



**La ciudad de Córdoba frente a las transformaciones globales. La  
internacionalización de la ciudad. 2011- 2019**

**Nombre:** Alaniz Candelaria

**DNI:** 40108983

**Legajo:** RIN01072

**Carrera:** Lic. Relaciones Internacionales

## **Resumen**

El siguiente reporte de caso hace un análisis de la Dirección de Relaciones Institucionales de Córdoba, organismo encargado de las relaciones internacionales de la Ciudad para posteriormente luego elaborar un plan estratégico tendiente a la íntegra internacionalización de la misma. Se parte haciendo un estudio acerca de la naturaleza del ente encargado de las acciones externas, la identificación de los impedimentos para lograr la inserción de Córdoba en el mundo y finalmente se expone la propuesta para poder cumplir con determinados objetivos y metas claras para la internacionalización plasmadas en un plan. Además a lo largo de la investigación se analizan distintos antecedentes que servirán de guía en la implementación de dicho plan. Por último se describen las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a lo que se desarrolló en el Caso.

## **Palabras clave**

Internacionalización- Plan de Internacionalización- Córdoba- Entidades subnacionales-  
Paradiplomacia-

## Introducción

El contexto internacional actual se caracteriza por profundas transformaciones acontecidas durante las últimas décadas que han dado lugar a la aparición de nuevos actores distintos a los Estados nacionales. A su vez, estas modificaciones generaron novedosas formas de interacción entre las distintas entidades internacionales.

En este mundo globalizado cada vez más dinámico e interdependiente, distintas instituciones tendrán que acoplarse y coordinar con otros pares, tanto públicos como privados a partir de una estratégica acción internacional. En este contexto mundial es esencial contar con un pensamiento estratégico que permita ampliar el abanico de posibilidades de actuación de gobiernos locales, empresas y organizaciones de la sociedad civil. Por lo tanto, es indispensable que una ciudad con el objetivo de un plan integral y estratégico de acción internacional considere el análisis de las tendencias internacionales para prepararse ante los desafíos y oportunidades que el mundo tiene para ofrecerles (Trebucq, 2015)

La primera parte de este trabajo estará destinado a explicar las adversidades que existen a partir de la revolución de la globalización, particularmente los efectos que causa a nivel local y él porque es indispensable tener objetivos claros en el desarrollo de una ciudad como Córdoba. En una segunda instancia se desarrollará un plan estratégico de internacionalización. Dicho plan abordará una serie de objetivos que llevarán a cabo la reinserción de la Ciudad en el orden global, principalmente, a través de la creación de un órgano específico que esté a cargo de las acciones internacionales.

### *Marco de referencia institucional*

El ente encargado de las relaciones internacionales en la ciudad de Córdoba es la Dirección de Relaciones Institucionales e Internacionales de la Municipalidad. Este organismo tiene a su cargo el desarrollo de los vínculos entre el Municipio y organizaciones internacionales, y desarrolla la estrategia de internacionalización de la ciudad de Córdoba. Para ello 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 políticos-comerciales. La Dirección de Relaciones Institucionales de la ciudad de Córdoba depende de la Secretaría de Gobierno y la Subsecretaría de Gobierno, además es necesario aclarar que la orgánica interna del área está en proceso de creación y aprobación. En cuanto a los recursos humanos que la conforman, se especifica que de los ocho integrantes del área, seis cuentan con título universitario, uno con terciario incompleto y el que resta cuenta con el secundario completo. Además, en cuanto a lo económico, la Dirección tiene un presupuesto anual de \$500.000 pesos. (N. Wayar, Comunicación personal, 19 de Mayo de 2019)

#### *Breve descripción de la problemática*

A partir de los datos recogidos a lo largo de la investigación se llegó a la conclusión que los problemas en cuanto a la posible internacionalización de la ciudad radican en: la falta de fondos, la falta de recurso humano (especializado como no), la falta de planificación y orden sistemática, y proyección a futuro en cuanto a metas (programación a largo plazo). A fin de identificarlos específicamente, es posible enumerar tres problemas que se consideran de mayor relevancia. El primero consiste en el limitado desarrollo de un sistema de planificación, seguimiento y evaluación de la gestión en materia de internacionalización. En segundo lugar, se ha detectado la inadecuación de la estructura orgánica de la repartición encargada de las acciones externas de la ciudad. Y por último la escasez de recursos financieros lo cual se constituye como un obstáculo y un limitante para enfrentar los desafíos de un mundo cada vez más globalizado.

#### *Resumen de antecedentes*

Los cambios internacionales de fines del siglo XX y principios del presente, asociados a una nueva forma de distribución del poder mundial, cuyas características son principalmente la aparición de nuevos actores en el escenario de las relaciones internacionales, la eliminación de las barreras a la economía, la inclusión de nuevos temas en la agenda global y la movilidad internacional de los factores productivos, provocó otro tipo de vinculaciones externas entre los distintos niveles de gobierno e impulsó nuevos escenarios por los cuales los discursos, estilos y acciones de política y economía internacionales tuvieron que cambiar. Anteriormente,

la política internacional se concebía, básicamente, como la actuación de los Estados nacionales en el escenario mundial, ahora también participan empresas multinacionales, organizaciones no gubernamentales y bloques económicos multilaterales. La diplomacia ha dejado de ser, por primera vez en la Historia, un deporte exclusivo de reyes y ha admitido nuevos jugadores. (Franca Filho, 1998, p. 108)

El cambio sembró otra realidad: los modos diferentes de hacer relaciones internacionales. Así entonces, la asociación entre actores que otrora no tenían actividad externa y la profundidad de las cuestiones internacionales, abrieron alternativas como la llamada *paradiplomacia*. De manera que no sólo se acrecentó la relación interburocrática en la toma de decisiones de la política exterior, también apareció la relación interjurisdiccional en las vinculaciones internacionales del país. Uno de los actores principales de las vinculaciones ha sido el gobierno territorial, en su condición de actor subestatal, el cual forma parte de presiones muy sensibles tanto a nivel mundial como a nivel doméstico (Miranda, 2005).

La presente investigación aborda las acciones externas de unidades subnacionales, considerando a estos últimos como "las unidades institucionales o niveles del Poder Ejecutivo, que son componentes de un gobierno de un Estado Nacional: ciudades, estados, regiones, provincias, municipios u otros poderes locales" (Fronzaglia, 2005, p. 44, citado en Calvento, Lorenzo y Herrero, 2014, p. 1). Se pueden encontrar otros términos como gobiernos no centrales, entidades subnacionales, actores subestatales, que, dependiendo del autor son utilizados con significados diferentes o similares. En este sentido, señala Zubelzú (2008), tanto el referente subnacional como el subestatal derivan de un mismo concepto: el Estado-Nación, por lo que su uso es indistinto.

Por su parte, la profundización de las acciones externas emprendidas fundamentalmente por unidades subnacionales en el contexto de la creciente globalización e interdependencia, llevaron a pensar un concepto de referencia. En este sentido, Duchacek (1984) y Soldatos (1988) propusieron el término *paradiplomacia*, entendido como "las relaciones de los gobiernos no centrales con centros culturales, comerciales e industriales de otros Estados incluyendo relaciones con los gobiernos de Estados extranjeros" (Zubelzú, 2008, p. 34).

Dentro de los antecedentes, también resulta necesario hacer mención de algunos casos prácticos, que marcan precedente y dejan en evidencia la relevancia de la temática investigada.

La ciudad de Barcelona fue precursora en establecer una estrategia de relaciones internacionales. Ante la globalización, esta ciudad trabaja por la implicación de los poderes locales en la búsqueda de soluciones y cultiva los intercambios. Desde el año 2000 existe una Dirección de Relaciones Internacionales que depende directamente de la Alcaldía. La misma, se encarga de gestionar, impulsar y coordinar las actuaciones internacionales del Ayuntamiento, colabora con otros servicios de la Alcaldía y se ocupa en desarrollar una acción política destinada a dar a conocer la ciudad y su actividad económica al exterior. Así pues, la acción internacional de este municipio, posee tres líneas fundamentales: 1) relaciones bilaterales, 2) cooperación internacional y 3) la participación en organizaciones y redes internacionales. Para acercarnos más a nuestro continente, resulta adecuado observar la actuación de Barcelona en América Latina. Barcelona es una de las ciudades europeas con mayor proyección en esta zona. Ésta, se concreta en proyectos de colaboración y en la presencia activa en redes y organismos de ciudades latinoamericanas. Para el desarrollo de relaciones con América Latina, el Ayuntamiento de Barcelona actúa, sobre todo, mediante convenios de cooperación técnica. Todos ellos prevén la transferencia de conocimientos y de experiencia en la gestión municipal y tienen como objetivo final mejorar la calidad de vida de los ciudadanos (Grana, 2006).

Otro antecedente relevante se encuentra en China, que bajo su lema “Go Global”, internacionalizó sus provincias más desarrolladas. En este marco se inició un proceso de acciones hermanadas de cooperación sobre ambiente, agricultura, comercio, cooperación académica y asistencia médica, además del establecimiento de oficinas permanentes para comercio e inversiones (Bellabona, P., & Spigarelli, F. 2007). También proporcionó un marco para guiar a las empresas a encontrar recursos y mercados en el extranjero. Para los actores nacionales, esto significó prácticas de exportación que funcionaron dentro del mundo empresarial de la República Popular China.

