



**Proyecto de Internacionalización del Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos de la Municipalidad de Córdoba, Argentina: Profundización de la cooperación con la municipalidad de Torino, Italia, para la optimización de recursos administrativos.**

**Nombre y Apellido: Candela Nicole Giménez**

**DNI: 37333332**

**Legajo: VRIN04378**

**Carrera: Licenciatura en Relaciones Internacionales**

## **Agradecimientos**

Gracias a Dios y a María.

Gracias a mis papás, a mis hermanas y a Mike.

Gracias a mis amigos y a mí De.

Gracias a la Universidad Siglo 21, por brindarme el sistema educativo que necesitaba.

## Índice

Resumen.....	3
Palabras clave.....	3
Abstract.....	3
Key words.....	4
Introducción.....	4
Marco de referencia institucional.....	4
Descripción de la problemática.....	6
Resumen de antecedentes.....	7
Relevancia del caso.....	8
Análisis de situación.....	9
Descripción de la situación.....	9
Análisis del contexto.....	11
Diagnóstico organizacional.....	14
Marco teórico.....	16
Diagnóstico y discusión.....	19
Declaración del problema.....	19
Justificación de la relevancia.....	19
Conclusión diagnóstica.....	19
Plan de implementación.....	21
Objetivos.....	21
Alcance.....	22
Recursos económicos.....	22
Recursos humanos.....	23
Recursos materiales.....	24
Acciones Específicas y Marco Temporal.....	26
Propuestas de medición o evaluación de las acciones.....	29
Conclusiones.....	31
Recomendaciones.....	33
Bibliografía .....	34

## **Resumen**

El presente reporte de caso provee una posible solución a la necesidad de incorruptibilidad, transparencia y estandarización en el proceso de acceso a los espacios laborales municipales y a la necesidad de establecer la exigencia en cuanto a la capacitación de los servidores públicos, que enfrenta el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos de la Municipalidad de Córdoba. Esta ciudad está hermanada con la ciudad italiana de Torino, la cual posee un alto grado de profesionalización y estandarización internacional en sus procesos de concurso y selección de personal municipal. Enfatizando la importancia actual del concepto de ciudades hermanas y el de cooperación internacional descentralizada, se propone la profundización de este hermanamiento a través de la creación de un programa de becas de intercambio para los empleados municipales cordobeses y turineses, que incentive la capacitación proactiva, genere un retorno de información sobre las buenas prácticas de gestión y control entre las municipalidades y concluya con un reporte final que incluya recursos para solucionar las problemáticas mencionadas al comienzo.

## **Palabras Clave**

Ciudades hermanas, Cooperación internacional descentralizada, INFOSSEP, Municipalidad de Córdoba, Municipalidad de Torino, Plan de internacionalización.

## **Abstract**

This present report focuses on providing a solution to the necessity of incorruptibility, transparency and standardization in the process of accessing the municipal labor spaces and to the necessity of establishing compulsory training for public servants that the Institute of Formation and Selection of Public Servants of the Municipality of Cordoba faces. This city is twinned with the Italian city of Torino, which possesses a high level of professionalization and international standardization in its processes of selection of municipal personnel. Emphasizing the current importance of the twin cities, as well as decentralized international concepts, this proposal refers to the deepening of this entwinement through the creation of an scholarship exchange program for the municipal

employees from Cordoba and Torino that incentivises proactive training, generates a return in exchange of good practices of management and control between the municipalities and concludes with a final report that includes resources to solve challenges mentioned at the beginning of this paragraph.

### **Key Words**

Sister cities, Decentralized international cooperation, INFOSSEP, Municipality of Cordoba, Municipality of Turin, Internationalization plan.

### **Introducción**

“Todo divide a los Estados y todo une a los municipios”

Edouard Herriot

El presente reporte de caso comienza con una sección introductoria en donde se exponen las generalidades del mismo, sus características principales y su relevancia en el campo de las Relaciones Internacionales.

#### *Marco de referencia institucional*

Como se detalla en su sitio web oficial, el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos de la Municipalidad de Córdoba, Argentina (INFOSSEP) es un organismo institucional creado en el año 2015, bajo la dependencia del Intendente de la ciudad de Córdoba, quien ejerce su presidencia. (INFOSSEP, 2019)

El instituto, instaurado a través de la Ordenanza N° 12465 (2015), posee la tarea de profesionalizar los recursos humanos del Estado Municipal, avalar el mérito e igualdad de oportunidades para el ingreso y desarrollo del empleo público y concebir y promover la conciencia de Servidor Público en cada uno de los empleados, definiendo a éste como, aquel que asume con responsabilidad su puesto y posee dimensión ética al responder a la demanda ciudadana.

A su vez, en dicha Ordenanza, se observa que su misión se condice con sus objetivos, expresados en el artículo 3 de la misma, los cuales son:

- Selección de personal, a través del sistema de concurso público y abierto para la selección del personal municipal al registrar aspirantes u órdenes de mérito previamente a que exista la necesidad de cubrir un puesto laboral.
- Implementación de planes de capacitación permanentes, a todos los niveles y ámbitos del Municipio.
- Fomentar la unificación del sector público con universidades, colegios y otras asociaciones civiles. (Ordenanza N° 12465, 2015)

En cuanto a su conformación, el instituto posee cuatro divisiones, con sus respectivos directores:

- La Dirección de Capacitación.
- La Dirección de Concursos.
- La Dirección de Educación Virtual y Contenidos Multimediales.
- La Dirección de Investigación y Análisis de Políticas Públicas.

Finalmente, concluyendo con la descripción del instituto, INFOSSEP es liderado por el intendente de la Ciudad de Córdoba, actualmente Ramón Javier Mestre, quien ejerce la presidencia del mismo y, el Licenciado Guillermo Lyall, quien ocupa el cargo de vicepresidente, coordinando y dirigiendo todas sus acciones. (INFOSSEP, 2019)

Es el mismo Lyall quien, en una entrevista oficial recuperada de la plataforma virtual oficial para alumnos de la Universidad Empresarial Siglo 21 (2019), explica que para llevar la misión del instituto a su plenitud, es preciso otorgar una respuesta concreta a los desafíos de falta de transparencia e incorruptibilidad en el proceso de selección de servidores públicos y la falta de exigencia en la capacitación de los mismos.

Por lo tanto, el presente proyecto pretende dar una respuesta a los mismos a través de la realización de un plan de internacionalización basado en becas de intercambio entre los funcionarios de la municipalidad de Córdoba, Argentina y la municipalidad de la ciudad de Torino, Italia. Se llega a este plan, valiéndose de la estratégica utilidad de los lazos de cooperación pre existentes entre ambas ciudades, establecidos en 1985 a través de un hermanamiento entre ambas (Ordenanza N° 8178, 1986), el cual se revitaliza en 2015, en conmemoración a los 30 años de dicha unión (La Voz, 2015).

Entre otros aspectos que influyen la selección de la municipalidad de Torino como la clave del intercambio, esta posee numerosas certificaciones internacionales de estandarización de procesos (ISO) y ha desarrollado y aplicado un plan trienal para la prevención de la corrupción y la transparencia que incluye agentes de control especializados y responsables finales específicos. (Città di Torino - Servizio Telematico Pubblico, 2019)

### *Descripción de la problemática*

Los dos principales desafíos que se determinan, recabados de la entrevista realizada al el vicedirector de INFOSSEP, son:

- Incorporar las capacitaciones que se proveen a actuales servidores públicos y posibles candidatos como una exigencia para ingresar a los cargos, para que no sólo sea el Estado quien esté exigido a otorgarlas, sino también el servidor público a realizarlas y, de esa manera, contar con cierta cantidad de horas de capacitación anuales.
- Transformar los concursos en una política donde el proceso sea completamente transparente, respetando normas ISO de estandarización y control de calidad, donde no se observe ningún tipo de corrupción.

