

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21
LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso:

“Estrategia de Internacionalización de la Ciudad de San Juan”

Hacia un Desarrollo Local con Alcance Internacional,

Mediante la Articulación Municipal y la Coordinación Público-privada

VENERDINI, Leandro Ariel

D.N.I.

34.182.279

Legajo

VRIN03690

San Juan, marzo de 2021

1.- Índice:

1. Índice	1
2. Resumen	2
3. Introducción	3
4. Análisis de situación	8
<i>a. Descripción de la situación</i>	8
<i>b. Diagnóstico organizacional</i>	11
<i>i. Estructura Orgánica Municipal de la Ciudad de San Juan:</i>	11
<i>ii. Funciones, Alcances y Límites Político - Institucionales:</i>	12
<i>c. Análisis F.O.D.A. de la Ciudad de San Juan:</i>	12
<i>i. Fortalezas</i>	13
<i>ii. Oportunidades</i>	14
<i>iii. Debilidades</i>	15
<i>iv. Amenazas</i>	16
5. Marco teórico	17
6. Diagnóstico y discusión	20
<i>a. Declaración del problema</i>	20
7. Propuesta	22
<i>a. Objetivo General y Objetivos Específicos</i>	22
<i>b. Alcance</i>	22
<i>c. Recursos</i>	23
<i>d. Definición de roles y metas del Área de Relaciones Internacionales:</i>	24
<i>e. Evaluación de la propuesta</i>	26
<i>i. Árbol de problemas</i>	28
<i>ii. Árbol de objetivos</i>	28
<i>iii. Matriz de marco lógico</i>	29
8. Conclusiones	28
9. Referencias	29

2.- Resumen:

El presente Reporte de Caso aborda un aspecto específico de la globalización en términos de las potencialidades que tienen las unidades subnacionales a la hora de disponer sus recursos en función de la articulación y la cooperación internacional, tomando como referencia teorías y casos internacionales y regionales en torno a los efectos que la internacionalización de las ciudades tiene sobre el desarrollo local. Además, se realiza un análisis descriptivo del estado de situación de la Municipalidad de la Ciudad de San Juan, como así también, de los actores locales y de los agentes externos que intervienen en los procesos de internacionalización. De la misma manera, se señalan factores políticos, sociales, económicos y culturales que caracterizan al caso de estudio, dotando así de un marco de referencia que permita la comprensión global del caso y la posición en la se encuentra la Ciudad dentro del escenario internacional. En este sentido, se disponen dinámicas a nivel de propuesta, como la articulación público-privada y la coordinación interinstitucional, concebidos como componentes fundamentales de la estrategia de internacionalización que aquí se plantea como vía hacia el desarrollo local con alcance internacional.

Palabras Claves:

Desarrollo local - Internacionalización - Estrategia de Desarrollo

Ciudad de San Juan - Argentina

Abstract:

This Case Report it's about a specific aspect of globalization in terms of the potential that subnational units have when it comes to lay out their resources based on international coordination and cooperation, taking as a reference international and regional theories and cases around the effects that the internationalization of cities has on local development. In addition, a descriptive analysis is carried out of the situation of the Municipality of the City of San Juan, as well as of the local actors and external agents that intervene in the internationalization processes. In the same way, political, social, economic and cultural factors that characterize the case study are pointed out, thus providing a frame of reference that allows the global understanding of the case and the position in which the City is located within the international scene. In this sense, there are dynamics at the proposal level, such as public-private articulation and inter-institutional coordination, conceived as fundamental components of the internationalization strategy that is proposed here as a way to local development with international scope.

Key Words:

Local development - Internationalization - Development Strategy - City of San Juan - Argentina

3.- Introducción:

Desde ese punto de inflexión en la historia universal moderna, que se contextualiza a través de la caída de la Unión Soviética, el auge industrial y tecnológico de Japón, la reincorporación de China en la economía internacional, el desarrollo de la comunicación y redes digitales, el libre comercio y lo que se conoce como desregulación neoliberal, la globalización y la internacionalización ya no es un debate maniqueísta, sino, una realidad insoslayable que pone en el tablero de las relaciones internacionales un casillero hacia el desarrollo y otro casillero hacia el inicio del juego. Esta metáfora sustenta la necesidad de la internacionalización de las ciudades como un principio fundamental para el desarrollo local con alcance internacional, y desde una perspectiva humanista, buscar a través de este, el mayor bienestar para todos los habitantes del territorio.

Con el advenimiento de los años, han surgido nuevos actores internacionales, así como empresas privadas, ONGs o actores individuales como formadores de opinión en algún tema de características específicas y unidades subnacionales, que vienen forjando un lugar de mayor autonomía y capacidad de poder (político) para lograr sus objetivos y proteger sus intereses. En este sentido, la facultad de influencia ya no se mide por el tamaño de los ejércitos o las reservas en oro de los bancos centrales, sino que hay otras habilidades y recursos (diplomáticos, culturales, tecnológicos, mediáticos) que permiten persuadir a diversos actores sin el uso de la fuerza, esto que Joseph Nye bautizó como *Soft Power*¹, es el Poder Blando.

En la contemporaneidad, hablar de la internacionalización de las ciudades, es hablar de un proceso sistémico de características complejas, en el que intervienen una multiplicidad de campos de estudio comprendidos dentro de la práctica de las relaciones internacionales, en otras palabras, hay una serie de factores que deben ser tenidos en cuenta para una correcta conceptualización del tema y una efectiva internacionalización de la ciudad, a saber: factores sociales, culturales, históricos, académicos, ambientales, económicos y, naturalmente, políticos. Esta secuencia, no necesariamente lineal, nos da la pauta de la imposibilidad de tratarlo desde un enfoque único, sino por el contrario, es

¹ Soft Power: The Means To Success In World Politics, Joseph Nye, 2004.

preciso generar una interrelación lo suficientemente amplia como para visualizar la totalidad de posibilidades de conexión entre cada uno de estos factores, y de esta manera generar una estrategia que dé lugar a una inserción internacional o un ámbito de cooperación entre nuestra ciudad y los Estados o actores que intervengan en el proceso de internacionalización.

