En la entrevista realizada a la Lic. Liliana Paniagua, quien en la fecha de la firma del Memorando de Entendimiento entre Santa Cruz y Salta se desempeñaba como Consultora de Agencia de Promoción Cultural Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta y Representante del Gobierno Autónomo de Santa Cruz ante Salta, el NOA y ZICOSUR; “el propósito principal de la cooperación bilateral entre Santa Cruz y Salta consistía en generar una agenda sostenible en cuatro temas principales. Primero, la

generación de una agenda de empresarios que abra la oportunidad a negocios inclusivos, forjando movilización de recursos; la segunda consistía en estrechar vínculos entre los Gobiernos para potenciar las políticas públicas en cuanto al turismo, cultura, comercio exterior, intercambio de experiencias, etc. La tercera, consistía en generar un vínculo entre ambos Gobiernos para facilitar todas las acciones que se tomen en cuanto a las marcas territoriales, tanto de la Provincia de Salta como del departamento de Santa Cruz. Por último, la cuarta consistía en fortalecer los vínculos con ZICOSUR para generar e implementar todas las estrategias que se trabajan entre los gobiernos que la componen. En general, el objetivo principal era consensuar una Agenda bilateral sostenible en el tiempo, y para ello se implementa la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta”. (Paniagua, 2019).

Para el entonces Director de Cooperación y Relaciones Internacionales del Gobierno Autónomo de Santa Cruz, Lic. Gary Rivero Alcántara “el propósito principal del acuerdo de cooperación entre ambas gobernaciones fue el de restablecer de manera formal y oficial, un lazo histórico entre ambas regiones. Estas relaciones comerciales, económicas, sociales, etc. entre ambos datan desde la época pre republicana y siempre se mantuvieron. Lo importante del acuerdo fue poner en valor las mismas” (Rivero, 2019).

Analizando el documento en cuestión se puede observar que comienza estableciendo las motivaciones que llevan a la firma del mismo y que son: el desarrollo estratégico de las dos regiones, la necesidad de crear lazos de amistad y de cooperación mutua que fortalezcan la unión y amistad entre en Departamento de Santa Cruz y la Provincia de Salta, que acrediten la colaboración mutua y la solidaridad recíproca entre los pueblos en el ámbito cultural, social y económico.

El memorando establece que es una necesidad la implementación de políticas públicas conjuntas, para la promoción de diversas áreas que contribuyan a la consolidación de acciones concretas en el desarrollo de centros de atracción turística, cultural, patrimonial, desarrollo económico, desarrollo sostenible, medio ambiente, inclusión social y gobernabilidad, a fin de fortalecer los lazos de amistad y cooperación mediante el desarrollo del interés común; y que resulta necesario profundizar la

integración de ambos pueblos a través del desarrollo de la actividad económica y cultural, en el convencimiento de que su fortalecimiento contribuirá al desarrollo de los respectivos pueblos, y facilitará el intercambio de experiencias;

Para el logro de todos los fines citados, ambos Gobernadores acuerdan la suscripción del Memorando de Entendimiento a fin de propiciar y desarrollar actividades de cooperación en diversas áreas que resulten de interés de ambas partes, como ser: el intercambio de experiencias exitosas que promuevan el desarrollo económico, desarrollo sostenible, inclusión social, gobernabilidad, educación, cultura, deportes y el turismo. Así también se determina establecer un Plan de Actividades y conformar un Grupo de Trabajo que tenga a su cargo la responsabilidad de la elaboración y presentación de una Agenda de Trabajo, para el logro de las tareas trazadas para el cumplimiento de sus objetivos.

El Memorando de Entendimiento establece una duración de dos años con renovación automática por períodos iguales, salvo determinación contraria de alguna de las partes (Gobierno Departamental Autónomo de Santa Cruz y Gobierno de la Provincia de Salta, 2009).

Haciendo un análisis de este documento se puede afirmar que existía entre las partes firmantes una seria intención de fortalecer los lazos paradiplomáticos, no solamente a nivel institucional, sino que se explicita una serie de áreas para trabajar en común en los ámbitos social, cultural y económico. También especifica la necesidad de trabajar en la elaboración de políticas públicas conjuntas, para la consolidación de una agenda que determine acciones concretas a favor del desarrollo de ambas entidades subnacionales.

La Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial tiene como objetivo fundamental la generación de la mencionada agenda conjunta y constituye un instrumento para llevar a cabo todas las acciones que menciona el Memorando de Entendimiento. De esta manera, se afirma que la Agencia es producto de este Memorando y fue diseñada para facilitar la colaboración mutua en los temas de mayor interés para el departamento de Santa Cruz y la Provincia de Salta. Se concluye que el

documento analizado constituye un antecedente para la creación de la Agencia de Promoción, ya que manifiesta las necesidades de consolidar el espíritu y las intenciones con las que fue redactado.

#### **2.2.5. CONVENIO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL ENTRE LA PREFECTURA DE SANTA CRUZ Y FAUTAPO**

A manera de introducción resulta relevante conocer el significado de lo que es un convenio de cooperación interinstitucional, podemos decir que se trata de “un acuerdo de voluntades entre dos o más personas o instituciones. Por otro lado, se comprende por convenio de cooperación interinstitucional a todo acto celebrado entre una institución y otras personas jurídicas de derecho público o privado, nacionales o extranjeras y cuya finalidad es aprovechar mutuamente sus recursos o fortalezas”. (Fautapo, 2018). De esta manera se entiende que el convenio de cooperación interinstitucional entre la Prefectura de Santa Cruz (hoy Gobernación) que es una persona de derecho público, y la Fundación FAUTAPO que es una persona de derecho privado, tiene por fines principales aprovechar mutuamente sus recursos o fortalezas. El Convenio fue firmado el 26 de noviembre del año 2009.

Como antecedente a la firma de este convenio se pueden citar los lineamientos trazados por el Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social (PDDES) de la Gobernación de Santa Cruz, que establece, entre una de sus visiones compartidas, “que Santa Cruz, para el año 2020 por su importante ubicación estratégica, debe consolidar su rol productivo, competitivo y exportador” (Gobernación de Santa Cruz, 2008). A la vez, la visión de desarrollo por área estratégica del Plan proporciona el lineamiento que Santa Cruz debe seguir siendo departamento líder en la producción y exportación. Finalmente, el PDDES establece como uno de los objetivos departamentales: “expandir la oferta productiva de base ancha en calidad y cantidad, orientada a la sustitución de importaciones y a la exportación” y también uno de los logros esperados es “ampliar la inserción de la producción departamental en el mercado interno como el externo de manera sostenida”. Esto significa expandir las oportunidades comerciales al exterior.

A la vez, el mismo Plan define que el Departamento de Santa Cruz (2008) tiene como objetivos el “mejorar el aprovechamiento de las potencialidades turísticas tangibles e intangibles que ofrece el Departamento”, refiriéndose al turismo. Las potencialidades de los sitios y destinos turísticos de Santa Cruz están siendo posicionadas en el mercado nacional e internacional pero requieren un mayor esfuerzo en países vecinos y sobre todo en países del Asia.

Con estas premisas se están desarrollando políticas públicas departamentales que han situado al Departamento como eje productor del país, las mismas que han sido articuladas con el sector privado y social de Santa Cruz. La Delegación de Relaciones Internacionales y Comercio de la Prefectura del Departamento es la responsable de proponer políticas públicas en materia de relaciones internacionales y comercio exterior y de orientar, coordinar y supervisar la ejecución de planes, programas y proyectos relacionados para la inserción internacional.

En este sentido, el relacionamiento con diferentes Corredores de Integración se hace vital. La Zona de Integración Centro Oeste Sudamericano (ZICOSUR) es estratégica ya que, mediante su circuito informativo y de coordinación, se pueden encontrar potenciales mercados para los productos cruceños en los países de esta. De la misma forma se hace imperioso posicionar y promocionar a Santa Cruz como destino turístico con sus diferentes circuitos y agendas culturales.

Por su parte, FAUTAPO, dentro de sus estrategias cuenta con programas que impulsan cadenas productivas y formación de recursos humanos que respondan a la demanda productiva así como el fortalecimiento institucional a entidades estatales que impulsan el desarrollo del país. Con este fin, FAUTAPO ha suscrito el convenio de cooperación para el apoyo al cumplimiento de los objetivos de la Prefectura del Departamento de Santa Cruz y sus actores productivos plasmados en el Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social (PDDES).

En cuanto a las partes firmantes:

- Prefectura del Departamento de Santa Cruz es una entidad del Estado boliviano de nivel intermedio que mediante sus Secretarías Departamentales, Delegaciones,

Subprefecturas, programas y proyectos ejecutan acciones estratégicas para el desarrollo departamental y nacional. Para los fines del Convenio está legalmente representada por el Ing. Rubén Costas Aguilera, Prefecto y Comandante Electo del Departamento de Santa Cruz, con domicilio en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.

- FAUTAPO es una entidad de carácter privado de orden civil, con autonomía de gestión administrativa, técnica, jurídica y financiera, constituyéndose en una organización con patrimonio propio sin fines de lucro, político partidarios o religiosos, cuya Personería Jurídica emerge del Testimonio N°148/03 y modificaciones al Estatuto Orgánico según protocolización de documento N° 052/2005 de 26 de octubre de 2005, con registro de inscripción N° 1546 en el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo. La FUNDACIÓN “Educación para el Desarrollo” FAUTAPO está representada en esta firma por el Ing. Andreas Preisig - Gerente General, con C.I. 5192228 Cbba., con domicilio legal y oficinas ubicadas en la calle Sevilla No. 577 de la ciudad de Tarija.

El objeto del Convenio es el siguiente: “El presente convenio tiene por objeto impulsar de manera conjunta (PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE SANTA CRUZ –FAUTAPO) el diseño, ejecución y puesta en marcha de la Delegación Técnica del Departamento de Santa Cruz ante la Zona de Integración Centro Oeste Sudamericano, ZICOSUR a fin de establecer un corredor efectivo mediante la búsqueda de mercados para los productos cruceños, así como la promoción y gestión del turismo, transferencia de tecnología y movilización del conocimiento. Para que se realice este cometido común se establecen las siguientes cláusulas que se detallan a continuación” (Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz y Fautapo., Celebrado el 26 de noviembre de 2009).

En cuanto a los compromisos asumidos:

- La Prefectura del departamento de Santa Cruz se compromete a:
  - a) Impulsar y consolidar el cumplimiento de los objetivos trazados en el proyecto de integración comercial (búsqueda de mercados), turística y productiva,

mediante la implementación de la Delegación Técnica Departamental ante la ZICOSUR, apoyando mediante gastos de transporte y viáticos, actividades planificadas, materiales de socialización para la implementación de las actividades planificadas (gestión 2010).

b) Supervisar y aprobar los informes mensuales y final de la Delegación Técnica Departamental (gestión 2010).

o La Fundación FAUTAPO se compromete a:

a) Ser contraparte económica en la cancelación de los servicios profesionales, del coordinador de la Delegación Técnica, quien tendrá su sede en la Secretaría Permanente de la ZICOSUR (Salta – Argentina), contrato que tendrá un monto total de \$us. 27.600.- (SON: VEINTISIETE MIL, SEISCIENTOS 00/100 DÓLARES AMERICANOS), mismo que para su cancelación, será dividido en cuotas mensuales, abarcando la gestión 2010.

En cuanto a las obligaciones, el Convenio establece que la Prefectura de Santa Cruz queda obligada a coordinar y presentar informes periódicos y el informe final a la Fundación FAUTAPO, y esta última, a través del personal asignado, coordinará las acciones y gestionará los desembolsos establecidos para la ejecución y cumplimiento del mismo.

La vigencia del Convenio inicialmente se hizo por el período de un año calendario, siendo ampliado por otro año más al final del cumplimiento estipulado.

La profesional contratada para llevar a cabo el cumplimiento de las acciones planteadas en este Acuerdo de Cooperación Interinstitucional fue seleccionada bajo varios criterios por su idoneidad y sus vínculos con la Provincia de Salta. Esta responsabilidad recayó en la Lic. Liliana Panigua, quien para los fines del presente trabajo de investigación fue entrevistada como parte de las técnicas de recolección de datos establecidas en el marco metodológico.

Como conclusiones parciales de este apartado en particular, se puede señalar que el Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social (PDDES) de la Gobernación de Santa Cruz constituye un documento fundamental para la definición de los objetivos y las necesidades del departamento. A través de él se definieron los pilares fundamentales de la estructura de este Acuerdo de Cooperación, teniendo en cuenta las necesidades identificadas para el desarrollo de las estrategias de la búsqueda de internacionalización del departamento autónomo. Principalmente en los ejes de comercio exterior y de promoción del turismo, mismos que luego se convirtieron en los ejes principales de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta.

En cuanto a la Fundación FAUTAPO, que canaliza la cooperación descentralizada para el financiamiento de los objetivos del Acuerdo de Cooperación, se manifiesta su vocación de apoyo al fortalecimiento institucional a las entidades del Estado que buscan afianzar e impulsar el desarrollo de la región.

Cabe destacar que el Acuerdo menciona la importancia de ZICOSUR como un espacio idóneo para promocionar la oferta exportable cruceña, espacio que debe aprovecharse mediante la acción internacional del departamento de Santa Cruz. El documento también menciona la necesidad de impulsar agendas culturales, entendiendo por éstas a la promoción de los atractivos en el eje de la cultura cruceña para fomentar el turismo.

Finalmente, se concluye que este instrumento constituye el antecedente más importante para la creación de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta, pues posibilita el financiamiento y los recursos técnicos necesarios para llevar a cabo la agenda de internacionalización cruceña.

### **2.3. LA AGENCIA DE PROMOCIÓN CULTURAL, TURÍSTICA Y COMERCIAL DE SANTA CRUZ EN SALTA**

Como antecedente el presente trabajo se plantea la interrogante sobre cuál fue la necesidad de abrir la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta. A criterio de la Lic. Liliana Paniagua “la necesidad de aperturar la

Agencia de Promoción surge ante la falta de respuesta de ambas Cancillerías a las necesidades de descentralización de sus políticas; se carecía de una mirada autonómica y federal a las necesidades crecientes de cada unidad subnacional. Asimismo, ambas embajadas carecían de una agenda regional en cuanto a lo comercial especialmente. Otro factor fue la apertura de rutas aéreas directas entre Salta y Santa Cruz que incrementó el flujo turístico y el *networking* empresarial. Todo esto en el marco del proceso de fortalecimiento de ZICOSUR y el estrechamiento de relaciones entre ambas regiones potenciado por CAINCO (Cámara de Industria y Comercio de Santa Cruz), CAO (Cámara Agropecuaria del Oriente-Santa Cruz) y la CADEX (Cámara de Exportadores de Santa Cruz); instancias institucionales que determinaron la necesidad de la apertura de una Agencia”. (Paniagua, 2019).

Para el entonces Director de Cooperación y Relaciones Internacionales del Gobierno Autónomo de Santa Cruz, Lic. Gary Rivero Alcántara, era necesario inaugurar la Agencia ya que, “para el efecto de poder relanzar las relaciones, se necesitaba de un seguimiento permanente así como de actividades que debido a la distancia física y tecnológicas en ese momento, podían poner en peligro la evolución de la relación. Es así que se decidió abrir una oficina permanente con el fin de promover la cultura, el turismo y el comercio, pilares principales del acuerdo entre Salta y Santa Cruz”. (Rivero, 2019).

La Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en el exterior era una oficina para establecer una mayor relación con los países vecinos, el Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz en coordinación con la Cámara de Industria y Comercio (CAINCO) y la Cámara de Exportadores Santa Cruz (Cadex), que tuvo sus oficinas en la provincia de Salta, en la República de Argentina.

La Agencia se encargó de promover los productos de exportación del departamento de Santa Cruz, así como el intercambio cultural, turístico, transferencia de tecnología y movilización del conocimiento, en la región del Norte Argentino. En este sentido, se realizó una campaña de promoción turística de las Misiones Jesuíticas de la Chiquitanía y el Fuerte de Samaipata.