Se recaba de la entrevista al licenciado Lyall (2019), que los principales desafíos a los que se enfrenta INFOSSEP en su comienzo son, que los servidores públicos incorporen la idea del instituto como una herramienta positiva que los conduce a un mayor nivel de capacitación, lo que es clave para mejorar el sistema de la gestión pública y, también, que comprendan que la política abierta de concursos transforma al Estado en una carrera administrativa. Esto se menciona, para establecer la consonancia entre los retos mencionados y los desafíos actuales ya que, el presente plan, pretende proveer soluciones integrales para ambos.

Por lo tanto, profundizando en la resolución de las problemáticas establecidas con anterioridad, la finalidad de este plan de internacionalización es la de mejorar o solucionar los siguientes aspectos:

- La falta de exigencia en cuanto a la capacitación de servidores públicos de la municipalidad de Córdoba.
- La falta de incorruptibilidad y transparencia en cuanto al concurso público de acceso a los espacios laborales municipales.
- La falta de estandarización de procesos en cuanto al sistema de concurso y selección de servidores públicos de la ciudad de Córdoba

### *Resumen de antecedentes*

Como explica Baycan-Levent (2008), las ciudades de diferentes regiones y países crean redes para profundizar sus ámbitos de cooperación y poder desarrollar estrategias comunes espaciales y sociales, compartiendo sus experiencias y rasgos culturales.

Existen varios casos de éxito en cuanto a hermanamientos entre ciudades, como el caso de Boloña, Italia y La Plata, Argentina, Torino, Italia y Campo Grande, Brasil, Colonia, Alemania y Beijing, China, entre otras. (Baycan, Tuzin & Gulumser Akgun, Aliye & Kundak, Seda, 2010)

Se le otorga contexto al éxito de la unión de ciudades y municipios, entendiendo que el concepto de ciudades hermanas es inicialmente concebido luego de la segunda guerra mundial, con el objeto de desarrollar amistades y lazos culturales, basándose en similitudes como nombres y función económica. Recientemente se le otorga mayor reconocimiento a las bases económicas y a los beneficios de dichos hermanamientos. (Cremer, Bruin y Dupuis, 2001)

Se observa, a su vez, como antecedente útil, el sistema de becas para posgrados instituido por INFOSSEP en 2016 como sistema de mérito, ya que otorga créditos y un porcentaje de beca sobre estos, de acuerdo a las horas de capacitación que posean los servidores públicos (Resolución N° 0056, 2016). Se puede establecer este antecedente como base para la posterior implementación de un sistema similar, que contemple la capacitación como una base necesaria para la obtención de las becas.

En este contexto, con el presente reporte se pretende profundizar en estos beneficios y determinar si, efectivamente, es factible ahondar en las relaciones existentes entre la

municipalidad de Torino, Italia y Córdoba, Argentina, con la finalidad de que la cooperación provea una solución tangible para los desafíos que en la actualidad enfrenta INFOSSEP.

#### *Relevancia del caso*

Se demuestra la importancia en el análisis del caso ya que se presenta conveniente el poder proveer una respuesta a las necesidades de transparencia institucional, de selección de servidores públicos y de estandarización de procesos que enfrenta INFOSSEP para la culminación de sus labores, al mismo tiempo que ésta municipalidad posee un acuerdo de hermanamiento con la ciudad de Torino, el cual, como se explica en una edición digital del diario La Voz (2019), se renueva en 2015 y existe desde 1985.

Cabe destacar que, esta última, posee numerosas certificaciones ISO y ha desarrollado y aplicado un plan trienal para la prevención de la corrupción y la transparencia que posee agentes de control especializados y responsables finales específicos. (Città di Torino - Servizio Telematico Pubblico, 2019). Por lo tanto, ahondar en los retos que presenta INFOSSEP y que la municipalidad de Torino se convierta en su referente y tutor en materia de estandarización de procesos y control de claridad y legalidad de concursos y capacitaciones para servidores públicos resolvería el segundo desafío planteado por el vicepresidente de la institución.

En el intercambio la municipalidad de Torino cumple con múltiples de los objetivos establecidos para su Departamento de Cooperación Internacional y Paz. Este espacio de colaboración corresponde con la premisa de cooperación descentralizada de que se genere un progreso sostenible en los países en vías de desarrollo que poseen hermanamientos con la ciudad. (Città di Torino - Servizio Telematico Pubblico, 2019)

Además, se agrega que una de las razones bajo las que se hermanan las ciudades, se encuentra la voluntad de coordinación con las políticas de Cooperación internacional promovidas por la Región del Piamonte en el período 2004 - 2006. También es menester resaltar que, como explica el reporte sobre INFOSSEP provisto por la UES21, dentro de las acciones en materia de internacionalización de la municipalidad de Córdoba, se

encuentra la sensibilización y aplicación local de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Como explica el reporte *Contributing to the Sustainable Development Goals with ISO standards* (ISO), estas normas estandarizadas son directamente enfocadas a las dimensiones económicas, ambientales y sociales a las que se refieren los objetivos y proveen herramientas efectivas que ayudan a los organismos que las aplican a enfrentar los desafíos existentes en las materias mencionadas con anterioridad. Por lo tanto, la aplicación de estándares ISO contribuye al objetivo de la municipalidad sobre la mejora en la aplicación local de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Para finalizar, se añade que el estudio de caso es relevante ya que permite dar una posible respuesta positiva al desafío que plantea en una entrevista la Licenciada Noelia Wayar (2018), quien ejerce como directora de Relaciones Institucionales de la Municipalidad de Córdoba. Wayar expresa la necesidad de fortalecer la Dirección de Relaciones Institucionales con procesos documentados y personal formado para dinamizar las políticas de internacionalización, de manera sistematizada.

Estos objetivos se alinean y se muestran complementarios con los planteados anteriormente por Lyall en cuanto a los retos actuales que enfrenta INFOSSEP. Por lo tanto, se adhiere a las razones por las cuales se considera relevante el presente reporte de caso.

## **Análisis de situación**

En este apartado son presentados y descriptos los elementos relevantes para el análisis de este caso. A su vez, se establece el contexto interno y externo en el que se encuentran inmersas las instituciones a analizar y como son influidas por éste. Para finalizar con esta sección, se analizan los elementos internos positivos y negativos de INFOSSEP en el formato de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

### *Descripción de la situación*

A partir de un análisis holístico de la información disponible, tanto en el sitio web oficial de la municipalidad de Torino como en el reporte de la Universidad Empresarial Siglo 21 sobre INFOSSEP y la Municipalidad de Córdoba, a continuación, se establecen las características principales de ambos:

En cuanto al INFOSSEP es necesario destacar que:

- Éste se presenta como una institución organizada, con una misión, objetivos y labor claros y específicos.
- Las subdivisiones del organismo poseen labores diferenciadas pero integrales entre sí.
- El instituto cuenta con un cuerpo directivo que posee tareas definidas y enfocadas a áreas estratégicas.
- La municipalidad de Córdoba cuenta con ventajas en cuanto posee un área de institucionalización responsable de las relaciones internacionales de la ciudad.
- La ciudad de Córdoba posee un hermanamiento con la ciudad de Torino, Italia, hace 35 años, el cual fue reactivado en el año 2015.