En Argentina, las unidades subnacionales, como las provincias o las ciudades autónomas, se encuentran facultadas para celebrar tratados internacionales, en tanto no sean incompatibles con la política exterior y no afecten las facultades delegadas al Gobierno federal o el crédito público de la Nación². Tomando la teoría que se cita en el párrafo anterior, se puede concebir a los tratados internacionales como la materialización misma de una de las herramientas del *Soft Power*, por lo cual, de cierta manera, las estrategias de internacionalización se perfilan en ese sentido hacia una posible línea de acción concreta.

El presente trabajo toma como unidad de análisis para el desarrollo del mismo, a la Ciudad de San Juan, la cual es considerada municipio de “primera categoría” por tener más de 30.000 (treinta mil) habitantes, según el artículo 240° de la Constitución Provincial de San Juan. Casi en paralelo a lo que la Nación faculta a las provincias, la Provincia faculta a los municipios que gozan de tal categoría a: “Realizar convenios de mutuo interés con otros entes de derecho público o privado, municipales, provinciales, nacionales o extranjeros; en este último caso con conocimiento previo de la Cámara de Diputados de la Provincia”³. El caso de estudio en cuestión, cuenta con el aval legal y el marco constitucional para el futuro despliegue de acciones o políticas públicas municipales que representen un aporte para la internacionalización de la ciudad.

Cabe destacar en esta introducción, que a diferencia de otras unidades municipales del país, en la Ciudad de San Juan hay una ausencia total y completa de cualquier organismo municipal que atienda las cuestiones pertinentes a las Relaciones Internacionales y que pueda constituir un andamiaje para la internacionalización de la misma, lo cual da cuenta de la importancia y la necesidad de investigar, diagnosticar y

² Artículo 124° de la Constitución Nacional Argentina.

³ Sección 9, Artículo 251° de la Constitución Provincial de San Juan.

proponer una solución a tal fin, ya que como se mencionó en la primera parte, es un paso preponderante hacia el desarrollo local.

En virtud de los hechos históricos y políticos por los que atravesó la Ciudad de San Juan y su gobierno municipal en los cuales solo fue un asistente y/o participante más, tales como visitas diplomáticas, reuniones con instituciones internacionales de crédito como el Banco Interamericano de Desarrollo u organizaciones internacionales como UNICEF, PNUD, Rotary International, por nombrar algunas, y donde las relaciones internacionales junto la posibilidad de construir puentes de cooperación o asistencia recíproca internacional, se vio truncada por la inexistencia (hasta el momento en el que se escribe este trabajo) de un área específica en la que estos temas, que sin lugar a dudas representan un enorme aporte a la calidad de vida de los habitantes de la Ciudad, puedan ser trabajados con el debido tratamiento, es que se pretende estudiar la factibilidad de crear un espacio que aborde las relaciones internacionales dentro la institucionalidad municipal de la Ciudad de San Juan.

Habiendo hecho un breve recorrido teórico, histórico y jurídico por los aspectos generales de la internacionalización de las ciudades, se puede hacer énfasis en la trascendencia que tiene, a través de la idea que expone la politóloga e internacionalista, Paola Andrea Arjona Caycedo, Subdirectora de Gestión del Conocimiento de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana y Directora Alianza Euro-latinoamericana de Cooperación entre Ciudades, en la presentación del libro *“Estrategias participativas para internacionalizar el territorio, Miradas desde América Latina y Europa”*:

Es frecuente que las actividades internacionales de ciudades y gobiernos locales sucedan de manera pasiva, respondiendo a invitaciones, convocatorias y eventos, sin tener una definición estratégica de hacia dónde se quiere o se puede ir. Esto provoca que a menudo la acción internacional pierda eficacia, continuidad, no trascienda periodos de

gobierno y se perciba como aislada o desvinculada de la población.

(p.12)

La premisa que se ha expuesto es un norte a la hora de entender el rol de las Relaciones Internacionales como articulador político-institucional en el proceso de internacionalización de las ciudades en el marco de la órbita municipal para alcanzar un desarrollo local y una proyección internacional.

Resulta preeminente, a los efectos de nuestro estudio, conocer otros aspectos de la Ciudad, e identificar oportunidades, potencialidades y disparadores posibles, en este sentido, dichos aspectos se hacen tangibles a través de lo que podemos denominar como actores locales, es decir, empresas privadas, organizaciones de la sociedad civil que se aboquen a tareas vinculadas con naciones extranjeras, instituciones de orden público o privado que posean un nexo con agentes internacionales, instituciones educativas o académicas, etc. una vez realizado este mapa de actores, será posible trazar una estrategia de internacionalización guiada por los intereses locales en función del bien común y no solo de la conveniencia de los gobiernos de turno. En suma, es imprescindible una articulación vertical y horizontal, entre las diversas unidades institucionales y los actores locales, generando así una sinergia en función de sus diversas potencialidades y necesidades, encuadrado dentro de un espacio dependiente del ejecutivo municipal.

A continuación, y a fin de contar con algunos antecedentes que provean un campo de referencia, se detallan algunas experiencias académicas y empíricas, de orden internacional y regional respectivamente:

En primer término, un caso de éxito que ha demostrado cabalmente el impacto positivo de la internacionalización de las ciudades para los habitantes locales, es la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana (ACI Medellín). Esta iniciativa que nació hace casi 20 años en la Alcaldía como resultado de una asociación entre entidades públicas y privadas, fijó parámetros para poner en marcha de manera efectiva el proceso de internacionalización de la ciudad y posteriormente brindó mejores condiciones y presupuesto, a fin de mejorar y ampliar su gestión estratégica. Entre sus múltiples actividades se destaca la búsqueda a nivel

internacional de diferentes organizaciones y aliados que impulsen su desarrollo y el de la región, a través de dos herramientas: la cooperación internacional y la inversión extranjera directa⁴. Esta agencia ha sido un modelo de exportación en cuanto a sus prácticas y estrategias, por lo cual es inevitable acercarse y poner atención a los modos de entender y gestionar las relaciones internacionales desde la esfera municipal.

