

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Lic. en Relaciones Internacionales



Trabajo Final de Grado

*La (re)inserción estratégica de la Ciudad de Córdoba en el escenario global.
Tácticas para una internacionalización sostenible y orientada al desarrollo local*

*The strategic (re)insertion of the City of Cordoba in the global scenario. Tactics for a
local development orientated and sustainable internationalization*

Autor: SAVID, Cristián Eloy

Legajo: RIN01149

Córdoba, febrero de 2020

“(...) el concepto de desarrollo global es sólo una abstracción construida sobre promedios (...) El desarrollo no puede ser sino local, de igual modo que no puede ser sino “humano”, o “sustentable”, o “endógeno” (...)”. Sergio Boisier en ¿Hay Espacio para el Desarrollo Local en la Globalización?

"¡Argentinos! ¡A las cosas, a las cosas! Déjense de cuestiones previas personales, de suspicacias, de narcisismos. No presumen ustedes el brinco magnífico que dará este país el día que sus hombres se resuelvan de una vez, bravamente, a abrirse el pecho a las cosas, a ocuparse y preocuparse de ellas directamente y sin más, en vez de vivir a la defensiva, de tener trabadas y paralizadas sus potencias espirituales, que son egregias, su curiosidad, su perspicacia, su claridad mental secuestradas por los complejos de lo personal". Ortega y Gasset, en la Conferencia: Meditación del Pueblo Joven.

1. - Índice

1. - Índice	2
2. - Resumen	3
3. - Introducción	4
4. - Análisis de situación	7
4.1 - <i>Diagnóstico organizacional</i>	7
4.1.1 - <i>La Municipalidad de Córdoba y la Dirección de Relaciones Institucionales</i>	7
4.1.1.1 - <i>Plan de Metas de Gobierno - Acción Exterior 2012-2015</i>	8
4.1.1.2 - <i>Plan de Metas de Gobierno - Acción Exterior 2016-2019</i>	10
4.1.2 - <i>La Agencia para el Desarrollo Económico de Córdoba</i>	12
4.2 - <i>Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas de la Ciudad de Córdoba.</i>	16
5. - Marco Teórico	19
6. - Diagnóstico y Discusión	22
7. - Propuesta	24
7.1 - <i>Objetivo General y Objetivos Específicos</i>	24
7.2 - <i>Alcance</i>	25
7.3 - <i>Recursos involucrados</i>	27
7.4 - <i>Acciones concretas a desarrollar</i>	28
7.4.1 - <i>Diseño institucional para una internacionalización sostenible</i>	28
7.4.2 - <i>Activos competitivos del territorio: una estrategia basada en datos</i>	32
7.4.3 - <i>Iniciativa de relacionamiento y aprendizaje territorial</i>	34
7.4.4 - <i>La Red de Mercociudades</i>	35
7.5 - <i>Evaluación o medición de la propuesta</i>	36
8. - Conclusiones	37
9. - Lista de Referencia	39
10. - Anexos	42
10.1 - <i>Anexo 1: DRI Unidad Ejecutora del Programa N° 240 de la MC</i>	42
10.2 - <i>Anexo 2: Estructura orgánica DRI aprobada por Decreto Municipal.</i>	43
10.3 - <i>Anexo 3: Apartado DRI del Plan de Metas de Gobierno 2012-2015</i>	44
10.4 - <i>Anexo 4: Apartado DRI Plan de Metas de Gobierno 2016-2019</i>	55
10.5 - <i>Anexo 5: Presupuesto</i>	65

2. - Resumen

La internacionalización territorial es un fenómeno abordado cada vez más de manera institucionalizada y planificada por los gobiernos y actores locales para poder no solo explorar y explotar los beneficios de la interacción externa desde el ámbito local, sino también afrontar exitosamente la (re)inserción a la realidad del mundo globalizado. El siguiente trabajo realiza un análisis sobre la planificación y orientación de la internacionalización de la Ciudad de Córdoba a partir de las funciones, acciones y proyectos ejecutados por la Municipalidad de Córdoba (MC) y la Agencia para el Desarrollo Económico de Córdoba (ADEC). En internacionalización, la articulación y concertación entre los principales actores locales para explotar sus potencialidades en el exterior impulsa la ejecución de estrategias para promover el desarrollo, de esa manera, la internacionalización territorial es la búsqueda de desarrollo local en la globalización. Teniendo esto en cuenta, se concluye que si bien la MC y la ADEC tienen una vinculación institucional, ha existido poco relacionamiento para la planificación conjunta de la internacionalización del territorio, por lo que no hay una coordinación en las agendas realizadas por ambos actores ni un registro consolidado de las interacciones y resultados, derivando en acciones y estrategias desarticuladas que no se benefician de los esfuerzos complementarios. A partir de ello, se propone una planificación de corto plazo desde un enfoque estratégico, tomando la experiencia de la Región de Madison, Wisconsin, basándose en los activos competitivos del territorio, la gestión compartida y la monitorización diagnóstica, así como también un nuevo diseño institucional que promueva la concertación de los principales actores locales y la sostenibilidad de la estrategia de internacionalización.

Palabras clave

Internacionalización Territorial - Gobiernos Locales - Enfoque Estratégico- Desarrollo Local

Abstract

Territorial internationalization is a phenomenon increasingly addressed in an institutionalized and planned manner by local governments and actors in order not only to explore and exploit the benefits of external interaction from the local level, but also to successfully face the (re) insertion into the reality of the globalized world. The following work analyzes the planning and orientation of the internationalization of the City of Córdoba based on the functions, actions and projects executed by the Municipality of Córdoba (MC) and the Agency for Economic Development of Córdoba (ADEC). In internationalization, the articulation and coordination between the main local actors to exploit their potential abroad drives the execution of strategies to promote development, thus, territorial internationalization is the search for local development in globalization. Taking this into account, it is concluded that although the MC and the ADEC are institutionally linked, there has been little association for the joint planning of the internationalization of the territory, so there is no coordination on the agendas made by both actors or a consolidated record of interactions and results, resulting in disjointed actions and strategies that do not benefit from complementary efforts. From it, we proposed a short-term planning from an strategic approach, taking the experience of the Region of Madison, Wisconsin, based on the competitive assets of the territory, shared management and diagnostic monitoring as well as a new institutional design that promotes the coordination of the main local actors and the sustainability of the internationalization strategy.

Key Words

Territorial Internationalization - Local Governments – Strategic Approach - Local Development

3. - Introducción

El presente trabajo realiza un análisis de caso sobre la internacionalización de la Ciudad de Córdoba y brinda un plan de acción para contribuir a su (re)inserción¹ estratégica en el escenario global. La internacionalización territorial, entendida como el incremento de los flujos de cooperación, comercio, intercambio, innovación y demás factores, no es tomada como un fin en sí mismo, sino como un medio estratégico, en el sentido de una política pública clave para la consecución de objetivos ulteriores: la internacionalización de una ciudad es la búsqueda del desarrollo local en la globalización. De tal forma, la internacionalización territorial se desarrolla exitosamente atendiendo a las necesidades del desarrollo local, por ende, se hace necesario que su planificación se aborde desde un enfoque estratégico, tomando en cuenta a la acción exterior de los actores locales como tácticas de una estrategia integral y sostenible.

En ese sentido, la acción internacional por parte de las ciudades se posiciona cada vez más en la agenda política de los gobiernos locales, pasando por una mayor institucionalización en sus gabinetes y por una visión más consolidada de la internacionalización como política pública y parte relevante de la gestión pública local (Alianza Euro-Latinoamericana de Cooperación entre Ciudades [AL-LAs], 2018). En el escenario actual, las autoridades locales tienen una necesidad creciente de interactuar con actores internacionales debido a que sus territorios están insertos en un contexto internacional globalizado. De esa manera, la proyección internacional y la paradiplomacia, se consolidan como pilares de la gestión local, siendo fenómenos cada vez más normalizados, incorporando contenido, metas y espacios institucionales propios (Granato & Oddone, s.f.).

Bajo esa tendencia, el marco institucional de referencia a estudiar está dado por el de la unidad de análisis: la Ciudad de Córdoba. En la misma, se identifica a la Municipalidad de Córdoba (MC), como el gobierno local, en términos del régimen político-administrativo de un territorio delimitado, según está dispuesto en la Constitución Provincial de Córdoba del año 2001; y por otro lado, la ciudad, como territorio delimitado por la amplitud espacial del régimen municipal, que engloba múltiples actores sociales, económicos, de la sociedad civil organizada y demás instituciones locales que también participan de la proyección internacional de Córdoba (i.e: cámaras empresariales, universidades, asociaciones profesionales, organizaciones de la sociedad civil, Etc.) y deben ser tomados en cuenta para garantizar la relevancia y sostenibilidad de la internacionalización (AL-LAs, 2018).

¹ Hablamos de una reinsertión porque entendemos que el territorio está efectivamente inserto de alguna u otra manera, aunque no a partir de una estrategia que otorgue una posición óptima para contar con las condiciones para desarrollarse.

Para este caso, se tomará al concepto de gobierno local, como sinónimo de municipio, refiriéndose el mismo a la Municipalidad de Córdoba (Zapata Garesché, 2007). Mientras que la ciudad, hace referencia al territorio junto con todos sus actores, públicos y privados. En sentido amplio, el territorio hace referencia a la región metropolitana de Córdoba. Por ende, cuando hablamos de internacionalización, nos referimos a la del territorio, y no solamente del gobierno local.

Por un lado, como organismo municipal pertinente a la acción exterior de la ciudad, se identifica a la Dirección de Relaciones Institucionales (DRI), dependiente de la Secretaría de Gobierno de la MC. De acuerdo a una entrevista realizada a la Lic. Noelia Wayar (Directora de la DRI), la estructura está compuesta por 6 recursos humanos, con la asistencia temporal de becarios y pasantes de universidades de Córdoba. La funcionaria comenta que está dentro de sus competencias: la de elaborar la estrategia de internacionalización y desarrollar los vínculos con las organizaciones internacionales; fortalecer la relación entre las instituciones locales, públicas y privadas, así como con las diferentes representaciones diplomáticas (Universidad Empresarial Siglo 21 [UES21], 2019).

Por otro lado, se destaca la existencia de la Agencia para el Desarrollo Económico de Córdoba (ADEC), un ente público-privado, sin fines de lucro, conformado por 43 entidades, entre las cuales se encuentran cámaras empresariales, colegios profesionales, universidades de la ciudad y la MC. La misma tiene como objetivo promover el desarrollo económico y social de la ciudad de Córdoba y su región metropolitana (ADEC, 2019). Para ello, se encarga de articular las acciones privadas con el sector público, buscando conciliar las políticas necesarias para el desarrollo de Córdoba. Dada su composición, se presenta como un aliado estratégico para la planificación sostenible de la internacionalización del territorio, pensando que el objetivo último de esta es el desarrollo local, el cual es promovido por el crecimiento económico y desarrollo social (Arroyo, s.f.).

En ese sentido, planteados ambos actores de relevancia para la estrategia de internacionalización, podemos decir tomando a Buarque (1999) sobre la búsqueda de desarrollo local en el contexto internacional, que:

El desarrollo local dentro de la globalización es una resultante directa de la capacidad de los actores y de la sociedad local para estructurarse y movilizarse con base en sus potencialidades y en su matriz cultural, para definir, explorar sus prioridades y especificidades en la búsqueda de competitividad en un contexto de rápidas y profundas transformaciones. (en Boisier, 2005 p. 52)

De ahí que, en base a la investigación y contrastación de lo recabado en documentos públicos, bibliografía académica y sitios web oficiales expuesta a continuación, la problemática identificada y abordada en este trabajo sea: la falta de enfoque estratégico en la internacionalización de la ciudad

como herramienta catalizadora de las potencialidades locales al exterior, junto con la poca coordinación entre los dos actores presentados (MC y ADEC) para la formulación, ejecución y monitorización conjunta, atendiendo a la necesidad de planificar para no dejar librado el proceso a acciones desarticuladas guiadas por la reactividad y la inercia. La relevancia del caso está dada porque la internacionalización debería abordarse de manera sistémica y con un enfoque estratégico (Quintero, 2010), siendo coherente con los principales actores locales, orientada a resultados prácticos y guiada por las potencialidades del territorio, tomándola como un medio para conseguir fines últimos.

En el caso de la Ciudad de Córdoba, en cuanto territorio, la internacionalización debe estar estructurada a partir de las potencialidades locales, las cuáles deben ser definidas en conjunto con los actores del territorio, allí radica la importancia de un plan de internacionalización elaborado en conjunto por la ADEC y la MC, coherente con la realidad local y vertebrando hacia dónde dirigir los esfuerzos institucionales, las políticas, decisiones, actividades y recursos más allá de las acciones que pueda querer realizar el gobierno de turno en su gestión internacional. Como bien se expresó, el éxito del plan, en el contexto de la globalización, está dado por la capacidad de los actores y la sociedad local para estructurarse y movilizarse en base a sus potencialidades, por lo que parte del plan se destina a un nuevo diseño institucional.

En línea con el trabajo de planificar la internacionalización de la Ciudad de Córdoba, algunos antecedentes de base que serán abordados como insumos son los siguientes:

El caso de la Región de Madison, Wisconsin, Estados Unidos. A través de la *Madison Región Economic Partnership (MadREP)*, la región supo concertar a los actores locales y elaborar un plan estratégico (*Advance Now*) que apalanque y transforme las potencialidades internas en oportunidades externas. *MadREP* promueve el desarrollo “(...) de una economía dinámica a través de un enfoque regional integral para el desarrollo económico; la búsqueda estratégica de creación de empleo y crecimiento de los negocios en clusters específicos; y el desarrollo de un coordinado flujo de talento local.”²(*MadREP*, 2019, p. 3).

Un segundo antecedente, es el documento “Estado de las relaciones internacionales de los municipios de la Provincia de Córdoba” de la Fundación Centro de Estudios Internacionales Contemporáneos (Fundación CEIC) (Trebucq & Pizarro, 2017), donde se presenta un diagnóstico del estado y las motivaciones, preferencias y obstáculos de la vinculación internacional en gobiernos locales. Junto con el “Programa para la Internacionalización de (la provincia de) Córdoba” (Trebucq

² Traducción propia del inglés.

(Coord.), 2015a), donde se plantean líneas puntuales para la acción exterior de la provincia, serán insumos para diagnosticar la situación relativa y elaborar la planificación de la ciudad.

Como tercer antecedente, los planes de metas de gobierno de la MC de los períodos 2012-2015 (MC, 2015) y 2016-2019 (MC, 2018), son identificados como el historial directo en planificación de la internacionalización de la ciudad. Tomar los objetivos y las metas planteadas en cuanto a internacionalización en ambos, permitirán definir y diagnosticar los objetivos estratégicos que se buscaron a través de la acción exterior y valorar su eficiencia.

Finalmente, en mayo de 2019 se presentó el proyecto “Gobernanza Multisectorial para la Internacionalización Sostenible de la Ciudad de Córdoba”, a cargo de la MC con financiación de la ADEC, donde a partir de 4 mesas de trabajo, que al momento de la redacción continúan en proceso, se articularan acciones para generar una estrategia de proyección de ciudad. Aunque de bajo impacto, este se define como el hito más concreto de vinculación entre los actores en temática de internacionalización y el posible comienzo de mayores acciones.

4. - Análisis de situación

4.1 - Diagnóstico organizacional

4.1.1 - La Municipalidad de Córdoba y la Dirección de Relaciones Institucionales

En primer lugar, la DRI nace en 2012³. Con respecto a su institucionalidad y competencias, en la Ordenanza N°12857 pertinente al presupuesto municipal para el año 2019 vemos la descripción del programa que ejecuta. Allí se refleja que la misma está bajo la órbita de la Secretaría de Gobierno, Participación Ciudadana y Desarrollo Social, catalogada como Unidad Ejecutora del Programa N°240 bajo la leyenda “Desarrollo y fomento de vínculos institucionales constructivos de la vida comunitaria” (Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba [CDCC], s.f., p. 165).

La DRI, como Unidad Ejecutora del Programa N°240 tiene un presupuesto establecido, para el año 2019, de \$8.442.051 (CDCC, s.f., p. 121). En su descripción, se plantea que la misma tiene como objetivo retomar los contactos institucionales a nivel local, nacional e internacional. Se expresa el acompañamiento de varios proyectos relacionados con múltiples temáticas, y hacen especial énfasis en la participación de redes internacionales de ciudades tales como Mercociudades, y en la recepción de delegaciones exteriores (ver Anexo 1).

³La consultora PONTIS (2012) menciona que la Ciudad de Córdoba fue pionera y activa en el desarrollo de relaciones internacionales en la década de los 90, sin embargo, plantea que hasta 2012 las oficinas encargadas desaparecieron o fueron reducidas en extremo.

A pesar de haber comenzado sus funciones en 2012, la estructura orgánica de la DRI fue aprobada recientemente. El 22 de julio de 2019 por decreto municipal (ver Anexo 2) se aprueba una orgánica que contempla 6 cargos: una Dirección y Sub-Dirección; dos Divisiones; una Sección; y una Supervisión. A esta estructura, en el caso de que todos los cargos sean cubiertos, se le sumaría la constante presencia de pasantes de universidades de la ciudad. Sin embargo, se refleja en el decreto que la Sub-Dirección y una de las Divisiones se encargan de promover la integración socio-cultural del territorio. Por otro lado, la Supervisión es meramente administrativa, por lo que finalmente podemos decir que son 3 los recursos humanos aplicados completamente a la acción exterior del gobierno local.

Con respecto a planificación en general, la MC lleva a cabo desde el año 2012 un Plan de Metas de Gobierno (PMG) de mediano plazo (4 años) donde se ven reflejados, entre las acciones de gestión, los objetivos y metas con respecto a la acción exterior. Este instrumento en general sirve como “(...) herramienta de planificación interna y de articulación de esfuerzos para el desarrollo de la ciudad, que permite al ciudadano informarse en detalle sobre las metas y compromisos de la gestión municipal para los próximos cuatro años y realizar un seguimiento de los avances y logros alcanzados” (Gobierno Abierto, 2019, p. 1).

En cuanto a planificación en particular, los lineamientos para la acción exterior del gobierno local están plasmados en el Plan de Metas de Gobierno (PMG) bajo el título de Relaciones Institucionales, tanto de 2012-2015 como de 2016-2019, por lo que podrían tomarse como el antecedente directo de la planificación de la internacionalización de la ciudad.

4.1.1.1 - Plan de Metas de Gobierno - Acción Exterior 2012-2015

Con respecto al PMG de 2012-2015, en su apartado de Relaciones Institucionales se encuentran 5 lineamientos (ver Anexo 3). De éstos, sólo uno contiene una orientación marcada hacia la acción exterior del gobierno local, bajo el lema “Propiciar las relaciones institucionales y la cooperación con instituciones locales e internacionales”. El resto de los 4 lineamientos tienen una orientación hacia la promoción del culto, la inter-religiosidad y las colectividades de inmigrantes. Estas acciones de cohesión cultural, si bien se presentan como un trabajo importante para promover el desarrollo, carecen de enfoque estratégico para pensar una internacionalización que derive en réditos para el territorio (MC, 2015, pp. 79-100).

Tomando del apartado el lineamiento más pertinente en términos de acciones que promuevan la internacionalización del territorio, encontramos objetivos específicos tales como: garantizar la presencia de Córdoba en eventos internacionales para mostrar logros de gestión y tomar presencia y posición; tomar buenas prácticas y acceder a financiamiento de proyectos; reinsertarse en las redes

internacionales para recuperar protagonismo y posibilitar accesos a financiamiento y cooperación; y realizar acciones y proyectos de cooperación con otras ciudades (MC, 2015).

Cabe destacar que la gran mayoría de éstos objetivos (y podría decirse de los 5 lineamientos) fueron catalogados en 2015 como “meta cumplida” o “meta alcanzada y superada” (ver Anexo 3), por lo que se presenta a la gestión de la DRI como eficaz y con capacidad para planificar y monitorear. Se destacan hitos como en 2015 la firma del convenio Torino, Italia y el Convenio Anexo con San Pablo, Brasil; el reingreso y creciente participación a la Red de Mercociudades desde 2012; y el ingreso y participación a la Red Metrópolis.