Las oficinas de la Agencia se inauguraron el 2 de marzo de 2010, para ello se hicieron reuniones y actividades con Prosalta, la Cámara de Comercio Exterior de Salta y el Ministerio de la Producción de Salta y otras instituciones del sector público y privado de ambas regiones. (Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz, 2010). Sus objetivos principales fueron:

Objetivo general:

Gestionar, coordinar, dotar información estratégica, promover espacios de intercambio, facilitar contactos en temas de comercio exterior, producción, turismo e inclusión social al interior de la ZICOSUR y las regiones de los países que la conforman, Brasil, Paraguay, Argentina, Chile, Bolivia y Perú. De tal forma que generen una red integral de información, negocios y transferencia y movilización del conocimiento para el desarrollo del Departamento de Santa Cruz, así como los programas de FAUTAPO. (ZICOSUR, 2010).

Los objetivos específicos, según el documento elaborado por ZICOSUR (2010) son:

- a) Mantener y potenciar las oficinas de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial ante la ZICOSUR en la sede de la Secretaria Permanente (Salta – Argentina).
- b) Desarrollar una agenda anual 2011 - 2012 para la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial ante la ZICOSUR construida de forma participativa con los actores estratégicos (cámaras, asociaciones, PYMES, empresarios, autoridades, entre otros) del Departamento de Santa Cruz y FAUTAPO.
- c) Contribuir a consolidar las relaciones de comercio exterior, las diferentes rutas y circuitos turísticos, el relacionamiento productivo de la región con otros países de la ZICOSUR mediante un sistema de comunicación e información que dote a actores públicos y privados de insumos para la toma de decisiones.

- d) Sistematizar estudios, planes, proyectos, estrategias, mapeo de actores, espacios de intercambio e información actualizada sobre comercio exterior, turismo y proyectos de desarrollo innovadores.
- e) Generar espacios de intercambio, capacitación y transferencia tecnológica en comercio exterior, turismo y proyectos de desarrollo innovadores entre los países que integran la ZICOSUR y Santa Cruz, así como los Programas de FAUTAPO.
- f) Facilitar, mediar, conectar actores estratégicos, decisores políticos, productivos en el marco de los objetivos y políticas del programa o consultoría.
- g) Desarrollar información de rutas de comunicación y transporte alternativo a las actuales en base a la infraestructura desarrollada en los últimos 5 años.
- h) Estrechar lazos de cooperación y hermanamiento con ciudades de los países que integra el ZICOSUR, a fin de compartir agendas que vayan a contribuir el desarrollo de los pueblos.

Entre las principales actividades que se debería realizar se pueden mencionar las siguientes (ZICOSUR, 2010):

- Elaborar y gestionar la propuesta e implementación de las oficinas de funcionamiento de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial ante la ZICOSUR.
- Elaborar la Agenda 2010 – 2011 de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial ante la ZICOSUR con la participación de los actores estratégicos del Departamento de Santa Cruz y FAUTAPO.
- Implementar a la Agenda de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial ante la ZICOSUR 2010 – 2011.
- Sistematizar y actualizar la información estratégica mediante el sistema de comunicación establecido con los actores del Departamento de Santa Cruz.

- Identificar los actores principales de la ZICOSUR generando una base de datos que le permita al Departamento de Santa Cruz y sus Instituciones conocer a sus miembros, el tipo de emprendimiento, sus demandas y potencialidades de eslabonamiento.
- Organizar, coordinar y facilitar espacios de encuentro talleres, reuniones, visitas con Exportadores, Cadenas de Turismo y Proyectos Innovadores, tanto privados, públicos y/o académicos.
- Facilitar lazos de cooperación y hermanamiento con Provincias, Regiones, Estados Regionales, Departamentos de los países que integra la ZICOSUR, a fin de compartir agendas que vayan a contribuir el desarrollo de los pueblos.
- Realizar gestiones y coordinación con las entidades públicas, privadas y de cooperación para proponer la firma y ejecución de convenios de hermanamiento con las ciudades de los países que integran la ZICOSUR.
- Gestionar la incorporación de las principales demandas de los sectores de comercio exterior del Departamento de Santa Cruz y otros a la agenda de la ZICOSUR.
- Participar en reuniones, talleres, eventos técnicos en representación de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial ante la ZICOSUR
- Elaborar propuestas de participación de los actores del Departamento de Santa Cruz y sus instituciones mapeadas a diferentes eventos a nivel local, nacional e internacional, gestionando los recursos.
- Establecer contacto con instancias de cooperación y apoyo a fin de gestionar fondos para la implementación de actividades de la Agenda 2010 – 2011, para el funcionamiento de la Agencia de Promoción Cultural, Turística.

Productos esperados:

Se esperaba los siguientes productos finales que se harían durante el funcionamiento de la Agencia, los mismos que deberían estar aprobados por la Delegación de Asuntos Internacionales y Comercio Exterior del Gobierno Departamental Autónomo de Santa Cruz y FAUTAPO según el documento elaborado por (ZICOSUR, 2010):

- Documento conteniendo la propuesta de creación, organización y funcionamiento de la oficina de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial ante la ZICOSUR, consensuada, concertada y aprobada por los actores.
- Documento conteniendo de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial ante la ZICOSUR (2010-2011) con enfoque participativo, validado y aprobado por los actores estratégicos del Departamento y FAUTAPO.
- Documento conteniendo el Plan Operativo Anual (POA) del año 2010-2011 de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial ante la ZICOSUR, validado y aprobado.
- Documento conteniendo la propuesta de sostenibilidad de la oficina de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial ante la ZICOSUR, con las fuentes de financiamiento identificado y comprometido (carta de compromiso de los financiadores).
- Documento sistematización del Diseño del Sistema de Comunicación e Información Estratégica para el Departamento de Santa Cruz y sus Instituciones relacionadas.
- Propuestas de memorándum de hermanamiento o cartas de intenciones con ciudades que integran la ZICOSUR.
- Documentos de propuestas para la facilitación y desburocratización de las zonas fronterizas y aduaneras.

- Memorias de los espacios de encuentro, talleres, foros, intercambio, etc.
- Otras acciones necesarias para la implementación de la agenda de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial ante la ZICOSUR
- Propuesta y detalle de las acciones implementadas de la Agenda de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial ante la ZICOSUR
- Documento detallando las acciones, contactos y resultados para la consecución del co-financiamiento del funcionamiento de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial ante la ZICOSUR.
- Todos los documentos de respaldo de las reuniones, talleres y otras instancias de planificación y validación de los documentos presentados.
- Todos los documentos de respaldo contable y otros comprobantes de pago de la contraparte efectuada por FAUTAPO.
- Documento de Sistematización de los proyectos, planes, programas, diagnósticos y otra información relevante a los sectores.
- Documento de sistematización de las otras actividades realizadas.

Sobre el aprendizaje que deja este modelo de relacionamiento paradiplomático a través de una Agencia de Promoción institucionalizada, los actores clave en ese período fueron consultados en entrevistas y establecieron lo siguiente:

En su entrevista, la actual representante de la Casa de Salta en Buenos Aires, Lic. Liliana Paniagua considera que: “uno de los mayores aprendizajes consistió en la importancia de trabajar ambos gobiernos juntos para generar mayores condiciones de desarrollo mediante la adopción de políticas públicas coordinadas y en una participación más influyente en el seno de ZICOSUR. El relacionamiento paradiplomático ha seguido fluyendo al margen de la incorporación de la Agencia de Promoción. Asimismo, otro aprendizaje que nos deja esta experiencia es que este tipo

de Agencias suelen no perdurar mucho tiempo por falta de fondos y financiamiento” (Paniagua, 2019).

Mientras que el Director de Cooperación y Relaciones Internacionales del Gobierno Autónomo de Santa Cruz, Lic. Gary Rivero Alcántara opina que: “este modelo es más ágil, menos burocrático, más efectivo y genera soluciones rápidas y a corto plazo. Es una alternativa real para las relaciones internacionales de las regiones en temas concernientes a sus competencias y un gran impulso a su desarrollo” (Rivero, 2019).

María Guadalupe Simón, la entonces Asistente técnica de la Representación de Relaciones Internacionales del Gobierno de la Provincia de Salta, manifiesta que: “Este modelo de gestión y articulación que se logró entre ambas regiones, a partir de contar con una representación permanente de Santa Cruz en Salta, permitió agilizar procesos y acciones como las ya descripta, alcanzando resultados eficientes, mismos que se pueden replicar y tomar de ejemplo para potenciar los procesos de proyección internacional de las entidades subnacionales” (Simón M. , 2019).

Haciendo una apreciación de las respuestas brindadas por los actores clave en las entrevistas realizadas, se concluye que existe un acuerdo en que los principales aprendizajes de este relacionamiento paradiplomático, mediante una Agencia de Promoción institucionalizada, radican en la facilidad y agilidad de procesos y acciones conjuntas para el desarrollo de ambas regiones subnacionales y en la coordinación de políticas públicas, además de una participación más influyente en el seno de ZICOSUR.

## **CONSIDERACIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO II**

El presente Capítulo abordó, en una primera instancia, todos los antecedentes a la creación de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial. Se comenzó con un minucioso análisis sobre la capacidad jurídica, tanto de Salta como de Santa Cruz, para el ejercicio de su relacionamiento internacional, analizándose los contenidos de las Constituciones Políticas de Argentina y Bolivia y la delegación de competencias en materia internacional. Asimismo se profundizó el análisis recurriendo al desarrollo e implementación de esas facultades delegadas por los Estados tanto en la Constitución de la Provincia de Salta como en el Estatuto Autonómico del departamento de Santa Cruz. En el caso de Salta se hizo referencia a una resolución provincial que ahonda mucho más sobre las funciones y objetivos de los encargados de administrar la acción exterior de la Provincia.

También, se procedió a describir cuáles fueron los impactos del ejercicio de la Presidencia Pro Témpore de ZICOSUR en la decisión del departamento de Santa Cruz al elegirla como sede de su Agencia de Promoción, y los principales resultados durante el ejercicio de esa presidencia. Cabe mencionar la gran vocación integracionista de la Provincia de Salta que siempre apeló, no sólo a la búsqueda de mercados, sino a una integración más real y cercana que abarque aspectos culturales, turísticos, de desarrollo humano, entre otros. Este accionar explica el por qué la Provincia de Salta decidió incrementar la calidad del relacionamiento paradiplomático con el departamento de Santa Cruz, abarcando ejes como el comercio, la cultura y el turismo, y redefiniendo los objetivos de ZICOSUR que, de avocarse a un proyecto regional de comercialización con Asia-Pacífico, incluyó múltiples áreas de relacionamiento entre las unidades subnacionales que la componen.

Seguidamente, el Capítulo abordó las nociones de Cooperación Descentralizada y el rol de la Fundación FAUTAPO como intermediaria de la misma para fines de la creación de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta. En ese sentido se definió a la Cooperación Descentralizada como un nuevo enfoque en la cooperación para el desarrollo cuyos actores son los gobiernos locales y los representantes de la sociedad civil. La misma tiene un fuerte carácter local o

territorial dando prioridad a los actores que son principalmente los gobiernos locales, universidades y ONG's. De esta manera podemos afirmar que la Cooperación Descentralizada, en el caso particular del presente tema de investigación, cumplió con su carácter territorial al financiar el proyecto de la Agencia de Promoción mediante la intermediación de la fundación FAUTAPO.

Otro carácter de la Cooperación Descentralizada es su horizontalidad y su interés por cooperar más allá de hacer una transferencia financiera, generando aprendizajes y cambios en el receptor, sin subordinación entre las partes. Esta característica se ve reflejada en la redacción del Convenio de Cooperación Interinstitucional entre FAUTAPO y la Gobernación de Santa Cruz, el mismo que estipula un trabajo coordinado entre las partes para el desarrollo de los fines y objetivos.

Por último, la Cooperación Descentralizada se caracteriza también por su reciprocidad, es decir, que las acciones de la misma beneficien a todas las partes. En este caso, se puede establecer que existe reciprocidad entre FAUTAPO y la Gobernación de Santa Cruz, pues mientras la primera cumple con sus objetivos constitutivos de coadyuvar al desarrollo institucional, la segunda se beneficia con la obtención de medios financieros y técnicos para llevar adelante su acción internacional.

En cuanto al rol de la fundación FAUTAPO, se especificó que, para los fines del proyecto de creación de la Agencia de Promoción, se canalizaron fondos de cooperación del Gobierno de Holanda.

Siguiendo con la estructuración de este Capítulo, se procedió con el análisis del Memorando de Entendimiento firmado por los Gobernadores de Salta y Santa Cruz el 24 de septiembre de 2009, que constituye el principal antecedente al establecimiento de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta. En éste se estipula el objetivo de consolidar la integración entre las dos regiones, mediante un fortalecimiento a la cooperación bilateral, a través de la coordinación y establecimiento de políticas públicas y acciones concretas en las áreas de turismo, cultura, patrimonio, comercio, desarrollo humano, medio ambiente, inclusión social y

governabilidad. Se determina el establecimiento de un plan de actividades y la elaboración de una agenda de trabajo conjunta para el logro de las metas trazadas.

Consecuentemente, el 26 de noviembre del año 2009 se firma el Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la fundación FAUTAPO y la Gobernación de Santa Cruz. Este Convenio, que tiene como antecedente el Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social, pone en marcha el funcionamiento de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta, a fin de buscar un mercado para los productos cruceños, así como la promoción y gestión del turismo, transferencia de tecnología y movilización del conocimiento. Ambas partes se comprometen a generar una agenda de trabajo específica, y la fundación FAUTAPO a cancelar los servicios de consultoría por un monto de 27.600 dólares americanos por año. Si bien el Convenio establecía como duración del mismo un año, cumplido éste se amplió a otro más.

Habiendo hecho referencia a los antecedentes, el Capítulo continúa describiendo la misión, la naturaleza y los objetivos de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta. Se la define como una oficina destinada a fortalecer las relaciones con la Provincia de Salta, y mediante ella, con el resto de ZICOSUR. Las oficinas se inauguraron el 2 de marzo de 2010 y se definieron como objetivos principales el gestionar, coordinar, dotar de información estratégica, promover el intercambio y el comercio exterior, producción y turismo entre las dos regiones.

El desarrollo de este Capítulo respondió a los antecedentes del objetivo general de investigación de este trabajo que es: “Describir los alcances y resultados de las actuaciones que tuvo la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta, en el marco de las relaciones paradiplomáticas entre el Departamento Autónomo de Santa Cruz (Estado Plurinacional de Bolivia) y la Provincia de Salta (República Argentina), en el periodo comprendido entre 2010 y 2012”; desarrollando y describiendo el contexto, examinando los instrumentos y analizando la capacidad jurídica de los estados subnacionales que conformaron la relación bilateral mediante la implementación de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta.

Asimismo, se respondió al primer objetivo específico del presente trabajo de investigación que es: “Conocer los alcances de la cooperación descentralizada entre la Provincia de Salta (República Argentina) y el Departamento Autónomo de Santa Cruz (Estado Plurinacional de Bolivia) en el marco de la ZICOSUR”.

### **CAPÍTULO III: ACTUACIONES, ALCANCES Y RESULTADOS DE LA AGENCIA DE PROMOCIÓN CULTURAL, TURÍSTICA Y COMERCIAL DE SANTA CRUZ EN SALTA**

Para el desarrollo de este Capítulo se recurrió al análisis de todos los informes de consultoría presentados por la Lic. Liliana Paniagua como requerimiento del Convenio de Cooperación Interinstitucional entre el Gobierno Autónomo de Santa Cruz y la Fundación FAUTAPO. Asimismo, se recurrió a documentos relativos a Acuerdos y Convenios entre empresarios y actores del proceso paradiplomático entre Santa Cruz y Salta en el período 2010-2012.