Seguidamente, y como referencia teórica ubicamos la ponencia “*Estrategias de vinculación internacional en los municipios de tamaño intermedio de Argentina.*” del V Congreso Latinoamericano de Ciencia Política, de la Asociación Latinoamericana de Ciencia Política, Buenos Aires. (Calvento Mariana y Harispe Andres -2010) en el cual se aborda la temática particular de la participación internacional de los estados subnacionales, el cual toma como objetivo general el análisis las políticas de inserción internacional que se han implementado contemporáneamente en los estados municipales de tamaño intermedio en Argentina. Este documento resulta de gran valor académico y científico, ya que da cuenta según los datos obtenidos, de la escasa diversificación que presentan los municipios intermedios de Argentina en su participación internacional, entre ellos, la Ciudad de San Juan.

Por último, y en un orden más técnico y práctico, se toma la experiencia propiciada por la Municipalidad de Rosario, a través de su Dirección General de Relaciones Internacionales, la cual como indica en sus portales oficiales, realiza una contribución desde el estado local a la estrategia de internacionalización de la ciudad, indica también que desde una concepción de Rosario como ciudad metropolitana establece una estrategia de base territorial que abarca múltiples dimensiones y persigue el objetivo de posicionar a la ciudad en el mapa del mundo. Esta dirección concentra en gran medida las acciones necesarias para una internacionalización eficaz, de manera plural y participativa lo cual genera una conexión con el caso de estudio, por tratarse de contextos y objetivos similares.

⁴ www.acimedellin.org - Sitio oficial de la Agencia.

4.- Análisis de Situación:

1) Descripción de la Situación:

A fin de comprender globalmente cuál es la importancia de la Ciudad dentro del contexto en el que se ubica e identificar las problemáticas relacionadas al caso, se puede aludir a ciertas características que el territorio sanjuanino presenta, entre las más destacadas se encuentra una disposición concentrada de los recursos básicos, lo que ha estimulado el crecimiento urbano de muy pocas ciudades. El Gran San Juan concentra entre el 70% y 80% de la población total de la provincia, lo cual incrementa su dependencia con el núcleo central (la Ciudad de San Juan)⁵. Es decir, no solo se está ante la capital de la provincia, sino también ante la ciudad más importante en términos de población, bienes, recursos y servicios.

En tanto que la Ciudad de San Juan, es el mayor centro administrativo, económico, comercial y cultural, asimismo es base del asiento de autoridades gubernamentales, constituyendo así el núcleo político-institucional de la provincia.⁵

El modelo actual del territorio de San Juan está condicionado por la posición que ocupa la provincia en el territorio nacional, es decir, una posición distante con respecto a las grandes corrientes comerciales, y aislada en gran parte de los beneficios del comercio nacional. Esto que a simple vista se muestra como un obstáculo para la internacionalización de la Ciudad, no ha desalentado el surgimiento de instituciones que podrían ser asignadas como socios estratégicos del proceso de internacionalización, pero, al mismo tiempo, se exhibe la ausencia de una estrategia concreta que guíe las acciones hacia oportunidades de desarrollo. Tal y como afirma George Steiner (1995) “la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente”, (p. 20). Tomando esto como base, y reemplazando el enunciado de la empresa por la Ciudad de San Juan, se procede a identificar a estos actores y describirlos en función de su nombre, actividad, recursos y hechos socio-políticos en los cuales tuvieron una participación de característica internacional:

⁵ Caracterización de la Provincia de San Juan, Plan Estratégico 2030, Gobierno de San Juan. Marzo 2020.

- a) Alianza Francesa de San Juan: Es una asociación civil sin fines de lucro que tiene como objetivo principal la difusión de la lengua y la cultura francesas, totalmente autónoma, administrada por una Comisión Directiva y vinculada a la Fondation Alliance Française. Brinda cursos de idioma francés y favorece la integración de las culturas francesa y francófona y la cultura argentina y sanjuanina⁶. De igual manera, mantiene una relación directa con la Alianza Francesa de Buenos Aires y con la Embajada de Francia en Argentina. También, es un centro de referencia para todos los ciudadanos franceses que, por diversos motivos, están de paso por la Ciudad de San Juan.
- b) Club Sirio-Libanés: Si bien, “en sus inicios tuvo como meta trabajar por la independencia de los países árabes que, en 1934, sufrían la ocupación francesa, y coadyuvar a instituciones similares existentes en cualquier parte del mundo. Además, tenían el propósito de transmitir la historia, el idioma y los rasgos de la cultura del Líbano y ocuparse de la educación física y moral de sus asociados, construir, entre todas, una casa social que representara el arraigo que había alcanzado la comunidad en San Juan” (investigación de la Arquitecta Graciela Pignatari, para la Fundación Bataller). Actualmente vincula las actividades sociales, culturales y educativas de la colectividad libanesa con toda la sociedad sanjuanina, y es sede de encuentros nacionales e internacionales de la Juventud Libanesa, del mismo modo, ha mantenido encuentros protocolares con el Embajador del Líbano en sus visitas a la provincia.
- c) Fundación Instituto Alemán - Goethe Zentrum Kooperationspartner: Haciendo una revisión por los medios difusión oficiales de la Fundación, se encuentra que está incorporada a la red del Goethe-Institut, que es el instituto de cultura de la República Federal de Alemania que despliega su actividad en todo el mundo. Se fomenta el conocimiento del idioma alemán y el intercambio cultural entre Alemania y Argentina, busca transmitir una visión amplia por medio de información y actividades sobre la vida cultural, social y política del país. Recientemente, dicha institución también brindó su espacio para un encuentro con el Embajador de Alemania Ulrich Sante, junto a jóvenes estudiantes del Instituto, en el marco de su visita diplomática a la provincia.

⁶ <https://www.afsanjuan.org.ar> - Sitio oficial de la Alianza Francesa de San Juan.