Sin embargo, se destaca una orientación de la gestión marcadamente protocolar e institucional y social-comunitaria. El horizonte internacional es una planificación no orientada a resultados de impacto concreto en el territorio, en términos de desarrollo local definido previamente. Los lineamientos no están planteados bajo la premisa de explotar las potencialidades⁴ de la región y convertir las necesidades internas en oportunidades externas, sino más bien, en su gran mayoría, buscan fortalecer la presencia internacional de la ciudad y afianzar las vinculaciones locales con extranjeros y la multiculturalidad propia de la ciudad.

Al mismo tiempo, se refleja una eficacia por parte de la DRI para elaborar el plan y monitorear las acciones, sin embargo, el esfuerzo en internacionalización no producirá los mejores resultados posibles mientras no se planifique con orientación a las potencialidades locales, y vinculando los objetivos al plan de desarrollo local. De lo contrario, se desperdiciarán oportunidades y es probable derivar en la pérdida de eficacia, impacto y credibilidad (Zapata Garesché, 2007).

En ese sentido, es importante atender que la internacionalización de una ciudad no es la acumulación de sus relaciones con el extranjero. Una internacionalización coherente, efectiva y sostenible, es aquella elaborada en un marco estratégico, en donde la deliberación y planificación previa a las acciones enmarca a las mismas hacia los resultados esperados (Zapata Garesché, 2007).

Cuando existe la carencia de un marco estratégico, deben tenerse en cuenta dos aspectos clave que son frecuentes a la hora de establecer acciones exteriores en gobiernos locales. Por un lado, la elaboración de proyectos o acciones a medida de las convocatorias de los organismos cooperantes o redes de ciudades, de esa manera, no se imponen las prioridades estratégicas de la ciudad, que debieran ser deliberadas y plasmadas con anterioridad justamente para evitar la improvisación, sino que se determina la iniciativa por la oferta encontrada (Zapata Garesché, 2007). Por otro lado, el envío

⁴No se encuentra la instrumentación de políticas y esfuerzos orientados a la estimulación de los recursos locales endógenos que promuevan un modelo de desarrollo a partir de la internacionalización del territorio.

de funcionarios para participar en talleres, seminarios y congresos es siempre deseable, pero se debe priorizar las participaciones que tengan una explícita vinculación con las prioridades locales, las cuales deben estar necesariamente identificadas, debido a la dificultad de establecer un impacto de las mismas en nuestro territorio (Zapata Garesché, 2007).

4.1.1.2 - Plan de Metas de Gobierno - Acción Exterior 2016-2019

Para el período de 2016-2019, la DRI según el PMG tuvo como horizonte la vinculación de la MC con actores e instituciones locales, nacionales y supranacionales buscando posicionarla en el escenario internacional, así como el establecimiento de canales de comunicación para intercambiar y trabajar cooperativamente. También se encargaría de la integración socio-cultural interactuando con los cultos, pueblos originarios y colectividades del territorio. Por último, especifica que en temática de relaciones internacionales la DRI realizará cooperación descentralizada, participaciones en foros y redes, presentaciones de proyectos y co-organización de misiones, tanto comerciales como políticas (MC, 2019).

En el PMG de 2016-2019, la DRI se planteó 3 objetivos con sus diferentes metas (ver Anexo 4), a saber: **N°1** “Consolidar el posicionamiento internacional de la Ciudad de Córdoba”; **N°2** “Promover una visión multicultural entre los ciudadanos de Córdoba”; **N°3** “Propiciar la cooperación entre entes públicos y privados locales” (MC, 2019, pp. 311-320).

Para el objetivo **N°1**, se plantearon metas como: mantener contactos bimestrales y participar en redes internacionales específicas, ejecutar dos proyectos de cooperación descentralizada anualmente, concretar al menos una misión internacional anual y participar activamente en la Red de Mercociudades. Para el objetivo **N°3**, se plantearon metas como: consolidar al menos 3 proyectos con actores públicos y privados, y cooperar en eventos o proyectos junto con municipalidades argentinas (MC, 2019).

Para el segundo período, la orientación de la internacionalización parece haberse nutrido de la práctica y la experiencia hacia una perspectiva más activa y ambiciosa de búsqueda de protagonismos y presencia internacional, y no sólo de integración socio-cultural. Es destacable la importancia otorgada a la cooperación con actores públicos y privados locales. De esa manera, con una buena articulación, la MC podría trascender a las limitaciones propias de los gobiernos locales en materia de acción exterior. Sin embargo, a lo largo del período aún no parecen estar identificadas y vinculadas las prioridades locales con las estrategias internacionales. Así como tampoco se visualizan indicadores que puedan medir el impacto local, o reflejar la planificación estratégica de la internacionalización.

La Lic. Noelia Wayar (encargada de la DRI), declara que en cuanto a financiamiento de proyectos de cooperación, la ciudad ha participado en temáticas como *Smart Cities* y participación ciudadana (UES21, 2019). Sin embargo, en líneas generales durante los 4 años de gestión se identifican escasas concreciones de proyectos de cooperación, y se presentan como acciones de poco impacto en términos de los montos implicados, los actores involucrados y los resultados generados.

El proyecto de *Smart Cities* referido parece tratarse del ejecutado entre la MC y la Prefeitura de San Pablo sobre Gobierno Abierto en el marco de la Red de Mercociudades (la cual financia entre USD7.000 y USD10.000). Si bien la orientación del proyecto es relevante para compartir buenas prácticas, la nula articulación con el sector privado para impulsar estos proyectos y la falta de identificación clara de nuestras potencialidades locales (como por ejemplo el clúster de emprendimientos innovadores locales de la vertical *Smart Cities* con proyección global como *AdaptIo*, *Ualabee* o *Deep Vision*) generan oportunidades perdidas de accionar en pos de una internacionalización con impacto local a partir de activos territoriales.

Con respecto al uso de la cooperación para la recepción de fondos de gran magnitud que permitan desplegar proyectos de obras estructurales y de gran impacto, la directora menciona que “(...) como estos requieren de la participación del Gobierno nacional, resultan más complejos y poco habituales en la Municipalidad de Córdoba” (UES21, 2019. p .1). En ese sentido, no se han encontrado acciones exteriores por parte de la MC que deriven en cooperación financiera de magnitud para ejecutar proyectos estructurales. Como ejemplo, si bien la cooperación realizada entre la MC con la Ciudad de Medellín y San Pablo para tratar el tema de los Parques Educativos es de alta relevancia, sólo tuvo fines sensibilizadores y de apropiación de buenas prácticas, pero finalmente careció de las acciones para lograr encausar este proyecto de envergadura en flujos de cooperación y financiamiento para el desarrollo de nuestro territorio.

Durante la gestión 2016-2019, se destaca el hecho de que la MC haya ejercido la presidencia de la Red de Mercociudades en el período nov-2017 a nov-2018, representando en distintos foros y eventos a más de 300 ciudades de América del Sur. Así como también la participación de la máxima autoridad municipal en el Foro Urbano Mundial en Malasia y la participación en el Foro Mundial de Desarrollo Económico Local en Sevilla, España.

Sobre estas acciones, la participación en redes o asociaciones de ciudades y gobiernos locales, cuando son utilizadas conscientemente y no libradas a la verborragia coyuntural, permiten abrir mejores oportunidades de diálogo político en instancias multilaterales, a la vez que colaboran en la búsqueda de influir en las normativas y programáticas que tengan impacto en su territorio y provengan de niveles superiores de gobierno (Zapata Garesché, 2007). Sin embargo, si la estrategia de

internacionalización no está vinculada con las necesidades y prioridades del territorio, la participación pierde enfoque y puede diluirse entre tantas oportunidades.

Finalmente se destaca, con respecto al objetivo N°3 (sobre cooperación público-privada local), la reunión con el Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales - Comité de Internacionalización de Ciudades; la cooperación en la organización del Foro de Agencias de Desarrollo Local; y el proyecto conjunto con ADEC sobre “Gobernanza Multisectorial para la Internacionalización Sostenible de la ciudad de Córdoba”, este último reviste un hito clave para comenzar a consolidar una estrategia de internacionalización en los términos planteados en el presente trabajo, enfocando los recursos institucionales a una labor que logre traducir las necesidades y prioridades internas en oportunidades externas.

Para este último proyecto, la directora del área menciona que la gestión en política de internacionalización está buscando consolidar diálogos con actores locales que permitan sustentar la política pública y generen un mecanismo de diálogo que pueda trascender el cambio de gobierno. De esta manera, menciona una mesa de internacionalización de la ciudad⁵, conformada por múltiples actores del territorio, que establecería las líneas a seguir en el mediano plazo (UES21, 2019).

4.1.2 - La Agencia para el Desarrollo Económico de Córdoba

Con respecto a nuestro segundo actor, la ADEC fue creada en 1997 en el seno del Plan Estratégico de la Ciudad de Córdoba elaborado en 1993 donde participaron más de 200 organizaciones públicas y privadas, siendo la primera experiencia en planificación del desarrollo local de la República Argentina (Catenazzi & Reese, 1998). Del mismo, se elaboraron varios ejes estratégicos, dentro de los cuáles se destacan la ADEC y un plan de *City Marketing* (Jordan & Simioni, 1998). Teniendo en cuenta los objetivos planteados en el plan de *City Marketing* y que no se han encontrado acciones concretas al respecto, parece no haber prosperado o no haber sido efectivo por lo que no se ahondará en el tema. Por otro lado, la ADEC fue exitosamente instituida.

La ADEC se creó con una fuerte legitimación y con funciones de ejecución para cumplir con la finalidad de promover el desarrollo económico y social de la ciudad y posicionar competitivamente a Córdoba en el espacio regional e internacional (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2009). Dada la época de su formulación, sus funciones y su visión se presentan como novedosas, ya que no solo tienen en cuenta las problemáticas tradicionales del nivel territorial sino que amplió y actualizó el rol de los actores locales (Jordan & Simioni, 1998).

⁵No se han encontrado propuestas concretas sobre la institucionalización del organismo ni tampoco sobre su funcionalidad específica. Aquí se propone una implementación de la misma teniendo en cuenta buenas prácticas en estrategias sostenibles de internacionalización.

La entidad público-privada cuenta hasta el día de hoy con un presupuesto operativo mixto, y una gobernanza multisectorial en su Consejo General (CG), Consejo de Administración (CA), Unidades Temáticas (UT) y el Comité Ejecutivo (CE). A pesar de no ser obligatorio, en la práctica, la presidencia del CA de la ADEC la ostenta el Intendente de la MC, quién a su vez elige al Vice-Presidente 2do, dejando la Vice-Presidencia 1ra a una entidad del sector privado. Este CA se encarga de representar a la ADEC, aprobar la reglamentación interna y asegurar el cumplimiento del estatuto (ADEC, 2018). Que la MC ocupe la presidencia se condice más con la muestra a todos los actores del involucramiento por parte del sector público que un verdadero rol de toma de decisiones operativas (BID, 2009). Por otro lado, el CG cuenta con Consejeros Titulares y Suplentes, roles que son ocupados por representantes de las entidades socias de ADEC⁶ (i.e: cámaras empresariales, asociaciones profesionales) y se encargan de participar en las distintas UT y asesorar y acompañar al CA en la elaboración del plan estratégico de mediano plazo que guía las acciones de la Agencia (ADEC, 2018).

En cuanto a la ADEC como actor relevante en la acción exterior desde nuestro territorio podemos destacar la importancia de la cooperación descentralizada en el impulso de sus actividades y programas, siendo de esta manera un actor destacado en el uso de la acción exterior como medio para fortalecer las capacidades locales y promover el desarrollo. Prueba de ello es la adjudicación y ejecución⁷ de USD1.8 millones en 2009 para ejecutar el Programa de Desarrollo Territorial del Área Metropolitana de Córdoba, por parte del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN - BID).

La validación que otorgan las acciones de cooperación descentralizada que ha ejecutado la ADEC funciona como una garantía frente a los actores locales (BID, 2009), quienes a su vez, cuando aumentan su participación y predisposición por esa garantía, validan a la ADEC frente a los actores y organismos exteriores, entrando en un circuito virtuoso de altas oportunidades de acción.

Para el año 2009, los programas de la ADEC habían sido ejecutados con 57% del presupuesto con origen en la cooperación, 40% del sector privado local y 3% en la MC (BID, 2009). Sin embargo, la ADEC no se vale solamente de las ofertas y convocatorias que brinda la cooperación descentralizada, entendiendo que existe un riesgo en cuanto a que una posible restricción externa termine condicionando todas las operaciones y que esa dependencia hace peligrar hacia un diseño de proyectos y acciones a medida de las convocatorias y ofertas existentes, y no de las necesidades locales. En ese sentido, se llevó a cabo una iniciativa para diversificar la fuente de financiamiento y

⁶Actualmente una Consejería Titular es ocupada por una funcionaria de la MC (Laura Massari, Dir. de Desarrollo Estratégico) abriendo la posibilidad de la propuesta presentada más adelante de incorporar al funcionario encargado de la acción exterior en el CG.

⁷ La ADEC ha recibido grandes montos de la cooperación a lo largo del tiempo. Teniendo en cuenta la información encontrada, podemos decir que recibió al menos tres fondos de FOMIN-BID desde su creación.

condicionar los programas a las necesidades locales. En 2007 se sanciona por ordenanza municipal la Tasa de Desarrollo Local, que abarca aproximadamente a 50.000 empresas del territorio que aportarían a la MC para que esta asigne el presupuesto y derive lo recaudado al Fondo de Competitividad de la ADEC (BID, 2009). De esta manera, el Fondo sería alimentado por las propias empresas que luego se beneficiarían por los proyectos ejecutados⁸ a partir de las necesidades locales. Para 2009, fecha en que se analizaron los porcentajes de origen del presupuesto expuestos más arriba, la MC no había liberado los fondos recaudados para la ADEC desde 2007, problema que luego fue solucionado logrando la relativa diversificación de las fuentes de financiamiento.

En relación a los proyectos del Fondo de Competitividad (184 para 2018), se encuentran publicados en el sitio web 130 proyectos aprobados (86 ejecutados y 44 en ejecución) a partir de los cuales podemos desprender que un 26.9% (35) cuentan en su objetivo general con la palabra “internacional”, “internacionalización”, “innovación” o “exportar”, por lo que se suponen directamente relevantes a una estrategia de internacionalización territorial. Teniendo en cuenta las limitaciones de la base y del análisis, inferimos que hay una cantidad de proyectos que pueden no contar con las palabras claves escogidas y tener una fuerte implicancia en el enfoque estratégico de la internacionalización, por lo que el número de proyectos relevante se supone mayor a esta línea de base. Se destaca que los mismos no parecen responder a una estrategia planificada ni se encuentran sistematizados bajo algún lineamiento general.

Por último, es relevante mencionar que la ADEC cuenta organizacionalmente con Unidades Temáticas, una de las cuales es la Unidad de Promoción del Desarrollo, que tiene como meta:

promover la Ciudad de Córdoba y su Área Metropolitana en el mundo, en la región y en el país con el fin de atraer inversiones e identificar oportunidades de negocios para las empresas, impulsando los factores y las dimensiones del desarrollo territorial con el fin de mejorar la competitividad del territorio (ADEC, 2019, p. 1).

Para la perspectiva de internacionalización abordada en el trabajo, esta meta se presenta como un propósito claro y orientado estratégicamente, buscando con la acción exterior, desarrollo local en la globalización. Con una marcada motivación económica, cabe aclarar que la internacionalización no se agota en la misma. Para el éxito de la estrategia, la motivación económica sola no alcanza, pero

⁸Desde su inicio hasta 2018, el Fondo cuenta con un total de 184 proyectos (ADEC, 2018).

sin incluir a la misma no es suficiente. De esa manera, es una orientación que complementa a las demás aristas del desarrollo⁹.

A su vez, en el seno de esta unidad, se encuentra el proyecto de Internacionalización de Córdoba, que busca generar junto a la MC “(...) guías digitales para promover la inversión en Córdoba, posicionar la ciudad, atraer y facilitar procesos para quienes deseen realizar negocios en la ciudad.” (ADEC, 2019. p. 1). La Agencia plantea esta necesidad debido a la identificación de una falta de recursos institucionales direccionados a promover la producción local en pos de la radicación de nuevas empresas y capitales en el territorio. Sin embargo, en retrospectiva no parece haberse articulado un trabajo conjunto al respecto y no se identifican iniciativas claras ejecutadas en el tema¹⁰.

Cabe señalar de la vinculación entre la MC y la ADEC, que a pesar de contar con una participación institucional en el CA, las iniciativas y trabajos realizados desde ADEC tienen un bajo grado de receptividad por parte del gobierno local (BID, 2009). Se identifica entonces la necesidad de construir lazos más sólidos entre la MC y la ADEC en general, y en temática de internacionalización en particular (sin obstruir el liderazgo privado). De esa manera, la estrategia de internacionalización podría aprovechar las capacidades de ambos actores para establecerse en la agenda de mediano plazo y ampliar la escala de actuación.

Por último, sobre la vinculación de ambos actores (MC y ADEC) en la temática de internacionalización, relevamos la reciente iniciativa del proyecto “Gobernanza Multisectorial para la Internacionalización Sostenible de la Ciudad de Córdoba” financiada por ADEC y ejecutada por la MC en 2019. El proyecto parece establecer el primer acercamiento explícito de ambos actores en esta temática. En conversaciones con el equipo ejecutor del proyecto y habiendo participado en algunas instancias, se refleja que la dinámica del mismo consiste en la vinculación de los sectores público, privado, académico y de la sociedad civil para trabajar, en una primera etapa, el rol de cada uno en la internacionalización; en un segundo momento, los objetivos de la internacionalización de la ciudad; en un tercer momento, los lineamientos estratégicos que debieran guiar y accionar la internacionalización; para finalmente, contar con un producto que centralice el trabajo realizado en una estrategia de *City Marketing* que posicione a Córdoba en el mundo a partir de lo identificado por los actores participantes.

⁹ Con el crecimiento económico a partir de una estrategia de internacionalización que potencie los recursos endógenos se hace necesaria la cooperación local y la cohesión social del territorio para alcanzar el desarrollo.

¹⁰ Si se identifican proyectos ejecutados desde el Fondo de Competitividad con el fin de internacionalizar sectores productivos, pero nada encausado en una estrategia mayor u objetivo que aglomere las acciones, por lo que se vuelven proyectos desarticulados.

Sin embargo, si bien se identifica una asignación de recursos financieros¹¹, se destaca la escasa voluntad institucional por parte de ADEC en la participación y ejecución del mismo. A pesar de la importancia del proyecto en cuanto significa el primer paso para instaurar en la agenda la necesidad de vinculación entre los sectores para elaborar una estrategia sostenible de internacionalización y la interacción en el tema entre ADEC y MC, no se ha logrado establecer vínculos sólidos entre ambos equipos. Las mesas de trabajo realizadas por el equipo de la DRI reflejan una escasa representatividad relativa de los sectores teniendo en cuenta la conformación de la ADEC, quien debiera ser un aliado estratégico en la ejecución del proyecto, traccionando la multiplicidad de actores dentro de cada sector. A su vez, existe un déficit en la participación de actores de alta relevancia, en términos de autoridades sectoriales. De esta manera, se destaca que a pesar de la intención de fortalecer el vínculo para comenzar a entablar diálogos en pos de una estrategia conjunta, no hubo una participación ni vinculación más allá del financiamiento por parte de la ADEC en el proyecto, peligrando la implementación de los contenidos producidos y la sostenibilidad de la intención.

4.2 - Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas de la Ciudad de Córdoba.

Con respecto a las fortalezas, podemos identificar los siguientes puntos positivos internos de la ciudad en cuestiones generales. Su rol de capital de la segunda provincia más importante de Argentina en términos económicos y poblacionales. Representa el 40.18% de la población provincial y el 3,31% de la población Argentina. Se posiciona como la segunda ciudad más grande de Argentina y, con más de 1.3 millones de habitantes, por sí misma es más poblada que 18 de las 24 provincias argentinas (Gobierno Abierto, 2017).

A su vez, la Ciudad de Córdoba tiene el 79,1% de sus hogares con acceso a internet, siendo este un nivel de conectividad mayor al promedio nacional (ADEC, 2018). Además, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2019), para el año 2018 el Gran Córdoba contaba con un ingreso por hogar, en dólares americanos paridad del poder adquisitivo (USD-PPA) con precios constantes 2010, de USD-PPA\$12.657, siendo este alrededor de un 80% del ingreso promedio en regiones de OCDE y mayor a todas las regiones de México y Chile observadas por la organización. En términos de desigualdad, la región presenta bajos niveles relativos, con un Coeficiente de Gini de 0.37, inferior al promedio en regiones de OCDE que ronda el 0.47.