En cuanto a la Municipalidad de la ciudad de Torino es necesario destacar que:

- Posee un programa trienal para la integridad y la transparencia de la administración municipal, con autoridades designadas para el control de estas funciones.
- Posee un área de servicios en línea y un sector de multimedia, que demuestra su compromiso con las tecnologías de vanguardia aplicadas al servicio público.
- Existe un área de relaciones internacionales donde especifica su vasta experiencia en éstas, ya que posee acuerdos de cooperación y hermanamientos con 44 ciudades en 30 países diferentes.
- A su vez, posee certificaciones ISO 9001, referidas al standard de calidad, control de servicio y gestión, en más de 4 sectores de la municipalidad y posee el objetivo de obtenerla para todos los servicios orientados al público.

Tratado de hermanamiento entre Torino y Córdoba:

El primer acuerdo de hermanamiento entre ambas ciudades se dio en el año 1985, luego este fue renovado en el año 2015, con una conmemoración a los 30 años de aniversario de la primera firma. (La Voz, 2015)

#### Problemática:

Con la profundización del hermanamiento, se pretende proveer una solución efectiva a las necesidades de INFOSSEP de establecer como exigencia una cierta cuota horaria de capacitación anual para los empleados municipales y que los concursos de acceso a los cargos públicos sean transparentes, respeten normas ISO y que no se vean afectados por ningún tipo de corrupción. Lyall expresa que dichos pasos son necesarios para que la carrera de servidor público municipal pueda efectivamente ser un ingreso a la carrera pública estatal.

Para que esto suceda existe una cadena de pasos que deben darse y, los primeros, están completamente relacionados con la propuesta de este plan de internacionalización. Ya que se pretende que con los procesos estandarizados, la experiencia, la excelencia y la imparcialidad de los procesos de la municipalidad de Torino, se genere un cambio real y sólido en la municipalidad de Córdoba.

#### *Análisis del contexto*

A continuación, se establecen las circunstancias generales en las que se encuentra inmersa INFOSSEP a partir de la realización de un análisis llamado PESTEL, por sus siglas en inglés, el cual indica que se examinarán los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que afectan a la organización.

#### Aspecto político:

Como se explica en su sitio web oficial, la organización se encuentra claramente estipulada bajo la dependencia orgánica del intendente de la ciudad de Córdoba, quien ejerce la función de presidente de INFOSSEP.

Sin considerar que, quien cumple con las funciones de dirección y organización del organismo es el vicepresidente de la institución, se observa que existe un perfil

político claro en la característica de que es el intendente de turno quien preside al organismo y designa al vicepresidente de la misma. (INFOSSEP – Municipalidad de Córdoba, UES21)

A su vez, se observa una ventaja política en el factor de que el instituto posea establecidas relaciones internacionales con la ciudad de Torino, Italia. Esto facilita la profundización de la cooperación entre las ciudades.

Aspecto económico:

Como explica el artículo 5 de la Ordenanza N° 12465/15, el patrimonio de INFOSSEP está conformado por el aporte de las partidas asignadas anualmente en el Presupuesto General de Gastos de la Municipalidad, por el ingreso proveniente de las contribuciones que generan las actividades realizadas por el instituto y, por las donaciones y legados que recibe.

Cabe recalcar que, de aplicarse el plan de becas estipulado más adelante en el reporte, será necesario considerar si los recursos para los becados provendrán del mismo patrimonio del instituto o si se deberá incrementar el presupuesto anual incluyendo el nuevo programa.

Como se explica con posterioridad en el reporte, se pretende también utilizar los fondos del estado Nacional, pidiendo la asistencia financiera que provee el Programa de Atención Ciudadana del Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda de la Subsecretaría Nacional de Relaciones Municipales.

Aspecto social:

Dentro de este aspecto se considera que INFOSSEP genera un impacto positivo para los ciudadanos de Córdoba. Como se detalla en una de las características de su misión, el instituto busca garantizar el mérito e igualdad de oportunidades para el ingreso y desarrollo del empleo público.

Como se explica en el reporte INFOSSEP – Municipalidad de Córdoba de la Universidad Empresarial Siglo 21, desde el año 2012 son concursados ochenta y nueve

perfiles de puestos de trabajo, que incluyen seis exclusivos para personas con capacidades diferentes. Se añade, que participan cincuenta mil doscientos treinta y cuatro ciudadanos en todos los concursos desde el año 2012 y 176 de ellos ingresan a través del concurso. Por lo tanto, un 3.6% de la población total de la ciudad de Córdoba se encuentra ingresada en el sistema.

Otro aspecto social importante se observa al considerar que una de las direcciones de INFOSSEP es la “Dirección de Investigación y Análisis de Políticas Públicas”, creada con la finalidad de favorecer el reconocimiento, clasificación y abastecimiento a la Municipalidad de Córdoba de información que permita la formulación y seguimiento de las políticas públicas locales en correspondencia con la realidad en la cual las mismas son aplicadas. (INFOSSEP – Municipalidad de Córdoba, UES21)

Por lo tanto, se concluye que el instituto impacta de manera general y positiva a la sociedad cordobesa ya que genera puestos de trabajo, asiste en la formación y profesionalización de la administración pública, crea políticas públicas y proyectos que se demuestran necesarios para la ciudad a través de los estudios realizados por la Dirección de Investigación.

A su vez, al ser la transparencia, formalidad y acceso justo a los puestos públicos, parte de su misión, INFOSSEP se vuelve un instrumento de confianza y utilidad para la gran cantidad de ciudadanos cordobeses que se encuentran inscriptos dentro del sistema, con la expectativa de convertirse en servidores públicos.

Aspecto tecnológico:

Se considera que la institución responde de manera vanguardista al aspecto de innovaciones tecnológicas ya que, desde 2016, posee una Dirección de Educación Virtual y Contenidos Multimediales, en respuesta a la necesidad de capacitación permanente a través de las nuevas tecnologías informáticas y de comunicación para la profesionalización del personal municipal y sus funcionarios públicos. (INFOSSEP – Municipalidad de Córdoba, UES21)

Esta incorporación maximiza la distribución de contenidos, ya que logra impartir las capacitaciones con continuidad, alcanza a un mayor número de participantes, ya que posee la ventaja de la administración personal de tiempo y espacio y reúne mayor cantidad de programas formativos; y optimizando el costo. Para tal fin, se implementa una innovadora Plataforma Virtual de Capacitación.

El factor virtual y tecnológico es una herramienta clave en la modernidad. Este tipo de interfaz se demuestra como beneficiosa, siendo la meta del reporte generar tutorías y profundizar en las relaciones internacionales e interinstitucionales con la municipalidad de Torino.

Aspecto legal:

Como se estipula en su sitio web oficial. INFOSSEP es creado y regulado bajo el amparo de la Ordenanza Municipal N° 12465/15, que reglamenta a la institución, sus organismos, sus directores y miembros. En su artículo 1°, la Ordenanza establece que el instituto es creado bajo la dependencia orgánica del Intendente de la ciudad de Córdoba.

#### *Diagnóstico organizacional*

Siguiendo el análisis FODA propuesto por Humberto Ponce Talancón (2007) para la realización de un diagnóstico de la organización podemos mencionar que:

Fortalezas: Positivas – Internas. Atribuciones de la organización.