En cuanto a la región de América Latina, se encuentra el antecedente de Viña del Mar, Chile. El Municipio de esta ciudad estableció a mediados del 2001, una Oficina de Relaciones Internacionales, como un mecanismo de apoyo al Alcalde en aspectos de cooperación internacional de interés para el municipio y la comunidad local. El objetivo de la creación de la Oficina de Relaciones Internacionales fue un mecanismo de sustento al Alcalde en cooperación Internacional,

facilitador del incremento de los flujos de inversión, fuentes adicionales de provisión de servicios y la adquisición y/o exportación de conocimientos y proyecta a la ciudad como sede de eventos internacionales (Grana, 2006).

Por otro lado, la Región de Atacama en Chile que, en el marco de la cooperación público/privada, es parte del programa FOMIN impulsado por el BID. Este programa “provee asistencia técnica italiana para promover el desarrollo regional de Atacama y la integración entre la economía local y el enclave minero” (BID, 2014).

También es necesario hacer referencia a La Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana – ACI Medellín. Desde su año de creación, 2002, se ha consolidado como actor clave del proceso de internacionalización para el desarrollo del territorio a través de la construcción de relaciones internacionales estratégicas, facilitando el acceso a la ciudad y a la región de recursos de cooperación internacional y la llegada de inversión nacional y extranjera. (ACI, 2019). Es importante destacar que el municipio de Medellín, ha incluido en su plan estratégico de desarrollo a la internacionalización desde el año 2004.

Otro de los antecedentes prácticos de gran relevancia es la internacionalización de la ciudad de Montevideo, desde el año 1990 se establecieron bases para que la ciudad rompiera con el aislamiento político que enfrentaba respecto al gobierno nacional. Durante los años 2005-2010 se combinaron las estrategias anteriores, pero se insistió en el posicionamiento internacional de Montevideo, cimentada en una nueva forma de gobierno centrada en la coordinación con la administración nacional, y en la búsqueda de acuerdos con los demás gobiernos departamentales procurando la cooperación y la integración ( Zeballos, Villegas Plá, Bettoni y Cruz, 2013).

#### *Relevancia del caso*

Sin dudas poder resolver y gestionar un plan de internacionalización para la ciudad de Córdoba, es indispensable para el desarrollo de la misma. Es importante resaltar, que esta planificación estratégica potenciaría sus posibilidades de crecimiento en el ámbito económico, político, social y cultural.

En este sentido, se verifica una tendencia cada vez más evidente: no se puede disociar las políticas de crecimiento económico, empleo, educación, seguridad, por nombrar algunos objetivos de gestión, sin tener en cuenta que vivimos en un contexto globalizado y que es necesario

determinar cuáles son las herramientas que dispone el municipio para que se desempeñe exitosamente en un mundo interdependiente (Trebucq, 2015).

Potencializar los gobiernos locales hacia nuevas fronteras de colaboración multi nivel, le puede facilitar acceso a otras posibilidades de cooperación y financiación, mejorar la infraestructura de transporte, servicios básicos, el fortalecimiento institucional y descentralización, entre otros, con el fin de fortalecer el mercado local, acercando a los consumidores en el proceso para aumentar su participación no solo en el consumo, sino en el número de emprendimientos productivos en que promuevan la sostenibilidad económica urbana y el desarrollo local (Alfonso, 2014).

Siendo menester destacar que en el ámbito académico, esta investigación permite conocer algo que es relativamente nuevo. Tanto en nuestro país, como en el mundo, las acciones internacionales llevadas a cabo por los gobiernos locales, son objeto de estudios recientes. Las unidades subnacionales comenzaron a tener suficiente espacio para influir en la toma de decisiones luego del fin del Orden Mundial bipolar, y junto con el fenómeno de la globalización se hicieron un lugar para poder interactuar a nivel mundial. Por otro lado, no existen antecedentes de un estudio del municipio de Córdoba con relación a su incidencia internacional, por lo que se considera que este trabajo tiene como finalidad abrir líneas de abordaje en la temática que nos ocupa, con el objetivo de poner a la Ciudad de Córdoba como referente en Relaciones Internacionales.

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación*

Si bien la ciudad de Córdoba, en los últimos 8 años ha practicado la paradiplomacia, efectuando acciones externas, formando parte de diversas redes internacionales de cooperación, estas no han podido ser coordinadas en un plan de metas y objetivos como el que se tratará de desarrollar al finalizar dicha investigación. Las redes internacionales de las que es miembro la ciudad de Córdoba son muy importantes a nivel mundial. En este sentido se sostiene que una posición más participativa e incidental sería un cien por ciento más fructífero el aporte que le daría a la ciudad. Estos aportes se refieren al ámbito económico, social, cultural, educacional y político. Las redes que actualmente forma parte Córdoba son: Metrópolis, la cual su misión es “Conectar a líderes políticos, creadores de políticas y profesionales en todo el mundo para defender los intereses



metropolitanos y mejorar el desempeño de las metrópolis para enfrentar los desafíos locales y globales” (Metropolis, 2019). Mercociudades que a su vez expone que su objetivo es “Potenciar la identidad y la integración regional para asegurar el desarrollo de las ciudades y el bienestar en Sudamérica” (Mercociudades, 2019). Y Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) que aspiran a “Ser la voz unida y representación mundial de los gobiernos locales autónomos y democráticos, promoviendo sus valores, objetivos e intereses, a través de la cooperación entre los gobiernos locales y regionales, y ante la vasta comunidad internacional” (CGLU, 2019).

Ockham (2012), nos plantea que éstas redes internacionales son la modalidad más innovadora de insertarse en el proceso de la internacionalización, gracias a

la horizontalidad, los niveles bajos de formalización y la autonomía de las entidades asociadas a ellas, les permiten tener flexibilidad en sus relaciones; poseen además de lo mencionado grandes ventajas por cuanto: no exigen un grado de confianza alto; comprometen elevados recursos; consolidan espacios de concertación para la creación de economías de escala, lo que genera valor añadido común; consienten el intercambio de información y experiencias; y vinculan actores aislados y fomentan la colaboración entre instituciones (Ockham, 2012, p.36)

Este plan estratégico de internacionalización estará basado en cómo influyen las acciones, toma de decisiones locales en el orden global y viceversa, por el fenómeno de la globalización. La clave parece radicar en desarrollar capacidades en el plano interno y generar los mecanismos que le permitan a cada territorio descubrir sus potencialidades, apropiarse de ellas y recurrir a herramientas, procedimientos para generar las condiciones para crecer internamente y proyectarse internacionalmente. Es por ello que actualmente, hablar sobre internacionalización de las unidades subnacionales es reconocer su participación como actores en el sistema mundial, e igualmente que dicha dinámica ha generado nuevas posibilidades de gestión y gobernabilidad (Ockham, 2012). Es aquí donde comienza a surgir el concepto de lo que se conoce como política interméstica. Ésta propone que la división entre asuntos externos y domésticos es cada vez más indefinida, al no ser esferas separadas se integran en un mismo fenómeno donde lo que sucede

fronteras adentro está condicionado por el contexto global y las decisiones al interior de los estados contribuyen a forjar las tendencias del orden global (Trebucq 2015).

### *Análisis del contexto*

Se redactará un análisis del contexto de la ciudad de Córdoba, el cual será explicado desde dos perspectivas, una general y una contemplada desde las acciones internacionales que se llevaron a cabo.

### *Características generales*

La ciudad de Córdoba es capital de la provincia de Córdoba, y se posiciona como la segunda ciudad más grande de la Argentina detrás de Buenos Aires. Ésta cuenta con 1.391.000 habitantes según el censo nacional del año 2010 y su ejido municipal es un cuadrado de 24 km de lado. Su posición geográfica en el centro de la Argentina se constituye en un gran nudo de comunicaciones aéreas y terrestres, tanto nacionales como internacionales.

### *Político*

Durante los últimos 8 años, el contexto que abrazó a la ciudad de querer re- posicionarla al mundo fue complejo en diversos aspectos. En materia política, en el año 2011 asumió como Intendente el Dr. Ramón Mestre, quien se encontró con una Ciudad totalmente aislada del mundo y sin participación activa en las relaciones internacionales que alguna vez supo tener Córdoba, por ejemplo en los períodos como intendente de Ramón Bautista Mestre y Rubén Américo Martí (1983-1999) donde se llevaron a cabo varios hermanamientos y proyectos de cooperación con diversas ciudades. Es por ello que el actual intendente de la ciudad, propuso un Plan de Metas, en el año 2011 y creó el organismo que hoy está encargado de las relaciones internacionales, la Dirección de Relaciones Institucionales para que recobre importancia la participación de Córdoba en el Mundo. Allí se observa la visión con la que contó el Intendente desde que asumió su cargo de pretender insertar la ciudad en el ámbito global.

### *Económico*

La ciudad de Córdoba, según los últimos datos recolectados por la Municipalidad, en el año 2007 representó el 3,65% del Producto Interno Bruto del país. Siendo su Producto Geográfico

Bruto de \$ 10 939 049 000, el cual es el segundo PBG del país y el tercero per cápita, después del Gran Buenos Aires y del Gran Rosario.

En cuanto al sector empresarial, según los datos recolectados por la Municipalidad, en el año 2006, 21 423 (43%) pertenecían al sector comercial, 20 449 (41%) al sector servicios, y 6984 (14%) al sector industrial. El sector industrial ocupa un lugar principal en la actividad económica de la ciudad, considerándose a Córdoba como un importante centro automotriz nacional.

El crecimiento sostenido de la construcción de los últimos años hizo de Córdoba una ciudad con numerosos edificios comerciales y residenciales de gran categoría, y causó una notable expansión del ejido urbano. Además “la instalación de la Ciudad Empresarial, empresas relacionadas con el software y la alta tecnología, centros comerciales y el nuevo aeropuerto internacional, convierten a Córdoba en un punto de suma importancia económica, para la Argentina y el Mercosur” (La economía en Córdoba, 2007).