- d) Viceconsulado Honorario de Italia en San Juan: Esta institución se encuentra ubicada en el Club Ausonia (Sociedad Italiana de Socorros Mutuos, Instrucción y Deportes). Tal y como indica el Decreto de limitación de funciones (D. M 5013/570/BIS) del Vice Cónsul Honorario, se realizan tareas administrativas de recepción y envío de documentos al Consulado de Italia en Mendoza, sin embargo, suele tener otro rol en las actividades diplomáticas que la Embajada de Italia realiza en la Provincia.
- e) Casa de Chile en San Juan: Es una de las tres representaciones que Chile tiene en San Juan. Esta en particular tiene una tarea abocada a la cooperación en materia de turismo con el Gobierno de la Provincia de San Juan.
- f) Sociedad Israelita de Beneficencia San Juan: Esta institución ha demostrado una gran incidencia en acciones de cooperación internacional, ya que coordina acciones conjuntas con una gran cantidad de organizaciones internacionales, tanto de Israel como de Estados Unidos. Asimismo, participa en actividades diplomáticas que se realizan en San Juan. Ubicada en una de las avenidas principales de la ciudad, viene desarrollando desde hace años, una serie de propuestas vinculadas con la cultura, la solidaridad y el emprendedurismo en un marco de fraternidad y respeto por los derechos humano y los valores democráticos, no solo con las personas que integran la colectividad judía, sino que ha hecho una apertura hacia toda la sociedad en su conjunto.
- g) Sede local del Parlamento Internacional para la Tolerancia y la Paz: Esta organización depende del Consejo Global para la Tolerancia y la Paz de los Emiratos Árabes Unidos. Como da cuenta el Servicio de Información del Gobierno de San Juan, en un artículo publicado en su portal con motivo de la inauguración de la Sede, “luego de Dubai y Malta, la de San Juan es la primera casa del mundo que abre este parlamento y tiene entre sus objetivos contribuir a la promoción de una cultura de tolerancia entre los pueblos y las naciones del mundo.”⁷

Cabe mencionar que la Ciudad de San Juan, en la figura institucional de su Municipio, no mantiene relación directa, fluida o constante con ninguna de las

⁷ www.sisanjuan.gob.ar - Servicio Informativo del Gobierno de la Provincia de San Juan

organizaciones, ni instituciones que fueron descritas, aun cuando en los registros consultados se aprecia que ha compartido encuentros y actividades en común.

Retomando lo que afirma Paola Andrea Arjona Caycedo en “*Estrategias participativas para internacionalizar el territorio, Miradas desde América Latina y Europa*” haciendo referencia a la necesidad y a la importancia de las relaciones internacionales como motor del desarrollo local:

El proceso de internacionalización de Medellín, se ha logrado gracias a la determinación de lo público y a la alta participación del sector privado y social, que han visto en la articulación de actores un potencial para desarrollar el territorio a partir de la acción exterior y, más puntualmente, de la gestión de cooperación internacional, la atracción de inversión extranjera directa y la consolidación de la ciudad como sede de grandes eventos internacionales. (Arjona Caycedo, 2014, p. 13)

Esta evidente falta de coordinación entre la Municipalidad de San Juan y los actores locales con potencial de internacionalización, deja en evidencia la importancia del presente estudio. Ya que, las condiciones mínimas e indispensables para organizar en forma estructurada al sector público y privado en torno a una estrategia de internacionalización, están presentes y activas en la Ciudad.

2) *Diagnóstico Organizacional:*

2.1) *Estructura Orgánica Municipal de la Ciudad de San Juan:*

El Municipio de San Juan, tal y como indica el artículo n° 1 de la Ley Provincial Orgánica de Municipios n.º 6289, “es la sociedad organizada políticamente en una extensión territorial determinada con necesarias relaciones de vecindad, sobre una base de capacidad económica, para satisfacer los gastos del gobierno propio y con personalidad jurídica Pública Estatal.”

La estructura municipal está organizada, desde lo legislativo, en un Concejo Deliberante integrado por los concejales electos por voto popular, y desde lo ejecutivo, en secretarías, con sus respectivas direcciones, una coordinación de gabinete y como máxima autoridad municipal, un intendente. Según indica el capítulo VIII de la Carta

Orgánica Municipal, sobre funciones de las secretarías, estas se disponen para la consideración, despacho, resolución y superintendencia de los asuntos del Departamento Ejecutivo.

2.2) Funciones, Alcances y Límites Político - Institucionales:

En la actualidad, el municipio está integrado por: la Coordinación de Gabinete, Secretaría de Hacienda, Secretaría de Planificación Urbana, Secretaría de Ambiente y Servicios, Secretaría de Cultura, Turismo y Educación, y sus respectivas direcciones. Ninguna de las anteriormente mencionadas cumple funciones específicas vinculadas a la internacionalización de la ciudad, ni tienen una relación directa o indirecta con asuntos atribuibles a las relaciones internacionales o acciones de cooperación internacional, sin embargo, las atribuciones contempladas entre las direcciones a bajo su responsabilidad institucional, trabajan para atender problemáticas que ya se encuentran internacionalizadas en otras provincias del país y la región, asimismo, abordan temáticas que son parte de la agenda internacional, y según informó una fuente de la Coordinación de Gabinete, en algunos casos particulares hay pequeñas y esporádicas asistencias técnicas o financieras a las actividades de instituciones antes descritas. Las áreas en cuestión son: la Dirección de Innovación Tecnológica, Subsecretaría de Modernización, Dirección de Gobierno Digital, Dirección de Desarrollo Humano, Subdirección de la Mujer, Subdirección de Juventud, Dirección de Empleo y Desarrollo Productivo, Subsecretaría de Empresas Municipales, Dirección de Cultura y Dirección de Turismo.