Por otro lado, la Ciudad de Córdoba cuenta con 86 Centros Tecnológicos (ADEC, 2018) y es asiento de 8 Universidades tanto públicas como privadas. También es el 2do *Hub* Aero comercial del país. El Aeropuerto Internacional de la Ciudad de Córdoba se posiciona como el tercero con más

¹¹ El Proyecto N° 165 fue apoyado por el Fondo de Competitividad con el monto de \$675.800, 62,1% del monto total del proyecto.

despegues, aterrizajes y pasajeros de toda Argentina, y el primero del interior (ANAC, 2018). El *Hub* es la segunda puerta de ingreso internacional en Argentina y cuenta con más de 550 vuelos semanales y 16 destinos internacionales.

A su vez, el 76,3% de la Población Económicamente Activa del Gran Córdoba tiene, al menos, educación media superior terminada, número similar al promedio de regiones de OCDE y mayor al de casi todas las regiones latinoamericanas observadas (OCDE, 2019).

En particular, otra fortaleza es su alto grado de institucionalización relativa y conocimiento en temática de internacionalización con respecto al resto de los municipios de la provincia. Dado que de una encuesta realizada a 181 municipios se desprende que sólo 5 cuentan con un área específica de relaciones internacionales y que el 85% desconoce la existencia de la Secretaría de Integración Regional y Relaciones Internacionales del Gobierno de la Provincia (Trebucq & Pizarro, 2017) la ciudad puede aspirar a liderar la internacionalización de la región como enclave estratégico del área metropolitana.

La existencia de ADEC, con su legitimidad intersectorial y su capacidad para concertar voluntades y generar líneas de acción para el territorio, es una gran fortaleza. De esta manera, la experiencia de ADEC en planificación, su práctica en el trato con todos los sectores y su trascendencia a las coyunturas gubernamentales lo posicionan como una ventaja territorial a la hora de pensar una estrategia de internacionalización sostenible basada en potencialidades locales y orientada al desarrollo local.

Una de las oportunidades de la Ciudad de Córdoba es la de liderar la estrategia de internacionalización regional, posicionándose como el enclave de la región metropolitana. Teniendo en cuenta que el 38% de los municipios tiene o ha tenido vínculos internacionales (pero debido a que la mayoría carece de institucionalidad se han dado en la informalidad) y que el 49% plantea al desconocimiento de oportunidades como la principal dificultad para internacionalizarse, la Ciudad de Córdoba puede ejercer un liderazgo activo entre sus pares (Trebucq & Pizarro, 2017).

Por otro lado, hay una oportunidad para aprovechar el capital social acumulado y reestructurar, fortalecer y reorientar la participación de la ciudad en la Red de Mercociudades en coherencia con las necesidades y potencialidades locales, para facilitar una acción exterior que ayude a cumplir los fines estratégicos de nuestra internacionalización.

También se debe aprovechar la planificación estratégica de mediano plazo con la que cuenta la ADEC, a través de la promoción de una perspectiva de internacionalización como política pública local para el desarrollo. A su vez, el territorio debería vincularse con la Región de Madison,

Wisconsin, Estados Unidos, (región con características similares a la nuestra) para poder utilizar la experiencia en planificación basada en activos competitivos locales proyectados al exterior. Debemos consolidar canales de diálogo fluidos con *MadREP* en los temas y sectores que atañen a ambas regiones.

Por último, una gran oportunidad es la consonancia política entre municipio y provincia a partir del 10 de diciembre de 2019. Si bien no debe atarse una estrategia sostenible a una coyuntura favorable, el escenario podría permitir que se fortalezcan las instituciones ya existentes y se destinen recursos, tanto materiales como no, a consolidar las capacidades del territorio para trabajar *AdInfinitum* en su internacionalización. La oportunidad, de manera metafórica, sería la de abrir las dos puertas de diálogo y trabajo que hasta hoy permanecían cerradas y permitir fluir el debate y la concertación. De esa manera, la vinculación solidificaría los lazos institucionales y la asociatividad de los actores que debieran trascender a las coyunturas políticas. De tal manera, la oportunidad sería abrir ambas puertas y tirar las llaves.

Con relación a las debilidades, teniendo en cuenta los puntos planteados por Zapata Garesché (2007) en relación al nivel de sostenibilidad de las estrategias de internacionalización, podemos medirlas según los siguientes criterios:

Con respecto a la vinculación entre las acciones exteriores con el plan local de desarrollo, en primer instancia se identifica la falta de un Plan de Desarrollo Local propiamente establecido, en segunda instancia, la DRI tiene una nula vinculación con el plan estratégico de ADEC o las potencialidades locales, y en tercer instancia, las acciones exteriores de ADEC parecen no estar en convergencia con las de la DRI.

En cuanto al compromiso institucional del gobierno local, la asignación municipal de recursos al programa N°240 bajo el lema de “Desarrollo y fomento de vínculos institucionales constructivos de la vida comunitaria” junto con la orgánica aprobada y los objetivos y acciones planteados desde la DRI a la fecha, reflejan un cierto grado de compromiso por parte del gobierno, pero implementado a una visión de internacionalización más socio-institucional, que otorga resultados ineficientes y pierde oportunidades de ejecutar una estrategia de internacionalización de alto impacto en el territorio.

En relación a los recursos técnicos y financieros dedicados, se identifica una falta de recursos profesionales. Como fue planteado anteriormente, finalmente son 3 los recursos dedicados a la internacionalización, de los cuales 2 tienen conocimiento especializado en asuntos globales con perspectiva local y con capacidad para implementar una visión estratégica de la internacionalización.

Con respecto a la participación de los actores locales, hay una falta de interacción activa entre los principales actores para elaborar la internacionalización del territorio por lo que peligran la sostenibilidad y eficiencia de las acciones exteriores. Se destaca el reciente proyecto multisectorial de la MC con ADEC, el cual se presenta como el comienzo de la sensibilización en la necesidad de construcción de una internacionalización sostenible que, según nuestro criterio, debiera estar orientada en los términos aquí planteados.

En cuanto a las amenazas para la Ciudad de Córdoba, podemos identificar las siguientes. El cambio de gobierno pautado para el 10 de diciembre se presenta como un hito crítico debido a que la internacionalización no es un tema que se encuentre en el eje de las campañas municipales. La incertidumbre sobre la continuidad de las acciones y la perspectiva que detentará el nuevo gobierno en relación a la internacionalización son identificables como una posible amenaza para la asignación de voluntad política y recursos a la internacionalización de la ciudad.

La coyuntura económica Argentina desfavorable es un factor que incide gravemente tanto en la imagen del territorio como en sus posibilidades de acción. Los sectores productivos de la ciudad pierden maniobrabilidad en un escenario de inestabilidad cambiaria, alta inflación e incertidumbre económica. La ponderación negativa en el riesgo país desincentiva las interacciones con el exterior en términos comerciales y productivos.

5. - Marco Teórico

En este apartado destacaremos los principales conceptos a desarrollarse a partir de las perspectivas de autores que alimentan las bases teóricas y conceptuales del presente trabajo. Explicitaremos lo desarrollado hasta aquí e introduciremos las definiciones necesarias para entender el abordaje del plan. Empezaremos con el protagonismo del territorio en la globalización y su capacidad de acción, para luego continuar con el nuevo rol de los gobiernos locales en un contexto de interdependencia y complejidad, seguidamente marcamos qué entendemos por internacionalización territorial y desarrollo local y cómo planteamos su interrelación, y por último, qué es y por qué deberíamos abordar el trabajo desde un enfoque estratégico y sistémico.

En primer lugar, para argumentar el protagonismo del nivel local tomamos, en la dialéctica conflictiva entre globalización y territorio, las tres visiones de Boisier (2005) sobre la revalorización de este último frente a la globalización. Primero, a partir de una visión tecno-económica, donde existen “industrias sin patria, pero con territorio” (2005. p.50). Segundo, con una visión sociológica, en la cual las personas y las empresas locales buscan que su entorno inmediato se favorezca para, a

su vez, desarrollar efectivamente su proyecto personal¹². Por último, en la conflictividad de la búsqueda por parte de las empresas locales de mejores territorios externos (primer punto) y la radicación de empresas y factores foráneos en el nuestro, se manifiesta la tercera visión de revalorización territorial, la cultural-identitaria. En esta, existe una interacción entre la dinámica local y global, que bajo la idea de Robertson (1995, en Boisier, 2005) se lo llama glocal, a partir de lo cual el territorio debe pensar local y actuar global, y la empresa debe pensar global y actuar local. En ese juego, el territorio debe realizar las acciones, tanto internas como externas, para generar las condiciones sistémicas locales en donde existan fuerzas centrípetas que retengan y atraigan a los actores y factores necesarios para el desarrollo local.

En cuanto al gobierno local, los basamentos teóricos de este trabajo se apoyan en la pujante comunidad epistémica de paradiplomacia, con autores como (Granato & Oddone, s.f.; Trebucq & Pizarro, 2017; Zapata Garesché, 2007) a partir de los cuales establecemos que, las regiones y municipios, como actores internacionales tienen dos opciones para plantear su acción exterior. Por un lado, a partir de las iniciativas que bajan de niveles superiores de gobierno y que gracias a la articulación política han sabido coordinarse; y por otro, a partir de las iniciativas municipales propias de la descentralización de funciones otorgada (Granato y Oddone, s.f). En el primer caso, hablamos de políticas multinivel, en donde la negociación entre los diferentes planos de gobierno lleva a conciliaciones políticas. En el segundo caso, se plantean “las relaciones exteriores de las unidades subestatales” (Granato y Oddone, s.f. p 10), o la llamada paradiplomacia.

Así, parafraseando la definición de política exterior del ex canciller brasilero, Celso Lafer (s.f.) (citado en Merke, 2015) construimos una conceptualización de la acción exterior atada al gobierno local: la paradiplomacia, al igual que la política exterior (a través de su herramienta de negociación, la diplomacia), es una política pública que busca traducir necesidades internas en oportunidades externas.

De esta manera, a través de la paradiplomacia, la política multinivel y la acción exterior, los actores locales buscan internacionalizar el territorio, es decir: buscan el desarrollo local en la globalización.

Para conceptualizar la internacionalización de un territorio tomaremos la definición de Costamagna & Foglia (2011), entendiéndola como un proceso que busca impulsar la interacción internacional del mismo a partir de la articulación entre los actores locales para incrementar los flujos de conocimiento, cooperación, intercambio e innovación, siempre atendiendo a las necesidades del

¹²En el mismo sentido, Silva Lira (2005) plantea que las empresas son las que compiten pero su capacidad puede verse reforzada por un entorno territorial propicio y más aún cuando las empresas son del territorio y no solo están en el territorio.

desarrollo local. En el mismo sentido, Asprilla (2011) menciona que mientras más interconectada este a la red de los flujos de información, financieros y del trabajo, una ciudad será más global, y que las que lo han logrado son aquellas que efectivizaron vínculos con municipios y territorios cercanos. Por último, según Zapata Garesche (2007) una estrategia sostenible de internacionalización territorial va a estar dada por su trascendencia a las discrecionalidades gubernamentales, condición lograda en parte por vincular la estrategia a un plan de desarrollo local y a los demás actores del territorio.

A su vez, tomando la definición de desarrollo territorial de Albuquerque (2015) (en Costamagna & Rozzi, 2015) (establecido como sinónimo de desarrollo local), lo entendemos como un concepto que abarca las dimensiones institucionales, culturales, económicas, tecnológicas, financieras, políticas y ambientales a nivel local. De esa manera, el desarrollo territorial (o local) es mucho más que simplemente desarrollo económico.

Siguiendo a Albuquerque & Dini (2008) entendemos al desarrollo local desde una perspectiva de abajo hacia arriba, en donde los actores locales son los que tienen un protagonismo en la concertación de voluntades para explotar eficientemente los recursos endógenos, es decir, las potencialidades locales. En el mismo sentido, Albuquerque (2015) en (Costamagna & Rozzi, 2015) plantea que el enfoque territorial del desarrollo y las acciones realizadas para ello en América Latina transitaron varias aristas a lo largo del tiempo, pasando por proyectos de integración productiva local, gestión del conocimiento, programas de competitividad territorial, modelos de gobernanza y el fortalecimiento de las capacidades locales.

En lo que respecta a la perspectivas explicativas para alcanzar y generar el desarrollo local, con Buarque (1999, en Boisier, 2005) vimos previamente que es una resultante de la capacidad de organización de la sociedad local a partir de explotar sus potencialidades e identificar sus prioridades en la búsqueda de competitividad en la globalización. En la misma sintonía, Albuquerque (2004) establece que es traccionado en una gestión compartida a través de “el impulso de la cooperación público-privada y la concertación estratégica de actores socioeconómicos territoriales para diseñar las estrategias locales de desarrollo (...)” (p.4).

El enfoque estratégico atraviesa todo el análisis y la planificación. El autor Garofoli (2009, en Quinteros, 2010) plantea que este enfoque favorece la interpretación conjunta de los desafíos y oportunidades del sistema local, y que a partir de ello se puede pasar racionalmente hacia la construcción de políticas y estrategias. En la misma línea, Quintero (2010) sostiene que esta perspectiva se basa en la necesidad de liderazgos adecuados, voluntades colectivas concertadas, políticas públicas participativas y fortalecimiento de la articulación productiva local para permitir

encausar una planificación desde las necesidades locales hacia las oportunidades externas de desarrollo.

Por último, con todos los constructos aquí aportados buscamos establecer la necesidad de abordar las acciones exteriores desde una perspectiva sistémica, entendiendo que la glocalización, la paradiplomacia, la política multinivel y la internacionalización territorial son fenómenos que forman parte de la reconfiguración del sistema internacional acelerado por la globalización, y son determinantes de una condición sistémica diferente a la de la primacía del estado-nación (Trebucq, 2015b). Desarrollado los conceptos, enfatizamos el abordaje multisectorial necesario para poder ejecutar un plan de internacionalización que oriente, a través de un enfoque estratégico, los recursos y los esfuerzos hacia el desarrollo local.

6. - Diagnóstico y Discusión

6.1 - Declaración del problema

Se identifica que ambos actores (ADEC y MC) no han logrado institucionalizar una perspectiva sistémica de la internacionalización que oriente recursos y esfuerzos hacia la acción exterior para la búsqueda del desarrollo local en la globalización. La falta de coordinación y planificación conjunta en el trabajo de internacionalizar el territorio es un agravante para lograr una estrategia sostenible y efectiva. De esa manera, todos los proyectos ejecutados desde ADEC y la paradiplomacia desplegada desde la MC, se constituyen en acciones desarticuladas que no construyen en conjunto una estrategia de internacionalización.

La relevancia de atacar el problema deriva de la importancia que tiene una estrategia de internacionalización sostenible para desarrollar efectivamente nuestro territorio y lograr mejores condiciones para toda la sociedad. En ese sentido, la planificación de la estrategia es, según Sanz Corella¹³, el “proceso de reflexión, elaboración de un diagnóstico, determinación de las prioridades estratégicas, construcción de una visión y determinación de los objetivos y las líneas de acción de la política” (2018, p.31). De esta forma, entendemos que las estrategias exitosas y los desarrollos efectivos fueron posibilitados por las sinergias de los actores locales en pos de una planificación con enfoque estratégico, basado en las potencialidades del territorio y proyectándolas en el panorama de la globalización.

¹³La autora enfatiza la necesidad de un marco estratégico elaborado de manera conjunta con un enfoque integral que supere la corriente administrativista o la mera suma de las interacciones con el extranjero.

Bajo el análisis realizado sobre las acciones exteriores de ambos actores se puede reflejar ventajas y aciertos de cada actor, así como carencias y deficiencias. En ese sentido, el primer punto a destacar es la falta de concertación por parte de los actores más importantes para la internacionalización territorial. No se identifica trabajo conjunto ni en la elaboración de estrategias ni en la ejecución de acciones y proyectos entre la ADEC y la MC para internacionalizar Córdoba. Es necesario entonces, antes de asentar cualquier lineamiento estratégico que guíe la acción, establecer una nueva arquitectura institucional que permita impulsar estrategias conjuntas que aminoren los déficits de cada actor y acumulen las capacidades y aprendizajes ganados de ambas organizaciones.

Es importante destacar que la MC ha realizado un trabajo fuerte y necesario en cohesión socio-cultural, ha incrementado la presencia de la ciudad en redes y foros internacionales, y ha realizado (escasos) proyectos de cooperación que sirven a la experiencia de la MC en la articulación y contacto con organismos y municipalidades del exterior. Por otro lado, se ha realizado un fuerte trabajo en la institucionalidad de la DRI, logrando detentar un presupuesto propio y una orgánica establecida y finalmente se logró establecer un primer vínculo con ADEC en la necesidad de plantear un modelo de internacionalización sostenible, abriendo la posibilidad de profundización y ampliación en el tema. Sin embargo, no hay que olvidar que no ha vinculado exitosamente su planificación con un plan de desarrollo local (el PMG es un planificación de gobierno, no de desarrollo local) que oriente sus acciones a un modelo de desarrollo con impacto en el territorio. Tampoco ha podido establecer un enfoque estratégico para sortear las limitaciones dadas por su competencia, recursos y capacidades para establecer vinculación internacionales que vayan más allá de una mera relación institucional y protocolar.

Finalmente, la composición de la DRI sitúa en la misma gestión y con similar importancia a las acciones de cohesión socio-cultural local y protocolar, y no incorpora en su discurso y gestión la lógica sistémica de la paradiplomacia e internacionalización como búsqueda del desarrollo local. Por último, la DRI cuenta con escasa o nula vinculación multinivel, particularmente con aliados estratégicos como la Secretaría de Integración Regional y Relaciones Internacionales (SIRRI), la Agencia ProCórdoba S.E.M y la Agencia Córdoba Innovar y Emprender S.E.M, del Gobierno de la Provincia de Córdoba, por lo que no se utiliza la política multinivel como herramienta para la acción exterior.

Al mismo tiempo, la ADEC ha logrado establecerse y trascender a las coyunturas gubernamentales. El organismo detenta una fuerte legitimidad de actuación por su gobernanza y una alta relevancia por la representatividad de los sectores locales (90% del Producto Bruto Geográfico) (BID, 2009), y cabe destacar que ha acumulado cierta destreza en la planificación de proyectos y

ejecución de fondos internacionales con orientación al desarrollo local. También ha instaurado la práctica de generar planes estratégicos para establecer los lineamientos de acción de la Agencia durante los próximos cuatro años. Sin embargo, no realiza acciones específicas y orienta escasos o nulos recursos en apoyo a la internacionalización de la Ciudad de Córdoba, desde el abordaje planteado en este trabajo. Si bien se identifican múltiples proyectos en conjunto con el sector privado en temática de promoción del comercio o mejoras tecnológicas, no existe una visión concertada sobre la transversalidad de la internacionalización territorial que logre concentrar y direccionar todas las acciones hacia ese objetivo común, evitando que se dispersen los distintos esfuerzos y pierda capacidad de acumulación y aceleración. La internacionalización como proyecto, está situada en un lugar marginal organizacionalmente y carece de una planificación y vinculación con el organismo encargado de la acción exterior del gobierno local, a pesar de contar con el mismo en su estructura institucional.

Bajo ese breve diagnóstico, se propone un nuevo diseño institucional que permita una estrategia de internacionalización sostenible y un plan de acción para el período 2020-2022 como guía inicial para comenzar el trayecto de la re-inserción de la ciudad en los flujos de información, comercio, inversión que generan las condiciones para el desarrollo local.

7. - Propuesta

7.1 - Objetivo General y Objetivos Específicos

El Objetivo General de este trabajo es:

Contribuir a la reinsertión de la Ciudad de Córdoba en el escenario global a través de un nuevo modelo de gobernanza que asegure la sostenibilidad de la estrategia de internacionalización y tácticas que la orienten al desarrollo local.

Para ello, los Objetivos Específicos que se plantea son:

1. Delimitar una estructura multisectorial de gobernanza para la estrategia de internacionalización que la haga sostenible.
2. Definir los activos competitivos del territorio que cimenten la visión local y el enfoque estratégico de la acción exterior.
3. Identificar actores y grupos que se presentan como aliados estratégicos para la internacionalización de la Ciudad de Córdoba.