En el año 2011 se atraviesa una crisis a nivel nacional e internacional, lo que provoca que cada acción internacional llevada a cabo por el municipio sea más difícil de concretar.

Sin embargo, el organismo dispuso de fondos de otras áreas de la Municipalidad, pudiendo así llevar a cabo diferentes operaciones internacionales. Algunas de ellas fueron: a) Gira del Intendente a EEUU: visita a organismos de financiamiento e instituciones, participación en una capacitación del Banco Mundial sobre el rol de los gobiernos locales en el desarrollo en Miami, participación en la Cumbre de Mercociudades en Rosario (Argentina); b) inicio de ingreso al Observatorio Internacional de la Democracia Participativa; c) misión a Italia (Intendente); d) misión a China (Secretario Privado y Director de Turismo) y; d) misión a Quito (Secretaría de Gobierno).

### *Socio- cultural*

Córdoba es la segunda ciudad más poblada de la Argentina después de Buenos Aires y la más extensa del país, se constituye en un importante centro cultural, económico, educativo, financiero y de entretenimiento de la región.

Cuenta con una importante aglomeración cultural, y entre las civilizaciones que la componen se encuentran las colectividades árabe, alemana, armenia, boliviana, croata, cubana, española, griega, italiana, japonesa, coreana, mexicana, paraguaya, peruana y polaca, entre otros.

Además se caracteriza por ser receptora de estudiantes universitarios de todo el país y del mundo. La Universidad Nacional de Córdoba fue fundada en 1613, es la primera de Argentina y la cuarta más antigua de América. Es considerada una de las más importantes del continente y cuenta con más de cien mil alumnos. (Municipalidad de Córdoba, 2019).

### *Diagnóstico organizacional*

Luego de realizar un análisis de la Dirección de Relaciones Institucionales, se pudieron distinguir, entre las fortalezas a la vinculación interáreas municipales que se mantienen y la proyección internacional de la ciudad con un fuerte trabajo interno. Por ejemplo, en los últimos ocho años ha sido parte de distintas redes de ciudades que le permitió, en cierto modo, *volver al mundo*. Además de un plan de desarrollo de la ciudad, del cual se han cumplido la mayoría de los objetivos de cada una de las metas. Este plan fue ideado por la Municipalidad de Córdoba y se encuentra dividido en dos etapas. La primera etapa comienza en el año 2011 al 2014 (Municipalidad de Córdoba, 2014). Y la segunda etapa del año 2015 al presente año (Municipalidad de Córdoba, 2018). El fundamento, que este plan de metas ayudaría a concretar el planeamiento de internacionalización se desarrollará en la última instancia de esta investigación, que radica en los objetivos que se cumplieron con respecto a acciones internacionales. Algunos de ellos fueron garantizar la presencia de Córdoba en eventos internacionales que permitan posicionar a Córdoba en el sistema internacional; generar vínculos entre la Municipalidad, sedes consulares, embajadas y organismos de cooperación internacional; reinsertar a Córdoba en las redes internacionales para recuperar su protagonismo como segunda ciudad en importancia de Argentina y 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. Otras de las fortalezas que se encuentra es la visión del equipo de gestión es priorizar e incluir en la agenda del municipio las relaciones internacionales de la ciudad. Se cree que este es el puntapié inicial para comenzar a delinear un plan de internacionalización. Es importante destacar la actitud de todos los integrantes de la Dirección de Relaciones Institucionales, muy positiva y proactiva y un muy buen clima de trabajo. Indispensable para poder cumplir con un desafío de esta envergadura, que presenta un área de estudio relativamente nueva comparada con los demás desafíos que tienen los municipios. Por último se destaca la capacidad directiva, responsabilidad y compromiso de la persona encargada de asumir el liderazgo en dicha Dirección.

En cuanto a las debilidades, son la ausencia de presupuesto específico, falta de personal tanto especializado como no y la interlocución con autoridades superiores para algunos temas. Además existe una débil comunicación e interés entre los demás entes gubernamentales. Internamente no se cuenta con una orgánica establecida que pueda definir los roles y actividades de los integrantes del área. Y se puede decir, que la principal debilidad es que no cuenta con un plan estratégico de internacionalización.

En cuanto a las oportunidades, se encuentran el incipiente cambio que tuvo Córdoba en estos últimos 8 años, de *volver al mundo*, y tener acceso a oportunidades de financiamiento y capacitación e intercambio de experiencias para mejoras de la gestión pública local. El creciente desarrollo de las relaciones entre unidades subnacionales a nivel mundial, lo que provoca una importante oportunidad de Córdoba de cambiar su participación en las distintas redes que integra, que sea más influyente y que la ciudad pueda gozar de mayores beneficios. Además, este año (2019), para los cordobeses es un año de elecciones municipales y provinciales, lo cual puede influir tanto a nivel político como presupuestario. Se considera una oportunidad ya que las nuevas plataformas electorales podrían incorporar a su agenda el proceso de la internacionalización.

Finalmente las amenazas que pueden influir en el funcionamiento de la organización son el presupuesto variable con el que se cuenta, las situaciones inflacionarias que pueden ocurrir en un país tan inestable como Argentina y obviamente las fluctuaciones a nivel social y político que se pueden vivir. Otra de las amenazas que se encuentran son la rotación de personal directivo, a causa del cambio de gestión que pueden afectar a la toma de decisiones. (N. Wayar, Comunicación personal, 19 de Mayo de 2019).

## **Marco teórico**

Se partirá haciendo un breve recorrido por diferentes enfoques que aportan a la construcción del objeto de estudio de esta investigación. Además se expondrán constructos y definiciones claves que serán articulados para la justificación y desarrollo del plan integral de la internacionalización de la ciudad.

En esta línea, es preciso describir el contexto que sirve como perspectiva de análisis en el presente trabajo. Se entiende que la globalización es el factor incidental en la conformación de este *nuevo orden transgubernamental* que genera nuevas formas de actuar de los Estados y los

emergentes actores subnacionales. Stanley Hoffman en su trabajo “El choque de globalizaciones” (2002), establece que la globalización puede ser caracterizada en tres aspectos. La *globalización económica*, favorecida por la revolución en informática y telecomunicaciones, que abrió paso a un auge del comercio y las inversiones. En segundo lugar, la *globalización cultural* que promueve una uniformidad de consumo o de propagación de bienes culturales. Y por último, una *globalización política* caracterizada por un conjunto de organismos internacionales y regionales y organizaciones transnacionales que constituye un entramado institucional complejo institucional en el cual se establecen normas y se coordinan posiciones para la gobernabilidad global. Entonces, la globalización es un proceso multidimensional que configura las relaciones sociales, económicas, culturales y políticas globales como el surgimiento de los avances tecnológicos en producción, transporte y comunicación (Dicken, 2015). Es por ello que es un proceso que tiende a integrar, constituir y condicionar a la sociedad mundial en todos los ámbitos nombrados anteriormente.

#### *Teorías de las Relaciones Internacionales seleccionadas para la investigación*

Se seleccionó aquellas teorías de las Relaciones Internacionales en donde se problematiza la forma en que el Estado-Nación y las unidades subnacionales se vinculan recíprocamente. En estos enfoques, el debate sobre el clásico rol del Estado como actor internacional central presenta rasgos diferentes, al igual que el papel que tienen los actores gubernamentales no centrales.

La primera perspectiva que se toma, se enmarca en los aportes del neoinstitucionalismo, también llamado pluralismo por algunos autores. Esta corriente cuestionó los tres pilares del realismo en relación al Estado nación: que los Estados son los principales actores del sistema, que actúan de manera integrada y coherente, y que son esencialmente racionales.

En su obra, Keohane y Nye (1988), rechazaron la noción de Estado como unidad integrada y coherente, presentándola como una unidad formada por individuos y burocracias que compiten en el procesos de formulación y en la puesta en práctica de la política exterior desde visiones e intereses distintos y, en ocasiones, hasta opuestos. La política exterior comenzó a pensarse como el producto de la habilidad y el poder relativo de quienes participan en ese juego (Russell, 2010).

En este sentido, se debe resaltar que en la “interdependencia compleja” existen canales múltiples que evidencian las relaciones y las conexiones entre las sociedades. Además del canal interestatal, canal definido en términos realistas, los autores agregaron los canales transgubernamentales y los transnacionales. La dimensión transgubernamental hace referencia a “los vínculos que distintas reparticiones del gobierno central establecen a través de las fronteras de los países” (Russell, 2010, p. 87), en este línea, se rompe el supuesto realista y el Estado deja de actuar como unidad coherente. Por su parte, la dimensión transnacional se refiere a que el Estado no es la única unidad del sistema, sino que hay otros actores que comienzan a tener relevancia, poder e influencia en la toma de decisiones.

Russell (2010) afirma que para Keohane y Nye,

los vínculos directos entre burocracias de diferentes países revelan que ellas pueden no solo perseguir sus propios intereses bajo la apariencia de estar defendiendo el interés nacional, sino también que son capaces de formar coaliciones transgubernamentales sobre cuestiones políticas específicas (Russell, 2010, p. 87).

Si bien esta teoría no alcanzó a profundizar en las relaciones entre el gobierno central y los estados, provincias y municipios, planteó la cuestión de que las acciones externas de unidades subnacionales pueden moverse en línea con el interés nacional, o bien, en contra.