En la misma línea, pero como acciones propias del Intendente, se debe mencionar aquellos antecedentes en los que fue protagonista, tal como la reciente visita del Embajador de Canadá, David Usher. Según el servicio informativo de la Capital, el Diplomático fue reconocido como “Visita Ilustre” de la Ciudad, conoció al gabinete municipal, recorrió las instalaciones del Palacio Municipal, y fue interiorizado sobre el trabajo que se realiza en la comuna. No hay registros sobre ningún otro tipo de acuerdo, convenio o trabajo conjunto a futuro con la Embajada de Canadá. Esto reviste de vital importancia a los efectos del trabajo, ya que se pretende dar cuenta de que, si bien la

Ciudad está en la consideración de funcionarios diplomáticos, no se exhiben resultados que representen un aporte al desarrollo local mediante la internacionalización.

Un poco más atrás en el tiempo, durante la gestión del anterior intendente, y con similares características protocolares, fue recibido el entonces Embajador de Islandia, Teemu Turunem. Tampoco se registraron acciones de cooperación internacional. En dicha gestión, se suscitaron otras visitas diplomáticas, de países como Francia, Suiza, Ucrania y Serbia. Todos con el mismo denominador común: la ausencia de acuerdos que fomenten el desarrollo local.

3) Análisis F.O.D.A. de la Ciudad de San Juan:

En esta instancia del trabajo, es factible construir una noción relativa a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que está expuesta la meta de la internacionalización y la Ciudad en sí, pues se posee información medible, cuantificable y calificable en función de los objetivos que se pretende alcanzar a posteriori. Desde el contexto social, económico, geográfico y cultural, pasando por las potencialidades de los actores locales e internacionales, hasta la matriz organizativa del Municipio. Esta información, ordenada de manera secuencial, se dispone a los efectos de estructurar la idea central de posibilidad-necesidad y nos permite observar objetivamente la situación actual en la que se encuentra a través de un análisis integral F.O.D.A.

3.1) Fortalezas:

En líneas generales, la Ciudad de San Juan “constituye el núcleo político, administrativo, poblacional y el área más urbanizada. El resto de los departamentos pueden agruparse en zonas en función de su cercanía a la Capital” (*Plan Estratégico Provincial San Juan 2030, 2020, p. 10*), de igual forma, se posiciona a nivel provincial como la más importante en cuanto a sus recursos económicos, su disponibilidad de servicios financieros, su conectividad a internet, su suministro de servicios básicos y su oferta educativa en nivel primario, secundario y universitario. En términos más específicos, podemos encontrar importantes espacios culturales y de recreación como el Teatro y Plaza del Bicentenario, Puente Cívico, ampliación oeste del Parque de Mayo, Museo de la Memoria Urbana y Museo Provincial de Bellas Artes Franklin Rawson. En los alrededores también se emplazan los edificios: Auditorio Juan Victoria, Centro de

Convenciones y Centro Cultural Amadeo Conte Grand que, en conjunto con el Parque de Mayo, se alinean con el Centro Cívico, siendo hoy una de las zonas neurálgicas de la Ciudad Capital. En los dos últimos años, se incorporó una gran cantidad de espacios verdes, incluyendo nuevo equipamiento público como son anfiteatros al aire libre, locales gastronómicos y nuevos edificios públicos de índole cultural y educativa como el Centro de Innovación Educativa Tecnológica “Infinito por Descubrir” y el Museo de Ciencias Naturales el cual está actualmente en proceso de ampliación (*Plan Estratégico Provincial San Juan 2030, 2020*). Estos hitos de la Ciudad, se suman a las instituciones y organizaciones privadas que se describieron anteriormente como potenciales socios estratégicos para el proceso de internacionalización.

Todos estos factores enlazados pueden constituir un sistema multi-actoral que sea la base que contribuya a una futura estrategia de internacionalización de la ciudad, dentro de un marco de institucionalidad municipal, ya que, en mayor o menor medida, todos tienen un grado de participación en la vida de la Ciudad y al mismo tiempo, coordinan acciones entre ellos y a su vez, con terceros actores internacionales.

En virtud de la posibilidad de presentar la Ciudad de San Juan como un territorio moderno, dinámico y apto para la internacionalización, existen algunas ventajas relacionadas con la llegada, permanencia y paso de agentes o actores internacionales. Se trata de la red de conexiones viales, puesto que su disposición permite la vinculación a través de accesos rápidos y la circulación interna tanto como la conexión con las provincias limítrofes. Ahondando en las conexiones de la ciudad, a poco menos de 12 km de distancia, se ubica el Aeropuerto de San Juan “Domingo Faustino Sarmiento”, la oferta aerocomercial conecta en forma directa a la provincia con el Aeroparque Jorge Newbery, en la Ciudad de Buenos Aires. A partir del mismo pueden efectuarse conexiones a todos los destinos nacionales y destinos internacionales. Desde una perspectiva técnica y logística, estos aspectos integran una gran fortaleza a la hora de pensar en la internacionalización de la Ciudad de San Juan.

3.2) Oportunidades:

La Ciudad de San Juan en su conjunto, tiene una relevante oportunidad en vistas de la potencial organización de actores públicos y privados con el fin de la

internacionalización, esto se debe a que existe un ecosistema democrático, plural, participativo, carente de conflictos internos y/o rivalidades de algún tipo, independientemente de las posiciones que sus referentes internacionales posean. Desde lo local, se aspira a trabajar mancomunadamente en la búsqueda de fines similares. Para ejemplificar esta realidad, se puede tomar la rivalidad histórica, política y militar que existe entre el Estado de Israel y el Mundo Árabe, que bajo ningún aspecto influye en la capacidad de cooperación entre la Sociedad Israelita de San Juan y el Club Sirio Libanes. Esta realidad es posible gracias al sentido de pertenencia construido en torno a la Provincia de San Juan en general y a la Ciudad de San Juan en particular.

Por otro lado, dentro de las oportunidades que se analizan, está el hecho de la predisposición municipal de “promover todas las organizaciones de carácter económico, profesional, gremial, deportivo, social y cultural, disponiendo para ello las facilidades para su creación y desenvolvimiento de sus actividades.” (Artículo 8 de la *Carta Orgánica Municipal de la Ciudad de San Juan*). En cierta forma, el Municipio está obligado a intervenir de manera positiva en el desarrollo de determinadas labores a fin de satisfacer las necesidades de la comunidad.