7.2 - Alcance

El alcance de la propuesta es de mediano plazo, ya que la operacionalización presentada es para el período 2020-2022. Sin embargo, de consolidarse la estructura de gobernanza y establecido el enfoque estratégico en la estrategia de internacionalización la misma será sostenible, trascendiendo el período estipulado en el presente trabajo. Por otro lado, en términos geográficos, las acciones establecidas son planteadas para ser ejecutadas por los actores locales pero en un escenario internacional, tratándose de vínculos tanto entre pares territoriales y otros actores globales. A continuación se presenta el Cronograma de Actividades para el período 2020-2022.

7.3 - Recursos involucrados

En cuanto a los recursos no financieros, debe necesariamente ser involucrada la voluntad política del Intendente de la MC para nombrar al director del área de acción exterior como Consejero Titular de la ADEC, así como no solamente priorizar sus objetivos políticos en la gestión de la dirección, sino permitir vincular la planificación al Plan Estratégico de ADEC¹⁴ y a la retroalimentación de la Mesa de Internacionalización. Por otro lado, se requiere de la voluntad por parte del equipo técnico y la dirigencia de ADEC para recibir la nueva estructura y dirigir recursos y esfuerzos a ejecutar la estrategia.

Se requiere de la voluntad de todo el Consejo General para incluir como uno de los ejes centrales del Plan Estratégico 2021-2025¹⁵ a la “Internacionalización de la Ciudad de Córdoba”. Ese eje servirá de guía y otorgará una jerarquía mayor al tema, se nutrirá en un primer momento con el contenido planteado en el presente trabajo, las iniciativas planteadas en el mismo debate del Plan y luego por iniciativas de la MC, los Consejeros o el equipo técnico de ADEC a las diferentes UT de la Agencia y a la Mesa de Internacionalización.

En términos de recursos monetarios (para profundizar en el presupuesto revisar el Anexo 5), se necesitará formular y llamar a 4 Proyectos Desarrollo de Mapeo de Sectores Estratégicos del Fondo de Competitividad de ADEC. Se propone realizar uno en base al sector TIC’s (teniendo en cuenta la previa existencia del *Córdoba Technology Cluster* y el Monitor TIC), otro a partir del sector automotriz, metalúrgico y metalmecánico (teniendo en cuenta a la Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba [CIMCC], la Cámara de Industrias Informáticas, Electrónicas y de Comunicaciones del Centro de Argentina [CIECCA] y la Asociación de Fabricantes de Maquinaria Agrícola de Córdoba [AFAMAC]) y otro en base al Ecosistema de Innovación y Emprendimiento como sector transversal, teniendo especial énfasis a los emprendimientos que estén utilizando tecnologías exponenciales o de propósito general, como internet de las cosas, ciencia de datos, aprendizaje automático, etc. en sectores estratégicos del territorio (así como una vertical de *Smart Cities*). También para comenzar a identificar claramente lo activos como Incubadoras, Aceleradoras, Fondos y demás instituciones de apoyo emprendedor que trabajan para promover y dinamizar los negocios en Córdoba.

De esta manera, la idea es recolectar los estudios realizados y la experiencia de mapeo previa, pero orientarla y estructurarla hacia el modelo de mapeo profesionalizado utilizado en *MadRep*,

¹⁴ Un objetivo más ambicioso es establecer un Plan de Desarrollo Local de manera conjunta para plantear un Plan de Internacionalización basado en el mismo. Para operacionalizar con los recursos que se cuentan, el Plan Estratégico de ADEC funciona hoy como una guía para el desarrollo territorial.

¹⁵En los planes estratégicos previos se han establecido, a través del debate y la discusión, diez lineamientos estratégicos para guiar y centralizar las acciones en los objetivos concertados. Los mismos sirven como horizonte para no perder el rumbo y otorgar un punto focal hacia donde aglomerar los distintos proyectos.

teniendo en cuenta: mercado laboral y capital humano especializado; subsectores de interés, oportunidades y tendencias; principales empleadores; apoyos y desarrollo del ecosistema local así como hitos e inversiones. Para ello, el relacionamiento directo con *MadRep* y el estudio de sus documentos sectoriales (*MadRep ICT*, 2018; *MadRep Advance Manufacture*, 2018) son acciones clave para profundizar en esta práctica estratégica y volverla parte del territorio, dado que en la nueva economía global los territorios que pueden competir son los que logran aprender (Silva Lira, 2005).

Por último, destinar parte del presupuesto municipal a la nueva estructura del área de internacionales, atendiendo a su expansión de funciones y mayor necesidad de recursos profesionales, así como a una primera etapa de acción proactiva en relacionamiento internacional con *MadRep*, la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín, Ruta N, Red de Mercociudades, Red Metrópolis, BID y demás actores mencionados a continuación.

7.4 - Acciones concretas a desarrollar

7.4.1 - Diseño institucional para una internacionalización sostenible

Teniendo en cuenta las cualidades mencionados por Zapata Garesché (2007) para una buena estrategia internacional, elaboramos un diseño institucional que llevara hacia una estructura organizativa y de gestión transversal y relacional que permita la ejecución de la política pública local de internacionalización (Sanz Corella, 2008). Ya que como bien plantea Zapata Garesché, ninguna estrategia será buena ni sostenible sin la estructura correcta ni los procedimientos adecuados para operarla de manera eficiente.

Primero, la estrategia internacional debe ser solemne, creíble y legal, es decir, debe contar con un compromiso por parte del gobierno local, tanto institucional como de voluntad política; y debe ser vinculante, por haberse establecido en el órgano deliberante. En ese sentido, por el lado de la MC se propone reestructurar la composición institucional de la DRI, comenzando por una redefinición del nombre que acompañe discursivamente la labor a realizar en cuanto supervisión, gestión y coordinación de los asuntos internacionales, enlazando las áreas gubernamentales e involucrando a las fuerzas productivas y sociales del territorio. La nueva Dirección de Relaciones Internacionales y Cooperación¹⁶ (DRIC) de la MC deberá reunir y garantizar el conjunto de funciones de: análisis y gestión; coordinación; relación; representación y negociación; planteadas como transversales a las áreas de internacionalización, entendiendo su contexto específico y profundizando en unas más que otras (Sanz Corella, 2018).

¹⁶ La naturaleza del nombre se fundamenta en que la Dirección liderará la gestión de las Relaciones Internacionales y de la Cooperación tanto con actores locales como internacionales.

Para ello, la DRIC contará con dos sub-unidades semi-autónomas de grado Sub-Dirección (actual Culto y Colectividades pasa a Culto, Sectores y Colectividades; y de Relaciones Internacionales y Cooperación), tres de grado División (para burocracia especializada en Cooperación Descentralizada y Proyectos; Relaciones Internacionales e Intersectoriales; Investigación y Planificación Local y Regional), una de grado Sección (para apoyo en formulación y ejecución de proyectos e investigación y elaboración de informes) y una de grado Supervisión (administrativa) para un total de ocho cargos¹⁷. A su vez, la asignación del Director no debería solamente tener en cuenta la necesidad de un cuadro político cercano al Intendente o al Secretario inmediato, sino a su vez priorizar alguien con aspectos de cuadro técnico que permita maniobrar en la deliberación y formulación de estrategias y no solo en la toma de decisiones. Con respecto a los Sub-Directores es previsible pensar que a pesar de la planificación orientada a asignarles capacidades técnicas y decisionales, en cuanto funcionarios, muy posiblemente cumplirán roles más institucionales y políticos que técnicos. Por último, las Divisiones y Secciones deberán ser desempeñadas por burocracia especializada.

La DRIC se encargará de redactar un informe anual que relate las acciones ejecutadas por el gobierno local, detallando resultados, conclusiones, aprendizajes y socios. De esa manera, se comenzará a implantar un recurso que colabore en la capitalización no solo de las acciones y estructura del trabajo de la DRIC sino de las experiencias de transversalidad informal ya existentes, como las actividades que el gabinete ha llevado a cabo por iniciativa propia en materia de acción exterior, permitiendo a su vez la oportunidad de aplicar progresivamente las estrategias¹⁸ necesarias para que éstas se formalicen (Sanz Corella, 2008).

La estrategia internacional debe diseñarse de manera coherente, es decir, en conformidad con un plan de desarrollo local. Es por esto que el encargado de la DRIC debe participar del CG de la ADEC, para formar parte del diseño del Plan Estratégico¹⁹ de mediano plazo 2021-2025. Se propone que el encargado de la DRIC sea incorporado como Consejero Titular en la ADEC. De esa manera se puede mantener una relación estrecha con la Agencia en general y las UT y el CG en particular. Finalmente, para el plan 2021-2025 de la ADEC se deberá lograr plantear como uno de los diez lineamientos estratégicos a la “Internacionalización de la Ciudad de Córdoba”.

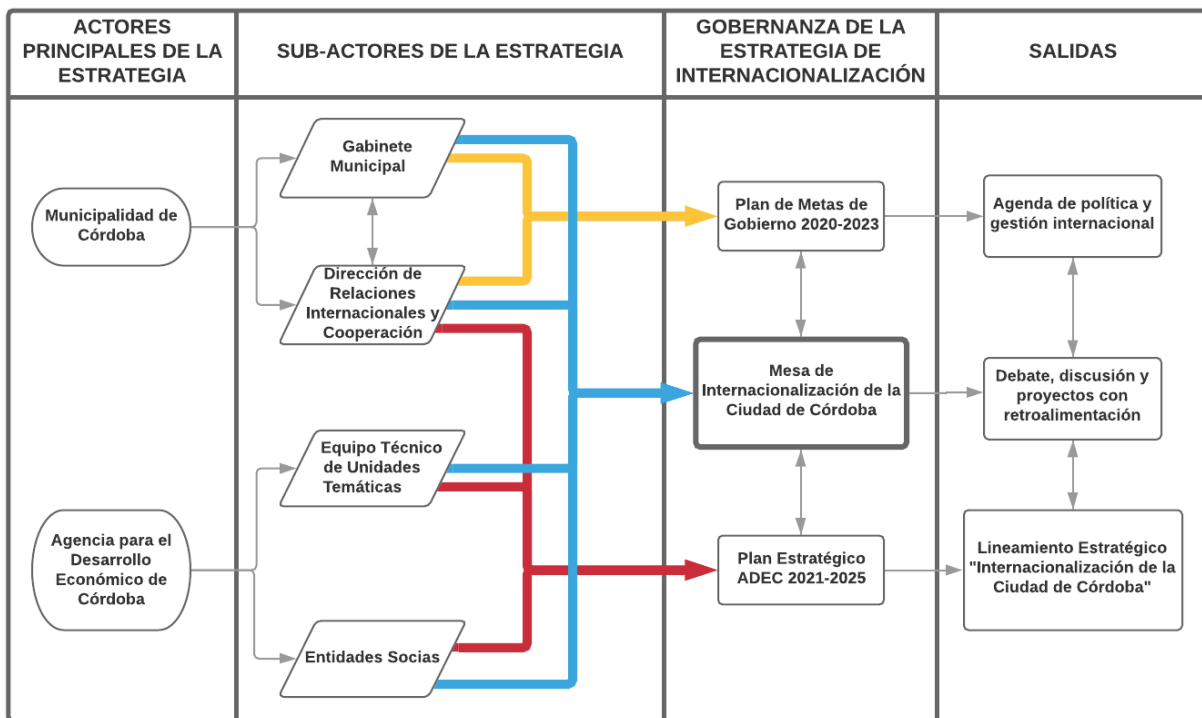
¹⁷ En consonancia con la búsqueda de cuentas públicas saneadas, los cargos concursables podrán buscar la idoneidad en convocatorias internas. En caso de no encontrar los roles de manera interna, se promueve la búsqueda de capital profesional externo asignado a esta tarea en el área municipal.

¹⁸ Una “(...) metodología de trabajo transversal con el resto de áreas y departamentos para construir un pacto alrededor de la acción internacional local, hacer participar a las distintas áreas cuando sus competencias y experiencia sean requeridas y permitirles enriquecerse de los contactos e intercambios internacionales” (Sanz Corella, 2018. p. 136)

¹⁹ Si bien el Plan Estratégico de ADEC no es propiamente un Plan de Desarrollo Local, es lo que actualmente permite definir los lineamientos estratégicos que guían y dan dirección a las actividades de una gran cantidad de actores del territorio.

La estrategia debe ser legítima, profesional y sostenible. Con esto nos referimos a que necesita ser formalizada con la participación de los actores locales, contar con un marco institucional y capacidades técnicas adecuadas y trascender una visión cortoplacista de gestión municipal. Por un lado, la incorporación del encargado de la DRIC a la ADEC y la profesionalización de los roles cumplen parcialmente con estos punto. Por otro, se propone redefinir la Unidad para la Promoción del Desarrollo de ADEC a Unidad de Internacionalización y Promoción del Desarrollo. En el seno de esta unidad se establecerá, con frecuencia bimensual, la Mesa de Internacionalización de la Ciudad de Córdoba (MICC), la cual estará conformada por los Consejeros Titulares, entidades socias de ADEC, la DRIC y el cuerpo técnico de la unidad. A su vez se abrirá la participación a los encargados municipales de internacionales del área metropolitana y funcionarios de organismos provinciales pertinentes. La MICC puede asimilarse con lo que Zapata Garesché llama “comité consultivo en asuntos internacionales” (2007, p.58), instrumento de estrategias de internacionalización con altos niveles de formalización que permite trascender más allá de meras decisiones coyunturales de los gobiernos locales. Teniendo en cuenta lo planteado en el presente trabajo, a continuación se expone un mapa del entorno que haría a la gobernanza estratégica de la internacionalización de la ciudad donde se incluye a la propuesta de la MICC.

Tabla N° 2: *Gobernanza Estratégica de la Internacionalización de la Ciudad*



Fuente: Elaboración propia.

Con esta arquitectura establecida, el lineamiento estratégico en el plan de ADEC tendrá pertinencia y legitimidad, y permitirá valorar y diseñar los esfuerzos y proyectos en función de esa visión conjunta. Este entorno validará el accionar de internacionalización de la DRIC, en tanto la

misma se encuentra vinculada a ADEC y a la MICC, lo cual le otorgará coherencia con el territorio local y flexibilidad, ya que la misma se nutrirá, por un lado, de su participación en el diseño del Plan Estratégico para 2021-2025, traccionando el tema en el mismo y co-creando los lineamientos estratégicos y la visión a mediano plazo, junto con la agenda política y de gestión municipal; y por el otro, de las reuniones bimensuales de la MICC para retroalimentación y validación en plazos cortos y rendición de cuentas en progresos y avances parciales.

Los actores de la MICC deberán adjudicarse funciones de carácter estratégico, con posibles intervenciones operativas. De esa manera, la Mesa contribuirá a la definición de las líneas de acción de la política pública local de internacionalización, a la vez que velará por la transparencia de la actuación municipal, ejercerá la crítica en el desempeño y colaborará en las campañas de sensibilización. Deberán trabajar en las iniciativas de internacionalización impulsadas desde allí, cuando existan alineaciones estratégicas que generen complementariedad y potenciales sinergias entre los participantes (Sanz Corella, 2018). De esa manera, desde este organismo podrán surgir programas y proyectos que pueden tener como destino la ejecución por la DRIC de MC, el Fondo de Competitividad de ADEC o sus UT's, e incluso la conjunción de actores y recursos externos. Sin embargo, todo podrá quedar bajo el paraguas del Lineamiento Estratégico "Internacionalización de la Ciudad de Córdoba" y la gestión de la MICC, otorgando un punto focal que aglomera los esfuerzos.

Por último, una buena estrategia internacional debe ser viable y efectiva. Con respecto a lo primero, la deliberación de los lineamientos y la operacionalización deben tener en cuenta las posibilidades racionales y las prioridades, por eso es necesario establecer, tomando la estrategia de la *Madison Región Economic Partnership (MadRep)*, un mapeo de nuestras potencialidades locales, ya que a partir de conocer nuestro territorio y acumular datos que validen su historia, es posible elaborar la planificación basada y focalizada en apalancar nuestras áreas y actores estratégicos, orientando recursos y esfuerzos a los activos identificados de nuestro territorio buscando convertirlos en oportunidades externas.

En la misma línea, para que la estrategia de internacionalización sea efectiva y podamos establecer un impacto concreto, los lineamientos y la operacionalización deben tener una línea de base en aspectos clave y un conocimiento del estado de nuestro territorio en términos de los flujos de conocimiento, empleo, inversión, intercambio, cooperación e innovación. Para lograr tanto el mapeo de las potencialidades locales como la línea de base para la contrastación, es necesario destinar recursos y esfuerzos conjuntos, posiblemente asignando convocatorias de proyectos de consultoría específicos a través de aportes financieros del Fondo de Competitividad de ADEC, la MC y fondos de cooperación que logren asignarse.

7.4.2 - Activos competitivos del territorio: una estrategia basada en datos

Siguiendo la experiencia de la Región de Madison, a partir de la cual todas las acciones concertadas entre los actores locales tienen una naturaleza común anclada en el territorio, se plantea la necesidad de mapeo de los activos competitivos del territorio. La región, a través de su estrategia *AdvanceNow* (2013-2017) y *AdvanceNow2.0* (2018-2022), renueva anualmente su compromiso de potenciar sus sectores estratégicos con una planificación, toma de decisión e inversión basada en datos. Los sectores estratégicos en la Región de Madison son: Agricultura, Alimentos y Bebidas, Manufacturas Avanzadas, Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's), y Salud y Cs. de la Vida (*MadRep*, 2019).

En tal sentido, Michael P. Gay, *Senior Vice-president for Economic Development* de la *MadRep* dice en relación a la estrategia: “Hemos analizado y publicado nuestra investigación sobre los sectores industriales de importancia en la región. Concentramos nuestro alcance global solo en aquellos sectores en los que nos destacamos”²⁰ (2019). En tal sentido, como parte del enfoque estratégico, autores como Silva Lira (2005) plantean que es necesario “estimular la capacidad de detectar las potencialidades propias -naturales, humanas, institucionales y organizacionales- presentes en el territorio con el fin de saber para qué “somos buenos”.” (p.99). En *MadRep*, todos los años lanzan documentos diagnósticos e informativos sobre relevancias de sus sectores estratégicos, tales como el mercado laboral especializado, cantidad de empresas, empleo, facturación, innovaciones, principales empleados y logros de atracción de empresas extranjeras o inversiones en tales rubros.

De tal manera, la estrategia plantea a través de esta “monitorización diagnóstica”²¹ (Aranguren *et al*, 2019), revelar los esfuerzos realizados y sus resultados en la retención y atracción de talento y recursos con alcance global, a la vez que colabora en la identificación de las ventajas de cada sector a nivel nacional e internacional, permitiendo trabajar en el posicionamiento de la región a nivel global (*MadRep*, 2019). Otra de las estrategias de *MadRep* para detectar los activos territoriales que conducen las acciones exteriores, es el mapeo de los sectores de innovación y emprendimiento. De esa forma, clusterizaron los ecosistemas de *StartUps* e identificaron a las instituciones intervinientes en el sistema, tales como Aceleradoras, Incubadoras y Fondos.

En *MadRep* también se encargan de mapear los sitios y edificios con potencial para ser fichados por inversión extranjera directa (IED). Tienen alianzas con desarrollistas para construir sitios y lugares específicos en búsqueda de locación de IED. A su vez, cuentan con *siteselectors*

²⁰ Conversación personal vía mail con Michael P. Gay. Traducción propia del inglés.

²¹ Una monitorización que esté orientada a recoger evidencias direccionadas a la toma de decisiones y el accionar, sobrepasando la mera formalidad.

profesionales, que no dejen al azar el vínculo entre IED y locaciones una vez que la oportunidad se da. También sensibilizan e introducen sobre desarrollo local a varios funcionarios municipales electos de la región, preparándolos para desempeñarse de una mejor manera ante las empresas locales, inversiones y demás. Por último, a través del programa *Inspire*²², conectan a jóvenes finalizando el secundario con empleadores con el compromiso de sensibilizarlos sobre las necesidades laborales y las ofertas existentes, especialmente en el de sus sectores estratégicos.

Tomando como ejemplo esta estrategia y basándonos en el supuesto de existencia de la voluntad de los actores y de concreción del diseño institucional necesario, se propone para la Ciudad de Córdoba:

Establecer dentro del seno del lineamiento estratégico Internacionalización de la Ciudad de Córdoba (2021-2025) la definición y el mapeo de los 4 sectores estratégicos a partir de Proyectos del Fondo de Competitividad de ADEC a ser ejecutados durante 2021. A modo de propuesta, se deja una tabla que expresa los sectores estratégicos de nuestra región en sentido amplio, y para la Ciudad de Córdoba en sentido estricto dejando establecido que el sector TIC y de Metalmecánica serán los primeros en proyectarse como estratégicos para la Ciudad. Siguiendo el modelo de *MadREP*, se propone realizar el mapeo para diagnosticar el ecosistema de emprendimiento e innovación en general, entendiendo que la innovación es un medio para que aumente la productividad de las empresas y mejorar la competitividad global del territorio (Navarro, 2016), por lo que se presenta como transversal a los sectores, pudiendo tener un enfoque en aquellos estratégicos del territorio.