#### **3.1. ACTUACIONES DE LA AGENCIA DE PROMOCIÓN CULTURAL, TURÍSTICA Y COMERCIAL DE SANTA CRUZ EN SALTA**

En cuanto actuaciones de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta, se hace referencia a las relaciones paradiplomáticas entre Santa Cruz y Salta en el marco de las actividades desarrolladas por la Agencia de Promoción; concretamente al nivel de interacciones entre ambas subregiones, número de visitas oficiales de autoridades de ambas ciudades, misiones comerciales y el establecimiento de cuáles fueron los principales temas que dominaron la agenda bilateral.

El acuerdo de cooperación que se gestó entre Santa Cruz y Salta en el año 2009, tenía por objeto impulsar de manera conjunta el diseño, ejecución y puesta en marcha de una Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial en la ciudad de Salta, a fin de establecer una interrelación efectiva, mediante la búsqueda de mercados para los productos cruceños, intercambio cultural, así como la promoción y gestión del turismo, transferencia de tecnología y movilización del conocimiento.

En el marco del fortalecimiento de las relaciones binacionales entre Salta y Santa Cruz, en el periodo 2010-2012, se han realizado varias visitas oficiales por parte de las autoridades de las entidades territoriales subnacionales, asimismo, se han desarrollado varias misiones empresariales, siempre acompañadas por autoridades y/o representantes de los gobiernos departamentales de ambas ciudades.

En cuanto a los temas principales de la agenda bilateral entre Salta y Santa Cruz en el período 2010 al 2012, teniendo en cuenta las respuestas a esta pregunta en las entrevistas realizadas a los principales actores, podemos concluir que:

A criterio de la entonces Consultora Agencia de Promoción Cultural Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta y Representante del Gobierno Autónomo de Santa Cruz ante Salta, el NOA y ZICOSUR, Liliana Paniagua; “los temas centrales en la Agenda de las dos subregiones durante el período que se menciona estuvieron estrechamente ligados al ámbito comercial y empresarial y, aunque en menor medida, al turismo. En ambos temas centrales surgieron Agendas en común que fueron documentos de construcción bilateral y se convirtieron en guías para el relacionamiento paradiplomático entre ambas regiones”.

Por su parte, el Director de Relaciones Internacionales del Gobierno Departamental Autónomo de Santa Cruz, Gary Rivero Alcántara, considera que: “los temas centrales fueron la profundización del comercio, el redescubrimiento de los lazos históricos, el fomento al conocimiento mutuo de visitarse y conocerse más entre ambas regiones, las buenas prácticas en gestión administrativa de las gobernaciones en temas como salud, seguridad ciudadana, relaciones internacionales”.

Mientras que la actual Asesora Técnica en Cooperación Internacional de la Secretaría de Relaciones Institucionales e Internacionales del Gobierno de la Provincia de Salta, María Guadalupe Simón, opina que: “las dos temáticas predominantes en el período mencionado fueron el comercio y el turismo”.

Haciendo un análisis de las consideraciones expuestas por los actores claves durante el proceso de relacionamiento paradiplomático entre Santa Cruz y Salta en el período 2010 al 2012, los principales temas de la agenda bilateral entre las dos regiones subnacionales estuvieron enmarcados principalmente en los ámbitos del fortalecimiento comercial y turístico.

### 3.1.1. EN EL PLANO COMERCIAL

Las visitas oficiales que realizó el gobernador de Santa Cruz, Rubén Costas, fueron dos: la primera para el “el día de Santa Cruz en Salta”, que consiste en una misión empresarial e institucional, una rueda de negocios, además de propiciar una feria integral para promocionar la cultura, el turismo, la música y gastronomía de Santa Cruz, promovida por la Gobernación en coordinación con la CADEX<sup>7</sup> y CAINCO<sup>8</sup>. La segunda visita, igual de importante que la primera, se dio en el marco de la FERINOA en 2011, donde la participación de Santa Cruz fue exitosa obteniendo el segundo lugar en la feria empresarial.

De igual forma, el Gobernador de Salta, Juan Manuel Urtubey, realizó dos visitas oficiales a la ciudad de Santa Cruz. La primera, para participar de la firma del convenio entre ambas instancias subnacionales, que contempla la concreción de varios proyectos de índole comercial que beneficiarían a ambas regiones, además de establecer el 24 de noviembre como el “día de Salta en Santa Cruz”. Este evento, sirvió también para llevar adelante una rueda de negocios entre empresarios cruceños y más de 80 empresarios argentinos que llegaron desde la provincia de Salta.

La otra visita que realizó, se dio en el marco de la FEXPOCRUZ, donde estuvo comandando la delegación de decenas de expositores de Salta, Jujuy, Tucumán y Chaco, que se hicieron presentes en la feria más importante de Bolivia y de Sudamérica.

Otra visita oficial que se registró, fue la de Diputados de Salta encabezada por el Primer Vicepresidente de la Cámara de Diputados a la Asamblea Legislativa Departamental de Santa Cruz, con el propósito de seguir tejiendo alianzas y coordinando acciones en conjunto para impulsar una agenda comercial, turística y cultural de Salta y Santa Cruz.

---

<sup>7</sup> Cámara de Exportadores de Santa Cruz.

<sup>8</sup> Cámara de Industria, Comercio y Servicios de Santa Cruz.

### **3.1.2. EN EL PLANO TURÍSTICO**

Las caravanas de empresarios cruceños a Salta y viceversa, además de generar un acercamiento comercial en diversos rubros, ha permitido promocionar la ruta turística terrestre, y es importante mencionar que este tipo de actividades, siempre estuvieron acompañadas por el Director de Relaciones Internacionales de la Gobernación de Santa Cruz y en el caso de Salta, por el personero del Ministerio de Turismo de Salta y también por el representante del Ministerio de Comercio Exterior.

Cabe recalcar, que todas las misiones paradiplomáticas y empresariales, siempre tuvieron el propósito de posicionar una agenda conjunta y sostenible para el comercio, turismo y cultura, sin que alguno de estos ejes temáticos quede fuera de contexto o de las relaciones binacionales.

### **3.1.3. EN EL PLANO CULTURAL**

En el marco de la promoción cultural, turística y comercial, los gobernadores de Salta y Santa Cruz, estuvieron presentes en los días declarados festivos para cada una de las ciudades, en el marco del denominado día de Salta en Santa Cruz y día de Santa Cruz en Salta, en los cuales se realizaron una serie de actividades culturales y comerciales, mencionadas anteriormente.

## **3.2. ALCANCES DE LA AGENCIA DE PROMOCIÓN CULTURAL, TURÍSTICA Y COMERCIAL DE SANTA CRUZ EN SALTA**

Cuando se hace referencia a los alcances de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta, se pretende abarcar a los niveles de incidencia y actuaciones de la Agencia, concretamente a los diferentes eventos que desde ella se organizaron y llevaron a cabo en los planos cultural turístico y comercial.

La página web oficial de la Secretaría de Relaciones Internacionales de la Provincia de Salta, cita como una acción de vital importancia la llevada a cabo el 22 de marzo de 2010, que consistió en la instalación de las mesas de trabajo entre representantes de ambos Gobiernos sobre: Comercio Exterior, Desarrollo Productivo,

Turismo, Cultura y Seguridad Ciudadana, de las que surgieron los principales ejes de trabajo sobre cada una de las temáticas. (Gobierno de la Provincia de Salta, 2020).

### **3.2.1. EN EL PLANO COMERCIAL**

De acuerdo a documentos elaborados por la Dirección de Relaciones Internacionales del Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz, las razones por las que los cruceños deben invertir en la Provincia de Salta son las siguientes:

- Ubicación estratégica para el desarrollo de comercio hacia el norte argentino.
- Similitud en actividades económicas con Santa Cruz en cuanto al sector de servicios.
- Cuenta con pocas actividades industriales.
- Es un nudo de conexión entre el sur boliviano y el noroeste argentino.
- Tiene una actividad turística desarrollada con proyección hacia el futuro.

Las acciones de la Agencia de Promoción en este ámbito, ha sido bastante dinámicas y se hicieron los esfuerzos pertinentes para poder impulsar una agenda comercial sostenible de Salta y Santa Cruz. Entre las gestiones que más se destacan:

- El lobby empresarial que se propició con empresarios de Salta y Santa Cruz, que derivó en la generación de una agenda empresarial conjunta, comprometiendo inversiones de firmas importantes como es el caso de Avícolas SOFIA en Santa Cruz y viceversa. Asimismo, la incorporación de toda la experiencia del sector agropecuario en cuestión de soja y servicios agrícolas por parte de los empresarios de Salta y del NOA en Santa Cruz.
- Se estableció una agenda comercial sostenible por rubro, con acciones concretas de los empresarios del sector productivo y sector agroindustrial, por las características económicas de ambas entidades subnacionales.

- Inauguración del Complejo Fronterizo de JAMA- Provincia de Jujuy, que ha contado con la participación del Gobierno Departamental de Santa Cruz y CAINCO en el evento que apertura un paso fronterizo, que posibilita el comercio exterior a Chile.
- Se realizaron dos caravanas de integración de empresarios cruceños a Salta, en la cual participaron de diversos rubros de hotelería, operadores de turismo, ganadería, productores, como también representantes de CAINCO y CADEX,
- Se participó en la FERINOA, obteniendo el 2do lugar. Se realizaron presentaciones de potencialidades de negocios de Santa Cruz en Salta y también se llevaron grupos culturales en el día de Santa Cruz en Salta. Los empresarios de diferentes rubros, agencias de viajes y actores culturales, fueron el principal público meta.
- Se realizaron gestiones para que Argentina y Chile participen en la feria más grande de Bolivia, como es la FEXPOCRUZ, en la ciudad de Santa Cruz, en la que su intervención estarían en el marco de tres líneas de acción: exposición y promoción de diversos rubros en la FEXPOCRUZ; rueda de negocios y nexos comerciales y actividades en el marco de la efeméride departamental (participación de las autoridades e instituciones de la ZICOSUR). En ese entendido, Salta y Jujuy se presentaron con la promoción de su oferta turística y comercial; Chaco, con la promoción de la oferta de maquinaria agrícola industrial; Tucumán, con promoción de la oferta exportable de la Provincia, y, por último, Iquique, con el Seminario “Integración y logística del Puerto de Iquique”.
- Se realizaron réplicas de las experiencias adquiridas con las ruedas de negocios que se instalaron en la FEXPOCRUZ, con la FERINOA y EXPOGARNORTE.
- Se sostuvieron encuentros empresariales bilaterales entre Salta y Santa Cruz, que sirvieron para incursionar en: el arriendo de tierra para plantación de soja en Santa Cruz; promocionar las PYMES del sector textil, CADEX y el Programa AL INVEST. En la comercialización de granos, se dio la apertura de mercados

para al sorgo que consume el ganado y el maíz partido para el sector avícola. En cuanto al sector de telecomunicaciones, se hizo un estudio del mercado argentino para la introducción al mercado del producto “tipazo” de la empresa de comunicaciones COTAS de Santa Cruz.

- Se realizaron gestiones para incluir la participación de ganaderos de Santa Cruz en la Feria Rural Salta 2011.
- Se hicieron intercambios en la mesa de cultivo de granos de la Provincia de Salta (productores de maíz) y posibles importadores del producto en Santa Cruz.
- Se concretó un espacio permanente en la Agencia, para la muestra y comercialización de las artesanías del Departamento de Santa Cruz aglutinadas por UNIARTE (13 asociaciones, conformadas en su mayoría mujeres) y 30 artesanos con los que trabaja CADEX.
- Acompañamiento a la Rueda de Negocios empresarial PROCHILE- Iquique y la representación empresarial de CADEX y CAINCO.
- Enlace entre el Gobierno Municipal de Santa Cruz y la empresa T&Q Global, para la implementación de la Planta Integral de Procesamiento de Residuos Sólidos Urbanos “Basura Cero”.
- Coordinación para la presentación de la estrategia Asia Pacífico en el Encuentro de Integración Vecinal- Antofagasta Chile.
- Gestión para almacenamiento gratuito en el puerto de Angamos.
- Puesta en marcha de una red operativa de comercio vía web con la participación de entidades intermedias para el apoyo y fomento del intercambio comercial entre Salta y Santa Cruz.
- Intercambio de información y aprendizajes de la cadena de quínoa entre productores, gremios e instituciones de las zonas productoras del altiplano sur de Bolivia y los comercializadores de grano de Salta, en el cual se ha iniciado un

proceso de acercamiento entre productores y comercializadores de quínoa de Salta – Argentina y de Potosí – Bolivia, los mismos que están agrupados en cooperativas y han podido intercambiar aspectos agropecuarios referidos a la producción de la quinua real orgánica. También se ha intercambiado con los técnicos de campo las características agropecuarias a fin de generar opiniones sobre las proyecciones de venta y promoción en el mercado argentino.

### **3.2.2. EN EL PLANO TURÍSTICO**

Las acciones de la Agencia en este ámbito estuvieron destinadas al fortalecimiento de capacidades e incidencia para promover el turismo tanto en Salta como en Santa Cruz, mediante la generación de alianzas y el fortalecimiento de redes con diferentes instituciones, organizaciones e instancias públicas, incluso más allá de la frontera de Salta. Entre las acciones más importantes para lograr este cometido, están:

- Coordinación con las agencias de viajes de Santa Cruz para la promoción del carnaval de Santa Cruz en Salta, distribuyendo materiales de las diferentes ofertas turísticas a los operadores de turismo de la Provincia de Salta, hoteles e instituciones, generando un apoyo al movimiento económico en uno de los picos más altos del turismo en el departamento.
- Anualmente se ha implementado el *workshop* de turismo en el NOA (Salta, Jujuy y Tucumán) mediante un acompañamiento a las tres provincias con un stand del Gobierno Departamental Autónomo de Santa Cruz y su trabajo en el sector turismo.
- Construcción de la ruta turística integral Santa Cruz – Chaco – Salta, en coordinación con el Ministerio de turismo de Salta. Una vez diseñada la ruta integral turismo Salta - Santa Cruz (terrestre), se realizaron actividades para promocionar de manera oficial la ruta por el Chaco, así como difundir y apoyar el día de Santa Cruz en Salta y viceversa. En ese sentido, se llevaron a cabo dos caravanas automovilísticas que coincidían con el día de Santa Cruz en Salta. Asimismo, se propiciaron dos muestras cultural-feriales en las plazas principales

de ambas ciudades de la oferta turística de Salta y Santa Cruz de manera conjunta en fechas estratégicas para ambas regiones.

- Otra de las acciones de la Agencia, fue el intercambio y presentación de la oferta turística de Salta a los actores y operadores del turismo de Santa Cruz, de la misma forma, se hizo con los actores y operadores de turismo que tuvieron la oportunidad de promocionar la diversidad de destinos turísticos en Santa Cruz.
- En las acciones de promoción del turismo, también se involucró a los medios de comunicación y periodistas independientes de ambas ciudades, con quienes se hicieron visitas de promoción a diferentes destinos turísticos en Salta y Santa Cruz, lo que permitió generar material de difusión que ha sido utilizado en espacios estratégicos para promocionar la cultura, turismo y comercio en las dos ciudades.

En el marco del fortalecimiento de capacidades, se realizaron gestiones para concretizar pasantías, intercambio de experiencias y transferencia de conocimientos a funcionarios de la Dirección de Turismo del Gobierno de Santa Cruz, como también al equipo técnico del Ministerio de Turismo de Salta.

- Pasantías para los funcionarios de la Dirección de Turismo en el Ministerio de Turismo de Salta, como también para el equipo técnico de la Dirección de Turismo del Gobierno de Santa Cruz, las cuales permitieron transmitir conocimientos y nuevas prácticas en planificación, gestión de calidad turística, promoción, gestión y articulación público-privada, y que posteriormente fueron replicadas a agentes del turismo en Santa Cruz y unidades de turismo en los municipios del departamento.
- Capacitación a las Asociaciones de transporte de taxis de la Bi-Modal, Viru Viru y Trompillo, en la atención a turistas con calidad y calidez; degustación de vinos con *someliers* en restaurantes de Santa Cruz; atención de recepcionistas en el sector hotelero; atención de mozos al servicio de restaurantes.