Para concluir este apartado, se retoma el hecho fáctico tratado en la introducción, esto es, el marco legal para la creación de nuevas áreas dentro del ejecutivo municipal, puesto que su carta orgánica ya contempla esta posibilidad para dar curso administrativo a las políticas públicas planteadas por la máxima autoridad de la Ciudad.

3.3) Debilidades:

Una de las principales debilidades que presenta la situación en estudio, es la actual ausencia de un área de función específica que atienda las alternativas de internacionalización como motor del desarrollo local. En otras palabras, la Ciudad carece de un espacio ejecutivo, coordinado con las diversas Secretarías y Direcciones del Municipio, “capaz de construir estrategias multidimensionales que incorporen un conjunto amplio pero focalizado de áreas temáticas de acuerdo con las potencialidades, capacidades y necesidades del territorio, y que pueda convocar, coordinar y armonizar

los esfuerzos de todos los actores para que aporten no sólo durante la planeación sino también durante en los procesos de gestión, comunicación y evaluación.”⁸

Del mismo modo, y según manifestó una fuente cercana a la Coordinación de Gabinete del Municipio, la mayoría de las áreas ejecutivas están abocadas, casi de forma permanente, a la tarea diaria que significa mantener la principal ciudad de la provincia en condiciones óptimas, lo cual deja poco lugar a la planificación a largo plazo en concepto de una potencial internacionalización de la ciudad.

3.4) Amenazas:

Es de esperar que dentro de las amenazas se encuentre la superposición de tareas y funciones, tanto a nivel municipal, como a nivel provincial, dado que los temas de interés local, también son tema de interés internacional, como la cultura, la educación, la innovación tecnológica, la generación de empleo, y la modernización. Independientemente del hecho circunstancial de la coyuntura política (Provincia y municipio corresponden al mismo frente partidario) existe una realidad en cuanto al protagonismo político de áreas y funcionarios que en ocasiones resulta en rispideces y falta de voluntad colaborativa. Sin introducir juicios valorativos de ningún tipo, es inevitable señalar que los intereses encontrados desalientan los procesos de construcción colectiva y la internacionalización de la ciudad es inconcebible sin un acuerdo entre todos los actores políticos que puedan tener una participación en el diseño de la estrategia.

Para concluir, y a fin de contemplar un tema fundamental en la creación de cualquier área ejecutiva, es indispensable tener en cuenta el factor económico, financiero y contable, desde lo general hasta lo particular. La realidad económica a nivel nacional es desfavorable, lo cual repercute de manera directa en la Provincia, y por ende en el Municipio. El presupuesto de la Ciudad de San Juan, si bien, es el más alto de todos los departamentos, tiende a ser insuficiente debido al gasto diario en el que la Ciudad incurre para el mantenimiento. Ítems como personal de planta, contratados, becarios, maquinarias, vehículos, proveedores, costo fijo de alquileres de edificios anexos y servicios propios del Palacio Municipal, deben ser considerados como factores

⁸ Estrategias participativas para internacionalizar el territorio, Miradas desde América Latina y Europa. Pag. 18. 2014

adversos e intrínsecos al entorno inmediato en el que se desarrollaría el área de internacionalización que se plantea en este trabajo.

5.- Marco Teórico

En esta instancia de la investigación es posible hilvanar algunas ideas y conceptualizaciones desde un paradigma crítico-propositivo, en el cual, luego de una lectura hermenéutica del material bibliográfico recolectado, se prevé una interpretación desde el contexto inmediato, teniendo en cuenta como elementos determinantes para la comprensión, los fenómenos que intervienen a nivel local, regional e internacional, enmarcado dentro de la perspectiva de las relaciones internacionales.

De la misma manera, se prevé trazar líneas analíticas identificando a los actores anteriormente mencionados en nuestro estudio, con los presupuestos teóricos que fundamentan la dirección y el sentido de la investigación.

Asimismo se busca problematizar de manera crítica y reflexiva las diversas realidades que se pueden encontrar dentro del escenario que atiende el presente trabajo, como así también, las situaciones que se entienden como esperadas o realizables a raíz de la información que brindan los antecedentes y resultados de otras experiencias de internacionalización.

Si bien, se evita tomar una posición político-ideológica, es preciso dar cuenta de la necesidad de concebir la internacionalización de la Ciudad de San Juan, como un medio para alcanzar el desarrollo local (entendiéndose este como el mejoramiento de las condiciones de vida de la población) y no un fin en sí mismo, y que las estrategias que se esbozan a posteriori, son parte de ese medio en términos de proceso.

Para comenzar a transitar este camino de reflexión teórica, se puede recapitular algunos puntos que fueron tratados en la introducción, y que, a fin de dotar estos hechos fácticos de un significado para nuestro análisis, se toma como referencia lo que exponen Calvento Mariana y Harispe Andres (2010) en su investigación sobre *Cooperación Internacional Descentralizada en los municipios intermedios de Argentina*, en el que se afirma que los enfoques de las relaciones internacionales y del desarrollo local han avanzado en el estudio de la inserción internacional de las entidades subnacionales (en nuestro caso, la Ciudad de San Juan) y que, dentro de las grandes corrientes teóricas de las relaciones internacionales como el realismo y el transnacionalismo, se pone de

manifiesto el surgimiento de diferentes actores en la arena internacional. Ahora bien, ambos enfoques en conjunto, según las autoras, han desarrollado elementos para la comprensión de las estrategias de gestión internacional, pero desde diferentes miradas, es decir, desde lo global y lo local. Con relación a esto, los actores que intervienen en el entorno local, es decir, las organizaciones de la sociedad civil e instituciones intermedias, gozan de una cualidad local, tanto como global. Continuando con la línea teórica de los autores, es factible concebir una estrategia de internacionalización en conexión a las actividades de estos, ya que se impulsa su vinculación en torno a las relaciones internacionales por medio de contactos formales e informales, permanentes y provisorios, con entidades extranjeras, públicas o privadas, con el fin de fomentar y promover resultados tendientes al desarrollo local pero desde la particularidad de cada uno de ellos.