Como se detalla en el reporte de la Universidad Empresarial Siglo 21 “INFOSSEP - Municipalidad de Córdoba” (2018), el instituto cuenta con una misión, objetivos, trabajo y dirección claros y concisos. El mismo está orgánica y jurídicamente establecido y regulado por la Ordenanza Municipal N° 12465/15. A su vez, INFOSSEP cuenta con un cuerpo de trabajo completo con cuatro direcciones especiales, sus directores, 16 asistentes de investigación, 20 tutores virtuales, 10 empleados municipales y los docentes municipales que conforman el Registro de Capacitadores Internos Municipales.

Oportunidades: Positivas – Externas. Atribuciones del ambiente.

El instituto posee una oportunidad que puede caracterizarse como poco usual, ya que, como explica el reporte mencionado en el párrafo anterior, la Dirección de Relaciones Institucionales, tiene bajo su competencia el desarrollo de los vínculos entre el municipio y organizaciones internacionales, y desarrolla las tácticas de internacionalización de la ciudad de Córdoba. A su vez es responsable de fortalecer la relación con instituciones locales públicas, privadas y las diferentes representaciones diplomáticas.

Considerando que hacia el año 2012, sólo el 1% de los municipios de Argentina poseía un Área de Relaciones Internacionales (PONTIS, Consultora, 2012), que este posea un sector con esta particular competencia es una gran oportunidad. Si a esto agregamos que el municipio de Córdoba se encuentra hermanado con el Municipio de Torino, siendo que este último posee las características organizacionales que INFOSSEP requiere, podemos establecer estas oportunidades como claves para la solución de los desafíos planteados por la institución.

Debilidades: Negativas – Internas. Aspectos débiles internos a la institución.

Posee dos debilidades puntuales, que son las que expresa el Licenciado Gerónimo Lyall en la entrevista realizada por la Universidad Empresarial Siglo 21 dentro del reporte INFOSSEP - Municipalidad de Córdoba (2019). La primera se refiere a la imposibilidad actual de que los procesos de concurso y selección de servidores públicos municipales sean completamente transparentes, estandarizados y no se observe ningún tipo de corrupción. La segunda alude al objetivo no alcanzado de que sean compulsorias las capacitaciones para prospectos y actuales servidores públicos de la municipalidad cordobesa.

Amenazas: Negativas – Externas. Atribuciones negativas exteriores a la organización.

No se observan al momento amenazas externas inminentes. Sí se considera que el aspecto político de que el intendente de la ciudad sea quien preside el organismo, puede considerarse una amenaza latente ya que, el trabajo realizado por el organismo puede perder continuidad si, al terminar su gestión el actual intendente, asumiera su liderazgo una nueva persona que difiriera en los lineamientos y objetivos que se llevan a cabo hasta el momento.

También se puede mencionar que, de no poder contrarrestar las debilidades mencionadas en el párrafo anterior, se podría cuestionar la existencia de INFOSSEP como son, la de profesionalizar los recursos humanos del Estado Municipal y la que indica que la institución busca garantizar el mérito e igualdad de oportunidades para el ingreso y desarrollo del empleo público

## **Marco Teórico**

En esta sección del trabajo se abordan las teorías y conceptos principales relacionados al fenómeno creciente de cooperación internacional descentralizada, ciudades hermanas e interconectividad global, los cuales son menesteres para la realización del trabajo ya que, el plan de internacionalización creado, se basa en el hermanamiento actual que posee la ciudad de Torino, Italia con la ciudad de Córdoba, Argentina.

Siguiendo a Rosa de la Fuente y Johanna Fernandez (2011), se menciona que los problemas actuales asociados a la globalización, se ven enfrentados por los gobiernos locales de diversos espacios y territorios de una manera descentralizada, es decir, no de forma nacional sino con mayor impacto en la localidad, ya que el efecto negativo se da, hoy en día, de forma asimétrica y no integral. Por lo tanto, ciudades y localidades tienden a unirse como una forma de enfrentar estos nuevos desafíos de manera efectiva.

Como efecto relacionado, se observa un crecimiento exponencial del hermanamiento de ciudades y territorios, lo cual se explica a continuación. Siguiendo a Saunier (2001), podemos decir que el incremento exponencial del fenómeno de ciudades hermanas se remonta a la posteridad de la Segunda Guerra Mundial siendo,

principalmente, las ciudades Europeas quienes creaban vínculos para fortalecerse, crear nuevos lazos económicos e intercambiar experiencias post guerra. En la actualidad, el hermanamiento se considera uno de los primeros pasos que toman las municipalidades para definir sus intereses en un nivel internacional (Vion, 2002).

Estas no se conforman de manera aleatoria, la elección es un proceso enfocado y se basa en un número de criterios dentro de los cuales se encuentran las conexiones históricas, similares rasgos e intereses culturales, económicos, ideológicos y recreacionales, nombres similares o idénticos y, hasta un cierto punto, la fricción de la distancia (Zelinsky, 1991, p. 1). Como explica O'Toole (2001), este proceso de entendimiento social y cultural entre dos ciudades de distintos países, se concreta con el establecimiento de un vínculo formal entre ambas.

Se observa cómo las ciudades se unen según sus cualidades en común en casos como el hermanamiento de Roma, Italia y Washington D.C., Estados Unidos. Ambas se caracterizan por ser las capitales de sus respectivos países, poseen fuertes economías y poblaciones de considerable tamaño. También, se menciona como un caso de éxito, ya que el primer protocolo se firma en 2011 y luego se renueva en 2013. (DC Gov, 2019)

A su vez, el caso anterior se asemeja al caso de profundización del vínculo de la ciudad de Córdoba, Argentina y Torino, Italia que se plantea en este reporte ya que, la primera es la capital de su provincia y la segunda la capital de la región en la que se encuentra y poseen poblaciones y economías similares. Uno de los puntos principales en el tratado entre Roma y Washington (2013) se titula gobernanza municipal e implica el intercambio de información y experiencia en múltiples áreas municipales, dentro de las cuales se destaca la de administración municipal. Se recalca que es la misma área a tratar en este reporte de caso.

Para dar cuenta de la importancia actual de la unión entre ciudades seguimos a Taylor (2004), cuando indica que una *network* o red de trabajo es un centro de nodos y conexiones que presentan un patrón de conectividad. Esta idea se aplica a la presente interconectividad que existe entre las ciudades que, como explican Baycan, Tuzin & Gulumser Akgun, Aliye & Kundak, Seda (2010), se expresa en que las ciudades globales

son los centros financieros y políticos del sistema mundial y, a su vez, son focos claves de movilidad, capital, información e intercomunicación y, el resto de las ciudades, se presentan como los nodos que se conectan con ellas y entre sí.

Las ciudades hermanas son un ejemplo de estos sistemas de trabajo interconectados ya que, como se explica con anterioridad, éstas no se asocian aleatoriamente, sino que buscan patrones en común para hacerlo en aras de realizar, intercambios de información, capital, sistemas de trabajo, recursos económicos y demás factores, en un marco de cooperación mutua, que beneficia a ambas. Como se detalla a continuación, se estima que estos patrones de cooperación aumentarán progresivamente, respondiendo a cualidades de desarrollo y globalización.

Ballantine (2014) expresa que las asociaciones entre ciudades hermanas se utilizan incrementalmente para forjar alianzas y lazos estratégicos. Siendo que el autor expresa que, para el año 2030, se proyecta que la población urbana mundial alcance un estimado del 75% y que, el 90% del producto bruto per cápita provendrá de solo 100 ciudades, se observa claramente que cualquier elemento positivo de profundización de la cooperación entre ciudades similares, es un paso asertivo, ya que condice con el incremento de su protagonismo internacional.