Tabla N° 3: Sectores Estratégicos por Región

<u>Ciudad de Córdoba</u>	<u>Provincia de Córdoba (2019)</u>	<u>Provincia según OCDE (2016)</u>	<u>Región de Madison (2019)</u>
-	Alimentos & Agricultura	Agricultura & Alimentos	Alimentos, Bebidas & Agricultura
Automotriz, Metalúrgica & Metalmecánica ²³	Automotriz, Metalúrgica & Metalmecánica	Automotriz & Metalmecánica	Metalúrgica, Maquinaria & Manufacturas Avanzadas
TIC's ²⁴	TIC's	TIC's	TIC's
Turismo	Turismo	Turismo	Salud y Cs de la Vida

Fuente: Elaboración propia con datos de OCDE (2016), Ministerio de Industria de la Provincia de Córdoba (2019) y MadRep (2019).

Cabe destacar que los beneficios de la vinculación con la Región de Madison exceden los activos localizados propiamente en el territorio de la Ciudad. Un ejemplo de ello es el sector lácteo,

²²La Fundación Córdoba Mejora lleva a cabo el "Programa Enlazar", que tiene una ejecución similar a *Inspire* pero con menor enfoque estratégico y nulo arraigo a un plan de desarrollo vinculado a los sectores estratégicos.

²³Están radicados grandes fabricantes automotrices como Fiat Chrysler, Renault e Iveco y autopartistas como Volkswagen y otra gran cantidad que abastece a los productores.

²⁴Según OCDE (2016) "Sector altamente concentrado en la Ciudad de Córdoba". Aparte de las cientos de PyME's de TIC's, se concentran allí grandes empresas de capitales extranjeros como son Hewlett Packard Enterprise, McAfee (ex Intel) e Indra o de capitales nacionales como Globant, MercadoLibre y Prominente.

de prestigio mundial en Madison y de gran desarrollo en Córdoba con 3 cuencas prominentes localizadas en los Departamentos de General Roca, San Justo y San Martín. Donde esta última, particularmente en la zona de Villa María, representa algo más del 43% de la producción (Ministerio de Hacienda, 2018), y está localizada a solo 150Km de la Ciudad. De esta forma, a pesar de no estar localizada la producción en la Ciudad, se abre la oportunidad de liderar, como un enclave metropolitano, la interacción con los flujos internacionales de comercio, inversión y conocimiento.²⁵

A partir de la sinergia que debe lograrse con la Región de Madison, se deberá entrar en flujos virtuosos de transferencia de tecnología, comercio recíproco, intercambio de talentos, interconexión de las economías del territorio y una apreciación entre ambas regiones que permita su proyección global de los sectores estratégicos de manera conjunta bajo una dinámica de cooperación y competencia.

En particular con los sectores identificados, se deberá tomar la experiencia de Madison en la clusterización sectorial y la monitorización diagnóstica para de esa manera identificar el mercado laboral profesional, apuntar hacia la creación de centros de excelencia y convertirse en núcleo atractivo para la radicación de conocimiento e inversión en la materia.

7.4.3 - Iniciativa de relacionamiento y aprendizaje territorial

La DRIC, junto con la ADEC, deberá establecer en la agenda la participación y el creciente relacionamiento con el Grupo de Trabajo Expertos de Competitividad Subnacional (GTECS) de la Red Interamericana de Competitividad (RIAC) de la Organización de Estados Americanos (OEA). La RIAC tiene una reunión general anual²⁶ y realiza eventualmente eventos *Ad Hoc*. Con una estrategia basada en los activos territoriales y una concertación de voluntades en la planificación estratégica y la MICC, la participación específica en el GTECS puede tomar gran relevancia, pudiendo compartir y adquirir sobre las experiencias de éxito y hacer un contraste con las acciones clave para el desarrollo de la competitividad territorial. A su vez, desde el GTECS se desprenden proyectos de asistencia técnica, como talleres de capacitación, apoyo a las agendas de competitividad subnacional e incluso cooperación técnica. La región puede aspirar a lograr que la reunión anual del GTECS, que en 2015 fue realizada en Buenos Aires, sea realizada en Córdoba en el año 2021 o 2022.

En el mismo sentido, la ADEC y la MC deberán priorizar la participación y la inserción estratégica al programa *Americas Competitiveness Exchange* (ACE) de la RIAC. Este proyecto de cooperación regional sobre aprendizaje conjunto en alianzas público-privadas, inversiones estratégicas y buenas prácticas de innovación y emprendimiento, aglomera a más de 50 tomadores de

²⁵ Ya han existido primeras vinculaciones entre el sector lácteo de Madison y de Córdoba a partir de un programa de la Organización de Estados Americanos abordado más adelante.

²⁶ En el año 2019 la reunión de la RIAC fue realizada en la República Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

decisiones del ámbito político, académico, negocios o económico durante una semana, 2 veces al año, en una región de Estados Unidos y en algún territorio anfitrión externo²⁷. Dentro de los beneficios de participar se encuentran la posibilidad de abrir el diálogo para el comercio y la inversión, el fomento de redes interconectadas a nivel mundial y regional, la atracción y estimulación de inversión, la promoción de estrategias coordinadas de desarrollo económico y la oportunidad de exhibir los activos territoriales (ACE, 2019).

Pueden participar de ACE ministros nacionales, alcaldes o funcionarios *senior* de gobiernos locales, rectores de universidades, líderes de agencias de desarrollo regional o de innovación o similares. Actualmente, se identifica como un contacto local con la iniciativa ACE a Guillermo Acosta²⁸, abriendo posibilidades de futuras mayores vinculaciones entre líderes de nuestro territorio con la RIAC en general y GTECS y ACE en particular, que, como ya mencionamos antes, consistan en una estrategia de abrir la puerta y tirar la llave, eliminando, para esta vinculación, la condicionalidad de gobiernos o personas en particular.

7.4.4 - La Red de Mercociudades

El gobierno municipal ha gestionado con éxito una mejora en la presencia regional de la Ciudad. Haber ejercido la presidencia de la Red le permitió interactuar y destacarse con otros actores y regiones. La propuesta es explotar el capital social regional acumulado con una reorientación del abordaje participativo de la Ciudad de Córdoba en la Red. Sin dejar de promover la integración social entre los territorios de América del Sur, es necesario pensar a los actores como potenciales mercados de nuestro talento y enclaves para la integración de nuestros sectores productivos de excelencia. En aquellas participaciones del Intendente, Director u otro funcionario, el discurso debe hacer un fuerte énfasis en los activos territoriales y su potencial.

Es importante pensar en intervenciones en la Red desde nuestra Área Metropolitana y sus diferentes gobiernos locales para ir construyendo la idea de una Ciudad de Córdoba como enclave de una región con múltiples activos. La Red de Mercociudades está abierta a otros actores de los territorios, no siendo exclusividad del gobierno local. En ese sentido, es importante incentivar la participación de aquellos actores dinámicos, tales como ADEC, cámaras empresariales, incubadoras y aceleradoras de empresas o emprendimientos tecnológicos de gran impacto, que puedan mostrar la excelencia y el talento local, así como explotar el capital social acumulado y crear nuevas oportunidades.

²⁷ En el año 2015 la reunión de ACE fue realizada en la Provincia de Córdoba.

²⁸ Guillermo Acosta es un profesional que se ha desempeñado como Ministro de Industria de la Provincia de Córdoba y Director del Instituto de Investigaciones Económicas de la Bolsa de Comercio. A su vez, al momento de la redacción del trabajo su nombre es mencionado para formar parte del nuevo gabinete municipal a partir del 10 de diciembre de 2019.

Sumar la participación de la ADEC y los sectores que aglomera puede convertirse en una estrategia de mucho potencial e impacto en el territorio. Se propone que la ADEC no solo comience a participar en la Unidad Temática de Desarrollo Económico Local²⁹ de la Red, sino que planifique para liderar su desarrollo y generar su contenido. A su vez, la ADEC debería considerar liderar la Unidad de Planificación Estratégica y Áreas Metropolitanas³⁰.

De la misma manera, la Unidad Temática de Ciencia Tecnología y Capacitación³¹ y la de Educación deben estar presentes en las agendas de las distintas Secretarías de Vinculación o Relaciones Internacionales de las Universidades del territorio para coordinar con las demás áreas internas y ejercer la participación, así como también centros tecnológicos de renombre.

Se propone establecer una vinculación activa con el Banco de Buenas Prácticas³² creado en el marco de la Red. Se deberá incluir la experiencia de políticas y prácticas exitosas de la MC, tales como la creación de la ADEC o la Fundación Incubadora de Empresas (FIDE). A su vez, una vez comenzada la estrategia aquí planteada, será propicio sumarla a dicho banco, para compartir con la Red la visión de internacionalización estratégica del territorio.

7.5 - Evaluación o medición de la propuesta

Para medir y monitorear la estrategia, serán herramientas clave la continuidad del Plan de Metas de Gobierno, la incorporación del lineamiento estratégico sobre internacionalización al Plan Estratégico de ADEC 2021-2025 y la consolidación de la MICC. De tal modo, el PMG ya cuenta con una metodología, con lo cual el cambio de orientación pretendido a la gestión daría contenido relevante para medir desde allí. En cuanto a los proyectos establecidos en el seno del lineamiento estratégico, esto permitirá medir anualmente los esfuerzos y recursos orientados a tal fin. Finalmente, los diálogos en la MICC sirven para rendir hitos, mostrar avances y conciliar propuestas y proyectos.

La monitorización diagnóstica a partir de la elaboración de estudios sectoriales permitirá establecer la línea de base a partir de la cual se podrá cuantificar los avances más tangibles de la estrategia. Teniendo en cuenta desde acciones y proyectos ejecutados o hitos relevantes, hasta expansión del entramado y radicación de inversiones o empresas en el territorio.

Por otro lado, Zapata Garesché (2007) plantea que las siguientes preguntas son clave para medir avances en la estrategia de internacionalización. Las mismas pueden ser establecidas en el

²⁹ <https://mercociudades.org/estructura-y-autoridades/tematicas/desarrollo-economico-local/>

³⁰ <https://mercociudades.org/estructura-y-autoridades/tematicas/planificacion-estrategica/>

³¹ <https://mercociudades.org/estructura-y-autoridades/tematicas/ciencia-tecnologia-y-capacitacion/>

³² <https://buenaspracticas.rosario.gov.ar/>

informe anual que elabore la DRIC para colaborar en el monitoreo de las acciones del gobierno local específicamente.

¿La colaboración internacional ha contribuido a mejorar la forma de trabajo de las distintas áreas de gobierno local? ¿Se ha logrado incorporar conocimientos y experiencias internacionales adaptándolas para solucionar problemas locales? ¿La proyección internacional de la ciudad ha traído consigo más comercio, inversión, turismo? ¿Se ha diversificado la oferta cultural de la ciudad haciéndola más internacional y diversa? ¿Los actores locales y la ciudadanía han podido beneficiarse directamente de los vínculos internacionales? de ser así ¿Cómo ha sucedido? (p.66)

8. - Conclusiones

En conclusión, la acción exterior de los actores locales hoy se presenta como una herramienta por demás relevante para canalizar las oportunidades que deriven en promoción del desarrollo territorial. De todas maneras, si bien es una herramienta, la participación internacional es una necesidad si se quiere evitar la decadencia local relativa en el escenario global. De tal forma, la internacionalización tiene y debe abordarse desde un enfoque estratégico, que explote las ventajas competitivas del territorio y explore oportunidades en el contexto de la globalización.

A lo largo del trabajo se identificó que en la Ciudad de Córdoba se hicieron acciones de internacionalización con orientaciones disímiles, sin un plan rector/maestro y sin una visión conjunta del territorio que logre la convergencia de todos los recursos y esfuerzos desplegados hacia objetivos en común que genere una escala mayor de actuación.

La Ciudad de Córdoba tiene altas competencias para ejecutar una estrategia de internacionalización sostenible y orientada al desarrollo local. Principalmente la existencia de la ADEC es una gran fortaleza para el territorio ya que aglomera exitosamente una importante cantidad de actores locales de gran relevancia y tiene trayectoria y experiencia en planificación y ejecución de estrategias. A su vez, la voluntad manifiesta, durante estos años, de promover una proyección de la ciudad por parte de la MC ha logrado una acumulación de capital social con redes y actores regionales, así como también una gestión en pos de la integración y sensibilización ciudadana.

De tal manera, decimos que el territorio cuenta con capacidades instaladas para explotar estrategias de internacionalización. Para ello, se requiere una nueva estructura de reflexión operativa de la misma, que permita promover el conocimiento entre el tejido asociativo y productivo local, para concertar voluntades sobre las capacidades, potencialidades, intereses y actores que existen (Sanz Corella, 2018).

De esa forma, se han elaborado en el presente trabajo aportes para la construcción de dicha estructura, así como también tácticas específicas para comenzar a desplegar una estrategia integral y orientada al desarrollo local. La investigación aquí plasmada busca otorgar densidad teórica y dotación práctica para que el territorio logre instaurar en su agenda “la puesta en común y valorización de las capacidades y potencialidades endógenas del territorio en términos de vocaciones, competencias y recursos de todos los actores relevantes y no sólo del gobierno local” (Sanz Corella, 2018, p.176).

Teniendo eso en cuenta, se reconoce que los limitantes temporales del trabajo no han permitido abordar todas las aristas ni explayar los análisis con la profundidad que lo requieren. De tal forma se busca, por lo menos, mencionar algunas líneas abiertas para explorar y aportar en próximas investigaciones.

Se destaca la falta de un Plan de Desarrollo Local propiamente dicho que manifieste la voluntad de los actores locales y otorgue una visión integral conjunta del modelo de desarrollo del territorio que permita guiar la acción exterior. Se recomienda explorar el antecedente de planificación de Córdoba durante la década de los 90', para tomar la experiencia de su elaboración con apoyo de la cooperación internacional, así como sus éxitos y fracasos.

A su vez, enfatizamos la importancia de profundizar en la oportunidad de pensar al territorio desde un Área Metropolitana que refleje a la Ciudad como centro de gravedad de recursos. Pensar en sumar el área en una estrategia más ambiciosa y amplia que permita escalar la magnitud del despliegue de acciones y por ende el impacto.

Por último, como complemento a la destreza de *MadRep* aquí reflejada, recomendamos explorar las experiencias en regiones y ciudades de la Unión Europea sobre la estrategia de especialización inteligente (RIS3) como forma de maximizar las ventajas competitivas y potenciar los activos territoriales teniendo en cuenta el entorno externo, con especial énfasis en el País Vasco y el Instituto Vasco de Competitividad en su metodología de laboratorios de investigación transformadora (Orkestra, 2019, 2020). Invitamos a pensar un modelo asimilado y armonizado a la realidad de nuestra región que permita la ejecución y complementación con la internacionalización orientada al desarrollo local de la Ciudad de Córdoba.

9. - Lista de Referencia

- Arroyo, D (s.f). Los ejes centrales del desarrollo local en la Argentina. Recuperado de <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Arroyo-1.pdf>
- ACE (2019) *Americas Competitive Exchange*. Recuperado de <http://riacevents.org/ace/ACE-PPP.pdf>
- ADEC (2019) Unidad de Promoción del Desarrollo. Recuperado de https://www.adec.org.ar/home/promocion_desarrollo
- ADEC. (2018) Memoria 2018. Ejercicio N° 22. Recuperado de http://adec.org.ar/home/quienes_somos#memoria
- ADEC. (2019) ¿Quiénes Somos? Recuperado de https://www.adec.org.ar/home/quienes_somos#home
- Albuquerque, F. (2004) Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. Revista CEPAL N°82. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10946/082157171_es.pdf?sequence=1
- ANAC. (2018). Anuario Estadístico 2018. Recuperado de <https://datos.anac.gob.ar/estadisticas/article/60f1c836-a664-4365-96c1-96a3de5c153c>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2009). Relaciones intersectoriales Público-Privadas en Gobiernos Subnacionales. Módulo II: Motivación e incentivos de los sectores público y privado. Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social. Recuperado de <https://www.redadelco.org/wp-content/uploads/2016/06/Manual-de-Buenas-Pr%C3%A1cticas-en-ADEL-de-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>
- Boisier, S. (2005) *¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?* Revista de la CEPAL N°86 (pp 52)
- Catenazzi, A & Reese, E. (1998). La construcción de estrategias de desarrollo local en las ciudades argentinas. Recuperado de <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Catenazzi-.PDF>
- Cervantes, O A (2015). Administración Estratégica. Análisis PEST. Recuperado de <https://articulateusercontent.com/rise/courses/V7SMhP4TwoZ4eYrnn01rrgF2aklyIKAi/PvwDvDPW2sopgW2t-administraci-c-3-b-3-n-20-estrat-c-3-a-9-gica.pdf>
- Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba. (s.f.) *Ordenanza N° 12857*. Recuperado de https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/Ordenanza_12857_-_Presupuesto_2019.pdf
- Constitución Provincial de la Provincia de Córdoba. (2001). *CONSTITUCIÓN DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA Y SU REFORMA SANCIONADA CON FECHA 14.09.01*. Recuperado de <http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/%28vLeyesxNro%29/CP00?OpenDocument>
- Costamagna, P & Foglia, M. (2011). Hacia la construcción de una agenda estratégica de internacionalización de los territorios. Programa de competitividad territorial, región central de la Provincia de Santa Fe. Recuperado de <http://paradiplomacia.org/upload/downloads/5fa2e6dc2e5d7fb41aa9436fd389e3eahacialaco>

nstituci%C3%B3ndeunaagendaestrat%C3%A9gicadeinternacionalizaci%C3%B3ndelosterritorios.pdf

- Costamagna, P & Rozzi, S P. (Comp). (2015). Enfoque, estrategias e información para el desarrollo territorial. 1a ed, ConectaDEL Albuquerque Recuperado de https://otu.opp.gub.uy/sites/default/files/docsBiblioteca/Conectadel_web_150final.pdf
- Gobierno Abierto. (2017). Córdoba una ciudad en cifras 2017. Recuperado de [https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/Guia nueva con cambios FINAL.pdf](https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/Guia_nueva_con_cambios_FINAL.pdf)
- Gobierno Abierto. (2019). Gobierno Abierto. Municipalidad de Córdoba. Recuperado de <https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/funcionarios/oficina/direccion-de-relaciones-institucionales/13>
- Granato, L y Oddone N (s.f.) *Entre las ciudades y los procesos de integración regional una apuesta a la governance multinivel*. En Martín, M A y Oddone, C N (Comp.)(s.f.) *Las ciudades y los poderes locales en las relaciones internacionales contemporáneas*. N°13. Granada, España. Unión Iberoamericana de Municipalistas.
- Henry Caicedo Asprilla. (2011). El papel de los sistemas regionales de innovación en ciudades región globales. Universidad del valle, Sede San Fernando, Cali-Colombia.
- Jordan, R & Simioni, D (1998). Ciudades intermedias de América Latina y el Caribe: Propuestas para la gestión urbana. LC/L.1117 Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/31025/S9800066_es.pdf
- Navarro, J. Olivari, J. (2016) *La política de innovación en América Latina y el Caribe. Nuevos caminos*. Washington DC. Banco Interamericano de Desarrollo.
- MadRep (2019). *State of the Madison Region Report & ADVANCE NOW 2.0 Strategy Update*. Recuperado de http://madisonregion.org/wp-content/uploads/2019/05/4540390-BOO-862074-02_Web.pdf
- MadRep Advance Manufacture (2018). *Abstract of the Madison Region's Advanced Manufacturing Industry Cluster*. Recuperado de <http://madisonregion.org/wp-content/uploads/2019/05/MadREP-AdvMfg-Combined-final.pdf>
- MadRep ICT (2018). *Abstract of the Madison Region's Information and Communication Technology Industry Cluster*. Recuperado de <http://madisonregion.org/wp-content/uploads/2019/05/MadREP-ICT-Report-Draft-2018.10.pdf>
- Merke, F (29 de noviembre, 2015). Un buen comienzo: no empezar todo de cero. La Nación. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/opinion/un-buen-comienzo-no-empezar-todo-de-cero-nid1849189>
- Ministerio de Hacienda (2018) Córdoba. Informe Sintético de Caracterización Socio-Productiva. Recuperado de <http://www2.mecon.gov.ar/hacienda/dinrep/Informes/archivos/cordoba.pdf>
- Municipalidad de Córdoba (2015) Plan de Metas de Gobierno - Ordenanza N° 11.942 Rectificaciones y medición de indicadores al 24-11-2015. 680 p. Recuperado de https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/Plan_de_metas_-_rectificaciones_e_indicadores_al_10-12-2015-v7.pdf