A finales de la década de 1960, se inició otro debate, en Europa y Canadá, impulsado por la progresiva descentralización de políticas hasta entonces bajo la órbita del poder central. Este traslado de competencias incluyó la gestión de asuntos de carácter internacional por parte de las unidades subestatales, y con ello se sentaron las bases de lo que sería denominado por Duchacek (1984) como paradiplomacia (Russell, 2010).

Thelen y Steinmo (1999), autores del neoinstitucionalismo histórico, señalan que una institución es una estructura que vincula al individuo con el Estado. Esto nos permite pensar la cercanía de los municipios, por ejemplo, para con las necesidades de sus habitantes; lo cual convierte a las entidades subnacionales en espacios que reciben ese reclamo y lo canalizan en un proceso bottom-up hacia el Estado Nación o regiones similares, en un proceso de intercambio de conocimiento y cooperación, y viceversa. A causa de esto, afirma Ockham (2012) “los gobiernos

territoriales se convierten en importantes actores de esta transformación” (p.28). Y agrega que la actividad internacional de estos actores, ha tenido un crecimiento sostenido y un desarrollo notable a partir de mecanismos diferentes a los centrales como son las relaciones con otros actores locales, redes transnacionales de cooperación y atracción de inversiones públicas o privadas.

Los neomedievalistas admiten que la pérdida de poder del Estado Nación no es algo nuevo. La cuestión radica, entonces, en los factores propios de esta época que impulsan ese proceso: interdependencia global, la influencia de la opinión pública en la toma de decisiones políticas y la manipulación de los mass media. El resultado es la aparición de subgrupos o unidades subestatales que, para estos autores, son entidades que restan espacios de autoridad al Estado nación, “que compiten con él dentro de un espacio geográfico y que, en muchas ocasiones, defienden intereses contrapuestos, fragmentando con ello la política exterior” (Russell, 2008, p. 91). En este sentido, los actores subnacionales actúan como fuerzas de oposición antes que de complementación.

No se está de acuerdo con la última afirmación, por lo que se coincide con la crítica que le hacen los transformistas como David Held, objetándoles su visión de juego de suma cero. En realidad, señala Russell (2008) “se trataría de un juego de suma positiva en el que el poder del Estado Nación se reestructura y reconstruye para alcanzar una nueva forma de gobernabilidad internacional” (p. 93). El autor presenta a Anne-Marie Slaughter como principal exponente de esta visión, en la que “el Estado no desaparece sino que se desglosa en partes separadas, funcionalmente distintas, que establecen vínculos crecientes con sus contrapartes extranjeras y crean una densa red de relaciones políticas que forman lo que llama el “nuevo orden transgubernamental” (Slaughter, 1997, p. 184, citado en Russell, 2008, p. 94).

### *Constructos y definiciones*

En este apartado se plantean los constructos y definiciones específicas, fundamentales para el desarrollo de este TFG. Comenzando de lo considerado general, para llegar a lo más particular de la temática.

Para alcanzar una nueva forma de gobernabilidad internacional, los Estados, junto con los nuevos actores internacionales optaron por una herramienta central de los procesos de las relaciones internacionales como es la *cooperación internacional*. Ésta es “toda relación entre actores internacionales orientada a la mutua satisfacción de intereses o demandas, mediante la



utilización complementaria de sus respectivos poderes en el desarrollo de actuaciones coordinadas y/o solidarias” (Calduch, 1991, p. 88). En esta investigación, específicamente, se entiende cooperación con un enfoque de corresponsabilidad entre la ciudad o cualquier unidad subnacional y los demás actores con los que se relaciona, ya sean ciudades, países, organizaciones multilaterales y organizaciones no gubernamentales, de manera que genere beneficios para todos los involucrados.

Para el presente trabajo se considera pertinente desarrollar las definiciones de cooperación sur- sur y cooperación descentralizada que permiten contextualizar el marco de acción de las entidades subnacionales, como por ejemplo las llevadas a cabo por la ciudad de Córdoba en la red Mercociudades. La cooperación sur- sur hace referencia a las relaciones horizontales que propician el aprendizaje mutuo, la colaboración y la construcción conjunta, de manera que las partes involucradas se beneficien mutuamente en la búsqueda de mejorar sus niveles de desarrollo (ACI, 2012) .

Entonces la cooperación sur-sur le permitirá a la ciudad fortalecer la integración local y regional con el mundo, así como la construcción de alianzas para el aprendizaje y generación de conocimiento a partir de la interacción con actores de diferentes contextos y niveles de desarrollo, propiciando así el fortalecimiento institucional y de capacidades locales. (ACI, 2012, p 65).

Como se señaló anteriormente, otro de los conceptos claves de esta investigación que delineara el plan estratégico de internacionalización es la cooperación descentralizada, la Comisión Europea (1992), la define como un

nuevo enfoque en las relaciones de cooperación que busca establecer relaciones directas con los órganos de representación local y estimular sus propias capacidades de proyectar y llevar a cabo iniciativas de desarrollo con la participación directa de los grupos de población interesados, tomando en consideración sus intereses y sus puntos de vista sobre el desarrollo (Comisión Europea, 1992).

Por otro lado es pertinente exponer la concepción de cooperación descentralizada de Del Huerto, como el

conjunto de iniciativas de cooperación oficial al desarrollo que, bajo el liderazgo de autoridades locales, procura estimular las capacidades de los actores de base territorial y fomentar un desarrollo más participativo. Sin negar la existencia de un tipo de prácticas que conservan algunos elementos del enfoque de la cooperación como ayuda, la cooperación descentralizada local se asienta básicamente sobre los principios de multilateralidad, interés mutuo y partenariado; y tiende cada vez más iniciativas que agregan un valor añadido a las actividades, basado en la propia especificidad de los ámbitos de competencia y experiencia de los gobiernos locales (Del Huerto, 2005, p.53).

Finalmente, se concluye que tanto la cooperación sur sur como la cooperación descentralizada buscan

generar confianza y relaciones de largo plazo entre socios locales e internacionales, por medio del desarrollo de agendas y programas coordinados entre diferentes actores, con el fin de orientar acciones estratégicas y pertinentes para el territorio. Se propende por la construcción de relaciones horizontales entre diversos socios locales y actores cooperantes, mediante relaciones políticas y técnicas que fortalezcan la interacción en la gestión del desarrollo, en una perspectiva de largo plazo, para generar acciones de cooperación en diferentes modalidades, sectores y ámbitos de impacto común (Zeballos et al, 2013, p. 69).

A partir de estos fenómenos que moldean al *nuevo orden internacional*, surge la idea de la internacionalización de las ciudades. Al respecto la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana (2019), plantea que la internacionalización es clave para entablar y fortalecer redes de aliados y socios en todo el mundo, que son la plataforma para convertir la sociedad en una más competitiva, fortalecer relaciones con socios estratégicos para captar recursos de cooperación internacional y de inversión en coherencia con las políticas de desarrollo de cada ciudad. La internacionalización, más que una oportunidad para posicionar una gestión, programa o

persona, es una necesidad para cualquier ciudad y/o gobierno local que pretenda atender, de manera integral, cualquier tipo de problemática relacionada con la cuestión urbana.

Llegando a lo más específico de la materia, resta considerar lo que se entiende por paradiplomacia, internacionalización de ciudades y planificación estratégica de la internacionalización.

Tal como se mencionó en párrafos anteriores, el desarrollo de la globalización dio lugar a la participación, cada vez con mayor importancia, de las ciudades en las relaciones internacionales. Dicho asunto es considerado por varios autores como paradiplomacia.

Para Cornago (2000), la paradiplomacia es “la participación de gobiernos no centrales en las relaciones internacionales a través del establecimiento de contactos ad hoc con entidades privadas o públicas del extranjero, con el fin de promover asuntos socioeconómicos y culturales, así como cualquier otra dimensión externa de sus competencias constitucionales”(p. 66). Siguiendo a Oddone (2016), pueden reconocerse cinco perspectivas a partir de las cuales entender y analizar la paradiplomacia: 1) perspectiva del actor internacional; 2) perspectiva de la política exterior y la toma de decisiones; 3) perspectiva de la integración regional; 4) perspectiva de la gobernanza ; y 5) perspectiva del desarrollo territorial.

Este trabajo es desarrollado bajo la perspectiva del desarrollo territorial, ya que entiende que la acción internacional de las ciudades está estrechamente vinculada con el aprovechamiento de su potencial endógeno en beneficio del desarrollo local. Como señala el autor, la paradiplomacia “se expresa en la capacidad de los gobiernos locales o regionales de liderar y orientar estratégicamente la convergencia entre los diferentes niveles a partir de una planificación estratégica territorial y al desarrollo de las capacidades locales y responsabilidades públicas” (Oddone, 2016, p. 60).

El territorio recupera una función central en el vínculo sociedad- mercado global, explicando los cambios generados por el Estado, los procesos de descentralización, y las capacidades de respuesta desde lo subnacional y sus posibles articulaciones, tanto a nivel nacional como transnacional, interregional e internacional para dar una “respuesta a la globalización”. (Oddone, 2016, p.57).

Para hablar específicamente de la paradiplomacia practicada por las ciudades, se introduce el concepto de internacionalización de ciudades. La internacionalización de ciudades hace referencia a la reivindicación del territorio como actor activo frente a los desafíos contemporáneos, tanto en el entorno local como internacional, con el fin de llevar adelante procesos sostenidos de desarrollo en cada unidad subnacional. Al respecto la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana (2019), plantea que la internacionalización es clave para entablar y fortalecer redes de aliados y socios en todo el mundo, que son la plataforma para convertir la sociedad en una más competitiva, fortalecer relaciones con socios estratégicos para captar recursos de cooperación internacional y de inversión en coherencia con las políticas de desarrollo de cada ciudad.