Como síntesis del marco teórico, vale la pena remarcar que, dentro de este reporte, los conceptos principales a tener en cuenta son los de ciudades hermanas y la creación de asociaciones estratégicas, que generan una red de intercambio de factores entre las ciudades interconectadas para generar beneficios actuales y futuros entre éstas. Si aplicamos estos conceptos y su relación al trabajo actual, podemos ver cómo la existencia previa de un hermanamiento con la ciudad de Torino, es beneficiosa para la creación de este plan, que profundiza en esta relación con el objetivo de solucionar una problemática puntual dentro de INFOSSEP. El estrechamiento de relaciones y funciones entre ciudades, como se indica en el párrafo anterior, es clave para el desarrollo presente y futuro de éstas.

## **Diagnóstico y Discusión**

Al arribar a esta unidad del trabajo, se expresa de manera simple y concreta el porqué de la problemática elegida, como se arriba a ésta y la justificación del plan propuesto para resolverla.

#### *Declaración del problema*

A partir de un análisis de la información obtenida y del desarrollo de este reporte, se determina que las problemáticas centrales a resolver son, la necesidad de transparencia y estandarización en el proceso de selección de servidores públicos y la falta de exigencia en cuanto a la obligatoriedad y auto gestión de la capacitación de los mismos que enfrenta INFOSSEP, lo cual entorpece la culminación de sus labores.

#### *Justificación de la relevancia*

Se arriba a la problemática abordada en el presente reporte de caso a partir de los desafíos actuales de INFOSSEP que, expresamente, plantea el actual director del instituto, Gerónimo Lyall.

El problema se determina como relevante ya que la estandarización de procesos en cuanto al sistema de concurso y selección de servidores públicos de la ciudad de Córdoba, la necesidad de transparencia y anticorrupción en el acceso a los cargos y el asegurar la capacitación de los miembros, se encuentran entre los objetivos mismos para los cuales fue creado INFOSSEP (INFOSSEP, 2019). Por lo tanto, no sería posible la correcta evolución del instituto, sus metas y quienes trabajan en él si no se resolvieran estas problemáticas.

#### *Conclusión diagnóstica*

Ante la situación a resolver se propone un plan de becas para un número sugerido de dos a cuatro servidores públicos de INFOSSEP los cuales, a través de un concurso que evalúe el desempeño de éstos, su compromiso con el instituto y su idoneidad general, tendrán la responsabilidad de realizar una pasantía de dos a cuatro meses en el Área de

Servicio y Formación en la Calidad y Control de la Gestión dentro de la División de Personal y Administración de la municipalidad de Torino, Italia.

Esta experiencia posee como meta, la de capacitar a los becarios argentinos en materia de estandarización de procesos, calidad y transparencia en gestión de recursos y otros aspectos positivos en los que la municipalidad de Torino posee gran avance y desarrollo. Al finalizar el programa, deben realizar un informe en el cual se detalle cómo la información y experiencia recibidas pueden ser aplicadas y replicadas en la municipalidad de Córdoba, teniendo en cuenta los objetivos planteados con anterioridad. Su conclusión debe ser el generar un plan de acción que contemple la solución parcial o total de las problemáticas.

Al discutir la forma en que se plantea este recurso, se aporta que a través de la profundización de la cooperación internacional entre la municipalidad de Torino y la de Córdoba se otorga valor agregado y objetividad a los procesos de aprendizaje, ya que las autoridades italianas son imparciales a la hora de compartir la forma en que se desarrollan sus sistemas y actividades. También, se espera que la competitividad por obtener las becas limitadas para esta experiencia en el exterior, aumente el impulso de los servidores por capacitarse de manera auto gestionada y cree un precedente para años posteriores, al mismo tiempo que haga posible analizar cuantitativamente el crecimiento en cuanto a porcentaje de cursos realizados y nivel de capacitación alcanzada por los mismos.

En contraposición, la municipalidad de Torino puede beneficiarse realizando un plan de intercambio que responda a sus necesidades propias. Los avances de la municipalidad de Córdoba en materia de planificación urbana ecológica, inclusividad e igualdad de derechos para los ciudadanos y el ofrecimiento de oportunidades educativas, culturales e internacionales, los cuales se encuentran detallados en su sitio web oficial (Municipalidad de Córdoba, 2019), responden a las metas actuales y futuras de la ciudad italiana, manifestadas en el plan de acción para la Torino del futuro, “Torino 2030”. (Città di Torino - Servizio Telematico Pubblico, 2019)

La razón por la cual lo mencionado con anterioridad se considera una contribución significativa para ambas ciudades, retomando lo explicado en el marco teórico, es que se considera de valor el tipo positivo de profundización de la internacionalización, ya que estrecha los lazos entre estos actores internacionales que se encuentran en constante desarrollo y crecimiento los cuales, se proyecta, serán aún mayores protagonistas en el escenario internacional en un futuro cercano. (Ballantine, 2014)

## **Plan de implementación**

### *Objetivos*

#### Objetivo General:

Instrumentar acciones de cooperación internacional, tendientes a fortalecer las capacidades de INFOSSEP en el marco del hermanamiento de ciudades Torino, Italia – Córdoba, Argentina, en el período 2020 – 2021.

#### Objetivos Específicos:

- Crear un programa de becas de intercambio internacional en formato de pasantías para los servidores públicos de la municipalidad de Córdoba, con la División de Personal y Administración de la municipalidad de Torino, Italia, destinado al fortalecimiento y profesionalización de la administración pública de los municipios, a través del aprendizaje generado en el intercambio de experiencias laborales.
- Designar, idealmente, a dos asesores de INFOSSEP y un asesor de la Secretaría de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales para que lideren y administren el concurso de becas, seleccionen a los becarios, ejerzan como soporte administrativo y remoto de la experiencia, cuando los pasantes se encuentren en Torino y existan como nexo para comunicar el reporte final de los pasantes y el director, Guillermo Lyall.

- Desarrollar y ejecutar un programa de pasantías destinado al fortalecimiento y profesionalización de la administración pública de los municipios, a través del aprendizaje generado en el intercambio de experiencias laborales.
- Generar un informe final como culminación del proyecto, y presentarlo al director de INFOSSEP para que analice su aplicación efectiva.

*Alcance:*

La propuesta es desarrollada entre la municipalidad de la ciudad de Córdoba, Argentina y la municipalidad de Torino, Italia, a donde se realizarán las pasantías. Esta última tiene la posibilidad de replicar los intercambios según su conveniencia y la disponibilidad de recursos de la municipalidad de Córdoba.

La duración total del proyecto es de un año y, la experiencia puntual de pasantía, se contempla de dos a cuatro meses. El plazo y las fechas pueden ser modificados por las autoridades de respectivas municipalidades teniendo en cuenta cuando es más factible, necesario y conveniente de realizar el intercambio para ambas ciudades y cual es el presupuesto efectivo con el que se cuenta para realizar el plan.