- Municipalidad de Córdoba (2018) Plan de Metas de Gobierno - Ordenanza N° 11.942 Informe de Medición Anual al 31-12-2018. 325 p. Recuperado de <https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/Tercer-informe-anual-Plan-de-Metas-Cordoba-2016-2019.pdf>
- OCDE. (2019) ¿Cómo va la vida en la Provincia de Córdoba, Argentina? OECD Publishing, Paris, <http://doi.org/10.1787/91dd813a-es>
- Orkestra (2019) Apostando al largo plazo: la experimentación de la especialización inteligente en el País Vasco 2016-2019. Instituto Vasco de Competitividad - Fundación Deusto Recuperado de <https://www.orkestra.deusto.es/es/investigacion/publicaciones/informes/cuadernos-orkestra/1793-apostando-largo-plazo-experimentacion-especializacion-inteligente-pais-vasco-2016-2019>
- Orkestra (2020) Laboratorios de investigación transformadora para la competitividad regional sostenible. Instituto Vasco de Competitividad – Fundación Deusto. Recuperado de <https://www.orkestra.deusto.es/es/investigacion/labs-investigacion-competitividad-territorial>
- Silva Lira, I (2005). Desarrollo Económico Local y Competitividad Territorial en América Latina. Revista de la CEPAL 85.
- Sanz Corella, B. (2008). Guía para la Acción Exterior de los Gobiernos Locales y la Cooperación Descentralizada Unión Europea – América Latina. Volumen 2. Diputación de Barcelona
- Trebucq, F & Pizarro, L. (2017). Estado de las relaciones internacionales de los municipios de la Provincia de Córdoba. Montevideo 951, Córdoba, Argentina. Editorial.CEIC.
- Trebucq, F I. (2015b). Ventajas dinámicas y promoción de exportaciones: aportes a la estrategia de internacionalización de la provincia de Córdoba. (Trabajo Final de Posgrado. Universidad de Buenos Aires.) Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0878_TrebucqFI.pdf
- Trebucq, F. (Coord.). (2015a). Programa para la Internacionalización de Córdoba. Introducción a las relaciones internacionales de la Provincia de Córdoba. Montevideo 951, Córdoba, Argentina. Editorial.CEIC.
- Universidad Empresarial Siglo 21. (2019) Módulo 0. Entrevista a la Lic. Noelia Wayar.
- Zapata Garesché, E D. (2007) Manual práctico para internacionalizar la ciudad: guía para la acción exterior de gobiernos locales y la cooperación descentralizada Unión Europea-América Latina. Diputación de Barcelona.

10. - Anexos

10.1- Anexo 1: DRI Unidad Ejecutora del Programa N° 240 de la MC

SECRETARÍA DE GOBIERNO, PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DESARROLLO SOCIAL
Anexo: 02

PROGRAMA N° 240: DESARROLLO Y FOMENTO DE VÍNCULOS INSTITUCIONALES CONSTRUCTIVOS DE LA VIDA COMUNITARIA

UNIDAD EJECUTORA: Dirección de Relaciones Institucionales

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA:

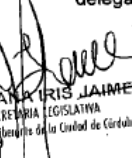
El objetivo de esta Dirección es retomar el contacto con instituciones locales, nacionales e internacionales, para posibilitar un marco de relación permanente de consulta y acompañamiento interinstitucional entre el municipio de la Ciudad de Córdoba y sus instituciones.

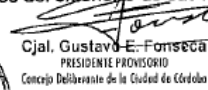
El área ha acompañado proyectos, no sólo de las áreas estrictamente municipales, sino y sobre todo interinstitucionales, junto a los vecinos de la ciudad de Córdoba, de todas las expresiones de su vida social, cultural y religiosa. De esta manera, se mantienen relaciones con instituciones (consulados, centros vecinales, ONG, Cámaras empresariales, Colegios profesionales y entidades de culto y colectividades) en el orden local, nacional e internacional.

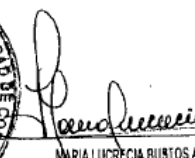
Por esa razón, desde esta Dirección se han cogestionado y cogestionan proyectos que están relacionados con:



- Ciudadanos en situación de calle.
- Jóvenes extranjeros que vienen a nuestra ciudad a trabajar o estudiar.
- Mujeres víctimas de violencia de género.
- Temas de interés general como el recurso del agua, mercociudades, el bienestar y las relaciones saludables, la aplicación de la Ley de Salud Mental en la Ciudad, la Red de Ciudades Educadoras, Metrópolis, entre otras.
- Festividades religiosas y de las colectividades.
- Muestras culturales de interés.
- Actividades turísticas que fomentan la productividad de la ciudad en el concierto nacional e internacional.
- Cooperación institucional, para que la ciudad y sus organizaciones, ya sea gestionando numerosas visitas de nuestros funcionarios a embajadas, con fines muy diversos o mediante proyectos de interés para otros países, mediante la solicitud de sus respectivas oficinas consulares.

Nuestro lema es: "Desarrollar acciones presentes pensando en el futuro como algo que se construye desde hoy". Por ello, sostenemos la necesidad de la adhesión de nuestro municipio con las redes internacionales tales como Mercociudades, la Federación Argentina de Municipios, de la cual nuestro Intendente es vicepresidente, y Red de Ciudades Educadoras. Además, nuestra oficina es la responsable de receptor numerosas delegaciones provenientes del exterior de sus representaciones oficiales en nuestro país.


ARVAN IRIS JAIME
 SECRETARÍA LEGISLATIVA
 jefe Deliberante de la Ciudad de Córdoba


Cjal. Gustavo E. Fonseca
 PRESIDENTE PROVISORIO
 Consejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba


MARIA LUCRECIA BUSTOS ALDONZA
 OFICIAL MAIOR
 Consejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba

12857
165

ACE

10.2 - Anexo 2: Estructura orgánica DRI aprobada por Decreto Municipal.



MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA

1. DIRECCIÓN DE RELACIONES INSTITUCIONALES

1.1. SUBDIRECCION DE RELACIONES INSTITUCIONALES

1.1.1. DIVISION DE VINCULACION CON ENTIDADES DE CULTO Y COLECTIVIDADES

1.1.2. DIVISION DE VINCULACION INSTITUCIONAL, ACCION Y COOPERACION INSTITUCIONAL

1.1.2.1. SECCIÓN DE ACCION Y COOPERACION INSTITUCIONAL

1.1.3. SUPERVISION ADMINISTRATIVA

[Handwritten mark]

ARTÍCULO 2º.- APRUÉBASE la asignación de Misiones y Funciones de la Dirección de Relaciones Institucionales, dependiente de la Subsecretaría de Participación Ciudadana - Secretaría de Gobierno, Participación Ciudadana y Desarrollo Social, y el correspondiente Organigrama, que como Anexo Único con 09 (nueve) fojas útiles en anverso, forman parte del presente Decreto.-----

[Handwritten mark]

ARTÍCULO 3º.- PROTOCOLÍCESE, publíquese, comuníquese, dése copia a las Secretarías y dependencias directas del Departamento Ejecutivo Municipal; al Tribunal de Cuentas Municipal; a la Dirección de Relaciones Institucionales; a la Subsecretaría de Recursos Humanos; a la Dirección de Presupuesto; cumplido, **ARCHÍVESE**.-----

DECRETO
Nº 1677
gr

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]
SECRETARÍA GENERAL
MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA

1677
Daniel Omar Arzani
Secretario General
MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA

10.3 - Anexo 3: Apartado DRI del Plan de Metas de Gobierno 2012-2015

1.4. Relaciones Institucionales

Desde la Municipalidad se reconoce la importancia de los vínculos que se establece con los distintos sectores de la sociedad, tanto con la comunidad en general como del sector privado, potenciando y generando las relaciones con los diferentes cultos que se desarrollan en nuestra Ciudad, con las colectividades que aquí tiene asiento, cámaras empresariales, colegios profesionales y el Estado a nivel nacional, provincial y municipal, con el objetivo de promover acciones tendientes a contribuir con el desarrollo institucional de los distintos organismos, coordinando y elaborando programas, gestionando convenios de hermanamiento y cooperación Internacional, entre otros. Así la Dirección de Relaciones Institucionales favorece el fortalecimiento del diálogo, y promueve la interacción entre las instituciones y las distintas áreas de gobierno estableciendo canales fluidos y dinámicos de intercambio de información

Lineamientos:

- Propiciar las relaciones institucionales y la cooperación con instituciones locales e internacionales.
- Crear lazos institucionales con la Secretaría de Culto de la Nación y la Dirección de Culto de la Provincia.
- Crear lazos institucionales entre la Municipalidad de Córdoba y otros municipios para intercambiar experiencias y propiciar actividades ecuménicas e inter-religiosas.
- Cultivar vínculos maduros y cooperativos en la Ciudad de Córdoba entre la Municipalidad y los Cultos religiosos.
- Promover relaciones de reconocimiento y colaboración entre la Municipalidad, las colectividades de inmigrantes y los Consulados en la ciudad.

LINEAMIENTO:

- Propiciar las relaciones institucionales y la cooperación con instituciones locales e internacionales.

Objetivos	Acciones	Indicadores de seguimiento	Metas a alcanzar 2012-2015	Metas acumuladas al 31-12-2012	Metas acumuladas al 31-12-2013	Metas acumuladas al 31-12-2014	Metas acumuladas al 24-11-2015	Estado de avance	Observaciones
Garantizar la presencia de Córdoba en eventos internacionales que permita a la municipalidad presentar la actual gestión municipal, posicionarse en el escenario internacional, nutrirse de buenas prácticas municipales y acceder a oportunidades de financiamiento de proyectos y actividades de cooperación descentralizada.	Participación en congresos y convenciones. Promoción de visitas institucionales	Cantidad de participaciones de la Municipalidad en congresos y convenciones. Cantidad de visitas internacionales	3 participaciones por año	6 (4 particip. y 2 visitas)	9 participaciones y visitas en total	17 (6 participaciones y 12 visitas)	13 (Participaciones y visitas en total)	4	<p>Año 2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> - FIEXP0 Uruguay - Encuentro de autoridades y Gobiernos Locales -Chile. - Cumbre Mercociudades - 2 Encuentros del FCCR - Delegación de Relaciones Internacionales de Sao Paulo - Delegación de Deportes de la Ciudad de Xi' An <p>Año 2013:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gira del Intendente a Estados Unidos. Visita a organismos de financiamiento e instituciones. - Visita a Córdoba del Embajador de Kuwait en reunión con el Intendente. Presentó propuesta de financiamiento al fondo Kuwaiti de Inversiones. Donó USD 700 mil para realizar la compra de aparatología en dos hospitales municipales. - Participación en capacitación en materia de rol de los gobiernos locales en el desarrollo, realizada por el Banco Mundial en la ciudad de Miami. - Participación en el Foro Mundial de Autoridades de la Periferia (FALP) realizada en Canoas, Brasil. - Participación en el 2do Congreso de Ciudades del Patrimonio Mundial (OCPM). - Participación en el Congreso Iberoamericano de Cultura en

80

									<p>Zaragoza, España.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participación en encuentro de ciudades amigables y ecológicas en Wuhan, China. - Participación de un atleta cordobés en la Maratón de Xi'an, China. - Visita de miembros de la Secretaría General a la Ciudad de Lima e Ica en Perú. <p>Año 2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participación en Foro Urbano Mundial Medellín. - Participación Congreso Salud. Ciudad de México. Metrópolis - Congreso UIM San Juan. - Consejo Mercociudades Porto Alegre - Cumbre Mercociudades Rosario. - GAME. Grupo Apoyo Megaeventos. Mundial de Fútbol. Porto Alegre - Visitas Internacionales: - Intendente de Valparaíso, Sao Paulo. Viceintendente de Wuhan. - Delegación Xian. Secretaría Cultura Valparaíso. Consejero Asuntos Comerciales Unión Europea. - Secretario Ambiente Sao Paulo. - Secretario Asuntos Internacionales de Sao Paulo. Secretario de Cooperación Internacional de España. Delegación. Alcaldes del Estado de Paraná, Brasil. <p>Año 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinación y organización de participaciones de áreas municipales en: - I Coloquio de ONU Hábitat, Santiago de Chile, Sec de Ambiente y de Transporte. - OIDP España asistencia del Viceintendente. - Mercociudades Montevideo, reunión de coordinadores. - Mercociudades Reunión de UT en
--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

81

								Zarate. -II Coloquio ONU Hábitat, San Pablo. -Misión a Italia del Intendente. -Misión a San Pablo, del Intendente y Dir. RR.II. -Visita a Parques Educativos Medellín del Secretario de Cultura. -Cumbre de Mercociudades en San Pablo, asistencia de Sec. De Educación y Dir. de RRIL. -Visita a Parques Educativos Medellín, asistencia de la Sec. De Educación. -II Asamblea Internacional del Foro Mundial de Autoridades Periféricas en Morón, asistencia del Dir. Pol. Vecinales.
Generar vínculos entre la Municipalidad, sedes consulares, embajadas y organismos de cooperación, para favorecer la comunicación y la realización de proyectos conjuntos.	Gestión de Reuniones y actividades concretas entre las Municipalidad y las entidades, organismos pertinentes	Cantidad de Eventos, reuniones, visitas, actividades en general	3 por año	4 al año	7 al año	12 al año	9 al año	4 Año 2013: -Respuesta a requerimientos administrativos del Cuerpo Consular. -Reuniones con todas las sedes consulares. -Reunión/contacto con Cancillería y oficinas de relaciones internacionales de otras ciudades. -Realización de "Perú Vive en Córdoba". Año 2014: -8 visitas de Embajadores -2 visitas a Embajadas -1 Participación en mesa de trabajo en Institución de Seguridad en Chile. -Reunión en Cancillería Año 2015: -Visita del Prefeito de San Pablo (BR) Fernando Haddad. -Visita del Gobernador de Antioquia, Sergio Fajardo. -Visita gobierno de WuXi China. -Visita del Dir. De ONU Habitat

82

								p/Latino America. -3 visitas diplomáticas de Embajadas. -Visita del Secretario de Estado de la República de San Marino
Firma de convenios con consulados y representaciones del exterior en la ciudad. -Vinculación entre las diferentes áreas de gobierno con los organismos que involucran a los residentes extranjeros. -A través de eventos, propiciar el acercamiento a culturas extranjeras.	Cantidad de Convenios y Eventos realizados.	3 por año	-----	3 al año	7 al año	6 al año	4 Año 2013: -Realización de "Perú Vive en Córdoba". Mercado de Sabores, Artesanías y Shows con el objetivo de favorecer la integración de la comunidad peruana en la ciudad. -Elaboración de Manual Práctico para el Inmigrante junto a la Dirección de Derechos Humanos. -Firma de Convenio: El mundo en Córdoba con el Cuerpo Consular. Año 2014: -El Mundo en las Escuelas -Fiesta de Colectividades "Una Ciudad Todos los Pueblos" -Gestión entre Registro Civil y Consulado de Bolivia por votación autoridades -Gestión para elaboración de test de conducir en diferentes lenguas -Gestión para ampliar el tiempo de inscripción en el registro de votantes extranjeros -Reuniones sobre Derechos Civiles con residentes extranjeros, de manera conjunta con la Dirección de Protección Familiar y Desarrollo Social -Difusión de Folletería de los derechos del Inmigrante Año 2015: Realización de: -Fiesta de la Península Itálica. - Festival de Colectividades "Una Ciudad Todos Los Pueblos". -Día de la madre peruana en la isla de los Patos. -Festival solidario por los damnificados de Lujan.	

83

									-Fiesta de los Pueblos Originarios y Pachamama -Gestión de Israel País Invitado Feria del Libro
Reinsertar a Córdoba en las redes internacionales para la recuperación del protagonismo como segunda ciudad en importancia de la Argentina. Al mismo tiempo posibilitar el acceso a oportunidades de financiamiento y cooperación.	Propiciar la participación de hecho en diferentes redes internacionales	Postulaciones o Ingresos a redes o a instancias de una red Participación en diferentes instancias de la red	2 ingresos por año 4 participaciones por año	3 ingresos Al menos 4 participaciones	5 postulaciones/ incorporaciones a redes 6 participaciones en instancias de eventos de redes	3 incorporaciones Al menos 6 participaciones	2 Incorporaciones 4 Participaciones en instancias de participación en Redes Internacionales.	4 4	<u>Año 2012:</u> Reinserción a la red Mercociudades FCCR - Foro Consultivo de Municipios, Estados Federados, Provincias y Departamentos del Mercosur. -Metrópolis <u>Año 2013:</u> Cumplimiento de los requisitos para ingresar en el 2014 a la red de Ciudades Educadoras -Se iniciaron los trámites para la inclusión a la Organización Mundial Ciudades Patrimonio. -Participación en diferentes instancias de Mercociudades y Ciudades Educadoras así como en congresos de otras redes internacionales. <u>Año 2014:</u> -Ingreso a Organización Mundial de Ciudades Patrimonio -Inicio de Ingreso al Observatorio Internacional de PCiudadana -Participación en las reuniones de las diferentes Unidades Temáticas de Mercociudades e instancias de diversas redes internacionales -Incorporación en New York City Global Partners. <u>Año 2015:</u> -Participación en red Internacional de Democracia Participativa. -Se realizaron presentación en el BID. -Participación en: Reunión de coordinadores en Montevideo.

84

									-Mercociudades, Zarate. -Cumbre de Mercociudades. -Reunión UT Turismo.
Adquirir protagonismo en las redes Internacionales	Liderar reuniones y grupos de trabajo en FCCR (Foro de Ciudades y Estados Federados del Mercosur) y Mercociudades; así como de otras redes de cooperación	Postular la conducción o co-conducción en mesas de trabajo o realización de eventos Asumir la conducción o co-conducción en mesas de trabajo o realización de eventos	2 postulaciones por año 2 conducciones u organizaciones por año	3 postulaciones -----	6 postulaciones 4 conducciones conseguidas	8 postulaciones y/o conducciones -----	2 Reincorporaciones 2 conducciones.	4	<u>Año 2012:</u> -Se logró una coordinación y una sub-coordinación en la red de Merco ciudades: -Coordinación de la Unidad Temática de Educación -Sub coordinación de la unidad temática de Juventud <u>Año 2013:</u> -Se logró la SubCoordinación de la Unidad Temática de Educación, juventud, cultura y gestión en Mercociudades. -Se consiguió que la ciudad sea miembro activa en el Consejo de Mercociudades -Postulación para que Córdoba sea Secretaría Ejecutiva de Mercociudades. -Postulación para coordinar Unidades Temáticas de Mercociudades <u>Año 2014:</u> -Organización de 3 eventos conjuntos de Mercociudades en Córdoba -Se consiguió la coordinación de la UT de Turismo en Mercociudades y la subcoordinación de 4 UTs <u>Año 2015:</u> -Avance en incorporación definitiva en Ciudades Educadoras. -Incorporación en la Organización Internacional de Democracia Participativa. -Gestiones para: -Coordinación de la UT de Turismo. -Coordinación de la UT Educación.