- Salta apoyó con capacitadores (expertos) y contenidos de capacitación a la Dirección de Turismo de Santa Cruz, para el desarrollo de la imagen visual de la Ruta Integral de Turismo Salta - Santa Cruz (terrestre), área que en su momento estaba cubierta por la aerolínea boliviana AEROSUR. Para ello, se elaboraron materiales impresos y de difusión para dar soporte a la imagen visual de la ruta, con gigantografías, mapas turísticos, *souvenirs*, adhesivos para los autos y videos cortos promocionando la ruta.
- Se realizó un taller de articulación del Circuito Turístico Integral- Chaco ETP, que permita promocionar la ruta en coordinación con todos los actores y operadores de turismo.
- Se ha generado un espacio de intercambio con personeros del hotel Sheraton Salta y actores del turismo de Santa Cruz.
- Convenio con el Puerto AFI y Mejillones para pasantías de CAINCO y CADEX.

### **3.2.3. EN EL PLANO CULTURAL**

En cuanto a los alcances, niveles de incidencia y actuaciones de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta, en el plano cultural, se pueden distinguir los diversos *workshops* que se realizaron entre los representantes culturales de ambas regiones, talleres y un encuentro binacional de historiadores en el marco de las acciones implementadas para el Bicentenario de Santa Cruz, como también, la promoción del Festival de Música Barroca de Santa Cruz. Estas acciones resultan muy importantes porque han permitido recuperar y fortalecer los lazos históricos entre Salta y Santa Cruz.

### **3.3. RESULTADOS DE LA AGENCIA DE PROMOCIÓN CULTURAL, TURÍSTICA Y COMERCIAL DE SANTA CRUZ EN SALTA**

Los resultados se refieren a las realizaciones obtenidas en el proceso de relacionamiento paradiplomático mediante la Agencia de Promoción: los acuerdos

logrados, los convenios firmados y la participación de actores en los planos comercial, cultural y turístico.

En ese sentido, Liliana Paniagua, representante del Gobierno Autónomo de Santa Cruz ante la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial en la ciudad de Salta, sostuvo que para dar cumplimiento al Acuerdo bilateral, se planteó una agenda sostenible en cuatro temas principales: primero, la generación de una agenda de empresarios que abra la oportunidad a negocios inclusivos, forjando movilización de recursos; la segunda, en estrechar vínculos entre los gobiernos para potenciar las políticas públicas en cuanto al turismo, cultura, comercio exterior, intercambio de experiencias, etc.; la tercera, en generar un vínculo entre ambos Gobiernos para facilitar todas las acciones que se tomen en cuanto a las marcas territoriales, tanto de la Provincia de Salta como del departamento de Santa Cruz; y la cuarta y no menos importante, en fortalecer los vínculos con ZICOSUR para generar e implementar todas las estrategias que se trabajan entre los gobiernos que la componen (Paniagua, 2019).

Un dato no menos importante constituye el hecho de que para el año 2012 las exportaciones de Santa Cruz hacia la Argentina tuvieron un crecimiento de 33% respecto al año 2011, llegando a los 681.166.814 millones de dólares (Gobierno Departamental Autónomo de Santa Cruz, 2017).

### **3.3.1. EN EL PLANO COMERCIAL**

Entre los resultados más destacables en el plano comercial, Liliana Paniagua (2019), hace referencia a: la generación de una agenda comercial sostenible con acciones concretas y por rubros, sector productivo y sector agroindustrial, que por las características económicas de ambas entidades subnacionales, facilitaron la implementación de una agenda conjunta. Manifiesta que, producto de ello, se realizaron eventos importantes para la transferencia de conocimiento y tecnología agropecuaria, pero también, la de recursos financieros, para que las acciones se hagan de manera sostenible y se fortalezcan con el tiempo, como fueron y siguen siendo los encuentros entre empresarios y agentes de emprendimientos de ambos países, *workshops* empresariales y ruedas de negocios, principalmente en el sector agropecuario.

Por su parte Gary Rivero Alcántara (2019), menciona que uno de los aspectos más importantes en el ámbito comercial es el posicionamiento de Santa Cruz en la sociedad salteña, como un referente cultural, turístico y comercial. Tanto así, que las alianzas comerciales que se tejieron hace años entre empresarios cruceños y salteños, hoy en día siguen vigentes y se han fortalecido con el tiempo, porque ambas regiones subnacionales comparten visiones y vocaciones productivas. Otro aspecto que destaca es la administración pública como una alternativa seria y confiable para hacer negocios.

Es importante mencionar el protagonismo que asumieron los empresarios cruceños a la cabeza de la CAINCO, CADEXy la CAO<sup>9</sup>, y su involucramiento activo y propositivo con la Cámara Regional de la Producción de Salta, la Cámara de Comercio de Salta, y la Cámara de Comercio Exterior de Salta, lo que ha permitido forjar lazos comerciales importantes para ambas entidades territoriales subnacionales mediante el establecimiento de acuerdos y firma de convenios.

La participación de Salta y Santa Cruz en la FEXPOCRUZ y FERINOA, respectivamente, ha sido otra de las acciones que acarrea satisfacciones para los expositores, empresarios, artesanos y emprendedores, que participaron en estos espacios, donde tuvieron la oportunidad de mostrar cada uno su potencialidad comercial al mundo, porque en estas ferias asisten empresarios de varios países con la intención clara de hacer negocios y alianzas comerciales. En ese sentido, estas dos ferias son una ventana comercial al mundo para Salta y Santa Cruz.

El fortalecimiento de capacidades de recursos humanos en diversos rubros (turismo, agropecuaria, hotelería, entre otros), son elementales para los procesos de desarrollo económico, social y cultural, porque se replican, innovan, perduran en el tiempo y pueden lograr transformar sociedades.

Es importante rescatar los dos encuentros y ruedas de negocios que se llevaron a cabo entre la Asociación Boliviana de Brangus (AB-BRANGUS) y la “Asociación de Cabañas Salteñas”, cada una con sus respectivos socios. En el primer evento, se pudo

---

<sup>9</sup> Cámara Agropecuaria del Oriente (Santa Cruz).

concretar un Convenio de Cooperación entre ambas asociaciones, en los que se rescata la transferencia de conocimientos y de tecnología, mejoramiento de la genética, ferias y espacios de muestra y un aspecto importante, incidencia en políticas públicas que promuevan el desarrollo del sector.

Como antecedentes de la firma del Convenio entre la Asociación Boliviana de BRANGUS y la Asociación de Cabañas Salteñas se tiene que: en Santa Cruz de la Sierra - Bolivia, los días 13, 14 y 15 del mes de diciembre del 2009, se efectuó la “primera reunión” entre la Asociación Boliviana de Brangus (AB-BRANGUS) y la Asociación de Cabañas Salteñas, cada una con sus respectivos socios.

En ese encuentro el presidente de las Cabañas salteñas presentó a cada uno de los socios, expuso su situación, informaron sobre los objetivos y valores de sus empresas, el servicio que prestan y su diversidad, el pasado de su compañía y como han evolucionado. De igual forma lo hicieron los socios de la AB-BRANGUS quienes dieron una breve reseña de su explotación y/o cabaña.

Asimismo, el Dr. Guido Náyar, expuso la situación general de la ganadería en Bolivia y en Santa Cruz, definiéndose como prioridad la articulación e intercambio con sus pares salteños.

El desafío planteado y firmado en el primera acta de entendimiento tuvo como objetivo el crear un ambiente de confianza; fortalecer las relaciones existentes; conocer la variabilidad del medio físico de estas tierras y adquirir el compromiso de trabajar en conjunto.

Finalmente, se decidió una visita de campo para abril del 2010, con el objetivo de implementar el memorando de entendimiento y operativizarlo mediante una rueda de negocios.

Los objetivos del encuentro consistieron en consensuar líneas de acción específicas para la construcción de una agenda común en ganadería entre la Asociación de Ganaderos de Bolivia BRANGUS y la Asociación de Cabañas de Salta, a fin de

concretar negocios inclusivos y aportar con el desarrollo de ambas regiones, siendo sus objetivos específicos:

1. Motivar a la reflexión sobre importancia de concretar acciones específicas para la ejecución del Memorando de Entendimiento la Asociación de Ganaderos de Bolivia BRANGUS y la Asociación de Cabañas de Salta
2. Incentivar, enriquecer y construir una visión compartida a partir de las experiencias en ganadería implementadas en las regiones
3. Identificar propuestas, sugerencias, problemas y priorizar acciones para la construcción participativa de la Agenda 2010.
4. Articular propuestas que vayan a contribuir a la concreción de negocios para la Cabañas de ambas regiones.

Las líneas de acción para el trabajo conjunto se establecieron como las siguientes:

- Producción conjunta
- Genética
- Ferias y espacios de muestra
- Difusión y promoción
- Capacitación y transferencia tecnológica
- Incidencia en políticas públicas.

En cuanto a los resultados podemos mencionar:

- La participación de manera conjunta en Ferias Ganaderas en Santa Cruz y Argentina (EXPOCRUZ – RURAL SALTEÑA).
- Gestión de un espacio de difusión conjunto.
- Gestión ante los organismos de Estado sobre la desburocratización de los pasos fronterizos y aduaneros cuando a participación de ferias y negocios se refiera.

- Fortalecimiento del vínculo entre las dos instancias a partir de actividades comunes y la consolidación de una asociación binacional.
- Los ganaderos en la rueda de negocios acordaron de manera general intercambiar material genético, visitar cabañas específicas y la cría de ganado de forma conjunta.

Sobre el Acta de Entendimiento firmado por la Asociación Boliviana de BRANGUS y la Asociación de Cabañas Salteñas, en la ciudad de Salta el 14 de abril de 2010, se puede afirmar que el mismo tuvo como objetivo el iniciar una relación de cooperación mutua e intercambio comercial, teniendo como antecedentes la firma de un acta de entendimiento el pasado año (2009), se acordó:

- 1.- Reafirmar, estrechar y fortalecer la alianza para el desarrollo de los propósitos anteriormente mencionados, a partir de la firma de convenios específicos entre los ganaderos cruceños y salteños con resultados concretos.
- 2.- Operativizar los acuerdos establecidos en la rueda de Negocios de Salta del 14 de abril de 2010.
- 3.- Gestionar e implementar una estrategia de difusión, información y promoción de las acciones conjuntas de ambas regiones, las cuales servirán de enlace permanente entre las partes para intercambiar información, definir prioridades y modalidades de cooperación, establecer proyectos específicos y dar seguimiento a las acciones que se realicen.
4. Participación conjunta ante espacios promocionales, como ferias, foros, seminarios, talleres, etc.
5. Gestionar y articular de forma conjunta acciones de fortalecimiento institucional, financiera y de políticas públicas por parte del Estado en apoyo al desarrollo de los acuerdos establecidos por ambas asociaciones.

Para el alcance de los objetivos planteados las partes se comprometen a:

- Aportar con recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos

- Reunirse periódicamente para el monitoreo y seguimiento de los negocios.
- Aportar y alimentar todo el sistema de información y comunicación que sea creado para este fin.

En representación de los intereses de ambas asociaciones, el Acta fue firmada en la ciudad de Salta el 14 de abril de 2010, por el Dr. Raúl Bocangel Oliva, Presidente de la Asociación Boliviana de Brangus, y el Dr. Ignacio Lupión, Presidente de la Asociación de Cabañas Salteñas (Asociación de Ganaderos de Bolivia BRANGUS y la Asociación de Cabañas de Salta, 2010).

### **3.3.2. EN EL PLANO TURÍSTICO**

Entre los principales resultados, se destaca la creación de una agenda turística en común y la creación de un calendario turístico de ambas regiones, lo que permitió, promocionar las marcas territoriales con los diferentes *workshops* de turismo. Todo ello ha generado, mayor reconocimiento de los destinos turísticos ofertados para Santa Cruz y Salta, incrementando su flujo en épocas claves (carnavales, vacaciones invernales y fin de año), lo que implica mucho movimiento económico en hotelería, restaurantes, transporte, aerolíneas, entre otros.

La institucionalización del “Día de Santa Cruz en Salta”, establecido el 29 de julio, lo mismo para la ciudad de Salta, el “Día de Salta en Santa Cruz” cada 24 de noviembre, fechas en las que se desarrollan una serie de actividades que comienzan los días previos a la fecha. Este espacio, ha permitido mostrar la riqueza cultural, turística, folclórica y gastronómica del departamento de Santa Cruz en Salta y viceversa, donde participan artistas, artesanos, músicos y se expone una gran variedad gastronómica, convirtiéndolos en promotores de la cultura de sus regiones.

La página oficial de la Secretaría de Relaciones Internacionales de la Provincia de Salta menciona como una de las actividades más importantes la realización del “Día de Santa Cruz en Salta”, en fecha 29 de Julio de 2010, oportunidad en la que se aprovechó para profundizar los avances de la mesa de comercio exterior a través del desarrollo de una jornada empresarial que contó con la presencia de representantes de

ambas regiones, quienes trabajaron sobre potencialidades y oportunidades conjuntas de negocios a partir de intercambiar experiencias exitosas de empresarios salteños en Santa Cruz y viceversa. Asimismo, se realizaron diversas reuniones institucionales a fin de intercambiar experiencias sobre temas referidos a salud, juventud y cuestiones legislativas. (Gobierno de la Provincia de Salta, 2020).

Los intercambios de experiencias, pasantías, fortalecimiento de capacidades, han sido de vital importancia para fortalecer el eslabón turístico en ambas subregiones.

Asimismo, se puede afirmar que la decisión de abrir las rutas aéreas directas entre Salta y Santa Cruz fue acertada, porque esto permitió incrementar el flujo turístico y el *networking* empresarial.

### **3.3.3. EN EL PLANO CULTURAL**

La responsable de la Agencia, Liliana Paniagua, sostuvo que en el ámbito cultural, todos los esfuerzos estuvieron destinados en concretar resultados relacionados a la integración cultural y la promoción de atractivos culturales de ambas subregiones.

Un aspecto destacable, es la implementación de políticas públicas con recursos financieros y humanos, para poder promocionar el arte, la música y la cultura en ambas regiones.

- Gestión y organización de la apertura del Centro Cultural y de Artesanía del Departamento de Santa Cruz en Salta (Fundación CEPAS).
- Participación y presentación de la Agencia en el Foro “Redes de Promoción Cultural Turística y Comercial del Eje de Capricornio” (Jujuy), conjuntamente con CAINCO.
- Realización anual del “Día de Santa Cruz en Salta”, establecido el 29 de julio, lo mismo para la ciudad de Salta, se ha establecido el “Día de Salta en Santa Cruz” cada 24 de noviembre, fechas en las que se desarrollan una serie de actividades que comienzan los días previos a la fecha. Este espacio, ha permitido mostrar la riqueza

cultural, turística, folclórica y gastronómica del departamento de Santa Cruz en Salta y viceversa, donde participan artistas, artesanos, músicos, chefs entre otros, como promotores de la cultura regional y nacional.

- Gestión y organización de la apertura del Centro Cultural y de Artesanía del Departamento de Santa Cruz en Salta en coordinación con la Fundación CEPAS de la Región del Biobío de Chile.

De igual manera, la FERINOA fue y seguirá siendo una gran oportunidad para presentar la propuesta cultural cruceña, el intercambio de artistas de ambas regiones se ha fortalecido con el tiempo y son partícipes en diferentes eventos que les permite promocionar la música, el folclore y la cultura en Salta y Santa Cruz, lo mismo que la participación de Salta en FEXPOCRUZ.

### **CONSIDERACIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO III**

En el presente Capítulo se abordó el objetivo principal del presente trabajo de investigación que consiste en: “describir los alcances y resultados de las actuaciones que tuvo la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta, en el marco de las relaciones paradiplomáticas entre el Departamento Autónomo de Santa Cruz (Estado Plurinacional de Bolivia) y la Provincia de Salta (República Argentina), en el periodo comprendido entre 2010 y 2012”.

Asimismo, se desarrolló el segundo y el tercer objetivo específico, que son: “describir las actuaciones, sus alcances y resultados de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta”; y “determinar los temas prioritarios en la agenda bilateral de las unidades sub-nacionales durante el periodo de funcionamiento de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta”.