Siguiendo a Jiménez, Ochoa y Pineda (2010), las entidades territoriales han venido elaborando esquemas innovadores en pos de su desarrollo y para esto emplean diferentes estrategias para la internacionalización, entre las que encontramos las modalidades de: a) La cooperación internacional (tradicional y descentralizada); b) El marketing territorial, y c) La participación en redes.

Para que estos procesos sean eficientes y sostenibles a largo plazo, es necesario delinear las acciones concretas a partir de una planificación estratégica de internacionalización. La planificación es un proceso de reflexión conjunta entre actores sociales, económicos e institucionales, cuyo principal objetivo es la sistematización de acciones y proyectos estratégicos en base a los recursos disponibles y los objetivos previstos, con el fin de formular un proyecto global de ciudad y contribuir a la competitividad del territorio a largo plazo.

El planeamiento estratégico puede concebirse de modo espacial y en este caso se contemplan diferentes variables suscritas a un determinado territorio, como por ejemplo: la salud, educación, reactivación de actividades productivas, fortalecimiento de la identidad local, economía, ordenamiento urbano, entre otras, de una región, de una ciudad o de una provincia. Ésta herramienta, que es utilizada por los diferentes niveles estatales para detectar los problemas que acontecen en un determinado ámbito o sector, proceden a diagnosticar la situación y a elaborar los lineamientos a

seguir. Todo esto, para alcanzar una situación futura deseable que supone acciones concretas. Debido a esto es posible moldear el desarrollo local a partir de los objetivos planteados para un proyecto específico.

Por otra parte, dado que nuestro caso se enmarca en procesos de análisis de políticas públicas, específicamente en el momento diagnóstico, es importante definir algunos conceptos inherentes a los asuntos de política, planificación y herramientas de diseño de programas y proyectos públicos.

De acuerdo con Graglia (2012) una política pública se constituye por un conjunto de programas, proyectos y actividades que tienen como fin satisfacer necesidades de la sociedad. Estas intervenciones son gestionadas por los gobiernos a través de la administración pública. Sin embargo, en el contexto de globalización, es inevitable que las políticas sean formuladas y llevadas a cabo en coordinación con otras jurisdicciones, tanto a nivel local como a nivel nacional e internacional.

Con el propósito de satisfacer las necesidades de la sociedad en distintos ámbitos y materias, el análisis de las políticas amerita la delimitación de problemas públicos, concebidos como limitaciones del gobierno o la administración para satisfacer las necesidades de la sociedad (Graglia, 2012). Estos problemas pueden abarcar distintos asuntos de política o cuestiones donde surgen disputas y acuerdos entre distintos actores en torno a la forma como se debería solucionar el problema identificado. Retomando a W. Dunn, Caldera (2005) señala que dentro de los asuntos de política se distinguen cuatro niveles: a) Asuntos mayores o de alto nivel nacional, provincial o local que, además, guardan relación con estrategias y decisiones internacionales; b) Asuntos secundarios, vinculados con la formulación y toma de decisiones en torno a programas y proyectos, selección de los grupos destinatarios y mecanismos de ejecución, entre otros; c) Asuntos funcionales, los cuales se relacionan con presupuestos, fuentes de financiamiento y mecanismos de gestión, específicamente flujos de comunicación y coordinación institucional; d) Asuntos menores, referidos a la gestión de recursos humanos, aplicación de normas y procedimientos administrativos, entre otros.

De acuerdo con la distinción expuesta anteriormente, en nuestro Caso confluyen asuntos de política de niveles funcional y menor pero, a su vez, éstos se encontrarán influenciados por

cuestiones de alto nivel, pues de allí se desprende la necesidad de internacionalización de la ciudad de Córdoba, los acuerdos y convenios de cooperación que se decidan en consecuencia.

Finalmente, otro concepto relevante para nuestro reporte es la Planificación, definida como la materialización de los cursos de acción diseñados para atender las necesidades y solucionar los problemas públicos en sus distintos niveles. En este sentido, es pertinente distinguir entre planificación estratégica y planificación operativa. La primera, se centra en aspectos externos a la organización, tales como usuarios de los programas y proyectos, efectos e impactos previstos. La segunda, se enfoca en las metas y objetivos internos, los cuales se esperan cumplir con la realización de actividades, tareas y su respectiva presupuestación (Armijo, 2011).

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

A lo largo de la investigación se ha identificado como problema de política central la debilidad de la Municipalidad para lograr la internacionalización de la Ciudad de Córdoba. Este problema tiene como causas:

- a) Limitado desarrollo de un sistema de planificación, seguimiento y evaluación de la gestión en materia de internacionalización: Una de las consecuencias de este problema es la dificultad para lograr continuidad en la política de internacionalización y la distinción entre lo que debería constituir decisiones de Estado o decisiones coyunturales y dependientes de los cambios de gobierno cada cuatro años. Esto perjudica el posicionamiento y desarrollo que va adquiriendo la ciudad en determinadas gestiones, privando de los beneficios que esta gozó en un determinado lapso de tiempo.
- b) Inadecuación de la estructura orgánica de la repartición encargada de las acciones externas de la ciudad: Esta situación genera indefiniciones en cuanto a los cargos, funciones y perfiles de funcionarios y agentes requeridos. Además, la poca claridad sobre estos aspectos dificulta la detección de necesidades y puesta en marcha de acciones orientadas a la capacitación y formación del recurso humano. Es de hacer notar que las nuevas formas de ejercicio del gobierno (en clave “gobernanza moderna”) hacen necesarias ciertas cualidades y aptitudes en las personas que están a

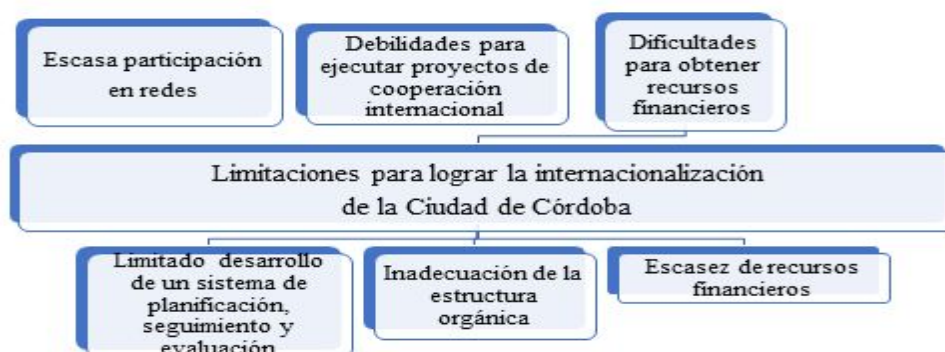
cargo de la dirección de las entidades territoriales, y se configuran como “nuevos roles del gestor público”, entre los cuales se destacan: i) roles decisionales; ii) roles interpersonales; y iii) roles informativos. Los primeros se refieren al proceso de innovación y capacidad para la resolución de conflictos y establecimiento de prioridades; los segundos, al ejercicio del liderazgo; y los terceros, a asegurar la información necesaria y suficiente en las redes (Jiménez, 2008). De acuerdo con esto, para iniciar y sostener un proceso de internacionalización territorial es necesario contar con un capital humano cualificado para enfrentar los desafíos internacionales, con capacidades de gestión y de relación con los demás actores territoriales (Ockham, 2012, p.32).

- c) Escasez de recursos financieros: es un problema relevante que afecta a la internacionalización de la ciudad en general, ya que limita la contratación de recursos humanos y su formación. Además dificulta la posibilidad de poner en marcha proyectos de cooperación en conjunto con agencias internacionales.

Los problemas antes señalados tienen como efectos negativos la escasa participación del Municipio en las distintas redes nacionales e internacionales que forma parte, debilidades para diseñar y poner en marcha proyectos de cooperación internacional y, a su vez, dificultades para gestionar y obtener recursos financieros que favorezcan a la inversión y desarrollo local.

La relación entre los problemas mencionados puede ser ilustrada en el Árbol de Problemas presentado a continuación.

## Árbol de Problemas



### *Justificación del problema*

Luego de haber descrito los problemas detectados de la organización, es oportuno exponer que si bien la Municipalidad de Córdoba llevó a cabo un *Plan de Metas*, este no fue suficiente para lograr el óptimo funcionamiento del organismo encargado de las relaciones exteriores. Si bien es cierto que dicho plan fue diseñado para el desarrollo integral de la Ciudad, no mostró resultados relevantes en cuanto a la optimización del área de relaciones exteriores. Al no tratar de manera específica las acciones externas del Municipio, el Plan de Metas no cuenta con las soluciones a problemas como la falta de fondos, una estructura orgánica inadecuada y la inexistencia de una política pública que regule las acciones internacionales.

### *Conclusión diagnóstica*

La solución a los problemas localizados en la Dirección de Relaciones Institucionales de Córdoba podrán ser remediados con el diseño y la ejecución de un plan estratégico para lograr la íntegra internacionalización de la ciudad. Cómo se desarrollará en el siguiente apartado, establecer un proyecto, que incluya objetivos y metas en un determinado marco de tiempo, favorecerá a implantar un rumbo claro y conciso para lograr una adecuada internacionalización de la ciudad.