85

Establecer cooperación con otras ciudades y firmar acuerdos de cooperación internacional con el fin de establecer lazos que favorezcan a la cooperación internacional, intercambio de experiencias y posicionamiento de la ciudad.	Firmar acuerdos de cooperación y capacitación de funcionarios.	Cantidad de firmas de convenios de cooperación	2 convenios por año	3 convenios firmados	6 convenios firmados	5 convenios firmados	10 Convenios firmados	4	<p>Año 2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Xi'an, China -Sao Paulo, Brasil -Acta de intención con Abu Dhabi y Dubái, Emiratos Árabes Unidos <p>Año 2013:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Acuerdo de Intercambio deportivo. Xi'an, China -Acuerdo de Cooperación con Lavalleja, Uruguay -En el marco del Foro Mundial de Autoridades de Periferia en Canoas Brasil se elaboró documento sobre la formación de compromiso para las Metrópolis Solidarias y Plataforma de Buena Práctica de Ciudades de Periferia. -Firma de Acta Compromiso por el Uso y Reúso del Agua con ciudades del Mercosur. -Convenio Chañaral -Con la ciudad de Volgogrado se propiciaron contactos entre funcionarios de ambos municipios y se ofició de nexa entre la Universidad Nacional de Córdoba, el Centro de Estudio Avanzados de la UNC y la Universidad Estatal de Volgogrado. -Se acordaron con Kuwait trabajos de cooperación. El primero de ellos fue la donación de dinero para la compra de aparatos para el área de salud. -Se iniciaron proyectos de cooperación con la Ciudad de la Paz, Cochabamba, Madrid <p>Año 2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Convenio Córdoba España -Convenio Temuco, Chile -Convenio con Sao Paulo -Convenio Montevideo -Acta de intención con Wuhan -Avance de firma de acuerdos de
		Cantidad de avances formales en convenios a firmar al corto plazo	3 avances formales por año	3 avances formales para convenios	3 avances formales para firmas al corto plazo	5 avances formales			

86

									<p>cooperación con: La Paz, CABA, Lavalleja</p> <p>Año 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Convenio anexo con San Pablo, Brasil. -Convenio con la UNC: Turismo, Educación y patrimonio cultural. -Convenio con UTN, UNC Y UPC: Bicisendas. <p>Firmas de convenios con:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Torino, Italia -Antioquia, Colombia. -Wuxi, China. -Lyon, Francia. -Firma del Pacto de Alcaldes. -Convenio de capacitación con Universidades. -Convenio con el IES.
Desarrollar un Centro de Congresos y Convenciones a nivel internacional.	Posicionar a Córdoba como "Sede de Eventos y Congresos".	Cantidad de congresos y eventos promovidos con Sede en Córdoba.	1 por año	3 durante 2012	3 durante 2013	3 durante 2014	3 durante 2015	4	<p>Año 2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Reuniones de coordinadores y subcoordinadores de Mercociudades. -Encuentro de Mesas de entrada -Participación en org. Del foro de ADEC <p>Año 2013:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Reuniones de Coordinadores Mercociudades en el área de Educación. -Congreso Iberoamericano de Uso de Agua -Congreso Internacional de Entidades Vecinales. <p>Año 2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cumbre de Alcaldes contra la Crisis Climática -Encuentro de 30 Alcaldes brasileros y empresarios Córdoba -Encuentro de 3 Uts de Mercociudades en Córdoba -Avance en organización de encuentro sobre Internacionalización de Gobiernos

87


								<p>Locales</p> <p><u>Año 2015:</u> -Colaboración para la organización del Congreso nacional de la Red de Jóvenes líderes. (Pastores Evangélicos). Se convocó al Consejo Económico y Social, junto a los partidos políticos e instituciones especializadas para organizar la Mesa de Drogadiciones. Se convocó a 3 reuniones del Consejo Económico y Social.</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	---

 No iniciado
  En curso
  Meta alcanzada
  Meta alcanzada y superada

88

LINEAMIENTO:

- Crear lazos institucionales con la Secretaría de Culto de la Nación y la Dirección de Culto de la Provincia.

Objetivos	Acciones	Indicadores de seguimiento	Metas a alcanzar 2012-2015	Metas acumuladas al 31-12-2012	Metas acumuladas al 31-12-2013	Metas acumuladas al 31-12-2014	Metas acumuladas al 24-11-2015	Estado de avance	Observaciones
Facilitar las vinculaciones de la Municipalidad de Córdoba con entes nacionales y provinciales que desarrollan actividades con los cultos religiosos y las colectividades de inmigrantes.	Fomentar la firma de un Convenio entre la Provincia y la Nación con el fin de instalar en Córdoba una oficina del Registro Nacional de Culto (RNC).	Cantidad de reuniones con organismos de Provincia y Nación relacionados.	Al menos 2 reuniones por año	4 Reuniones en 201.	2 Reuniones en 2013	3 Reuniones en 2014	2 Reuniones en 2015		<p><u>Año 2012:</u> Se mantuvieron 4 reuniones, 1 con la subsecretaría de Culto de la Nación y 3 con la Dir. de Culto de la Provincia.</p> <p><u>Año 2013:</u> Se mantuvieron 2 reuniones con la Dir. de Culto de la Pcia.</p> <p><u>Año 2014:</u> Se mantuvieron 2 reuniones con la Dir. e Culto y Relaciones con la Comunidad de la Pcia. De Cba. Además de 1 reunión con oficina de culto de las Provincias de Misiones y San Juan; y de las Municipalidades de: Ciudad Autónoma de Buenos Aires y José C. Paz, en el marco del 2º Congreso Internacional del Consejo Argentino para la Libertad Religiosa (CALIR)</p> <p><u>Año 2015:</u> Se mantuvieron 2 reuniones con el Director de Culto y Relaciones con la Comunidad del Gob. de la Provincia</p>

 No iniciado
  En curso
  Meta alcanzada
  Meta alcanzada y superada

89

LINEAMIENTO:

- Crear lazos institucionales entre la Municipalidad de Córdoba y otros municipios para intercambiar experiencias y propiciar actividades ecuménicas e inter-religiosas.

Objetivos	Acciones	Indicadores de seguimiento	Metas a alcanzar 2012-2015	Metas acumuladas al 31-12-2012	Metas acumuladas al 31-12-2013	Metas acumuladas al 31-12-2014	Metas acumuladas al 24-11-2015	Estado de avance	Observaciones
Facilitar las vinculaciones de la Municipalidad de Córdoba con otros municipios que desarrollan actividades con los cultos religiosos.	Presentar las experiencias cordobesas (del Centro Ecuménico Cristiano de Córdoba y el Comité Interreligioso por la Paz) a fin de potenciar lo que se esté desarrollando en otras ciudades.	Cantidad de presentaciones	Al menos una presentación por año	1 presentación	1 presentación	1 presentación	1 presentación	3	<p>Año 2012: Con la Dirección General de Culto de la C.A.B.A y el Director de culto y ONGs de la Provincia de San Juan.</p> <p>Año 2013: Con la Dirección de Relaciones Institucionales y Culto de Villa María.</p> <p>Año 2014: Congreso Internacional del Consejo Argentino para la Libertad Religiosa. Se colaboró en la organización del evento en representación del Municipio, que tiene como objeto la difusión de la libertad religiosa como fundamental de los DDHH.</p> <p>Año 2015: Se concretó una presentación virtual del Centro Ecuménico Cristiano de Córdoba ante la Dirección de Confesiones Religiosas de la Provincia de Misiones, quien coordinó localmente la actividad con numerosas Iglesias Cristianas</p>

90

Objetivos	Acciones	Indicadores de seguimiento	Metas a alcanzar 2012-2015	Metas acumuladas al 31-12-2012	Metas acumuladas al 31-12-2013	Metas acumuladas al 31-12-2014	Metas acumuladas al 24-11-2015	Estado de avance	Observaciones
	Favorecer el intercambio de experiencias entre las instituciones cordobesas en otras ciudades para crear sinergias y potenciar su desarrollo en todo el país.	Listado de intercambio de experiencias.	Al menos un intercambio al año.	1 intercambio	2 intercambio	1 intercambio	1 intercambio	3	<p>Año 2012: Se realizó en CBA el III Encuentro Interreligioso Nacional con la presencia de Mesas provinciales de diálogo interreligioso.</p> <p>Año 2013: Se mantuvieron reuniones con CABA y Jose C.Paz</p> <p>Año 2014: Se gestionó la reunión del Centro Ecuménico Cristiano de Córdoba con el Director de Confesiones Religiosas de la Provincia de Misiones.</p> <p>Año 2015: Se gestionó una reunión virtual del Comité Interreligioso por la Paz, con el Director de Relaciones de Culto y ONGS y la Mesa Interreligiosa de la Provincia de San Juan</p>

1 No iniciado 2 En curso 3 Meta alcanzada 4 Meta alcanzada y superada

91

LINEAMIENTO:

- Cultivar vínculos maduros y cooperativos en la Ciudad de Córdoba entre la Municipalidad y los Cultos religiosos.

Objetivos	Acciones	Indicadores de seguimiento	Metas a alcanzar 2012-2015	Metas acumuladas al 31-12-2012	Metas acumuladas al 31-12-2013	Metas acumuladas al 31-12-2014	Metas acumuladas al 24-11-2015	Estado de avance	Observaciones
Cultivar vínculos maduros y cooperativos en la Ciudad de Córdoba entre la Municipalidad y los Cultos religiosos.	Favorecer las relaciones del municipio con todos los cultos religiosos de la ciudad.	Cantidad de reuniones con instituciones.	Al menos 2 reuniones por año	10 reuniones al año	10 reuniones al año	8 reuniones	10 reuniones	4	<p>Año 2012: Se mantuvieron más de 10 reuniones, participamos en "iftar" durante Ramadan; org. Del festival Soka por la paz. Etc.</p> <p>Año 2013: Se mantuvieron más de 10 reuniones. Con los musulmanes se participó desde los "iftar" durante Ramadan, el Eid al Adha y el Eid al Fitr. Con los judíos en Rosh Hazaña y Januca. Y en la recepción de obispos con la comunidad ortodoxa y armenia.</p> <p>Año 2014: Se mantuvieron reuniones con: miembros del COMIPAZ, Centro Ecueménico Cristiano de Córdoba, Consejo Pastoral, Iglesia Ortodoxa Griega, Arzobispado de Córdoba, Caritas, Sociedad Árabe Musulmana, DAIA.</p> <p>Año 2015: Se están sentado las bases de la "Mesa por el Buen Trato" con jóvenes judíos, musulmanes, metodistas, católicos (Caritas y Acción Católica) y Evangélicos Pentecostales (Red Jóvenes Líderes, Cristo para la</p>

92

Objetivos	Acciones	Indicadores de seguimiento	Metas a alcanzar 2012-2015	Metas acumuladas al 31-12-2012	Metas acumuladas al 31-12-2013	Metas acumuladas al 31-12-2014	Metas acumuladas al 24-11-2015	Estado de avance	Observaciones
									Ciudad, Jóvenes Con Una Misión). Se está desarrollando la Campaña Un Trato Por El Buen Trato junto a otras áreas municipales. Se ha trabajado con D.A.I.A., Soc. Árabe Musulmana, Caritas Córdoba, Iglesia Apostólica Armenia, Iglesia Ortodoxa de Antioquía y Iglesia Siriana Ortodoxa. La Red de Jóvenes Líderes y el Consejo Pastoral colaboraron con la Municipalidad para la concreción de las obras sobre la Isla de los Comechingones.
	Promocionar las actividades religiosas como un modo de participación ciudadana responsable, con valores éticos y culturales dignos de destacar y compartir, como mecanismo que garantice una vida en comunidad en armonía y paz.	Cantidad de eventos de actividades religiosas.	Al menos cinco eventos	10 eventos al año	10 eventos al año	7 eventos	10 eventos	4	<p>Año 2012: Se promocionaron y declararon de interés o beneplácito municipal en más de 10 eventos religiosos. Ej: "oración por la ciudad"; "la fiesta de San Jorge" etc.</p> <p>Año 2013: Se promocionaron y declararon de interés o beneplácito municipal en más de 10 eventos religiosos. Ej: "Oración por la ciudad"; los 40 años del Centro Ecueménico Cristiano de Córdoba, la visita pastoral de Mons. Tarasios (Ortodoxo Griego), la conferencia de Mons. Pagura (Metodista) y la visita del Pastor Annacondia.</p> <p>Año 2014: Voluntarios de la Juventud</p>

93

Objetivos	Acciones	Indicadores de seguimiento	Metas a alcanzar 2012-2015	Metas acumuladas al 31-12-2012	Metas acumuladas al 31-12-2013	Metas acumuladas al 31-12-2014	Metas acumuladas al 24-11-2015	Estado de avance	Observaciones
									<p>Evangélica realizan limpieza del Parque Sarmiento, Aniversario del Día de la Reforma Protestante, Oración Pública por la ciudad, Visita al Nuevo Templo de la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los últimos días (Mormon), Jornada de Transformación Nacional (ACIERA), Jornada Nacional de la Iglesia Visión de Futuro. Buenos gestos, buenas palabras, actividad organizada coordinando la colaboración de voluntarios de Cristo par la Ciudad y el SUOEM.</p> <p>Año 2015: Se promocionó los siguientes eventos: la Oración Ecuménica e Interreligiosa por la Patria, el Acto de recordación de Chiara Lubich a 7 años de su fallecimiento, las visitas al Templo Mormon de Córdoba, la exhibición en Córdoba de la Sindone (Sabana Santa de Turín), la Exhibición de Biblias en el Hall del Palacio 6 de Julio por los 190 años de Sociedad Bíblica Argentina y el Acto Público por los 498 de la Reforma Protestante. La Mesa por el Buen trato realizó el gesto "Entre los vecinos construimos la patria" y las capacitaciones de la Campaña Un Trato por el Buen Trato.</p>

94

Objetivos	Acciones	Indicadores de seguimiento	Metas a alcanzar 2012-2015	Metas acumuladas al 31-12-2012	Metas acumuladas al 31-12-2013	Metas acumuladas al 31-12-2014	Metas acumuladas al 24-11-2015	Estado de avance	Observaciones
	Facilitar la vinculación burocrática de los diferentes cultos con la Administración Municipal	Cantidad de instituciones vinculadas	Al menos vincularse con 80% del total de instituciones religiosas de Córdoba	4 principales religiones y otras	4 principales religiones y otras	4 principales religiones y otras	4 principales religiones y otras	2	<p>Año 2012: Se establecieron relaciones con las 4 principales religiones (católicos, evangélicos, judíos y musulmanes), diversas denominaciones y otras religiones, como budistas, mormones, la comunidad Baha'i, entre otros.</p> <p>Año 2013: Se establecieron relaciones con la comunidad judía sefaradí, cristiana pentecostal, profundizando el lazo con la islámica y baha'i.</p> <p>Año 2014: Mormones, Musulmanes, Judíos, 40 años del Centro Ecuménico Cristiano de Córdoba, 100 años de la iglesia Anglicana.</p> <p>Año 2015: Se mantuvieron reuniones con más de 200 comunidades e instituciones religiosas que funcionan en la ciudad.</p>
	Crear un mapa interactivo de la ciudad, donde figuren los centros religiosos para facilitar, a quien llega a la ciudad, el acceso a los mismos y sus horarios.	El mapa interactivo.	Mapa con los centros religiosos	20% 1ª etapa completa	60 % 2ª etapa completa	100% el mapa se presentara públicamente en el año 2015.	100% del mapa concretado	3	<p>Año 2012: Se tuvo acceso al plano de las 72 parroquias católicas de la ciudad. Se identificaron más de 40 templos evangélicos y 6 centros de otras comunidades.</p> <p>Año 2013: Se completó un plano identificando las 72</p>

95



Objetivos	Acciones	Indicadores de seguimiento	Metas a alcanzar 2012-2015	Metas acumuladas al 31-12-2012	Metas acumuladas al 31-12-2013	Metas acumuladas al 31-12-2014	Metas acumuladas al 24-11-2015	Estado de avance	Observaciones
									<p>parroquias católicas, 100 templos evangélicos, 2 mezquitas, 3 sinagogas, 3 Iglesias Orientales y 10 centros de otras comunidades religiosas.</p> <p><u>Año 2014:</u> Los planos turísticos de la ciudad incluyen 16 templos religiosos de diferentes Iglesias Cristianas (No Católicas). El Plano de Cultos incluirá 320 templos de los diferentes cultos e iglesias cristianas.</p> <p><u>Año 2015:</u> El mismo se puede consultar desde la web Municipal en la ventana de la Dirección de Relaciones Institucionales.</p>

 No iniciado
  En curso
  Meta alcanzada
  Meta alcanzada y superada

96

LINEAMIENTO:

- Promover relaciones de reconocimiento y colaboración entre la Municipalidad, las colectividades de inmigrantes y los Consulados en la ciudad.


Objetivos	Acciones	Indicadores de seguimiento	Metas a alcanzar 2012-2015	Metas acumuladas al 31-12-2012	Metas acumuladas al 31-12-2013	Metas acumuladas al 31-12-2014	Metas acumuladas al 24-11-2015	Estado de avance	Observaciones
Promover relaciones de reconocimiento y colaboración entre la Municipalidad, las colectividades de inmigrantes y los Consulados en la ciudad.	Acompañar y promover, los procesos y actividades culturales realizadas por las colectividades y los Consulados en la ciudad.	Asistencia a actividades	Asistir al 80% de las actividades realizadas en la ciudad	21 actividades	24 actividades	15 actividades	20 actividades (85%)		<p><u>Año 2014:</u> Actividades culturales organizadas y realizadas por las colectividades.</p> <p><u>Año 2015:</u> Actividades culturales organizadas y realizadas por las colectividades. Además se trabajó con los pueblos originarios de la ciudad en su promoción y visibilización, mediante la designación de la "Isla de los Comechingones".</p>
	Organizar actividades informativas y formativas referidas al acervo cultural y social de las colectividades y sus naciones de origen.	Cantidad de eventos informativos.	Al menos un evento por año.	2 eventos	3 eventos	4 eventos	6 eventos		<p><u>Año 2012:</u> Se colaboró en la org. y propició los 105 años de la Sociedad Sirio Libanesa.</p> <p><u>Año 2013:</u> Se colaboró en la organización y promoción de actividades de la Federación de Asociaciones Italianas de Córdoba, de la Familia Marchigiana y Familia Siciliana.</p> <p><u>Año 2014:</u> Fiesta Una ciudad, todos los pueblos (Fiesta de Colectividades) Juventud de la Unión Cultural Argentino Libanesa. Federación de Asociaciones Italianas de Córdoba. SEMAFOR LATIN EXPRESS, Estudio Cinematográfico Polaco, difusión de capacitación de stop motion del Estudio.</p>

97

Objetivos	Acciones	Indicadores de seguimiento	Metas a alcanzar 2012-2015	Metas acumuladas al 31-12-2012	Metas acumuladas al 31-12-2013	Metas acumuladas al 31-12-2014	Metas acumuladas al 24-11-2015	Estado de avance	Observaciones
									<p>Año 2015: Se concretó la 2ª edición del Festival Una Ciudad Todos Los Pueblos, el Festival de la Península Itálica, Libano Vive en Córdoba, Día de la Madre Peruana y Fiesta del Señor de los Milagros de Lima. Se promocionaron actividades de Federación de Asociaciones Italianas, COM.LITES, Casa de España y Casa de Suiza. Creación de la Mesa de Colectividades de la Ciudad de Córdoba.</p>
	Facilitar la vinculación burocrática de las colectividades con la administración municipal.	Cantidad de programas de vinculación con el municipio.	Al menos 1 programa de vinculación al año.	1 programa de vinculación en 2012	1 programa de vinculación en 2013	4 programas de vinculación en 2014	4 programas de vinculación en 2015	4	<p>Año 2012: Se gestionaron las autorizaciones para la Sociedad Sirio Libanesa.</p> <p>Año 2013: Comunidad Boliviana: Virgen de Urkupiña. Se gestionaron las autorizaciones para la Sociedad Árabe Musulmana, pero desestimaron el evento a último momento. JUCAL: Juventud Libanesa.</p> <p>Año 2014: se facilitaron elementos para dos eventos institucionales de las colectividades. (Jucal - Andinos) Reunión con Aduana por productos para la colectividad coreana. Reuniones por examen carnet de conducir en diferentes idiomas (árabe, coreano, inglés, francés y portugués). Reuniones para flexibilizar el padrón electoral de los inmigrantes.</p>

98

Objetivos	Acciones	Indicadores de seguimiento	Metas a alcanzar 2012-2015	Metas acumuladas al 31-12-2012	Metas acumuladas al 31-12-2013	Metas acumuladas al 31-12-2014	Metas acumuladas al 24-11-2015	Estado de avance	Observaciones
									<p>Año 2015: Se gestionaron autorizaciones para las siguientes colectividades: Perú, Bolivia, Italia, Árabe Musulmana, Migrantes Andinos y Unión Libanesa. Se concretaron reuniones con el Tribunal Electoral Municipal tendiente a flexibilizar el acceso al voto de los inmigrantes.</p>
	Crear un mapa interactivo de la ciudad donde figuren los consulados y sedes de colectividades, para facilitar, a quien llega a esta ciudad, el acceso a los mismos y sus horarios de atención.	El mapa interactivo	Mapa interactivo con las sedes de consulados y colectividades	-----	20 % 1ª etapa completa	50% 2ª etapa completa.	75% 3ª etapa completa.	2	<p>Año 2012: Se han listado más de 30 sedes de colectividades. Con esos datos más los que se obtengan en el 2013 se iniciará la confección del mapa.</p> <p>Año 2013: Se completó el listado de sedes de colectividades. En 2014, se procederá a elaborar el plano preliminar de ubicación.</p> <p>Año 2014: Se han identificado las sedes consulares y las principales organizaciones de las colectividades, presentando los datos a catastro para su elaboración.</p> <p>Año 2015: La Dirección de Catastro de la Municipalidad está elaborando el mapa interactivo de la ciudad.</p>

 No iniciado
  En curso
  Meta alcanzada
  Meta alcanzada y superada

99

10.4 - Anexo 4: Apartado DRI Plan de Metas de Gobierno 2016-2019

Componente: Relaciones Institucionales

Vincular a la Municipalidad de Córdoba con diferentes entes o instituciones, sean públicos o privados, locales o nacionales y/o supranacionales es primordial para reposicionar a Córdoba en el escenario nacional e internacional. En este sentido, la política de esta gestión se fortalece en el diálogo y la interacción con las Instituciones, estableciendo canales sólidos y dinámicos para el intercambio de información y el trabajo cooperativo.