El Capítulo comienza describiendo cuáles fueron las actuaciones de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta, durante el periodo 2010-2012, en los ejes de comercio, cultura y turismo. Por actuaciones se entiende a las relaciones paradiplomáticas entre los dos estados subnacionales, cuáles fueron las principales interacciones, el número de visitas oficiales de autoridades de Salta y Santa Cruz, las misiones comerciales y la determinación de cuáles fueron los principales temas de la agenda bilateral entre ambas unidades sub-estatales.

En ese sentido, en el plano comercial destacan dos visitas del gobernador de Santa Cruz a Salta, la primera para “el día de Santa Cruz en Salta” y la segunda para la FERINOA del año 2011. En cuanto a las visitas del gobernador de Salta a Santa Cruz, se detallan las siguientes: la primera para la firma del Memorando de Entendimiento entre Santa Cruz y Salta el año 2009 y la segunda en el marco de la FEXPOCRUZ en septiembre del año 2010.

Todas estas visitas tuvieron como objetivo estrechar los vínculos comerciales entre ambas regiones y participar de ruedas de negocios y mesas de trabajo en el área de comercio.

En el plano cultural, se citan igualmente las visitas de los Gobernadores para la celebración del “día de Santa Cruz en Salta” y del día de Salta en “Santa Cruz”, que asimismo, tuvieron un carácter de promoción cultural pues fueron actividades que permitieron visibilizar y promocionar la cultura de ambas regiones.

En el plano turístico, se detallan las caravanas de empresarios cruceños a Salta y de empresarios salteños a Santa Cruz, hecho que permitió la promoción de la ruta turística terrestre entre las dos entidades subnacionales.

En cuanto a los principales temas de la agenda bilateral entre ambas unidades subestatales, teniendo en cuenta los aportes realizados por los actores claves del proceso que abarca el presente trabajo de investigación, este Capítulo concluyó que los mismos estuvieron enmarcados principalmente en los ámbitos del fortalecimiento comercial y turístico

La estructuración del Capítulo continúa haciendo referencia a los alcances de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta. Por alcances se hace referencia a los niveles de incidencia y actuaciones de la Agencia de Promoción, concretamente a los diferentes eventos que se llevaron a cabo en los ejes de comercio, cultura y turismo.

En cuanto al eje comercial, la Agencia de Promoción concentró sus esfuerzos en impulsar una agenda bilateral comercial sostenible entre Salta y Santa Cruz, siendo sus principales actuaciones: el lobby empresarial entre empresarios cruceños y salteños que lograron comprometer inversiones mutuas, el desarrollo de actividades conjuntas en cuanto al sector agroindustrial (comercialización de granos) y agropecuario, los encuentros empresariales bilaterales, comercialización de artesanías, puesta en marcha de una red operativa de comercio vía web con la participación de entidades intermedias para el fomento del intercambio comercial entre Salta y Santa Cruz.

En cuanto a los alcances en el eje turístico se destacaron las acciones para coordinar la promoción con las agencia de turismo de Salta y Santa Cruz, con la distribución de materiales de promoción de las diferentes ofertas turísticas, la implementación anual de un *workshop* de turismo del NOA promoviendo la

participación de todos los actores en sus diferentes ferias empresariales, la coordinación de la ruta turística integral Santa Cruz – Chaco – Salta, llevándose a cabo caravanas automovilísticas; por último se destaca la presentación conjunta de las ofertas turísticas de Santa Cruz y Salta para promocionar e impulsar esta actividad.

En el plano cultural se distinguen los diversos *workshops* que realizaron los representantes de las áreas de cultura de ambas regiones, los talleres y un encuentro binacional de historiadores en el marco de las acciones para el Bicentenario de Santa Cruz.

El capítulo concluye describiendo los resultados de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta. Por resultados se entiende a las realizaciones, los acuerdos logrados, los convenios firmados y la participación de actores en los planos comercial, turístico y cultural.

En el eje comercial los principales resultados fueron: la generación de una agenda comercial sostenible conjunta con acciones concretas y por rubros, la realización de eventos para la transferencia de conocimiento y tecnología agropecuaria, además de recursos financieros.

Es muy importante el papel protagonista que asumieron los empresarios articulados en torno a CAINCO, CADEX y CAO que, conjuntamente con la Cámara Regional de la Producción de Salta, la Cámara de Comercio y la de Comercio Exterior de la Provincia de Salta; lograron forjar lazos comerciales mediante el establecimiento de encuentros, acuerdos y firmas de convenios de utilidad recíproca, con el objetivo de mejorar el desarrollo comercial entre ambas unidades subnacionales.

En este eje destaca el Convenio entre la Asociación Boliviana de BRANGUS y la Asociación de Cabañas Salteñas firmada en la ciudad de Salta el 14 de abril de 2010, bajo las líneas de: a) producción conjunta, b) Genética c) Ferias y espacios de muestra d) capacitación y transferencia tecnológica, y d) incidencia en políticas públicas. Para ello se comprometieron en el fortalecimiento de la alianza para el desarrollo de los propósitos, a partir de la firma de convenios específicos entre ganaderos de Salta y Santa Cruz con resultados concretos, implementar estrategias de difusión, información y

promoción de las acciones conjuntas como la de gestionar mutuamente el fortalecimiento institucional, financiero y de políticas públicas para lograr mayor apoyo por parte del Estado.

En el eje turístico destaca la creación de una agenda y un calendario turísticos en común, que permitieran promocionar cada una de las marcas territoriales en diferentes espacios, generando un mayor flujo turístico para ambas entidades subnacionales. Otro aspecto de gran importancia fue la institucionalización del “día de Santa Cruz en Salta” y del “día de Salta en Santa Cruz” como espacios indispensables para fomentar los lazos culturales y turísticos entre ambas regiones. Por último se considera vital la apertura de vuelos directos entre Salta y Santa Cruz mediante la empresa aeronáutica boliviana AEROSUR.

En el eje cultural, se destacan actividades como: la apertura del Centro Cultural y de Artesanía de Santa Cruz en Salta, mediante la fundación CEPAS y la participación activa de ambos estados subnacionales en las ferias FERINOA y FEXPOCRUZ.

Como consideraciones finales de este Capítulo se puede mencionar que han existido una multiplicidad de acciones, eventos, convenios y demás instrumentos destinados a fortalecer el turismo, el comercio y la cultura entre Santa Cruz y Salta. Igualmente fue de vital importancia el acompañamiento constante de instituciones intermedias como la CAO, la CAINCO, la CADEX, por parte de Santa Cruz y la Cámara Regional de la Producción de Salta, la Cámara de Comercio y la de Comercio Exterior de la Provincia de Salta; así como también la participación de las diferentes entidades gubernamentales de cada sector mencionado.

## CONCLUSIONES FINALES

Las relaciones y vinculaciones entre Salta y Santa Cruz pueden remontarse hasta la época de la Colonia española, cuando compartieron la división político-territorial del Virreinato de Río de la Plata. Las vinculaciones históricas son muchas.

El problema en el presente trabajo de investigación se plantea desde una nueva óptica vinculada con un cambio rotundo en el sistema internacional producto de hechos significativos como el fin del bipolarismo que permitió el surgimiento de nuevas formas de inserción internacional, la cooperación descentralizada, producto de la aparición de nuevos actores no estatales, y el proceso de descentralización política manifestado en la mayoría de los estados latinoamericanos que conllevó a un creciente empoderamiento de las regiones sub-nacionales.

Todos estos hechos, sumados a las nuevas características que le imprime la globalización al conjunto de las Relaciones Internacionales han permitido el establecimiento de un nuevo fenómeno: la *paradiplomacia*, entendiendo por éste, el ejercicio de actividades transnacionales por parte de una unidad política interna a un determinado Estado nación hacia otras unidades políticas de las mismas características.

La paradiplomacia es un fenómeno multidimensional que se ha expresado de diversas maneras, con diferentes objetivos, hacia diferentes áreas y con un sentido de institucionalidad o carente de él.

Dentro de esta característica multidimensional, el presente trabajo pretende centrarse en un caso determinado, con el objetivo de conocer más cercanamente las características y los procesos del nuevo fenómeno paradiplomático, describir y comprender su direccionalidad, y las nuevas formas institucionales que se van creando, producto de la invención institucional, para dar paso a este tipo de relaciones en su permanencia y viabilidad.

El trabajo tiene como respaldo teórico las teorías sobre cooperación descentralizada; el paradigma transnacionalista, desarrollado por Robert Keohane y Joseph Nye en la década de los setenta, y el paradigma de interdependencia compleja de

Joseph Nye y Robert Keohane. Sin estos aportes teóricos no se hubiera podido analizar a las unidades subnacionales como sujetos de política y acción internacional.

Como objetivos principales, este trabajo delimitó los siguientes:

Objetivo principal: Describir los alcances y resultados de las actuaciones que tuvo la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta, en el marco de las relaciones paradiplomáticas entre el Departamento Autónomo de Santa Cruz (Estado Plurinacional de Bolivia) y la Provincia de Salta (República Argentina), en el periodo comprendido entre 2010 y 2012.

Objetivos específicos:

- Conocer los alcances de la cooperación descentralizada entre la Provincia de Salta (República Argentina) y el Departamento Autónomo de Santa Cruz (Estado Plurinacional de Bolivia) en el marco de la ZICOSUR.
- Describir las actuaciones, sus alcances y resultados de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta
- Determinar los temas prioritarios en la agenda bilateral de las unidades subnacionales durante el periodo de funcionamiento de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta

La delimitación temporal que se realizó para el desarrollo de este trabajo de investigación no es casual, está supeditada a antecedentes concretos como el Memorando de Entendimiento entre Salta y Santa Cruz y el Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Gobernación cruceña y la fundación FAUTAPO.

El trabajo de investigación se estructuró en tres Capítulos:

El Capítulo I pretende responder las cuestiones teóricas, metodológicas y conceptuales que enmarcan el desarrollo de este trabajo de investigación. Destaca la importancia de los paradigmas transnacionalista y de la interdependencia compleja para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos ya que ambas corrientes rompen con el paradigma tradicional que imperaba en la Teoría de las Relaciones Internacionales,

donde el actor preponderante era el Estado-Nación, generando una teorización que incluye a los nuevos actores que fueron emergiendo desde el fin del bipolarismo, como así también reconocen las nuevas formas de relacionamientos transnacionales. De esta manera se justifica el abordaje científico para el estudio de las relaciones paradiplomáticas entre Salta y Santa Cruz.

El Capítulo II abordó todos los antecedentes a la creación de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial, respondiendo temas centrales del objetivo general de investigación de este trabajo; desarrollando y describiendo el contexto, examinando los instrumentos y analizando la capacidad jurídica de los estados subnacionales que conformaron la relación bilateral mediante la implementación de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta.

Asimismo, se respondió al primer objetivo específico del presente trabajo de investigación acerca de conocer los alcances de la cooperación descentralizada entre Salta y Santa Cruz en el marco de la ZICOSUR. Las conclusiones de este capítulo son:

- Salta y Santa Cruz tienen las facultades delegadas por sus respectivas Constituciones para ejercer relaciones internacionales mientras las mismas no se opongan a la política exterior de sus Estados. Estas competencias se desarrollan tanto en el Estatuto Departamental de Santa Cruz como en la Constitución de la Provincia de Salta, que además incorpora el decreto provincial N° 487 que regula claramente su accionar internacional, mostrando una gran vocación internacionalista e integracionista.
- El ejercicio de la Presidencia Pro Témpore de ZICOSUR por parte de Salta en el período que abarca este trabajo, fue un factor fundamental para que Santa Cruz decidiera abrir una Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial en la Provincia, pues la estrategia cruceña consistió en expandir su influencia desde el centro neurálgico de ZICOSUR a toda esta subregión.
- La Cooperación Descentralizada, definida como un nuevo enfoque en la cooperación para el desarrollo cuyos actores son los gobiernos locales y los representantes de la sociedad civil, jugó un papel esencial en el relacionamiento

paradiplomático entre Salta y Santa Cruz, pues mediante la intermediación de FAUTAPO, mediante la canalización de fondos obtenidos por el Gobierno de Holanda, pudo financiar el proyecto de la Agencia de Promoción, que fue el instrumento más significativo en el desarrollo y fortalecimiento de las relaciones cruceñas con Salta.

- El Memorando de Entendimiento entre el departamento de Santa Cruz y la Provincia de Salta, firmado por los Gobernadores de Salta y Santa Cruz el 24 de septiembre de 2009, constituye el principal antecedente al establecimiento de la Agencia de Promoción, ya que en él se estipula el objetivo de consolidar la integración entre las dos regiones, mediante un fortalecimiento a la cooperación bilateral, a través de la coordinación y establecimiento de políticas públicas y acciones concretas en las áreas de turismo, cultura, patrimonio, comercio, desarrollo humano, medio ambiente, inclusión social y gobernabilidad.
- La Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta fue una oficina que logró fortalecer las relaciones con la Provincia de Salta, y mediante ella, con el resto de ZICOSUR.

El Capítulo III abordó el objetivo principal del presente trabajo de investigación que consiste en: “describir los alcances y resultados de las actuaciones que tuvo la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta, en el marco de las relaciones paradiplomáticas entre el Departamento Autónomo de Santa Cruz (Estado Plurinacional de Bolivia) y la Provincia de Salta (República Argentina), en el periodo comprendido entre 2010 y 2012”. Asimismo, desarrolló el segundo y el tercer objetivo específico, que son: “describir las actuaciones, sus alcances y resultados de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta”; y “determinar los temas prioritarios en la agenda bilateral de las unidades sub-nacionales durante el periodo de funcionamiento de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta”.

Las conclusiones de este Capítulo son:

- En las actuaciones de la Agencia de promoción en el aspecto comercial destacan dos visitas del gobernador de Santa Cruz a Salta, la primera para “el día de Santa Cruz en Salta” y la segunda para la FERINOA del año 2011. En cuanto a las visitas del gobernador de Salta a Santa Cruz, la primera fue para la firma del Memorando de Entendimiento del año 2009 y la segunda en el marco de la FEXPOCRUZ en septiembre del año 2010.
- En el plano cultural, se citan igualmente las visitas de los Gobernadores para la celebración del “día de Santa Cruz en Salta” y del día de Salta en “Santa Cruz”, que asimismo, tuvieron un carácter de promoción cultural pues fueron actividades que permitieron visibilizar y promocionar la cultura de ambas regiones.
- En el plano turístico, se detallan las caravanas de empresarios cruceños a Salta y de empresarios salteños a Santa Cruz, hecho que permitió la promoción de la ruta turística terrestre entre las dos entidades subnacionales.
- Los temas principales de la agenda bilateral estuvieron enmarcados principalmente en los ámbitos del fortalecimiento comercial y turístico.
- En cuanto a los alcances de la Agencia de Promoción en el eje comercial, se impulsó una agenda bilateral comercial sostenible entre Salta y Santa Cruz, se realizaron eventos entre empresarios cruceños y salteños que lograron comprometer inversiones mutuas, el desarrollo de actividades conjuntas en cuanto al sector agroindustrial (comercialización de granos) y agropecuario, los encuentros empresariales bilaterales, comercialización de artesanías, puesta en marcha de una red operativa de comercio vía web con la participación de entidades intermedias para el fomento del intercambio comercial entre Salta y Santa Cruz.
- En cuanto a los alcances en el eje turístico se desarrollaron acciones para coordinar la promoción con las agencias de turismo de Salta y Santa Cruz, distribución de materiales de promoción de las diferentes ofertas turísticas, la implementación anual de un *workshop* de turismo del NOA promoviendo la

participación de todos los actores en sus diferentes ferias empresariales, la coordinación de la ruta turística integral Santa Cruz – Chaco – Salta, llevándose a cabo caravanas automovilísticas; por último se destaca la presentación conjunta de las ofertas turísticas de Santa Cruz y Salta para promocionar e impulsar esta actividad.