*Recursos económicos*

Como explica el artículo 5 de la Ordenanza N° 12465/15, el patrimonio de INFOSSEP está conformado por el aporte de las partidas asignadas anualmente en el Presupuesto General de Gastos de la Municipalidad, por el ingreso proveniente de las contribuciones que generan las actividades realizadas por el instituto y, por las donaciones y legados que recibe. Se propone subsidiar parte del programa de pasantías a través de la asistencia financiera que provee el Programa de Atención Ciudadana del Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda de la Subsecretaría Nacional de Relaciones Municipales. (Argentina, 2019)

Se sugiere, como acción complementaria, la solicitud de fondos al Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas ya que, el presente proyecto, se encuadra dentro de los objetivos contemplados en el Plan Estratégico del PNUD para 2018 – 2021, el cual

incluye una solución emblemática para fortalecer la gobernanza eficaz, inclusiva y responsable, que contempla la financiación para el desarrollo. (PNUD, 2017)

### *Recursos humanos*

Dentro del área de recursos humanos, para desarrollar el plan inicial, se estima la necesidad total de entre seis y ocho personas. El proyecto requiere de individuos que posean experiencia y conocimiento en áreas previas puntuales que son especificadas en el siguiente apartado y, de personas que posean una intención de permanencia y desarrollo en la carrera de servidor público, disponibilidad de tiempo, buena salud para realizar el viaje y demás factores que son los que justifican que el rango etario sugerido para contratar al recurso humano sea entre los 25 y 55 años para quienes conforman el equipo en Córdoba y de 21 y 40 años para quienes realizan la experiencia de pasantes en el exterior.

Puntualmente, el equipo se conforma de la siguiente manera:

- Un líder, que dirige el proyecto de cooperación internacional con la municipalidad de Torino. En este apartado, se considera que el director de INFOSSEP es idóneo para este cargo, ya que posee una mirada global del instituto, sus servidores, las áreas a mejorar con el plan, experiencia en relaciones inter institucionales, en gestión de equipos y, ya se encuentra ocupando un cargo de liderazgo. También, es quien designa a los tres asesores que conforman el equipo inicial de trabajo.
- Tres asesores iniciales, designados por el director del área, que se encargan del aspecto logístico y humano de las pasantías y realizan reportes y devoluciones al director. Se encargan de diagramar y hacer ajustes en el presupuesto final, los parámetros de elección de los pasantes y el formato de reporte de devolución de la experiencia. También, realizan las entrevistas y posterior selección de candidatos para la realización del intercambio y serán quienes los asistan en los aspectos logísticos de la experiencia. Como tarea final, son quienes proveen soporte local a los pasantes cuando ya se encuentran realizando su labor en Torino y quienes realizan el cierre de experiencia con ellos, al retorno. Deben ser personas con experiencia en gestión de recursos

- humanos, de equipos y de proyectos, con conocimientos avanzados en los idiomas italiano y español e, idealmente, poseer experiencia previa en el sector de administración pública de la ciudad de Córdoba. Se sugiere que dos pertenezcan a INFOSSEP y uno a la Secretaría de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales de la Municipalidad de Córdoba.
- Entre dos y cuatro pasantes que realicen la experiencia por primera vez. La cantidad efectiva puede ser determinada por el director del proyecto y los asesores, según la necesidad y recursos reales disponibles. Se sugiere un número de entre dos y cuatro personas, ya que así pueden realizar trabajos diferentes en distintos sectores de la municipalidad de Torino y enfocarse en dos áreas o problemáticas a solucionar cada uno. Esto genera un foco claro de acción y análisis para cada persona y, a su vez, los reportes serán complementarios y podrán contraponerse las opiniones sobre una misma temática, para comparar percepciones. Los pasantes deben poseer conocimientos avanzados en los idiomas español e italiano, deben tener experiencia en el sector de administración pública de la ciudad de Córdoba, deben poseer buena salud, disponibilidad temporal para realizar la pasantía, idóneamente experiencia en gestión de proyectos, elaboración de reportes y trabajos o experiencias previos que impliquen una adaptación en otros territorios. Además, es necesario que posean nacionalidad Argentina, la posibilidad de salir del país e ingresar a Italia y un pasaporte argentino con una vigencia de 2 años, al día de la entrevista.

### *Recursos materiales*

En este apartado se especifican los requisitos materiales para poder efectuar el proyecto. Cabe aclarar que los valores expresados en el gráfico son aproximados, basados en cifras reales actuales similares y sin prever algún otro tipo de cooperación económica o logística a la mencionada con anterioridad.

Con el enfoque de aprovechar los recursos que INFOSSEP ya posee, teniendo en consideración que el proyecto se realiza una vez para testear su viabilidad y funcionalidad futura, no se considera conveniente la utilización de factores permanentes, con un costo

elevado. Tampoco se encuentra la utilidad en contratar mayor cantidad de funcionarios que los que existen en la actualidad.

El gráfico a continuación, expresa los valores totales de financiación total del proyecto durante un año, separando el presupuesto en 4 componentes:

- Retribución económica para quienes conforman el proyecto.
- Recursos necesarios para la pasantía en el exterior.
- Total final.

<b>Tabla 1</b>			
<b>Presupuesto estimado para la realización el proyecto</b>			
	<b>Presupuesto (Expresado en pesos argentinos)</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
<b>1) Retribución Económica</b>			
Aumento de sueldo asesor INFOSSEP 1	25000	Por 12 meses	300.000,00 ARS
Aumento de sueldo asesor INFOSSEP 2	25000	Por 12 meses	300.000,00 ARS
Aumento de sueldo asesor Secretaría de planeamiento, modernización y Relaciones Internacionales de la ciudad de Córdoba	25000	Por 12 meses	300.000,00 ARS
Estipendio de gasto pasante 1 durante estadía en Torino	50000	Por 4 meses	200.000,00 ARS
Estipendio de gasto pasante 2 durante estadía en Torino	50000	Por 4 meses	200.000,00 ARS
Estipendio de gasto pasante 3 durante estadía en Torino	50000	Por 4 meses	200.000,00 ARS
Estipendio de gasto pasante 4 durante estadía en Torino	50000	Por 4 meses	200.000,00 ARS
<b>2) Recursos para la pasantía</b>			
Vuelos (Ida y Retorno)	45800	Hasta 4 vuelos - Pago único	183.200,00 ARS
Seguro de Viaje	8560	Hasta 4 seguros - Pago único	34.240,00 ARS
Trámites de visado	No se requiere para pasantías de hasta 3 meses	0	0,00 ARS
Alojamiento	Cubierto en el estipendio mensual	0	0,00 ARS
Transporte	Cubierto en el estipendio mensual	0	0,00 ARS
Comidas	Cubierto en el estipendio mensual	0	0,00 ARS
Misc.	Cubierto en el estipendio mensual	0	0,00 ARS
<b>3) Total</b>			<b>1.917.440,00 ARS</b>

(Tabla de elaboración personal)

### *Acciones Específicas y Marco Temporal*

En este apartado se encuentran las acciones específicas a realizar, para la obtención de los objetivos específicos. Luego, a través de un diagrama realizado en base al método de Gantt, se aporta una delimitación temporal para cada acción, desde el inicio hasta la finalización del proyecto:

1) Objetivo: Crear un programa de becas de intercambio internacional en formato de pasantías para los servidores públicos de la municipalidad de Córdoba, con la División de Personal y Administración de la municipalidad de Torino, Italia, destinado al fortalecimiento y profesionalización de la administración pública de los municipios, a través del aprendizaje generado en el intercambio de experiencias laborales.

Acciones a realizar: a) Delimitación final del proyecto, según especificaciones y ajustes necesarios por parte del director de INFOSSEP. b) Aprobación y establecimiento formal del proyecto. c) Análisis y pre selección de posibles candidatos para conformar la asesoría del área. d) Toma de contacto con la municipalidad de Torino, Italia y exponer el proyecto, para su aprobación y designación de representante encargado en aquel municipio.

2) Objetivo: Designar, idealmente, a dos asesores de INFOSSEP y un asesor de la Secretaría de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales para que lideren y administren el concurso de becas, seleccionen a los becarios, ejerzan como soporte administrativo y remoto de la experiencia cuando los pasantes se encuentren en Torino y existan como nexo para comunicar el reporte final de los pasantes y el director, Guillermo Lyall.