Por otra parte, se realizan acciones tendientes a la integración socio-cultural al canalizar las demandas y consultas de los pueblos originarios, de las colectividades de inmigrantes y de los distintos cultos.

Por último, en materia de relaciones internacionales se desarrollan actividades de cooperación descentralizada (ciudad-ciudad) y se participa en foros multilaterales (Redes de Ciudades, Congresos y Eventos en general) favoreciendo la presentación de proyectos en concursos y convocatorias de Organismos Internacionales, colaborando en la organización de misiones por motivos político-comerciales.

Plan de Metas 2016-2019

311

Municipalidad de Córdoba

Objetivo: Consolidar el posicionamiento internacional de la ciudad de Córdoba.

Meta: Al menos 1 contacto bimestral con la Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM), ONU-Hábitat, Observatorio Internacional de la Democracia Participativa (OIDP), a los fines de fortalecer vínculos estratégicos de cooperación y acuerdos				
Estado de avance	Meta superada			
Línea de base	Existen primeras gestiones institucionales.			
Indicador	Meta acumulada al 2016	Meta acumulada al 2017	Meta acumulada al 2018	Meta acumulada al 2019
Cantidad de contactos realizados	1 contacto bimestral con cada organización.	1 contacto bimestral con cada organización.	2 contacto bimestral con cada organización.	
Observaciones	<p>2017</p> <p>Se mantuvieron reuniones via skype con ONU-Habitat: 2 reuniones por Foro Urbano Mundial y XXII Cumbre de Mercociudades. OIDP por Observatorio de Democracia Participativa Local.</p> <p>Reunión presencial con UCCI (Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas) por rol de Córdoba como futura presidencia de Mercociudades ante esrta red.</p> <p>2018</p> <p>En 2018, se ha logrado contacto casi permanente con todas las instituciones mencionadas.</p>			

Meta: 2 proyectos de cooperación descentralizada por año				
Estado de avance	Meta superada			
Línea de base	Se planifica explorar oportunidades poco desarrolladas hasta el momento.			
Indicador	Meta acumulada al 2016	Meta acumulada al 2017	Meta acumulada al 2018	Meta acumulada al 2019
Cantidad de proyectos de cooperación descentralizada	3	3	5	
Observaciones	<p><u>2016:</u> Porto Alegre Barcelona Madrid</p> <p>2018</p> <p>Se realizaron proyectos de cooperación descentralizada con diversas ciudades de acuerdo a los programas de las instituciones: Metrópolis, Mercociudades (Programa de Cooperación Sur Sur), Agencia para el Desarrollo Económico de la ciudad de Córdoba (ADEC)</p>			

Meta: Participación activa en reuniones de Mercociudades				
Estado de avance	Meta superada			
Línea de base	En Mercociudades se logró ser miembros del Consejo y coordinar y sub-coordinar diversas Unidades Temáticas.			
Indicador	Meta acumulada al 2016	Meta acumulada al 2017	Meta acumulada al 2018	Meta acumulada al 2019
Cantidad de reuniones de Mercociudades en las que se participa	Más de 5 reuniones al año de diferentes áreas	6	10	
Observaciones	<p><u>2016:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Participación de 1 Cumbre en Santa Fe se obtuvo la Coordinación y/o Subcoor. de 6 UTs. - Se obtuvo la Secretaría Ejecutiva nov. 2017 – nov. 2018 - Participación de 2 reuniones del Consejo - Reunión de 4 Unidades Temáticas en Córdoba durante la Semana Córdoba al Mundo. <p>2018</p> <p>Durante 2018 se Presidió Mercociudades y se ejerció la Secretaría Ejecutiva asistiendo a más de 8 reuniones.</p>			

Meta: Al menos 1 misión al exterior y desarrollar 1 agenda anual de eventos internacionales y oportunidades de cooperación				
Estado de avance	Meta superada			
Línea de base	Se ha colaborado en elaboración de agendas para misiones al exterior.			
Indicador	Meta acumulada al 2016	Meta acumulada al 2017	Meta acumulada al 2018	Meta acumulada al 2019
Cantidad de misiones al exterior realizadas	3	3	5	
Cantidad de agendas elaboradas	6	6	8	
Observaciones	<p>Respecto al primer indicador</p> <p><u>2016:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Misión del Intendente a Italia -Misión a China del Sec. Privado y el Dir. de Turismo -Misión a Quito del Sec. de Gob. <p>Respecto al segundo indicador</p> <ul style="list-style-type: none"> -Agenda Gobierno en ciudad de Canoas por Consejo de Mercociudades - Agenda Subsecretario de Transporte en Uruguay -Agenda Director de Defensa Civil en Israel con motivo de su beca de capacitación. -Agenda Secretario de Gobierno en Quito, Cumbre Habitat III -Agenda China para Secretario Privado -Agenda Institucionales en ciudad de Barcelona y Madrid <p>2018</p> <p>Durante 2018 se trabajó arduamente en la agenda internacional participando en 17 eventos y misiones internacionales. Se destacan las siguientes misiones del Intendente como Presidente de Mercociudades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Foro Urbano Mundial en Malasia Foro Mundial de desarrollo Economico Local en Sevilla, Bureau CGLU - Cordial en Estrasburgo. Foro de Violencias Urbanas, IX Foro Iberoamericano de Gobiernos Locales, Consejo Mundial de CGLU en Madrid. Cumbre Mercociudades de La Paz <p>Las agendas para representantes de Córdoba fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> Taller Al-Las, Paris. Smart Cities India. Smart Cities Barcelona. Reunión UNISDR en Cartagena Reunión Mundial de Metropolis. Sudafrica. Encuentro de Ciudades Aeropostale. Paris. 			

Objetivo: Promover una visión multicultural entre los ciudadanos de Córdoba.

Meta: 1 Mesa de Colectividades de Inmigrantes de la Municipalidad de Córdoba creada y formalizada institucionalmente				
Estado de avance	Meta superada			
Línea de base	Se han mantenido reuniones con las colectividades			
Indicador	Meta acumulada al 2016	Meta acumulada al 2017	Meta acumulada al 2018	Meta acumulada al 2019
Mesa de Colectividades de la Municipalidad de Córdoba con una formalización institucional	10 reuniones	10 reuniones	10 reuniones	
Observaciones	<p>2017 La Resolución N° 448 de la Secretaría de Gobierno, Participación Ciudadana y Desarrollo Social constituyó la Comisión de Colectividades, o Mesa de Colectividades. Como limita el número a 10 colectividades con personería jurídica se está trabajando en su conformación y organización. Se mantuvieron más de 10 reuniones con las Comisiones Directivas de colectividades.</p> <p>2018 Se han mantenido más de 10 reuniones con las colectividades. La Mesa de Colectividades, fue creada por resolución como Comisión de Colectividades dentro de la Secretaría de Gobierno. Con los presidentes y representantes de Colectividades, se está trabajando en la elaboración de una Ordenanza de creación que establezca el Consejo Municipal de Colectividades de Inmigrantes.</p>			

Meta: 1 Programa "Una Ciudad Todos los Pueblos". 2 festivales regionales y anualmente el Festival de Colectividades				
Estado de avance	Meta superada			
Línea de base	Se han realizado 2 ediciones del Festival "Una Ciudad Todos Los Pueblos"			
Indicador	Meta acumulada al 2016	Meta acumulada al 2017	Meta acumulada al 2018	Meta acumulada al 2019
Cantidad de festivales regionales	3	2	4	
Cantidad de Colectividades participantes	30 instituciones de 19 países	30 instituciones al menos	40 instituciones	
Festival "Una Ciudad Todos los pueblos"	1	1	1	
Observaciones	<p>2017 Respecto al primer indicador <u>2017:</u> Italia (se realizó Cammina Molise Argentina 2017, entre el 24 y 26 de marzo) Irlanda (se colaboró en la organización de muestra literaria) Armenia (se colaboró en la organización del 101 Aniversario del Genocidio)</p> <p>Respecto al tercer indicador <u>2017:</u> Se desarrollo del 9 al 12 de noviembre. Participaron 21 colectividades y 43 instituciones</p> <p>2018</p> <p>Se realizaron 5 Festivales regionales con colectividades: España (junto al Centro Vecinal General Paz) - Armenia - Lituania - Venezuela - Arabes Musulmanes Se realizó el Festival Una Ciudad Todos los Pueblos, este año participaron más de 60 instituciones que representaron a 25 países.</p>			

Meta: 1 Programa "El Mundo en las Escuelas Municipales" donde se acompañe 6 veces al año al Cuerpo Consular en su desarrollo				
Estado de avance	Meta alcanzada			
Línea de base	Se han realizado 2 ediciones del Programa			
Indicador	Meta acumulada al 2016	Meta acumulada al 2017	Meta acumulada al 2018	Meta acumulada al 2019
Cantidad de veces que se acompaña al cuerpo consular	10 clases	10 clases	10 clases	
Observaciones	<p>2018</p> <p>El Mundo en las Escuelas Municipales se ha consolidado logrando participar en 8 clases</p>			

Meta: Al menos 2 actividades de las diversas comunidades de pueblos originarios al año donde se propicie su organización y difusión.				
Estado de avance	Meta alcanzada			
Línea de base	Se mantiene contacto con las 2 instituciones comechingones y el Instituto de Culturas Aborígenes			
Indicador	Meta acumulada al 2016	Meta acumulada al 2017	Meta acumulada al 2018	Meta acumulada al 2019
Cantidad de actividades de las diversas comunidades de pueblos originarios	2 actividades	2	3	
Observaciones	<p><u>2016:</u> Celebraciones de la Pacha Mama e Inti Raimi</p> <p>2018</p> <p>Con las diversas instituciones que representan a los pueblos originarios en Córdoba se desarrollaron acciones por la Pacha Mama, el Inti Raimi, el Día de la Convivencia y Diversidad Cultural y el Día Nacional de Respeto a la Diversidad Cultural.</p>			

Meta: Permanente contacto y trabajo conjunto con 4 entidades: Comité Interreligioso por la Paz, el Arzobispado, el Consejo Pastoral y el Centro Ecueménico				
Estado de avance	Meta alcanzada			
Línea de base	Se mantiene contacto casi permanente con todas las instituciones mencionadas en la meta			
Indicador	Meta acumulada al 2016	Meta acumulada al 2017	Meta acumulada al 2018	Meta acumulada al 2019
Cantidad de entidades con las cuales se mantiene contacto y trabaja en conjunto	Al menos 2 reuniones con cada una de las organizaciones	Al menos 2 reuniones con cada una de las organizaciones	Con el Centro Ecueménico y el arzobispado se mantuvieron 3 reuniones. Con comipaz y Consejo Pastoral 2	
Observaciones	<p>2018</p> <p>Se mantuvieron, al menos, 2 reuniones con cada institución mencionada, procurando avanzar en temáticas de interés común. En particular con el Centro Ecueménico y el Arzobispado fueron 3 reuniones.</p>			

Meta: 1 Mesa del Buen Trato desarrollada				
Estado de avance	Meta alcanzada			
Línea de base	Se realizan reuniones periódicas y actividades desde 2014			
Indicador	Meta acumulada al 2016	Meta acumulada al 2017	Meta acumulada al 2018	Meta acumulada al 2019
Mesa por el Buen Trato formalizada	En proceso	Formalización, con documento	Se esté elaborando la Resolución	
Cantidad y tipo de actividades que realiza la mesa del buen Trato	3	3	4	
Observaciones	<p>2017 En 2017, se realizó una sola actividad consistente en la entrega de volantes</p> <p>2018 Se desarrollaron 2 actividades con jóvenes judíos, católicos, evangélicos y musulmanes. Lo que llevó a la elaboración de una Resolución institucionalizando la Mesa por el Buen Trato en el marco de la Subsecretaría de Gobierno.</p>			

Objetivo: Propiciar la cooperación entre entes públicos y privados locales.

Meta: Al menos 3 proyectos con entidades públicas y privadas				
Estado de avance	Meta superada			
Línea de base	Están sentadas las bases tanto en lo público como en lo privado.			
Indicador	Meta acumulada al 2016	Meta acumulada al 2017	Meta acumulada al 2018	Meta acumulada al 2019
Cantidad de proyectos realizados con entidades públicas locales /nacionales	3	3	3	
Cantidad de proyectos realizados con entidades privadas locales /nacionales	4	4	4	
Observaciones	<p>2017 Respecto al primer indicador <u>2017:</u> Cooperación con Ministerios de Nación: Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto: Dirección de Asuntos Federales y Electorales, para el armado de agendas internacionales. Secretaría de Culto, se está trabajando para ser receptor de los tramites del Registro Nacional de Cultos. Ministerio del Interior. Ministerio del Interior: Secretaría de Asuntos Municipales.</p> <p>Respecto al segundo indicador <u>2017:</u> Actividades para concretar agendas de visitas internacionales con Camaras socias de ADEC. Cooperación en la organización del Foro de Agencias de Desarrollo Local. Convenio de cooperación con el ICDA (UCC) que favorece a los empleados y funcionario municipales para la realización de cursos.</p> <p>2018</p> <p>Durante el 2018 se logró mantener contacto permanente con los organismos mencionados, por esta razón se considera superada la meta. Se ha trabajado en diversos proyectos con Universidad Siglo 21, CIPPEC, Consejo de Políticas Sociales, Dirección Nacional de Pluralismo e Interculturalidad, Dirección Nacional de Migraciones - Delegación Córdoba -, Embajadas de varios países.</p>			

Meta: Realización de eventos, reuniones o proyecto con otras municipalidades del país				
Estado de avance	Meta superada			
Línea de base	Se han mantenido reuniones formales y no formales con otros municipios.			
Indicador	Meta acumulada al 2016	Meta acumulada al 2017	Meta acumulada al 2018	Meta acumulada al 2019
Cantidades de eventos, reuniones o proyectos con municipalidades del interior	5	5	7	
Observaciones	<p>2017 CABA, Rosario, Santa Fe, Belo Horizonte</p> <p>2018</p> <p>Se realizaron proyectos con las siguientes municipalidades: Tandil y Mar del Plata (Bs.As.), General Alvear (Mza), CABA. Capacitación en DDS junto al Consejo de Políticas Sociales que contó con la participación de representantes del municipio y de otros municipios del país. Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales - Comité de Internacionalización de Ciudades.</p>			

Meta: 2 reuniones anuales del Consejo Económico y Social de la Municipalidad de Córdoba.				
Estado de avance	Meta superada			
Línea de base	Se organizaron 5 reuniones en 2015			
Indicador	Meta acumulada al 2016	Meta acumulada al 2017	Meta acumulada al 2018	Meta acumulada al 2019
Cantidad de reuniones mantenidas	3	2	3 reuniones parciales con los miembros del Consejo	
Observaciones	<p>2016: 1 reunión formal del Consejo y 2 reuniones de la Mesa de Adicciones que se desprendió del mismo.</p> <p>2018</p> <p>A pedido del Intendente se coordinaron varias reuniones con miembros del Consejo y diversas Secretarías y Subsecretarías de la Municipalidad.</p>			

Componente: Capital Humano

10.5 - Anexo 5: Presupuesto

Mesa	Indicador de Producto	Ejecutor	Costo unitario	Costo total	USD: \$63.5*
Mesa Internacionalización de la Ciudad de Córdoba	18 reuniones Mesa de Internacionalización de la Ciudad de Córdoba	Co-creada ADEC+MC: Aprobada por Consejo Administración		\$118,000	\$1,788
Contratación de expertos	Contratar (7) expertos temáticos	Esp. en internacionalización, desarrollo local, plan regional.	\$10,000	\$70,000	
Informe de gestión anual	(40)	ADEC + DRIC + editorial	\$400	\$48,000	
Catering reuniones	Catering (15) personas	Servicio de catering	\$200	\$54,000	
Red de Mercociudades	Indicador de Producto	Ejecutor	Costo unitario	Costo total	USD: \$63.5
	Al menos 3 Cumbres y 20 reuniones de UT	ADEC + MC + Entidades Socias		\$1,162,000	\$17,606
Cuota anual	Pago de cuota anual (3)	MC	\$254,000	\$762,000	
Reuniones físicas UT	Al menos (10) reuniones físicas	Funcionarios, Cámaras, Universidades, Etc.	\$10,000	\$100,000	
Cumbre de Mercociudades	Al menos (1) privado y (1) público	Funcionarios, Cámaras, Universidades, Etc.	\$50,000	\$300,000	
Relacionamiento con RIAC-ACE-GTEC	Indicador de Producto	Ejecutor	Costo unitario	Costo total	USD: \$63.5
	12 participaciones + 1 organización	Participación de equipo técnico de ADEC, MC o Entidades Socias de ADEC en instancias de relacionamiento		\$1,800,000	\$28,346
Participación RIAC	Participar de 3 instancias (1)	Intendente, ADEC o DRIC	\$80,000	\$240,000	
Participación ACE	Participar de 6 instancias (1)	Intendente, ADEC o DRIC	\$80,000	\$480,000	
Participación GTEC	Participar de 3 instancias (2)	ADEC + DRIC	\$80,000	\$480,000	
Instancia Anfitrión	Realizar 1 instancia en Córdoba	MICC	\$600,000	\$600,000	
Monitorización Diagnóstica Sectores Estratégicos	Indicador de Producto	Ejecutor	Costo unitario	Costo total	USD: \$63.5
	4 estudios anuales (12) + publicación (12) + difusión (12)	4 consultores, editorial y organizador		\$6,540,000	\$102,992
Mapeo sector 1	Monitorización diagnóstica (3)	Consultor experto sector	\$500,000	\$1,500,000	
Mapeo sector 2	Monitorización diagnóstica (3)	Consultor experto sector	\$500,000	\$1,500,000	
Mapeo sector 3	Monitorización diagnóstica (3)	Consultor experto sector	\$500,000	\$1,500,000	
Mapeo sector 4	Monitorización diagnóstica (3)	Consultor experto sector	\$500,000	\$1,500,000	
Publicación	(50)	Editorial	\$25,000	\$300,000	
Instancia sensibilizadora	1 instancia por mapeo	ADEC + MC	\$20,000	\$240,000	
Vinculación Región de Madison, Wisconsin (MadREP)	Indicador de Producto	Ejecutor	Costo unitario	Costo total	USD: \$63.5
	1 Misión inversa y evento local	Técnicos o funcionarios de ambas regiones en instancia de cooperación + evento local		\$525,000	\$8,268
Visita MadREP a Córdoba	Visita de técnicos de MadREP	MadREP	\$250,000	\$250,000	
Visita Córdoba a MadREP	Visita de técnicos de Córdoba	MadREP	\$250,000	\$250,000	
Evento local	Evento en Córdoba	relacionamiento	\$25,000	\$25,000	
El presente presupuesto tiene en cuenta gastos más allá de los incurridos en Recursos Humanos o especie propios de la ADEC y MC, los cuales suponen la mayoría del esfuerzo al éxito de la estrategia de internacionalización. Se presentan Indicadores de Producto básicos, se recomienda profundizar hacia Indicadores de Resultado que permitan un análisis más completo			* Tipo de Cambio Banco Nación (venta) a 25/2/2020	TOTAL ESTIMADO	\$10,145,000
				USD	\$159,764