- En el plano cultural se distinguen los diversos *workshops* que realizaron los representantes de las áreas de cultura de ambas regiones, los talleres y un encuentro binacional de historiadores en el marco de las acciones para el Bicentenario de Santa Cruz.
- En cuanto a los resultados de la Agencia de Promoción en el eje comercial se destacaron: la generación de una agenda comercial sostenible conjunta con acciones concretas y por rubros, la realización de eventos para la transferencia de conocimiento y tecnología agropecuaria, además de recursos financieros. Se destaca el Convenio entre la Asociación Boliviana de BRANGUS y la Asociación de Cabañas Salteñas firmada en la ciudad de Salta el 14 de abril de 2010, bajo las líneas de: a) producción conjunta, b) Genética c) Ferias y espacios de muestra d) capacitación y transferencia tecnológica, y d) incidencia en políticas públicas.
- En el eje turístico destaca la creación de una agenda y un calendario turísticos en común, que permitieran promocionar cada una de las marcas territoriales en diferentes espacios, generando un mayor flujo turístico para ambas entidades subnacionales. La institucionalización del “día de Santa Cruz en Salta” y del “día de Salta en Santa Cruz” como espacios indispensables para fomentar los lazos culturales y turísticos entre ambas regiones. La apertura de vuelos directos entre Salta y Santa Cruz mediante la empresa aeronáutica boliviana AEROSUR.
- En el eje cultural, se destacan actividades como: la apertura del Centro Cultural y de Artesanía de Santa Cruz en Salta, mediante la fundación CEPAS y la participación activa de ambos estados subnacionales en las ferias FERINOA y FEXPOCRUZ.

De esta manera se concluye que el desarrollo de este trabajo ha cumplido con todos los objetivos de investigación propuestos, encontrando dificultades en cuanto al acceso a varios documentos referidos a firmas de convenios entre los actores, principalmente empresariales y a los resultados económicos de las ruedas de negocios que no están disponibles para el público en general.

## **SUGERENCIAS REFERIDAS A FUTURAS INVESTIGACIONES Y A LA MEJORA DEL TRABAJO REALIZADO**

Definida la importancia del rol que ha jugado la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta para el buen funcionamiento de la relación paradiplomática entre Salta y Santa Cruz, resulta interesante poder investigar acerca de otras experiencias similares que cuenten con agencias institucionalizadas para lograr estrechar vínculos entre los estados subnacionales.

El 17 de marzo de 2011 se realizó en la ciudad de Jujuy la “Primera reunión de la Red de Agencias de Promoción Comercial, Turística y Cultural del Corredor Bioceánico del Eje de Capricornio” que tenía como objetivo proponer a los miembros de ZICOSUR el establecimiento de una “Red de Agencias Corporativas de Promoción Cultural, Turística y Comercial” como un instrumento complementario a los procesos de integración de la subregión. Se perseguía crear una estructura organizacional autónoma que, complementando la facilitación política que generan las reuniones de mandatarios en diversos ámbitos, permita promover el intercambio y el trabajo en tiempo real y abordar la integración a fin de lograr un mayor beneficio económico, social y cultural para cada Estado en particular incluyendo a todos sus sectores. Establecía la necesidad de generar nuevos acuerdos entre todas las Provincias, estados o regiones del Trópico de Capricornio para posibilitar un fortalecimiento de sus relaciones, desarrollando acciones solidarias, articulando intereses, objetivos y esfuerzos mancomunados, políticas de complementación económica y cultural, favoreciendo la inversión de capitales, explotación conjunta de los recursos y compromisos de racionalización administrativa.

Se proponía la creación de una estructura organizacional en la que cada miembro adherente esté representado por una agencia local, encabezada por el encargado de área de Relaciones Internacionales de cada miembro parte. La estructura estaría encabezada por un Órgano deliberante (Asamblea de Representantes), un Órgano Ejecutivo (compuesto por tres representantes de las Agencias) y una Secretaría Permanente.

Esta propuesta realizada por el Gobierno de la Provincia de Jujuy no tuvo mayor repercusión y no sumó adherentes. Aun así es muy interesante y podría ser un instrumento mucho más sólido para el potenciamiento de la zona que abarca ZICOSUR.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Acuerdo de Cooperación Interinstitucional. Gobierno Departamental Autónomo de Santa Cruz- Fautapo. (26 de Noviembre de 2009). Santa Cruz de la Sierra.
- Antelo, L. (04 de Febrero de 2020). Actuaciones, alcances y resultados de la cooperación descentralizada. (H. Aramayo, Entrevistador)
- Arenal, C. D. (2000). *Introducción a las Relaciones Internacionales*. Madrid - España: Tercera Edición. Editorial TECNOS.
- Asociación de Ganaderos de Bolivia BRANGUS y la Asociación de Cabañas de Salta. (14 de abril de 2010). Acta de Entendimiento entre Asociación de Ganaderos de Bolivia BRANGUS y la Asociación de Cabañas de Salta. Santa Cruz de la Sierra, Santa Cruz, Bolivia.
- Ayala, J. L. (2014). Interdependencia compleja. Cuatro enfoques teóricos de la Cooperación internacional de los gobiernos subnacionales. Pág. 258. *Revista de El Colegio de San Luis. Nueva época. Año IV, Número 7. enero a junio 2014.* .
- Böhrt, C., Choque, M., Córdova, E., Rocabado, C., & De la Fuente, J. (2012). El andar de la autonomía departamental en Bolivia: Caminantes y senderos. *PNUD - Bolivia*.
- Barbé, E. (1995). *Relaciones Internacionales*. Madrid - España: Tecnos.
- Bohórquez, J. P. (2009). Transnacionalismo e historia transnacional del trabajo: hacia una síntesis teórica. *Artículo para el Centro de Investigación y Educación Popular*.
- Calduch, R. (1993). *La Diplomacia*. Madrid - España: Edit. CEURA.
- Castro, Y. (2005). Política y cultura. *Redalyc*, 183.

- Cornago, N. (2001). *Exploring the global dimensions of paradiplomacy: Functional and normative dynamics in the global spreading of subnational involvement in foreign affairs.*
- Corredor, L. (2016). La cooperación descentralizada como eje articulador del crecimiento económico en las regiones colombianas. . *Grupo de Investigación: Desarrollo y equidad. Fundación Universidad de América.*
- Díaz, J. (2018). *Hacia la horizontalidad y descentralización de las relaciones internacionales.* Barcelona - España: Observatorio de Cooperación Descentralizada UE - AL.
- Duchacek, I. (1990). *Perforated Sovereignities: Towards a Typology of New Actors in International Relations.* Michhekmann, Hans y Panayotis Soldatos (eds.); *Federalism and International Relations: The rol of Subnational Units.* Oxford - Reino Unido.
- Fernández, A. (2016). La Cooperación Descentralizada en Iberoamérica: Una mirada desde la Cooperación Sur-Sur. *San Salvador: Secretaría General Iberoamericana.*
- Ferraro, D. (2017). El papel de los gobiernos subnacionales en la construcción de la integración regional. . *Montevideo - Uruguay: 9º Congreso Latinoamericano de Ciencia.*
- García, R. (2011). Maquiavelo y el arte de la diplomacia. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Centro de Estudios Políticos. . *Estudios Políticos núm. 37 (enero-abril, 2016): México, D.F., ISSN: 0185-1616.*
- Gobernación de Santa Cruz. (2008). *Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social (PDDES).* Santa Cruz de la Sierra.

- Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz y Fautapo. (Celebrado el 26 de noviembre de 2009). Acuerdo de Cooperación Interinstitucional. Santa Cruz - Bolivia.
- Gobierno Departamental Autónomo de Santa Cruz y Gobierno de la Provincia de Salta. (24 de septiembre de 2009). Memorando de Entendimiento entre el departamento de Santa Cruz y la Provincia de Salta. Santa Cruz de la Sierra, Santa Cruz, Bolivia.
- Gómez, T. (Agosto de 2015). Las provincias y las relaciones internacionales: pasado presente y futuro. *Revista Actualidad Jurídica N° 16*.
- Grandas, D. (2010). La cooperación descentralizada como un nuevo modelo en cooperación para el desarrollo. *Revista de análisis internacional*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. DF - México: Mc Graw Hill.
- Jara, E. (1989). *La función diplomática*. Santiago de Chile: PNUD y CEPAL.
- Keohane R; Nye J. (1971). Transnational relations and World Politics. *Harvard University Press Cambridge*, 11.
- Keohane, R. (1984). *Depués de la Hegemonia*. Argentina: Grupo Editor Latinoamericano: Colección Estudios Internacionales.
- Milán, R. (2013). *Cambios en la estructuras de poder: interdependencias y asimetrías en la era global. Artículo de Reflexión. La investigación realizada para este artículo se presentó como parte del marco teórico de la tesis doctoral Transnacionalización del Desarrollo*. Madrid - España.
- Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación*. Bogotá - Colombia: Ediciones de la U.

- Observatorio de Cooperación Descentralizada UE - AL. (2014). Los nuevos retos de la Cooperación Descentralizada. *Revista del Observatorio de la Cooperación Descentralizada Unión Europea - América Latina*.
- Ortega, A. (2012). *Los gobiernos locales como actores internacionales. Reflexiones teóricas*. Buenos Aires - Argentina.
- Organización Internacional sobre la Migración. (2010). *Migración y transnacionalismo: Oportunidades y desafíos es el tema elegido por los Miembros para el primer taller intermedio del Diálogo Internacional sobre la Migración en 2010 cuyo tema principal es la migración y el cambio social*.
- Paniagua, L. (26 de Noviembre de 2019). Actuaciones, alcances y los principales resultados de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta. (H. Aramayo, Entrevistador)
- Rivero, G. (11 de 21 de 2019). Alcances y principales resultados de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta. (H. Aramayo, Entrevistador)
- Ruíz, S. (2007). La cooperación descentralizada, un nuevo modelo de desarrollo: Análisis de las relaciones España - Nicaragua. *HAOL, Núm. 15 (Invierno, 2008), ISSN 1696-2060, 107-120. Pág. 107*.
- Safarov, A. (2019). La paradiplomacia del Noroeste Argentino: el caso ZICOSUR. *Universidad Nacional de Rosario, Argentina*.
- Sanz, B. (2008). *Guía para la acción exterior de los gobiernos locales y la cooperación descentralizada Unión Europea-América Latina. Volúmen 2*. España: Diputación de Barcelona.
- Sebastián, R., & Cruz, J. (2017). *Globalización, interdependencia compleja y mundialización: La dialéctica entre lo global y lo local*. Argentina: Razón Crítica.

- Sebastián, R., & Cruz, J. (2017). *Globalización, interdependencia compleja y mundialización: La dialéctica entre lo global y lo local*. Argentina: Razón Crítica.
- Soldatos, P. (1990). *An Explanatory Framework for the Study of Federated States as Foreign-policy Actors*. En H. Michelmann & P. Soldatos. *Federalism and International Relations. The Role of Subnational Units*, Oxford: Clarendon Press.
- Simón, M. (3 de Diciembre de 2019). Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta, en el marco de las relaciones paradiplomáticas entre el Departamento Autónomo de Santa Cruz (Estado Plurinacional de Bolivia) y la Provincia de Salta (República Argentina). (H. Aramayo, Entrevistador)
- Simón, M. G. (3 de Diciembre de 2019). Acuerdo de Cooperación binacional entre Santa Cruz y Salta. (H. Aramayo, Entrevistador)
- Valdés, R., & Loaeza, E. (1993). *Derecho Diplomático y Tratados. Acervo Histórico Diplomático*. México.
- Velázquez, R., González, S., & García, D. (2018). *Teoría y práctica de la diplomacia en México: Aspectos básicos*. Monterrey - México: Ediciones de Laurel.
- Velázquez, R., González, S., & García, D. (2018). *Teoría y práctica de la diplomacia en México: Aspectos básicos*. Monterrey - México: Ediciones de Laurel.
- Zeraoui, Z. (2016). Para entender la paradiplomacia. *Desafíos N° 28*. Bogotá - Colombia.
- ZICOSUR. (2010). *Términos de referencia del Coordinador para la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial al ZICOSUR*. Santa Cruz, Santa Cruz - Bolivia.
- ZICOSUR. (2018). Recuperado el Octubre de 2019, de [www.zicosur.org.ar](http://www.zicosur.org.ar)

ZICOSUR. (2020). Recuperado el 9 de Octubre de 2020, de [www.zicosur.com](http://www.zicosur.com)

ZICOSUR. (s/a). Recuperado el Agosto de 2019, de [www.zicosur.org.ar](http://www.zicosur.org.ar)

Zubelzú, G. (2005). La acción internacional de las provincias argentinas. Reflexiones generales y análisis de algunos perfiles de gestión. *Revista Estudios N° 18*, 148.

### **Normativa consultada**

Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia. (2015). *Ley N° 699. Ley básica de relacionamiento internacional de las entidades territoriales autónomas*. La Paz - Bolivia: Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia.

Convención Constituyente. (1998). Constitución Política de Salta. *Sancionada el 2 de junio de 1986; reformada parcialmente, concordada y sancionada el 7 de abril de 1998*. Salta – Argentina.

Estado Plurinacional de Bolivia. (2009). *Constitución Política del Estado*. La Paz - Bolivia: Gaceta Oficial de la Nación.

Gobernación de Santa Cruz. (2013). *Estatuto Autonómico de Santa Cruz*. Santa Cruz - Bolivia.

República de Argentina. (1994). *Constitución de la Nación Argentina*. Buenos Aires - Argentina.

### **Webgrafía:**

Cafiero, A. (2008). *Estudios de casos: La Cooperación Descentralizada en la Argentina*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2020, de <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/libreria-201.pdf>

Colacrai, M. (2019). [www.isanet.org](http://www.isanet.org). Recuperado el 10 de Agosto de 2019, de <http://web.isanet.org/Web/Conferences/FLACSO-ISA%20BuenosAires%202014/Archive/46b47798-0d>

Fautapo. (2018). Recuperado el 2019, de <http://www.unp.edu.pe/oficinas/occt/que-es-convenio.html>

FAUTAPO. (2019). Recuperado el Septiembre de 2019, de <http://portal.fundacionautapo.org/fundacion/>

Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz. (2010). Recuperado el 5 de Octubre de 2020, de <http://www.santacruz.gob.bo/sczpdf//4315>

Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz. (2019). Obtenido de [http://www.santacruz.gob.bo/sczbusqueda\\_contenido/2934](http://www.santacruz.gob.bo/sczbusqueda_contenido/2934)

Gobierno de la Provincia de Salta. (2020). Recuperado el 1 de Octubre de 2020, de <http://www.internacionalsalta.gob.ar>

Gobierno Departamental Autónomo de Santa Cruz. (2018). *santacruz.gob.bo*. Recuperado el 10 de Agosto de 2019, de [http://www.santacruz.gob.bo/sczbusqueda\\_contenido/2934](http://www.santacruz.gob.bo/sczbusqueda_contenido/2934)

Gobierno Departamental Autónomo de Santa Cruz. (2017). *Dirección de Relaciones Internacionales del Gobierno Departamental Autónomo de Santa Cruz*. Recuperado el 2019, de [http://www.santacruz.gob.bo/sczturistica/asies/historia\\_contenido/9899/30020](http://www.santacruz.gob.bo/sczturistica/asies/historia_contenido/9899/30020)

Oficina de Relaciones Internacionales de Salta. (s/a). Recuperado el 1 de Octubre de 2020, de <http://www.internacionalsalta.gob.ar/index.php/institucion/mision>

Organización no gubernamental para la Cooperación solidaria. (23 de Noviembre de 2017). *Me pregunto, ¿qué es la Cooperación descentralizada?* . Recuperado el noviembre de 2019, de <https://amycos.org/admcms/wp-content/uploads/2017/11/23-cooperacion-descentralizada.pdf>

Prefectura de Santa Cruz. (2004). Recuperado el 4 de Octubre de 2020, de <http://www.santacruz.gob.bo/sczautonomia/historia/cabildos/contenido/3070/20025#ancla>

**Otros**

Paniagua, Liliana. (2010-2012) Informes de Consultoría mensuales dirigidos a FAUTAPO.