Acciones: a) Selección de personal para conformar el equipo. b) Delimitar las tareas a realizar por los pasantes y designar a los responsables finales de cada una.

3) Objetivo: Desarrollar y ejecutar un programa de pasantías destinado al fortalecimiento y profesionalización de la administración pública de los municipios, a través del aprendizaje generado en el intercambio de experiencias laborales.

Acciones: a) Determinar el alcance, pasos a seguir e implementación del plan de pasantías, utilizando este reporte como documento base. b) Crear un tipo de informe general, que funcione como parámetro de análisis de efectividad de las pasantías. c) Determinar el número total de pasantes, los períodos de tiempo para selección de

candidatos, realización de la experiencia y actividades posteriores al retorno. d) Establecer el presupuesto final para su realización. e) Establecer los requisitos con los que deberán cumplir los postulantes a las pasantías y comenzar con la convocatoria. f) Entrevistar a los candidatos. g) Selección final de pasantes. h) Preparación logística previa al viaje. i) Ejecución del programa. j) Retorno de los participantes. k) Elaboración de reportes finales.

4) Objetivo: Generar un informe final como culminación del proyecto, y presentarlo al director de INFOSSEP para que analice su aplicación efectiva.

Acciones: a) Entrega de reportes generales de pasantes, luego de finalizada la experiencia. Puesta en común y contrastación de observaciones y análisis individuales. b) Creación de reporte final por parte de los asesores y pasantes en conjunto. c) Presentación del reporte al director de INFOSSEP para indagación final y aplicación efectiva.

A continuación, se expresa el marco temporal de realización de las actividades por objetivos, en un cuadro de elaboración personal, basado en el método de Gantt. Los valores mencionados se encuentran expresados en siglas, con relación a la designación en los párrafos anteriores de este apartado, debido a que aporta simplicidad de expresión de interpretación para el lector al ser la tabla clara y concisa. En cuanto al elemento temporal, este se encuentra dividido en doce meses y cada mes en cuatro semanas.



que evalúa el porcentaje de integridad que posee cada indicador, al momento de realizar el control para poder determinar si las etapas del proyecto se están desarrollando de manera y tiempo correctos. El enfoque de este apartado es cuantitativo ya que, se considera que el espacio para generar un foco cualitativo se da en la redacción de los reportes por parte de los pasantes y en el reporte final en conjunto con los asesores. De esta forma, el control de efectividad y marco temporal es más práctico y certero.

- Objetivo 1) Crear un programa de becas de intercambio internacional en formato de pasantías para los servidores públicos de la municipalidad de Córdoba, con la División de Personal y Administración de la municipalidad de Torino, Italia, destinado al fortalecimiento y profesionalización de la administración pública de los municipios, a través del aprendizaje generado en el intercambio de experiencias laborales.

Indicadores: a) Presentación del plan al equipo de INFOSSEP. b) Firma de aprobación del proyecto. c) Entrevistas concertadas con asesores posibles pre seleccionados. d) Firma de convenio con la municipalidad de Torino, Italia.

- Objetivo 2) Dentro de la nueva área de cooperación, crear un equipo de asesores que administren el sector, ejerzan de soporte remoto durante las pasantías y que evalúe las experiencias de los pasantes y, en base a éstas, redacte un informe final con nuevas medidas a tomar en INFOSSEP y en experiencias de intercambio futuras.

Indicadores: a) Contratos de trabajo firmados con los asesores. b) Tareas y responsables finales designados.

- Objetivo 3) Desarrollar un programa de pasantías destinado al fortalecimiento y profesionalización de la administración pública de los municipios, a través del aprendizaje generado en el intercambio de experiencias laborales.

Indicadores: a) Porcentaje de integridad de creación del plan final de pasantías. b) Porcentaje de integridad de creación del modelo de reporte. c) Contratos de trabajo firmados con los pasantes. d) Compra de vuelos, seguros de salud y alojamiento en Italia.

- Objetivo 4) Crear un informe final como culminación del proyecto, y presentarlo al director de INFOSSEP para que analice su aplicación efectiva.

Indicadores: a) Porcentaje de reportes individuales finalizados y entregados. b) Firma del reporte final c) Fecha de aplicación efectiva de medidas finales.

Tabla 3		Evaluación de integridad de realización de objetivos					
Objetivos	Indicadores	0%	25%	50%	75%	100%	Observaciones
Objetivo N1	a						
	b						
	c						
Objetivo N2	a						
	b						
Objetivo N3	a						
	b						
	c						
	d						
Objetivo N4	a						
	b						
	c						
Promedio total							

(Gráfico de elaboración personal)

## Conclusiones

En este apartado se encuentran las conclusiones finales del reporte generado. Vale la pena destacar que estas aplican a este caso puntual y no son una generalización para casos similares.

El trabajo comienza a partir de un análisis realizado sobre el reporte que la Universidad Siglo 21 provee del Instituto de Formación y Selección de Servidores

Públicos de la Municipalidad de Córdoba (2019). Dentro del mismo, el director del instituto, Guillermo Lyall, pone énfasis en dos problemáticas que obstaculizan el correcto funcionamiento y desarrollo del organismo, para las cuales todavía no existe solución. Estas son la escasez de estandarización y transparencia de procesos en cuando a la selección y formación de empleados públicos de la ciudad de Córdoba y la falta de exigencia en cuanto a capacitación que estos poseen.

Un reporte de caso presenta los resultados de un estudio sobre una situación en particular con el fin de dar a conocer las experiencias técnicas y metodológicas consideradas en un tema específico. (Reporte de Caso – Lectura 1, UES 21). En este caso puntual, la consigna del trabajo se basa en generar un plan de internacionalización para un organismo de la municipalidad de Córdoba.

A partir del descubrimiento de que ésta ciudad posee un hermanamiento desde hace más de treinta años con la ciudad de Torino, Italia, cuya municipalidad posee certificaciones de estandarización internacionales y un área de anticorrupción y transparencia de procesos de selección de personal y administrativos (*Città di Torino - Servizio Telematico Pubblico, 2019*), surge la idea de instrumentar el aumento de capacidades de INFOSSEP a través de la creación de un proyecto de pasantías con la municipalidad de Torino y, de esta manera, proveer una solución a las problemáticas mencionadas con anterioridad.

También se puede decir que, se encuentran limitaciones a la hora de realizar el reporte, ya que existen varias teorías y proyectos relacionados a las ciudades hermanas pero no se encuentran gran cantidad de ejemplos con gran similitud al trabajo realizado por lo que, un cuantioso porcentaje del contenido es creado en base a interpretación de propuestas similares e interpretaciones personales de la información disponible. A su vez, se observan mayores fortalezas, ya que existe simpleza y practicidad para acceder a la información necesaria, gracias a los reportes realizados por la Universidad Siglo 21, a la disponibilidad de material bibliográfico online y al desarrollo virtual de los espacios municipales, tanto de Torino como de Córdoba, lo que permite un acceso simple a información certera y necesaria.

Este reporte contribuye en el área de las relaciones internacionales ya que, sirve como un ejemplo y respaldo para las teorías y análisis realizados sobre la interconectividad de ciudades, la importancia creciente de éstas como nodos o centros de actividad internacional (Baycan, Tuzin & Gulumser Akgun, Aliye & Kundak, Seda, 2010) y, puntualmente, ejemplifica lo expresado por Ballantine (2014) sobre que las asociaciones entre ciudades hermanas se utilizan incrementalmente para forjar alianzas y lazos estratégicos. Es factible resumir la contribución diciendo que este el presente trabajo coloca a las teorías en el campo de la acción.