Lo que se pretende con la internacionalización de la ciudad es favorecer el desarrollo económico y social para aumentar la calidad de vida de la comunidad de Córdoba, y posicionarla a nivel mundial para llegar a ser ejemplo en el desarrollo de otras metrópolis. La internacionalización



tiene que comenzar a verse como la plataforma inicial para lograr que el ciudadano acceda a una mejor calidad de vida. Es por ello que es necesario fortalecer el desarrollo local de la mano de aliados internacionales. En donde la cooperación internacional sea el eje para el cumplimiento de la estrategia. Las instituciones logran hacer sus tareas de forma más pertinentes, acertadas y consecuentes (Trebucq, 2015). Es por ello que el innegable ascenso de los gobiernos territoriales genera a su vez una fuerte presión sobre ellos como consecuencia de las demandas de la sociedad civil, que exige respuestas inmediatas y eficientes a sus necesidades y problemas; las nuevas responsabilidades que demanda la descentralización; y la inserción en el ámbito internacional, caracterizado por la multiplicidad de actores y la diversidad de formas de articulación (Botero, 2009).

El proceso de internacionalización implica la generación de fuertes capacidades institucionales que tengan claro y le hagan tener claro a los ciudadanos la visión de futuro del territorio, además de esto, que tengan la capacidad de incidir en las decisiones que se tomen en el contexto internacional, especialmente las que los afecten de manera positiva o negativa, bien sea para potenciarlas y aprovecharlas o para buscar estrategias que contrarresten los efectos negativos (Ockham, 2012, p.30).

Actualmente, las ciudades son las principales beneficiarias de la globalización y de la progresiva integración de las economías mundiales. Las personas van en pos de los empleos, los cuales son el resultado de las inversiones y las actividades económicas, y éstas, en su mayoría, están cada vez más concentradas en zonas urbanas dinámicas, grandes y pequeñas.

Tomando en cuenta el Árbol de Problemas ofrecido supra, podemos definir el objetivo principal de la intervención que proponemos, así como también los objetivos específicos.

## Árbol de Objetivos



### Plan de implementación: Plan estratégico de internacionalización de la ciudad de Córdoba

Se ha llegado a la última etapa de esta investigación, el plan de implementación. En este caso se construirá un plan para la internacionalización de la ciudad.

La ciudad de Córdoba, catalogada como el corazón del fin del mundo, ocupa el 3º lugar mundial en cuanto a su ejido. Con 576m2 y 414 mil hogares. Además es la 2ª ciudad más poblada de Argentina y mayor que 18 provincias argentinas. En cuanto al polo económico y productivo, la ciudad representa el 42,7% del PBI regional. Se puede afirmar además que es una potencia educativa y cultural, contando con 8 universidades, en donde asisten 152 mil alumnos y una es 1ª en Latinoamérica.

Córdoba es una ciudad equitativa, inclusiva y sustentable. Cuenta con 119 centros de salud, 12 hospitales y 10 centros de Especialidades. Existen 1153 escuelas, y 711 son públicas.

¿Por qué es oportuna la internacionalización de la ciudad de Córdoba? La elección de desarrollar un plan integral para la internacionalización de Córdoba aquí expresada no surgió de una idea vaga. Cuenta con sustento teórico y empírico, como así también con condiciones de factibilidad.

Se vio que una de las características de la Interdependencia Compleja es la aparición de nuevos actores que irrumpen en el escenario mundial. En esa línea la ciudad de Córdoba, dejó su impronta en este contexto al mostrar una voluntad política por promover su desarrollo internacional.

Este impulso se vio reflejado en la creación del Plan de Metas de la ciudad. El cual presenta el siguiente objetivo relacionado a la temática internacional: Consolidar el posicionamiento internacional de la ciudad de Córdoba. Y dentro de ese objetivo las metas son: 1) 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; 2) 2 proyectos de cooperación descentralizada por año; 3) participación activa en reuniones de mercociudades; 4) al menos 1 misión al exterior y desarrollar 1 agenda anual de eventos internacionales y oportunidades de cooperación (Municipalidad de Córdoba, 2018).

Si bien se han alcanzado esas metas, se considera que las acciones no han sido planificadas en un orden integral, lo que dificulta el objetivo principal que es posicionar a nivel global a la ciudad. Además, no se conocieron políticas públicas concretas ejecutadas o programadas en pos de la perspectiva internacional de la ciudad.

Lo que se intentará con este plan es potenciar a Córdoba como centro productivo regional con proyección internacional, desarrollándola como núcleo de capacitación y tecnología, que proyecte su identidad cultural y garantice equilibrio urbano, calidad ambiental y de vida para todos. Esta propuesta se encuentra reforzada ya que se verifica la viabilidad del proyecto al tomar conocimiento que en otras partes del mundo, la política de internacionalización es gestionada eficazmente por municipios de diferentes países con excelentes réditos.

Esta propuesta sugiere crear una agencia que propicie la participación y vinculación entre la totalidad de los agentes intervinientes en la sociedad cordobesa y que contemple todos los ámbitos (económico, político, cultural, económico, educativo, entre otros).

El proyecto demuestra viabilidad cuando se toma la iniciativa de proyectar internacionalmente a la ciudad a través del emprendimiento de proyectos, de la búsqueda de vinculaciones, soluciones o alternativas a los problemas locales. Esta agencia se convertiría en el nexo oficial entre el desarrollo local y el mundo globalizado.

Como se mencionó anteriormente, la solución al problema planteado a lo largo de toda la investigación es la creación de una Agencia, de carácter público-privada que será la encargada de llevar a cabo las acciones internacionales de la ciudad de Córdoba, integradas ahora, en un *plan de internacionalización*. Se toma como referencia y antecedente a la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana, que servirá de guía para la creación y fortalecimiento de la Agencia en Córdoba. Si bien difieren los contextos políticos, sociales y económicos de Medellín y Córdoba son ciudades que se asemejan en las circunstancias que se creó y creará el ente que lleva a cabo las operaciones internacionales. Al igual que Córdoba, Medellín también practicaba relaciones internacionales como hermanamientos o participación en redes globales, antes de poner en práctica un plan integral de internacionalización de la ciudad. Por ello es de gran utilidad, tomar su experiencia para la constitución del siguiente proyecto.

La ACI (2019) destaca que al existir un órgano de estas características con una estrategia de cooperación y un documento de referencia que marca las pautas, que en nuestro caso será el plan, le da seriedad y profesionalidad al tema. Eso eleva el nivel y le da legitimidad, diciéndole a los cooperantes que la ciudad está pensando en la cooperación como tal y a la Agencia en términos políticos le ayuda a blindarse de los cambios en el gobierno de turno. Se cree que garantizará el liderazgo del Municipio para llevar adelante sus estrategias de cooperación, el respaldo político a los procesos de internacionalización, así como la institucionalidad necesaria para la interacción entre los múltiples actores. Sin embargo, esto no quita que su gestión sea autónoma. Que le permita fundar relaciones directas con entes internacionales para promover intercambios de experiencias y buscar recursos que le ayuden a la ciudad a reforzar sus procesos de desarrollo. Como se estableció en Medellín, el gobierno local deberá para que la agencia pueda cumplir con su rol, establecer una política pública, donde se establezca que la cooperación internacional, llevada a cabo a partir del plan de internacionalización sea uno de sus objetivos en el plan de desarrollo general de la ciudad.

En conclusión, en la Agencia estarán integrados fondos públicos y privados, que serán muchos más de los que cuenta hoy la Dirección de Relaciones Institucionales de la ciudad por una cuestión lógica, formarán parte de esta agencia más de un actor. Esto solucionará uno de los problemas, la falta de presupuesto para la contratación de recurso humano, la especialización de profesionales y la participación activa en las distintas redes que forma parte Córdoba. Se sorteará el problema de la interrupción de las acciones cuando se cambie de gestión, ya que un ente autónomo

que contenga intereses no sólo públicos, hará que las decisiones, acciones y proyectos llevados a cabo perduren en el tiempo. Por último se formará una estructura orgánica que represente roles decisionales, interpersonales e informativos para que exista coordinación y objetivos consensuados sobre el rumbo del proceso de internacionalización. Optimizando los recursos humanos en la ejecución de las tareas.

*Objetivo general (Propósito):*

Lograr la internacionalización de la Ciudad de Córdoba.

*Objetivos específicos (Intermedios):*

1. Desarrollar un sistema de planificación, seguimiento y evaluación de la gestión en materia de internacionalización.
2. Adecuar la estructura orgánica de la repartición encargada de las acciones externas de la ciudad.
3. Optimizar la gestión de recursos financieros.

*Alcance*

De Contenido: El logro de los objetivos propuestos amerita la creación de una agencia encargada de las acciones internacionales de Córdoba y la planificación integral de estas acciones como herramienta para la internacionalización de la ciudad.

Temporal: debido a las características abarcativas del plan se supone que se podría llevar a cabo en 4 años.

Ámbito geográfico: Por ser locales las características y los problemas que padece la ciudad de Córdoba, este plan de implementación es aplicable solo para dicha ciudad. Aunque, si bien ha sido desarrollado en un contexto y realidad específica, podría aportar orientaciones prácticas para complementar el modelo de otra ciudad.

*Recursos involucrados*

Los recursos involucrados serán del tipo público y privado. El 51% corresponderán a fondos públicos mientras que el 49% restante a acciones privadas. Se necesitará una infraestructura

que cuente con 300m<sup>2</sup>, y que el espacio se pueda dividir en cuatro oficinas, una para cada una de las áreas y una para el despacho del directorio. Además deberá contar con un área común para el desarrollo de reuniones generales. En cuanto a recursos humanos se deberá contar con al menos, nueve personas integrantes de la Agencia.