## **ANEXOS**

### **ANEXO A: ENTREVISTAS**

#### **ENTREVISTA 1: Liliana Paniagua**

Esta entrevista tiene el objetivo de conocer las actuaciones, los alcances y los principales resultados de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta, en el marco de las relaciones paradiplomáticas entre el Departamento Autónomo de Santa Cruz (Estado Plurinacional de Bolivia) y la Provincia de Salta (República Argentina), entre los años 2010 al 2012”. La información proporcionada es útil para la conclusión de un trabajo final de grado de la Carrera de Relaciones Internacionales de la Universidad Católica en Salta. Su aporte es fundamental, la información se manejará lo más objetiva posible.

La entrevista está elaborada en cuatro bloques, en total tiene 16 preguntas.

Fecha: 26-11-19 Sexo: Femenino

Cargo actual: Representante de la Casa de Salta en Buenos Aires

Cargo durante el proyecto (2010 y 2012): Consultora Agencia de Promoción Cultural Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta y Representante del Gobierno Autónomo de Santa Cruz ante Salta, el NOA y ZICOSUR.

#### **I. Introductorias**

##### **1. ¿Cuál era el propósito o los propósitos principales del Acuerdo de Cooperación Binacional entre la Gobernación de Santa Cruz y la de Salta?**

El propósito principal de la cooperación bilateral entre Santa Cruz y Salta consistía en generar una agenda sostenible en cuatro temas principales. Primero, la generación de una agenda de empresarios que abra la oportunidad a negocios inclusivos, forjando movilización de recursos; la segunda consistía en estrechar vínculos entre los Gobiernos para potenciar las políticas públicas en cuanto al turismo, cultura, comercio exterior, intercambio de experiencias, etc. La tercera, consistía en generar un vínculo entre

ambos Gobiernos para facilitar todas las acciones que se tomen en cuanto a las marcas territoriales, tanto de la Provincia de Salta como del departamento de Santa Cruz. Por último, la cuarta consistía en fortalecer los vínculos con ZICOSUR para generar e implementar todas las estrategias que se trabajan entre los gobiernos que la componen.

En general, el objetivo principal era consensuar una Agenda bilateral sostenible en el tiempo, y para ello se implementa la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta.

## **2. ¿Por qué se vio la necesidad de abrir una Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta?**

La necesidad de aperturar la Agencia de Promoción surge ante la falta de respuesta de ambas Cancillerías a las necesidades de descentralización de sus políticas; se carecía de una mirada autonómica y federal a las necesidades crecientes de cada unidad subnacional. Asimismo, ambas embajadas carecían de una agenda regional en cuanto a lo comercial especialmente. Otro factor fue la apertura de rutas aéreas directas entre Salta y Santa Cruz que incrementó el flujo turístico y el networking empresarial.

Todo esto en el marco del proceso de fortalecimiento de ZICOSUR y el estrechamiento de relaciones entre ambas regiones potenciado por CAINCO (Cámara de Industria y Comercio de Santa Cruz), CAO (Cámara Agropecuaria del Oriente-Santa Cruz) y la CADEX (Cámara de Exportadores de Santa Cruz); instancias institucionales que determinaron la necesidad de la apertura de una Agencia.

## **II. Promoción Comercial**

### **3. ¿Cuáles han sido las principales actuaciones y/o alcances de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial respecto de la promoción comercial entre ambas subregiones?, ¿quiénes fueron los principales actores?**

Uno de los más importantes resultados durante los años de funcionamiento de la Agencia de Promoción, fue la generación de una agenda empresarial común, dada cuenta de que existen importantes inversiones de Santa Cruz en Salta (como es el caso

de Avícolas SOFIA) y viceversa, y también, por otro lado, la incorporación de toda la experiencia del sector agropecuario en cuestión de soja y servicios agrícolas por parte de los empresarios de Salta y del NOA en Santa Cruz. Por ello uno de los principales resultados es esta movilización, no solamente de conocimiento y tecnología agropecuaria, sino también de recursos y las actividades que se han ido manteniendo en el tiempo como los encuentros entre empresarios, etc.

Los principales actores fueron los dos Gobiernos, a través de sus Secretarías de Relaciones Internacionales. Otros actores importantes son la ZICOSUR, los empresarios a la cabeza de, por el lado de Santa Cruz, CAINCO, CADEX y la CAO, y por parte de Salta, la Cámara Regional de la Producción, la Cámara de Comercio, y la Cámara de Comercio Exterior.

#### **4. ¿Qué eventos se realizaron en este marco y a qué público se dirigían?**

En cuanto a los eventos más importantes en este aspecto se realizaron distintos workshops empresariales, encuentros de empresarios y ruedas de negocios. El público al que se dirigían era estrictamente empresarial y para emprendedores.

#### **5. ¿Podría mencionar los principales resultados que se tuvieron en el marco de la cooperación subnacional en el tema comercial?**

La generación de una Agenda comercial sostenible con acciones concretas de los empresarios divididos en sector productivo y sector agroindustrial, por las características económicas de ambas entidades subnacionales.

### **III. Promoción cultural**

#### **6. ¿Cuáles han sido las principales actuaciones y/o alcances de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial respecto de la promoción cultural entre ambas subregiones?, ¿quiénes fueron los principales actores?**

Las principales actuaciones y/o alcances en materia de cooperación y promoción cultural de la Agencia estuvieron relacionadas a generar condiciones para la

implementación de acciones que conlleven la integración cultural como así también el promover los atractivos culturales de ambas subregiones.

**7. ¿Qué eventos se realizaron en este marco y a qué público se dirigían?**

Se realizaron numerosos workshops entre los representantes en cuestiones culturales de ambas regiones, talleres y un encuentro binacional de historiadores en el marco de las acciones implementadas para el Bicentenario de Santa Cruz. El público al que se dirigían era básicamente autoridades y público en general.

**8. Podría mencionar los principales resultados que se tuvieron en el marco de la cooperación subnacional en el tema cultural?**

Igualmente la generación de una Agenda cultural en común en la que se destacaron como actividades principales la creación de un calendario cultural binacional y un encuentro entre historiadores de ambas regiones, como así también la promoción del Festival de Música Barroca.

**IV. Promoción turística**

**9. ¿Cuáles han sido las principales actuaciones y/o alcances de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial respecto de la promoción turística entre ambas subregiones?, ¿quiénes fueron los principales actores?**

La promoción de las marcas territoriales, los diferentes *workshops* de turismo y la implementación del día de Santa Cruz en Salta y el día de Salta en Santa Cruz. Asimismo resulta de gran importancia la constante presencia y participación de Santa Cruz en la FERINOA y de Salta en la FEXPOCRUZ.

**10. ¿Qué eventos se realizaron en este marco y a qué público se dirigían?**

Cabe destacar la importancia de la apertura de las rutas aéreas directas entre Santa Cruz y Salta por las compañías AeroSur y BOA y, por supuesto la promoción e incorporación de un calendario turístico de ambas regiones.

**11. Podría mencionar los principales resultados que se tuvieron en el marco de la cooperación subnacional en el tema turístico?**

El principal resultado fue la creación de una Agenda turística en común y la creación de un Calendario turístico de ambas regiones.

**V. Relacionamiento paradiplomático entre las dos unidades subnacionales**

**12. Según su opinión ¿Cuáles fueron los temas centrales de la Agenda de ambas subregiones durante el período 2010 al 2012?**

Los temas centrales en la Agenda de las dos subregiones durante el período que se menciona estuvieron estrechamente ligados al ámbito comercial y empresarial y, aunque en menor medida, al turismo. En ambos temas centrales surgieron Agendas en común que fueron documentos de construcción bilateral y se convirtieron en guías para el relacionamiento paradiplomático entre ambas regiones.

**13. ¿Podría comentar, según su experiencia, cuál es el aprendizaje de este modelo de relacionamiento paradiplomático a través de una Agencia de Promoción institucionalizada?**

Uno de los mayores aprendizajes consistió en la importancia de trabajar ambos gobiernos juntos para generar mayores condiciones de desarrollo mediante la adopción de políticas públicas coordinadas y en una participación más influyente en el seno de ZICOSUR.

El relacionamiento paradiplomático ha seguido fluyendo al margen de la incorporación de la Agencia de Promoción. Asimismo, otro aprendizaje que nos deja esta experiencia es que este tipo de Agencias suelen no perdurar mucho tiempo por falta de fondos y financiamiento.

## **VI. Complementarias**

### **14. ¿Cuál fue el rol de la Cooperación Descentralizada en el relacionamiento paradiplomático entre Salta y Santa Cruz durante los años 2010-2012?**

La cooperación descentralizada jugó un papel muy importante para la implementación de la Agencia de Promoción, ya que mediante la misma se pudo financiar la Agencia, su funcionamiento y algunos viajes que resultaron imprescindibles para la consecución de los resultados mencionados. Cabe resaltar que esta cooperación fue canalizada a través de FAUTAPO.

### **15. ¿Cuál fue el número de visitas oficiales del Gobernador y/o autoridades con su representación de Santa Cruz a Salta durante el período 2010-2012?**

Hablando de visitas oficiales, fueron dos, una de ellas en el marco de FERINOA y la otra en el marco del Día de Santa Cruz en Salta.

### **16. ¿Cuál fue el número de visitas oficiales del Gobernador y/o autoridades con su representación de Salta a Santa Cruz durante el período 2010-2012?**

Igualmente fueron dos visitas oficiales, una en el marco de la FEXPOCRUZ y la otra en el marco del Día de Salta en Santa Cruz.

## **ENTREVISTA 2: Gary Rivero Alcántara**

Esta entrevista tiene el objetivo de conocer las actuaciones, los alcances y los principales resultados de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta, en el marco de las relaciones paradiplomáticas entre el Departamento Autónomo de Santa Cruz (Estado Plurinacional de Bolivia) y la Provincia de Salta (República Argentina), entre los años 2010 al 2012”. La información proporcionada es útil para la conclusión de un trabajo final de grado de la Carrera de Relaciones Internacionales de la Universidad Católica en Salta. Su aporte es fundamental, la información se manejará lo más objetiva posible.

La entrevista está elaborada en cuatro bloques, en total tiene 16 preguntas.

Fecha: 21/11/2019 Sexo: Masculino

Cargo actual: Director de Cooperación y Relaciones Internacionales del Gobierno Autónomo de Santa Cruz

Cargo durante el proyecto (2010 y 2012): Director de Cooperación y Relaciones Internacionales del Gobierno Autónomo de Santa Cruz

### **I. Introductorias**

#### **1. ¿Cuál era el propósito o los propósitos principales del Acuerdo de Cooperación Binacional entre la Gobernación de Santa Cruz y la de Salta?**

El propósito principal del acuerdo de cooperación entre ambas gobernaciones fue el de restablecer de manera formal y oficial, un lazo histórico entre ambas regiones. Estas relaciones comerciales, económicas, sociales, etc. entre ambos datan desde la época pre republicana y siempre se mantuvieron. Lo importante del acuerdo fue poner en valor las mismas.

#### **2. ¿Por qué se vio la necesidad de abrir una Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta?**

Para el efecto de poder relanzar las relaciones, se necesitaba de un seguimiento permanente así como de actividades que debido a la distancia física y tecnológicas en ese momento, podían poner en peligro la evolución de la relación. Es así que se decidió abrir una oficina permanente con el fin de promover la cultura, el turismo y el comercio, pilares principales del acuerdo entre Salta y Santa Cruz.

## **II. Promoción Comercial**

### **3. ¿Cuáles han sido las principales actuaciones y/o alcances de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial respecto de la promoción comercial entre ambas subregiones?, ¿quiénes fueron los principales actores?**

Las principales actuaciones han sido el de representar a Santa Cruz de una manera activa y potente en la sociedad Salteña por el espacio de tiempo que estuvo abierta. Las empresas y las instituciones públicas como las gobernaciones, fueron los principales actores.

### **4. ¿Qué eventos se realizaron en este marco y a qué público se dirigían?**

Se realizaron caravanas de integración de empresarios cruceños a Salta. Se participo en la FERINOA obteniendo el 2do lugar. Se realizaron presentaciones de potencialidades de negocios de Santa Cruz en Salta y también se llevaron grupos culturales en el día de Santa Cruz en Salta. Los empresarios de diferentes rubros, agencias de viajes y actores culturales, fueron el principal público meta.

### **5. ¿Podría mencionar los principales resultados que se tuvieron en el marco de la cooperación subnacional en el tema comercial?**

El posicionamiento de Santa Cruz en la sociedad Salteña, el empresariado, los grupos de interés, la administración pública como una alternativa seria y confiable para hacer negocios, conocer y disfrutar.

## **III. Promoción cultural**

**6. ¿Cuáles han sido las principales actuaciones y/o alcances de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial respecto de la promoción cultural entre ambas subregiones?, ¿quiénes fueron los principales actores?**

La participación en la FERINOA fue una oportunidad para presentar la propuesta cultural cruceña. El intercambio de artistas de ambas regiones. Los principales actores fueron las gobernaciones.

**7. ¿Qué eventos se realizaron en este marco y a qué público se dirigían?**

El día de Santa Cruz en Salta, la publicación en artículos de periódicos. Concierto de artistas cruceños.

**8. Podría mencionar los principales resultados que se tuvieron en el marco de la cooperación subnacional en el tema cultural?**

El tema cultural siempre es parte del “soft power” que proyecta un actor hacia otro. En este caso ha sido bien recibido por la sociedad salteña y las peculiaridades del cruceño respecto a Bolivia han sido conocidas y reconocidas.

**IV. Promoción turística**

**9. ¿Cuáles han sido las principales actuaciones y/o alcances de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial respecto de la promoción turística entre ambas subregiones?, ¿quiénes fueron los principales actores?**

La participación en FERINOA. La promoción de vuelos de aerolíneas comerciales hacia Salta. Las empresas y operadores de viajes fueron los principales actores.

**10. ¿Qué eventos se realizaron en este marco y a qué público se dirigían?**

El día de Santa Cruz en Salta y el stand de la FERINOA que estuvo enfocado al turismo fueron los principales eventos turísticos.

**11. Podría mencionar los principales resultados que se tuvieron en el marco de la cooperación subnacional en el tema turístico?**

Se posicionó a Santa Cruz como un destino familiar cercano, accesible y también como un lugar de tránsito hacia rutas en América y Europa.

**V. Relacionamiento paradiplomático entre las dos unidades subnacionales**

**12. Según su opinión ¿Cuáles fueron los temas centrales de la Agenda de ambas subregiones durante el período 2010 al 2012?**

Los temas centrales fueron la profundización del comercio, el redescubrimiento de los lazos históricos, el fomento al conocimiento mutuo de visitarse y conocerse más entre ambas regiones, las buenas prácticas en gestión administrativa de las gobernaciones en temas como salud, seguridad ciudadana, relaciones internacionales.

**13. ¿Podría comentar, según su experiencia, cuál es el aprendizaje de este modelo de relacionamiento paradiplomático a través de una Agencia de Promoción institucionalizada?**

Este modelo es más ágil, menos burocrático, más efectivo y genera soluciones rápidas y a corto plazo. Es una alternativa real para las relaciones internacionales de las regiones en temas concernientes a sus competencias y un gran impulso a su desarrollo.

**VI. Complementarias**

**14. ¿Cuál fue el rol de la Cooperación Descentralizada en el relacionamiento paradiplomático entre Salta y Santa Cruz durante los años 2010-2012?**

El rol de la cooperación descentralizada promovió el dialogo entre los estamentos técnicos de las gobernaciones de una manera que se pudo intercambiar soluciones de problemas comunes con enfoques diferentes. Claro ejemplo se dio con el intercambio de experiencias en bomberos forestales de santa cruz a salta y el uso de la línea 110 de salta a santa cruz.