Para finalizar, se agrega que el programa es factible, contempla la concreción de objetivos, tanto de INFOSSEP como de otras áreas del gobierno cordobés y provee respuesta a la solución de las problemáticas planteadas al comienzo.

## **Recomendaciones**

Aquí expresaremos las recomendaciones finales, posibles líneas de investigación futuras y posibles expansiones del programa, que no fueron tratadas durante el desarrollo del trabajo, debido a que este debe ser específico y concreto.

Si el programa se demuestra efectivo en cuanto al incentivo y crecimiento real en los niveles de capacitación de los servidores públicos y provee las respuestas esperadas para los desafíos de INFOSSEP, se recomienda gestionar que se vuelva permanente y, se puede considerar el agregar otros destinos que ya ostenten hermanamientos con la ciudad de Córdoba o posean condiciones idóneas para profundizar la cooperación entre las mismas. Sobre esta línea, es posible gestionar un área nueva que regule estos intercambios y nuevos proyectos, generando propuestas de innovación para la ciudad, a partir de los mismos.

También se considera de importancia la creación de un área complementaria a la Dirección General de Selección y Concursos de INFOSSEP, que incentive y controle la transparencia de los procesos y que no exista corrupción en estos.

Para finalizar, los programas de intercambio pueden replicarse en otras provincias de Argentina, según las necesidades de cada una y sus propias relaciones de cooperación internacionales y, así, llevar este tipo de colaboración descentralizada a un nivel nacional.

## Bibliografía

Argentina (2019) Programa de atención ciudadana. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/interior/interior/secretaria-de-provincias-y-municipios/relaciones-municipales/atencion-ciudadana>

Ballantine Jonathan (2014) How sister city partnerships can play a new role in a global economy. Recuperado de <http://www.artsmisoula.org/wp-content/uploads/2018/05/Sister-Cities-Article.pdf>

Baycan, Tuzin & Gulumser Akgun, Aliye & Kundak, Seda. (2010). Success Conditions for Urban Networks: Eurocities and Sister Cities. *European Planning Studies*, 18(8), 1187–1206. Recuperado de <https://doi-org.ebook.21.edu.ar/10.1080/09654311003791259>

Baycan, Tuzin & Kundak, Seda & Gulumser Akgun, Aliye. (2008) City-to-city linkages in a mobile society: The role of urban networks in Eurocities and Sister Cities, *International Journal of Services Technology and Management*, 10(1), pp. 83–109

Cittá di Torino. (2019). Settore Cooperazione Internazionale e Pace. Torino, Italia. Recuperado de <http://www.comune.torino.it/cooperazioneinternazionale>

Córdoba (Ciudad). Concejo Deliberante. “Ordenanza N° 12465/15”. Recuperado de [www.concejaldomina.com.ar/files/pdf/ordenanzas/Ord-12465.pdf](http://www.concejaldomina.com.ar/files/pdf/ordenanzas/Ord-12465.pdf)

Córdoba (Ciudad). Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos de la Municipalidad de Córdoba. Sitio web oficial. (2019) Recuperado de <http://infossep.gob.ar/institucional>

Cremer, R., De Bruin, A., & Dupuis, A. (2001). International Sister-Cities: Bridging the Global-Local Divide. *The American Journal of Economics and Sociology*, 60(1), 377-401. Recuperado de [www.jstor.org/stable/3487956](http://www.jstor.org/stable/3487956)

International Organization for Standardization. "Contributing to the Sustainable Development Goals with ISO standards". (2018). Recuperado de [www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100429.pdf](http://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100429.pdf)

Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, del Fondo de Población de las Naciones Unidas y de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos. "Plan Estratégico del PNUD para 2018-2021". (2017). Recuperado de <https://www.ar.undp.org/content/argentina/es/home/que-hacemos.html>

Lyall. (Año, Mes, Día). Título de la entrevista (Entrevistador) [Descripción del formato]. Recuperado de <http://www.someaddress.com/full/url/>

Mestre, de gira oficial por Turín. *La Voz*. (2015). Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/politica/mestre-de-gira-oficial-por-turin>

Municipalidad de Córdoba. (2019). Recuperado de <https://www.cordoba.gob.ar/>

O'Toole, K. (2001). Kokusaika and Internationalisation: Australian and Japanese Sister City Type Relationships. *Australian Journal of International Affairs*, 55(3), 403–419. <https://doi-org.ebook.21.edu.ar/10.1080/10357710120095243>

Ordenanza N.º 12465. (2015). Concejo Deliberante de la ciudad de Córdoba. Recuperado de <https://www.concejaldomina.com.ar/files/pdf/ordenanzas/Ord-12465.pdf>

Ordenanza N°. 8178. (1986). Concejo Deliberante de la ciudad de Córdoba. Recuperado de: <https://cordobaalmando.cordoba.gob.ar/wp-content/uploads/sites/12/2018/08/hermanamiento-con-la-ciudad-de-turn-italia.pdf>

Ponce Talancón, Humberto, La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e Investigación en Psicología [en línea] 2007, 12 (enero-junio) Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/292/29212108>.

Pontis Consultora (Marzo, 2012) “Las áreas internacionales de los municipios argentinos” Recuperado de [www.paradiplomacia.org/upload/downloads/f2b518f8404fec5bddf16d8cf4fcaeb8infor-me-encuesta-rii\(1\).pdf](http://www.paradiplomacia.org/upload/downloads/f2b518f8404fec5bddf16d8cf4fcaeb8infor-me-encuesta-rii(1).pdf)

Resolución N°. 0056. (2016). Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos de la Municipalidad de Córdoba. Recuperado de: [http://infossep.gob.ar/documentos/resolucion\\_0056\\_16\\_RECIM.pdf](http://infossep.gob.ar/documentos/resolucion_0056_16_RECIM.pdf)

Resolution on the Sister City Agreement between Rome, Italy and Washington D.C (2013). Recuperado de <https://os.dc.gov/node/752062>

Rosa de la Fuente, Johanna Fernández. (2011). “La cooperación descentralizada para el desarrollo: retos de su coordinación el terreno”. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/380/38021396002.pdf>

Saunier, P. Y. (2001) Sketches from the urban international, 1910–1950; voluntary associations, international institutions and US philanthropic foundations, *International Journal of Urban and Regional Research*, 25(2), pp. 380–403.

Taylor, P. J. (2004) *World City Network—A Global Urban Analysis* (New York: Routledge).

Torino. Servizio Telematico Pubblico. (2019) Recuperado de [www.comune.torino.it](http://www.comune.torino.it)

Universidad Empresarial Siglo 21 (Córdoba) “INFOSSEP - Municipalidad de Córdoba” Recuperado de [www.siglo21.instructure.com/courses/4694/pages/reporte-de-caso](http://www.siglo21.instructure.com/courses/4694/pages/reporte-de-caso)

Universidad Empresarial Siglo 21 (Córdoba) “Reporte de caso - Lectura 1: Introducción y análisis de la información” Recuperado de [www.siglo21.instructure.com/courses/4694/pages/reporte-de-caso](http://www.siglo21.instructure.com/courses/4694/pages/reporte-de-caso)

Vion, A. (2002) Europe from the bottom up: Town twinning in France during the Cold War, *Contemporary European History*, 11(4), pp. 623–640.

Washington DC, USA (2019) Office of the Secretary. Recuperado de <https://os.dc.gov/service/dc-sister-cities>