En un orden más empírico, y acercando esta investigación a casos de implementación de estrategias de internacionalización de las ciudades, se toma el documento publicado por la Alianza euro-latinoamericana de cooperación entre ciudades, *Estrategias participativas para internacionalizar el territorio* (2014) en el cual se expone específicamente lo concerniente a “*Organizaciones de la Sociedad Civil*” y afirma que “Si bien hoy en día muchas ONG que actúan en redes internacionales, trabajan en iniciativas transnacionales y comparten información y conocimiento con pares en el exterior de manera sistemática” (p. 30), los resultados que exhiben las experiencias en Europa y América Latina dan cuenta que “existe un gran vacío en el involucramiento de las organizaciones de la sociedad civil en los asuntos relacionados con la agenda internacional de los territorios.” (p. 30). No obstante esto, hay casos en los que algunas organizaciones presentan incidencia en acciones de internacionalización, y “son precisamente aquellas cuyo objeto social está directamente relacionado con los temas de cooperación internacional al desarrollo y cooperación” p. 30. Como se pudo apreciar en la introducción de este trabajo, hay una correspondencia directa entre los actores locales y lo que la publicación de la Alianza euro-latinoamericana de cooperación entre ciudades toma como elementos diferenciadores para la concreción de una estrategia de internacionalización. Sin embargo, el documento concluye haciendo alusión a la existencia de un importante

espacio para enriquecer la gestión exterior desde lo local con propuestas de “abajo hacia arriba”, y en este sentido, se esboza una herramienta para diseñar la estrategia internacionalización de la Ciudad de San Juan, basados en la cooperación horizontal (entre organizaciones y gobierno local) y vertical (entre la ciudad y entidades internacionales).

En la misma línea argumentativa, Eugene D. Zapata Garesché⁹, autor de la *Guía para la acción exterior de los gobiernos locales y la cooperación descentralizada Unión Europea-América Latina* (2007) analiza que los grupos ciudadanos y comunitarios han figurado históricamente entre los principales socios de la estrategia internacional de las ciudades, y que para lograr una estrategia exitosa es preponderante involucrar a la población desde el comienzo. También deduce que si las relaciones internacionales se focalizan en los asuntos que afectan la vida cotidiana de la población tendrán mucho más impacto. Esta última idea es, precisamente, lo que se pretende al vincular a las organizaciones e instituciones intermedias como actores fundamentales dentro de la estrategia de internacionalización para la Ciudad de San Juan.

En un apartado posterior del documento *Estrategias participativas para internacionalizar el territorio* (2014), se plantea otro punto que resulta un condicionante de relevancia para nuestra investigación, tomando como punto de partida la estructura orgánica de la Municipalidad de la Ciudad de San Juan, el mismo comparte un punto de vista sobre los retos de la institucionalidad política a la hora de entablar acciones tendientes a la internacionalización de las ciudades, tomando al proceso de persuasión y comunicación como requisito básico para la internacionalización, y sobre la dificultad de posicionar dicho tópico dentro de la agenda local “en un contexto en el que se debe competir por la atención de los líderes, los presupuestos y las herramientas de implementación, con cientos de otras prioridades apremiantes.” p. 33, este aspecto, es un fiel reflejo de la situación actual de la Municipalidad de San Juan, lo cual, lejos de ser un obstáculo, es una vía para fundamentar la necesidad de la internacionalización, ya que en función de las potencialidades existentes en los actores locales, es posible proyectar la acción exterior como contribución al logro de los objetivos de desarrollo

⁹ Eugene D. Zapata Garesché, Director Global de Alianzas Estratégicas y responsable de América Latina y el Caribe en la Red de Ciudades Resilientes.

planteados por la ciudad sin necesidad de hacer grandes modificaciones o redistribuciones de fondos o personal.

En conclusión, todas las consignaciones teóricas que fueron abordadas aquí, pretenden estructurar el sentido de la internacionalización de la ciudad en términos de lo factible, dando lugar a la participación ciudadana a través de sus organizaciones e instituciones intermedias, aspirando a diseñar una estrategia que contemple necesidades de la Ciudad como un colectivo social, y las potencialidades de los diversos actores, como así también, considerando las actuales condiciones y características de la estructura organizacional de la Municipalidad de San Juan. En suma, una estrategia de internacionalización de la Ciudad, basada en la cooperación puede dar forma a una alternativa de desarrollo local.

6.- Diagnóstico y Discusión

1) Declaración del problema

A partir del análisis de situación realizado sobre la Municipalidad de la Ciudad de San Juan, en tanto que sus dependencias administrativas, institucionales y políticas, están exentas de cualquier tipo de función que refiera a las relaciones internacionales, es posible identificar que la internacionalización de la Ciudad no es parte de los objetivos actuales (como tampoco lo fue en gestiones anteriores) como vía para el desarrollo local.

Si bien, esta falta de visión se justifica en la urgencia que atiende cotidianamente, ya que, es el departamento de mayor concentración demográfica y además diariamente transitan personas de todos los departamentos motivados por sus respectivas necesidades contenidas dentro de la Ciudad, la realidad denota que todos los esfuerzos municipales, están puestos en coordinar acciones específicas de alumbrado, barrido, limpieza, seguridad, orden público, mantenimiento de espacios públicos, etc. Mientras que las áreas encargadas de la planificación de políticas municipales pendientes de la administración y gestión de los recursos económicos dispuestos para la generación de actividades culturales, deportivas, educativas, de empleo o instancias de formación y capacitación complementaria, se limitan a trabajar con sus pares del gobierno provincial y, en ocasiones, del gobierno nacional.