**15. ¿Cuál fue el número de visitas oficiales del Gobernador y/o autoridades con su representación de Santa Cruz a Salta durante el período 2010-2012?**

2 visitas oficiales

**16. ¿Cuál fue el número de visitas oficiales del Gobernador y/o autoridades con su representación de Salta a Santa Cruz durante el período 2010-2012?**

2 visitas oficiales

### **ENTREVISTA 3: María Guadalupe Simón**

Esta entrevista tiene el objetivo de conocer las actuaciones, los alcances y los principales resultados de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta, en el marco de las relaciones paradiplomáticas entre el Departamento Autónomo de Santa Cruz (Estado Plurinacional de Bolivia) y la Provincia de Salta (República Argentina), entre los años 2010 al 2012”. La información proporcionada es útil para la conclusión de un trabajo final de grado de la Carrera de Relaciones Internacionales de la Universidad Católica en Salta. Su aporte es fundamental, la información se manejará lo más objetiva posible.

La entrevista está elaborada en cuatro bloques, en total tiene 16 preguntas.

Fecha: 3 de diciembre de 2019 Sexo: Femenino

Cargo actual: Asesora Técnica en Cooperación Internacional - Secretaría de Relaciones Institucionales e Internacionales del Gobierno de la Provincia de Salta

Cargo durante el proyecto (2010 y 2012): Asistente técnica - Representación de Relaciones Internacionales del Gobierno de la Provincia de Salta

#### **I. Introductorias**

##### **1. ¿Cuál era el propósito o los propósitos principales del Acuerdo de Cooperación Binacional entre la Gobernación de Santa Cruz y la de Salta?**

Se buscaba principalmente afianzar las relaciones entre Santa Cruz y Salta en temas prioritarios y establecer una agenda de políticas conjuntas para fortalecer la participación de ambas regiones en el marco de la ZICOSUR.

##### **2. ¿Por qué se vio la necesidad de abrir una Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta?**

Teniendo en cuenta la afinidad que existe entre ambas regiones y el flujo turístico y comercial, se vio necesario institucionalizar esos vínculos a través de una entidad de

representación, en este caso del departamento de Santa Cruz en la Provincia de Salta, para fortalecerlos.

## **II. Promoción Comercial**

### **3. ¿Cuáles han sido las principales actuaciones y/o alcances de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial respecto de la promoción comercial entre ambas subregiones?, ¿quiénes fueron los principales actores?**

La Agencia de Promoción se constituyó como el ente articulador de todas las actividades dirigidas al fortalecimiento del comercio entre ambas regiones. En ese marco se realizaron una multiplicidad de acciones que tuvieron como principales actores a los Gobernadores de Salta y Santa Cruz, autoridades vinculadas al comercio exterior, instituciones encargadas de aplicar las normativas fitosanitarias y grupos empresariales.

### **4. ¿Qué eventos se realizaron en este marco y a qué público se dirigían?**

Citando los documentos que se encuentran en archivos que tiene la Representación de Relaciones Internacionales de la Provincia de Salta, se realizaron varios eventos y actividades:

- Se realizaron talleres de intercambio de información sobre transformación de materias primas de productos de ambas regiones.
- Se realizaron mesas de trabajo sobre temáticas de turismo, cultura y comercio.
- Intercambio de la experiencia institucional de CAINCO y de los componentes del modelo que impulsa el Comercio Exterior boliviano, como así también el know how sobre ruedas de negocios y capacitaciones sobre como organizar las mismas, aspecto en que Santa Cruz tiene una gran ventaja y experiencia.
- Puesta en marcha de una red operativa de comercio vía web con la participación de entidades intermedias para el apoyo y fomento del intercambio comercial entre ambas regiones.

- Caravanas de misiones empresariales tanto de Santa Cruz a Salta como de Salta a Santa Cruz.
- Promoción de ambas ofertas exportables.

El público al que iban dirigidas todas estas acciones eran empresarios, emprendedores e instituciones públicas presentes.

**5. ¿Podría mencionar los principales resultados que se tuvieron en el marco de la cooperación subnacional en el tema comercial?**

La consolidación de alianzas comerciales entre empresarios salteños y cruceños. El establecimiento de políticas de promoción comercial. La apertura de espacios para que los empresarios puedan hacer negocios. Brindar mayores facilidades para el comercio entre Salta y Santa Cruz.

**III. Promoción cultural**

**6. ¿Cuáles han sido las principales actuaciones y/o alcances de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial respecto de la promoción cultural entre ambas subregiones?, ¿quiénes fueron los principales actores?**

Se realizaron distintos eventos y actividades relacionados con el intercambio cultural entre ambas subregiones con la finalidad de fortalecer el conocimiento de las características culturales de cada región en específico y reforzar los lazos culturales que nos unen.

**7. ¿Qué eventos se realizaron en este marco y a qué público se dirigían?**

Nuevamente citando a los documentos e informes de la época:

- Se realizó un encuentro de historiadores de ambas regiones además de una muestra fotográfica itinerante con temas culturales destacados como el Carnaval cruceño.
- La promoción del Festival de música barroca de Santa Cruz.

El público al que se dirigían era esencialmente ciudadanía en general, autoridades y representantes culturales de ambas regiones.

**8. Podría mencionar los principales resultados que se tuvieron en el marco de la cooperación subnacional en el tema cultural?**

El principal resultado de esta cooperación binacional fue el de incrementar el conocimiento y reconocimiento de las características culturales de Salta y Santa Cruz, así también como el generar una agenda cultural compartida.

**IV. Promoción turística**

**9. ¿Cuáles han sido las principales actuaciones y/o alcances de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial respecto de la promoción turística entre ambas subregiones?, ¿quiénes fueron los principales actores?**

Se realizaron mesas de trabajo coordinado para la implementación de políticas en materia de promoción turística dirigidas principalmente a los respectivos equipos técnicos, agencias de viaje y operadores turísticos.

**10. ¿Qué eventos se realizaron en este marco y a qué público se dirigían?**

Se trabajó en generar apoyo recíproco en la promoción de los destinos a través de la publicidad estática en rutas de acceso. Se realizó intercambio de material promocional impreso. Se convocaron a actores representativos de la región para la presentación de ambos destinos turísticos. La institucionalización del workshop de Salta en Santa Cruz y de Santa Cruz en Salta. Se coordinaron actividades de capacitación para el personal de contacto de las oficinas turísticas. La promoción de FEXPOCRUZ y FERINOA.

**11. Podría mencionar los principales resultados que se tuvieron en el marco de la cooperación subnacional en el tema turístico?**

El establecimiento de un Calendario de actividades turísticas en común. La promoción de ambos destinos turísticos tanto de Salta en Santa Cruz como de Santa Cruz en Salta.

## **V. Relacionamiento paradiplomático entre las dos unidades subnacionales**

### **12. Según su opinión ¿Cuáles fueron los temas centrales de la Agenda de ambas subregiones durante el período 2010 al 2012?**

Las dos temáticas predominantes en el período mencionado fueron el comercio y el turismo.

### **13. ¿Podría comentar, según su experiencia, cuál es el aprendizaje de este modelo de relacionamiento paradiplomático a través de una Agencia de Promoción institucionalizada?**

Este modelo de gestión y articulación que se logró entre ambas regiones, a partir de contar con una representación permanente de Santa Cruz en Salta, permitió agilizar procesos y acciones como las ya descripta, alcanzando resultados eficientes, mismos que se pueden replicar y tomar de ejemplo para potenciar los procesos de proyección internacional de las entidades subnacionales.

## **VI. Complementarias**

### **14. ¿Cuál fue el rol de la Cooperación Descentralizada en el relacionamiento paradiplomático entre Salta y Santa Cruz durante los años 2010-2012?**

En línea con la anterior pregunta, el rol de la Cooperación Descentralizada como herramienta de gestión de los Gobiernos Locales, no sólo permitió desplegar acciones de base territorial participativas y orientadas a los requerimientos de los actores involucrados en cada uno de los procesos, sino que favoreció el desarrollo de liderazgos que en otros contextos resultan imprecisos. En este sentido, el Memorando de Entendimiento firmado por ambos Gobernadores, Rubén Costas Aguilera (Santa Cruz) y Juan Manuel Urtubey (Salta), se constituyó como un resultado central de esa cooperación, propiciando un verdadero espacio de acción internacional caracterizado por la transversalidad y la reciprocidad de los actores locales participantes.

### **15. ¿Cuál fue el número de visitas oficiales del Gobernador y/o autoridades con su representación de Santa Cruz a Salta durante el período 2010-2012?**

Visitas del Gobernador de Santa Cruz fueron dos oficiales y varias misiones empresariales.

**16. ¿Cuál fue el número de visitas oficiales del Gobernador y/o autoridades con su representación de Salta a Santa Cruz durante el período 2010-2012?**

Visitas oficiales del Gobernador de Salta a Santa Cruz fueron igualmente dos. También se realizaron dos caravanas empresariales.

#### **ENTREVISTA 4: Luis Antelo**

Esta entrevista tiene el objetivo de conocer las actuaciones, los alcances y los principales resultados de la cooperación descentralizada canalizada a través de FAUTAPO para el financiamiento de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta, en el marco de las relaciones paradiplomáticas entre el Departamento Autónomo de Santa Cruz (Estado Plurinacional de Bolivia) y la Provincia de Salta (República Argentina), entre los años 2010 al 2012”. La información proporcionada es útil para la conclusión de un trabajo final de grado de la Carrera de Relaciones Internacionales de la Universidad Católica en Salta. Su aporte es fundamental, la información se manejará lo más objetiva posible.

La entrevista en total tiene 5 preguntas.

Fecha: 4/02/2020    Sexo: Masculino

Cargo actual: Ninguno

Cargo durante el proyecto (2010 y 2012): Director de FAUTAPO

**1.- ¿Qué Cooperación Descentralizada se utilizó para financiar la creación de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta, en el Marco del Convenio firmado entre la Gobernación de Santa Cruz y FAUTAPO?**

Para el Proyecto de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta, se canalizaron fondos de la cooperación del Gobierno de Holanda.

**2.- ¿Por qué para FAUTAPO resultó fundamental apoyar a este tipo de cooperación entre subregiones?**

Dentro de los objetivos primordiales de la Fundación está el de apoyar proyectos o programas de fortalecimiento institucional. En ese sentido vimos con mucho interés el poder canalizar la cooperación hacia el establecimiento de una Agencia que tendría por fin consolidar las alianzas multiactorales en el marco de políticas públicas, fortaleciendo las instituciones, en este caso a la Gobernación de Santa Cruz.

**3.- En su criterio, ¿Cuáles fueron los principales resultados de la cooperación descentralizada dirigida al impulso de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta?**

Los principales resultados de esta cooperación en particular están ligados al fortalecimiento institucional de la Gobernación de Santa Cruz y a su proceso de promoción e internacionalización.

**4.- ¿Cuál fue el alcance de la participación de la Cooperación Descentralizada, canalizada por FAUTAPO, en el proyecto de la constitución de una Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta?**

Se administraron cerca de treinta mil dólares americanos para el funcionamiento de la Agencia en el marco del Convenio firmado con la Gobernación de Santa Cruz. Adicionalmente a los fondos otorgados en el marco del Convenio con la Gobernación, se dio asistencia técnica para la promoción de complejos productivos agrícolas, tema que resulta un pilar fundamental dentro de los objetivos de FAUTAPO.

**5.- ¿Cuál cree usted que es la principal importancia de la Cooperación Descentralizada?**

La cooperación descentralizada es una herramienta muy importante y ágil para brindar soluciones de gran alcance, a través de un buen proceso de planificación, a problemáticas específicas que normalmente no son atendidas de la forma adecuada por parte de los organismos correspondientes, principalmente por falta de planificación y recursos técnicos y económicos. A través de ella se pueden brindar asesoramientos técnicos o creación y financiamiento de proyectos y programas a distintas áreas para el desarrollo de las mismas.

**ANEXO B: MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO ENTRE EL  
DEPARTAMENTO DE SANTA CRUZ – REPÚBLICA DE BOLIVIA - Y LA  
PROVINCIA DE SALTA – REPÚBLICA ARGENTINA**



**Gobierno  
Departamental  
Autónomo  
Santa Cruz**



**GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA,  
Haciendo realidad la Esperanza.**

**MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO  
ENTRE  
EL DEPARTAMENTO DE SANTA CRUZ - REPUBLICA DE BOLIVIA  
Y LA PROVINCIA DE SALTA - REPUBLICA DE ARGENTINA**

*En virtud del desarrollo estratégico de nuestras dos regiones, y ante la necesidad de crear lazos de amistad y cooperación mutua que fortalezcan la unión y amistad entre el Departamento de Santa Cruz – Bolivia y la Provincia de Salta – Argentina, que acrediten la colaboración mutua y la solidaridad recíprocas entre los pueblos en el ámbito cultural, social y económico, el Gobernador del Departamento de Santa Cruz, D. Rubén Costas Aguilera y el Gobernador de la Provincia de Salta, D. Juan Manuel Urtubey, conscientes de la importancia de la hermandad y ayuda mutua.*

*Convencidos de la necesidad de fortalecer las relaciones inspiradas en comunes deseos de paz, amistad, desarrollo con equidad y bienestar de sus ciudadanos, acuerdan suscribir el presente Memorando de Entendimiento, en los siguientes términos:*

**CONSIDERANDO:**

*Que, se hace necesario la implementación de políticas públicas conjuntas, para la promoción de diversas áreas que contribuyan a la consolidación de acciones concretas en el desarrollo de centros de atracción turística, cultural, patrimonial, desarrollo económico, desarrollo sostenible, medio ambiente, inclusión social y gobernabilidad, a fin de fortalecer los lazos de amistad y cooperación mediante el desarrollo de interés común;*

*Que, resulta necesario profundizar la integración de ambos pueblos a través del desarrollo de la actividad económica y cultural, en el convencimiento de que su fortalecimiento contribuirá al desarrollo de los respectivos pueblos y facilitará el intercambio de experiencias;*



**Gobierno  
Departamental  
Autónomo  
Santa Cruz**



**GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA**  
Haciendo realidad la Esperanza

*Que, a fin de implementar la cooperación referida:*

**ACUERDAN:**

*Suscribir el presente Memorando de Entendimiento a fin de propiciar y desarrollar actividades de cooperación en diversas áreas que resulten de interés de ambas partes, como ser: el intercambio de experiencias exitosas que promuevan el desarrollo económica, desarrollo sostenible, inclusión social, gobernabilidad, educación, cultura, deportes y el turismo con el propósito de mejorar la calidad de vida de nuestras poblaciones y potenciar la instrucción de nuestros pueblos.*

*Establecer un Plan de Actividades y conformar un Grupo de Trabajo que tenga a su cargo la responsabilidad de la elaboración y presentación de una Agenda de Trabajo para el logro de las tareas trazadas para el cumplimiento de sus objetivos.*

*El presente Memorando de Entendimiento tendrá una duración de dos años y se renovará automáticamente, por períodos iguales, salvo notificación en contrario de alguna de las partes.*

*En prueba de conformidad se suscriben dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, a las 24 días de septiembre de 2009.*

**Rubén Costas Aguilera**  
Gobernador  
**SANTA CRUZ - BOLIVIA**

**Juan Manuel Urtebey**  
Gobernador  
**SALTA - ARGENTINA**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA**

**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS**

TRABAJO FINAL DE INVESTIGACIÓN DE LA CARRERA DE LICENCIATURA  
EN RELACIONES INTERNACIONALES

**TEMA: “LA COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA EN LA ZICOSUR”**

SUBTEMA: “Las actuaciones de la Agencia de Promoción Cultural, Turística y Comercial de Santa Cruz en Salta, en el marco de las relaciones paradiplomáticas entre el Departamento Autónomo de Santa Cruz (Estado Plurinacional de Bolivia) y la Provincia de Salta (República Argentina), entre los años 2010 al 2012”

**Autor:** Horacio Aramayo Gonzales de Prada

**Directora:** Lic. Carolina Romano Buryaile

Firma Directora: \_\_\_\_\_

Tribunal

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_

Lugar: Salta, Argentina

Año: 2020

Evaluación: \_\_\_\_\_

Observaciones:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_