#### *Acciones concretas que desarrollar*

La acción principal que desarrollar es la creación de la agencia, a través de un decreto de ley, de un órgano descentralizado de la administración pública de la ciudad, jerárquicamente encabezada por el intendente, pero con personalidad jurídica propia. Como órgano descentralizado, contará con una normativa interna que le brindará autonomía en sus funciones y en la toma de decisiones, además de tener la capacidad de coordinar las relaciones internacionales de la ciudad, así como la participación de actores públicos y no gubernamentales. La creación de esta Agencia implicará la generación de reglamentos secundarios para normar su operación y la forma de vinculación con el resto de la administración pública de la ciudad. Para el cumplimiento de sus funciones, la Agencia deberá ser concebida como un órgano sin fines de lucro incluido en la secretaría de gobierno, como es actualmente la Dirección de Relaciones Institucionales, y necesitaría contar con un fideicomiso propio que le permita dar respuesta a sus compromisos internacionales.

Las tareas que ésta deberá cumplir son las siguientes: dirigir la actividad internacional de la ciudad, generar relaciones de cooperación y colaboración con los distintos actores internacionales, vincular y promocionar a la ciudad en redes internacionales de ciudades, coordinar las acciones y proyectos de cooperación internacional, contará con recursos financieros propios para su operación.

Es de hacer notar que la Agencia contará de cuatro áreas, Área de Cooperación Internacional, Área de Presupuesto y Finanzas y por último un Área de inversión y desarrollo. Se necesitarán, al menos por el comienzo, dos profesionales afines en el área de Cooperación Internacional y un secretario general. En el Área de Presupuesto y Finanzas un contador público y un asesor financiero, mientras que en el Área de inversión y desarrollo un licenciado/a en comercio internacional y un secretario/a para toda el área. Para cubrir todos estos puestos se llevará a cabo un concurso público que estará a cargo del Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de

Córdoba. Luego de cumplir con una serie de requisitos, la misma área hará las correspondientes entrevistas a los postulantes.

A continuación se detallan las actividades que, de manera relevante, debería realizar la Agencia a fin de cumplir los objetivos específicos propuestos.

Objetivo 1. Desarrollar un sistema de planificación, seguimiento y evaluación de la gestión en materia de internacionalización.

1.1. Contratar consultoría a fin de identificar requerimientos de la Municipalidad de gestión de proyectos de cooperación internacional.

1.2. Realizar un intercambio de buenas prácticas de diferentes expertos internacionales de los primeros tres sectores productivos de la Ciudad según el documento Córdoba en Cifras del año 2017.

1.3. Realizar Talleres para la identificación de Problemas y Objetivos, así como también elaboración de una Matriz de Marco Lógico que permita la identificación de indicadores relevantes y fuentes de información. Los talleres contarán con participación de funcionarios y agentes de la Municipalidad, así como también actores involucrados a nivel local e internacional.

1.4. Contratar consultoría para el diseño del sistema de seguimiento y evaluación del Plan de Internacionalización, con base en la Matriz de Marco Lógico elaborada con actores involucrados.

1.5. Contratar consultoría para el desarrollo de un sistema de información que permita la producción y procesamiento de datos e indicadores, así como también reportes periódicos.

Objetivo 2. Adecuar la estructura orgánica de la repartición encargada de las acciones externas de la ciudad.

2.1. Contratar asesoría para la identificación de funciones y perfiles de cargos requeridos.

2.2. Crear un estatuto de la Agencia donde se especifiquen todos los requisitos de los miembros a cumplir, la orgánica de la Agencia, cada uno de los procedimientos que puede llevar a cabo aprobado por el Concejo Deliberante de la ciudad de Córdoba.

2.3. Contratar asesorías para el diseño de un Plan de Capacitación y Formación de Recursos Humanos especializados en materia de internacionalización.

2.4. Realizar Talleres de Capacitación y formación de Recursos Humanos de acuerdo con las necesidades y estructura orgánica diseñada

Objetivo 3. Optimizar la gestión de recursos financieros.

3.1. Identificar agencias internacionales interesadas en la ejecución de convenios de cooperación.

3.2. Contratar asesorías a fin de diseñar una unidad orientada a la identificación de fuentes de financiamiento y posibilidades de realizar convenios.

3.3. Realizar Talleres continuos de capacitación sobre normas y procura de fondos con organismos internacionales.

3.4. Crear un Banco de Proyectos a ser presentados para la realización de inversiones con participación de entes públicos y privados.

3.5. Desarrollar un sistema de gestión de Proyectos mediante asociaciones público-privada.

3.6. Realizar diez rondas informativas y de cooptación de socios, explicando de qué se trata la Agencia y los pasos a seguir para poder ser miembros y gozar de los beneficios. En estas rondas se convocará específicamente a empresas, personas involucradas en la temática, universidades y expertos.

#### *Marco de tiempo*

El tiempo estimado para lograr los 3 objetivos específicos es de alrededor de cuatro años aproximadamente o lo que podrían ser una gestión política.



*Diagrama de Gantt*

Objetivos	Inicio	Final	01/2020	06/2020	01/2021	06/2021	01/2022	06/2022	01/2023
Objetivo 1	01/2020	01/2022							
Objetivo 1.1	01/2020	07/2020							
Objetivo 1.2	01/2020	01/2021							
Objetivo 1.3	01/2020	01/2021							
Objetivo 1.4	01/2020	07/2020							
Objetivo 1.5	01/2020	12/2020							
Objetivo 2	01/2021	02/2022							
Objetivo 2.1	01/2021	04/2021							
Objetivo 2.2	01/2021	07/2021							
Objetivo 2.3	01/2021	07/2021							
Objetivo 2.4	07/2021	01/2022							
Objetivo 3	01/2020	01/2023							
Objetivo 3.1	01/2020	01/2021							
Objetivo 3.2	01/2020	07/2020							
Objetivo 3.3	01/2021	01/2022							
Objetivo 3.4	01/2020	01/2021							
Objetivo 3.5	01/2020	01/2023							
Objetivo 3.6	01/2020	01/2022							

Fuente: elaboración propia.

### *Evaluación o medición de la propuesta*

La planificación estratégica es una herramienta que nos ayudará al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que necesitamos para lograr los resultados esperados, por lo tanto debe ser un proceso simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas. Así como se define un proceso de PE anual, debe establecerse un sistema de control de gestión que permita registrar los objetivos, metas e indicadores a lo largo de toda la organización, para establecer el monitoreo y evaluación posterior. Esto implica abordar un requisito clave, asociado a la pregunta ¿Cómo sabemos si estamos logrando los resultados? Establecer los indicadores como fase final de la PE, implica definir cuales son Indicadores Estratégicos para la implantación de los planes, proyectos, etc. (Armijo, 2009)

En el siguiente cuadro se desarrollarán los objetivos con sus respectivos indicadores para su posterior medición.

Objetivos	Indicadores
<p><u>Objetivo 1.</u> Desarrollar un sistema de planificación, seguimiento y evaluación de la gestión en materia de internacionalización.</p>	<p>Por lo menos tres reuniones mensuales entre la Agencia y la consultoría contratada. .Nº de acciones encaminadas a sensibilizar a los principales agentes involucrados sobre el potencial de la Agencia en la ciudad, como impulsora del desarrollo local y la internacionalización. Nº de acciones conjuntas con expertos internacionales de los primeros tres sectores productivos de la Ciudad. Nº de iniciativas conjuntas entre la Agencia y funcionarios y agentes de la Municipalidad Nº de iniciativas conjuntas entre actores involucrados a nivel local e internacional</p>
<p><u>Objetivo 2.</u> Adecuar la estructura orgánica de la repartición encargada de las acciones externas de la ciudad.</p>	<p>Por lo menos 3 personas calificadas para formar parte de la Agencia. (Lic. en Relaciones internacionales, Lic. en Comercio Internacional, Lic. en Recursos Humanos, Politólogos, y afines.) Por lo menos tres reuniones mensuales entre la Agencia y la consultoría contratada. Nº de acciones concretas destinadas a la Capacitación y formación de Recursos Humanos de la Agencia. Nº de talleres de capacitación y formación de rrhh realizados a partir de la implementación del plan. Nivel de eficiencia de la estructura orgánica del municipio en materia de Relaciones Internacionales.</p>
<p><u>Objetivo 3.</u> Optimizar la gestión de recursos financieros.</p>	<p>Cantidad de agencias internacionales interesadas en la ejecución de convenios de cooperación. Por lo menos tres reuniones mensuales entre la Agencia y la consultoría contratada. Cantidad de capacitaciones sobre normas y procura de fondos con organismos internacionales desde la implementación del plan. Nº de acuerdos de cooperación e intercambios de buenas prácticas a partir del inicio de implementación del plan. Al menos 3 rondas informativas mensuales con empresas, universidades y expertos. Nivel de asociaciones público privadas concretadas por el sistema de gestión de proyectos. Cantidad de proyectos presentados por asociaciones público privadas. Por lo menos 10 rondas informativas y de cooptación de socios realiza desde la implementación del plan.</p>

Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones

Como conclusión del presente trabajo final, se pone en evidencia la gran cantidad de factores o elementos que forman parte de un proceso de planificación estratégica. Por otro lado, se confirma la importancia de llevar a cabo acciones coordinadas para obtener un resultado más fructífero y beneficios que coadyuvará a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de la ciudad de Córdoba.

Cabe resaltar la importancia que imparten los recursos humanos dentro del órgano que llevará a cabo las acciones internacionales. Contar con personal formado y capacitado, como es posible observar en algunos de los antecedentes de la investigación, son un paso necesario para crear las condiciones y el entorno, que permitan avanzar a paso firme en las distintas etapas de la internacionalización de Córdoba, creando así el compromiso necesario para el éxito del plan estratégico.

Por otra parte, las herramientas que brinda tener una planificación estratégica permiten definir el rumbo, y organizar de manera ordenada tareas, objetivos, acciones y metas que en otras condiciones no parecen ser parte central del organismo. Entonces, este plan crea las bases para la programación de actividades que anteriormente no eran consideradas, pone orden y prioridad pensando desde la estrategia para que la internacionalización de la ciudad sea un proceso gradual, medido y estudiado, generando así una serie de beneficios que perduren y se incrementen a lo largo del tiempo.

Se confirma entonces la necesidad y aplicabilidad del presente plan estratégico para el organismo que está a cargo de las relaciones internacionales de la ciudad y su viabilidad desde todos los aspectos analizados.

## Recomendaciones

Primeramente es necesario hacer referencia que para poder llevar a cabo el plan de manera efectiva es prudente contar con una *unidad ejecutora*. Se advierte que la unidad ejecutora más viable para este caso sería una Agencia de carácter público-privada. La Agencia se considera la solución al problema ya que estará conformada por actores del sector público y privado, lo que significa que habrá un acuerdo de confianza entre todos los sectores, que le otorgará respaldo y legitimidad a los proyectos y acciones que se concreten. Ésto proporcionará el involucramiento de

distintos actores como empresas, universidades, establecimientos académicos y personas de la sociedad civil interesadas en la temática, lo cual brindará que se cumplan las metas establecidas ya que ahora no estará involucrado sólo el interés público. Lo que se quiere destacar es que no será simplemente una toma de decisión vertical proveniente de las autoridades del Municipio, si no un consenso entre los distintos sectores de la sociedad para que se logren condiciones favorables y beneficios mutuos.

Se considera que este trabajo de investigación sentó, de alguna manera, las bases para comenzar el proceso de la internacionalización de la ciudad de Córdoba. Debido a las escasas estructuras de planificación que presentaba la ciudad, el proceso/plan que se elaboró, es el primer paso, para que Córdoba comience a insertarse de manera gradual, progresiva y productivamente en el escenario global. Procediendo de esa manera, teniendo en cuenta todo el análisis que se elaboró en esta investigación, como la descripción de la problemática, los antecedentes expuestos y el diagnóstico organizacional, se considera el modo más adecuado para no cometer los mismos errores, tomar en cuenta los ejemplos de internacionalización de otros actores territoriales y poder sortear de manera efectiva los obstáculos identificados en el diagnóstico organizacional.

Se sugiere luego de cumplir con los objetivos planteados en el plan de internacionalización, esquematizar un segundo plan que delimite objetivos más específicos para la profundización de la internacionalización. Se estima, que de esa manera se podrá constatar una íntegra y acabada *ciudad internacionalizada*.

## Bibliografía

ACI. (2012). Cooperación Descentralizada y la Eficacia de la Ayuda. Una mirada desde los Gobiernos Locales de América Latina. Recuperado de <https://acimedellin.org/wp-content/uploads/publicaciones/publicacion-proyecto-allas.pdf>

Alcaldía de Medellín. (2019). Recuperado de <https://www.medellin.gov.co/irj/portal/medellin>

Alfonso, W. (2014). La internacionalización de ciudades: un nuevo desafío para el desarrollo territorial local. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/cpg-ri/Investigacion-CEPI/documentos/articulos/historico-opinion/2014/WilliamAlfonso16julio.pdf>

Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL.

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago, CL: Comisión Económica para América Latina y El Caribe. Recuperado de [https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM\\_69\\_MA.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf)

Bellabona, P., & Spigarelli, F. (2007). Moving from open door to go global: China goes on the world stage. *International Journal of Chinese Culture and Management*, 1(1), 93-107.

Benítez, W. G. J., Ochoa, A. M., & Pineda, E. J. (2010). *Internacionalización territorial. Posibilidades y dificultades para los gobiernos subnacionales*. *Administración & Desarrollo*, 38(52), 113-130.

Benítez, W. G. J. (2012). Territorios, internacionalización y desarrollo. Aproximación teórica a una realidad evidente. *Guillermo de Ockham: Revista científica*, 10(1), 27-40.

Caldera, A. (2005). Los problemas públicos: naturaleza y estructuración. Recuperado de [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:\\_Yef2XO6RqwJ:https://es.scribd.com/document/11144166/Los-problemas-publicos-naturaleza-y-estructuracion+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ar](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:_Yef2XO6RqwJ:https://es.scribd.com/document/11144166/Los-problemas-publicos-naturaleza-y-estructuracion+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ar)

Calduch, R. (1991). Relaciones internacionales. *Madrid: Ediciones Ciencias Sociales*.

Calvento, M., Lorenzo, N., & Herrero, M. S. (2014). Análisis teórico-empírico de la gestión internacional de los actores subnacionales: una propuesta de abordaje para las ciudades intermedias.

CONfines de relaciones internacionales y ciencia política, 10(20), 35-58.  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-35692014000200003&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-35692014000200003&script=sci_arttext&tlng=pt).

Camila Zeballos, Belén Villegas Plá, Analía Bettoni, Anabel Cruz. (2013). Consulta sobre la internacionalización de Montevideo. Recuperado de:  
<https://proyectoallas.net/wp-content/uploads/2018/01/Resumen-Ejecutivo-de-la-Consulta.pdf>

Ciudades y Gobiernos Locales Unidos. (2019). Recuperado de  
<https://www.uclg.org/es/organizacion/sobre-nosotros>

Cornago, N. (2000). *Exploring the global dimensions of paradiplomacy Functional and normative dynamics in the global spreading of subnational involvement in international affairs*. In *Workshop on Constituent Units in International Affairs*. Forum of Federations. Alemania, octubre.

Del Huerto, M. (2005). Análisis de la cooperación descentralizada local. Aportes para la construcción de un marco de referencia conceptual en el espacio de las relaciones Unión Europea-América Latina. *Anuario de la cooperación descentralizada*, 44-63.

Dicken, P. (2007). *Global shift: Mapping the changing contours of the world economy*. SAGE Publications Ltd.

García Delgado, D. (1998). *Estado-nación y globalización. Fortalezas y debilidades en el umbral del tercer milenio*. Ariel, Buenos Aires.

Graglia, E. (2012). *En la búsqueda del bien común: Manual de políticas públicas*. Buenos Aires, AR: ACEP-Konrad Adenauer Stiftung. Recuperado de  
<http://www.kas.de/wf/doc/17509-1442-4-30.pdf>

Grana, V. (2006). "Internacionalización de la Ciudad de Rafaela". Recuperado de  
[https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/11666/Tesis\\_Valentina\\_Grana\\_Theurer.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/11666/Tesis_Valentina_Grana_Theurer.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hoffman, S. (2002). Choque de globalizaciones. *Foreign Affairs*, 68-80.

Indec. (2019). Censo 2010. Recuperado de  
[https://www.indec.gov.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=2&id\\_tema\\_2=41&id\\_tema\\_3=135](https://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135)

Keohane, R. O., & Nye, J. S. (1988). Poder e interdependencia: la política mundial en transición. Grupo Editor Latinoamericano.

Mercociudades. (2019). Recuperado de <https://mercociudades.org/mercociudades/>

Metropolis. (2019). Recuperado de <https://www.metropolis.org/about-us>

Miranda, R. (2005). Paradiplomacia y gobierno local: indicios de un modo diferente de hacer relaciones internacionales. *Anuario del Instituto de Relaciones Internacionales. Universidad Nacional de la Plata, Universidad Nacional de Rosario, Argentina. Disponible en: <http://www.catedrapia.com.ar/Trabajos%20Roberto/PARADIPLOMACIA%20Y,20>*

Municipalidad de Córdoba. 2007. La economía en Córdoba. Recuperado de <https://web.archive.org/web/20140116134102/http://www.cordoba.gov.ar/cordobaciudad/principal2/docs/informacionestrategica/sie/Cifras5.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](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>

Oddone, C. N. (2008). La Red de Mercociudades: Globalización, integración regional y desarrollo local. Ugarit.

Oddone, N. (2016). *La paradiplomacia desde cinco perspectivas: reflexiones teóricas para la construcción de una comunidad epistémica en América Latina*. Relaciones Internacionales, 89(2), 47-82. <https://doi.org/10.15359/ri.89-2.2>

Quesada, R. (2018). Evolución del PBI, empleo e inflación 2011- 2018: el equilibrio malo de la economía. Recuperado de

<https://www.cronista.com/economiapolitica/Evolucion-del-PBI-empleo-e-inflacion-2011-2018-el-e-quilibrio-malo-de-la-economia-20181019-0043.html>

Russell, R. (2010). El Estado nación y los actores gubernamentales no centrales: una relación complementaria. *La política internacional subnacional en América Latina*, 83-107. Recuperado de: <https://goo.gl/sXGiXR>

Soldatos, P. (1990). An Explanatory Framework for the Study of Federated States as Foreign-policy Actors. En H. Michelmann & P. Soldatos. *Federalism and International Relations. The Role of Subnational Units*, (pp. 35-83). Oxford: Clarendon Press.

Trebucq, F. (2015). Programa para la Internacionalización de Córdoba. Fundación CEIC.

Zubelzú, G. (2008). Los Gobiernos subnacionales en el escenario internacional: Un marco para el análisis de la acción internacional de las provincias argentinas. En Iglesias, *Las Provincias Argentinas en el escenario internacional. Desafíos y obstáculos de un sistema Federal*. (págs. 19-45). Buenos Aires: PNUD. Recuperado de: <http://www.cari.org.ar/pdf/provincias-escenario.pdf>