Aquí podemos detectar algunos fenómenos relevantes a fin de desarrollar un diagnóstico, porque si bien, la Ciudad de San Juan posee una estructura social, política e institucional que brinda oportunidades de desarrollo para sus habitantes, la internacionalización (hasta el momento ausente), multiplica estas oportunidades a través de la vinculación con empresas, organizaciones u otras instituciones de carácter internacional, es decir, estamos ante una realidad desfavorable y al mismo tiempo, ante la posibilidad de diseñar una estrategia capaz de generar mejores condiciones para el desarrollo local. Por esto, enmarcar las actividades de las áreas encargadas de la planificación política que mencionamos anteriormente, dentro de un contexto exterior, es un factor de mejoramiento.

En otro orden de cosas, se puede evaluar la factibilidad de la internacionalización de la Ciudad de San Juan como positiva, teniendo en cuenta lo que se enunció en el análisis FODA, respecto a la facultad que los actores locales poseen para interactuar de manera internacional en diversos ámbitos (académicos, científicos, culturales, etc.), como así también la consideración que agentes internacionales tienen para con la Ciudad, en el marco de sus relaciones diplomáticas con unidades subnacionales, tal es el caso de las visitas de Embajadores, siendo la Capital, el único departamento que tuvo esa posibilidad en relación a los otros 18 municipios. No obstante, esta coyuntura no encierra ningún tipo de beneficio real a mediano y largo plazo para la población o impacto posterior en el desarrollo local, lo cual indica un vector de trabajo institucional a realizar en virtud de complementar las actividades de índole programático que ya son gestionadas por las diversas áreas del Municipio de la Ciudad, a fin de generar mayor rendimiento en términos de alcance, duración e intercambio.

Lo anteriormente analizado, marca la necesidad latente de profundizar el desarrollo local, a través de la organización de todos los posibles actores de la escena local e internacional (con potencial impacto local), en un modelo de gestión de internacionalización, a través de un organismo específico dentro de la Municipalidad de la Ciudad que permita detectar oportunidades de cooperación, profundizando los vínculos que ya existen, creando nuevos, acercando la Ciudad a otros Estados u organizaciones y viceversa.

7.- Propuesta

Objetivo General y Objetivos Específicos

Objetivo General:

Contribuir al desarrollo local de la Ciudad de San Juan mediante la implementación de infraestructura municipal y procesos orientados a la atención de los asuntos concernientes a la internacionalización de la Ciudad.

Objetivos Específicos:

1. Convocar a los diversos actores locales que representan un factor de internacionalización para la Ciudad.
2. Acompañar las iniciativas de internacionalización que surjan de actores locales y agentes internacionales.
3. Establecer alianzas de cooperación internacional que permitan la consolidación de la estrategia de desarrollo de la Ciudad en los ejes temáticos trabajados desde el Municipio.
4. Monitorear las actividades de vinculación internacional y proyectos de cooperación que lleve adelante el Municipio con representaciones diplomáticas, organizaciones, instituciones y empresas internacionales.
5. Visibilizar a la Ciudad de San Juan como modelo de desarrollo local a través de la internacionalización.

Alcance

Este trabajo pone a consideración una serie de propuestas a concretarse en un mediano y largo plazo, ya que la puesta en marcha de la estrategia en cuestión, debe ser consolidada en el tiempo a través de acciones concretas, por lo cual se prevén dos momentos, a saber: 1) la institucionalización del Área de Relaciones Internacionales y 2) las actividades concretas y específicas que realice el mismo. Estas últimas podrán ser comprobadas en cuanto a su eficacia, sólo al final del periodo de gestión, entendido dentro de los límites de los 4 años de gobierno. En cuanto al ámbito geográfico, el campo de acción se limita a lo local (Ciudad de San Juan), pudiendo coordinar políticas

públicas de impacto municipal, con el Gobierno Provincial y Nacional, como así también, contemplando la posibilidad de generar vínculos o líneas de trabajo de manera internacional con otros actores de nivel subnacional.

Recursos Involucrados:

En virtud de las consideraciones previamente tratadas en este trabajo, y teniendo en cuenta que dentro de las acciones que se plantean como solución a la problemática detectada, se encuentra como parte de la estrategia, la creación de un Área de Relaciones Internacionales dentro de la estructura orgánica municipal, y para esto, es indispensable contar con el aval político del poder ejecutivo, en la figura del intendente, y del poder legislativo, en la figura del Concejo Deliberante, ya que, tal y como indica la Carta Orgánica, la creación de áreas del Departamento Ejecutivo, debe ser aprobada mediante una ordenanza municipal con exclusivo origen en el ejecutivo.

Asimismo, es necesaria la unificación de criterios conceptuales en cuanto lo que se percibe como Desarrollo Local dentro de los lineamientos políticos de todas las demás áreas que componen el municipio, debido a que estas se abocan a trabajar en temáticas que, como ya se pudo apreciar anteriormente, pueden ser comprendidas dentro del ámbito de la internacionalización de la ciudad, por lo cual, es justificable que exista una coordinación estratégica entre éstas y el Área de Relaciones Internacionales, en torno a una unidad de concepción teórico-práctica.

En lo que respecta a los aspectos financieros y contables, se puede partir de dos factores de gran relevancia: 1) El decreto N° 2668¹⁰ que promulga la ordenanza N° 13274 en la que se sanciona el presupuesto para el año 2021 que asigna recursos por \$2.473.596.587. 2) El artículo 12 de la misma ordenanza autoriza al Departamento Ejecutivo a modificar el Presupuesto General, incorporando las partidas específicas necesarias o incrementando las ya previstas cuando se trate de remanentes financieros de ejercicios anteriores o deban realizarse erogaciones originadas en Leyes, Decretos o Convenios con vigencia en el ámbito Municipal, esto habilitaría a designar una partida

¹⁰ Presupuesto año 2021 - Decreto n° 2868 - Ordenanza n° 13274 - <https://municipiosanjuan.gob.ar/municipio/transparencia/presupuesto>

presupuestaria para la creación del Área de Relaciones Internacionales, sin impactar de manera negativa en el balance contable general. En conclusión, existe el margen financiero que acompañe a la decisión política de implementar el plan.

Una vez que se haya avanzado en función de la decisión política y la asignación de fondos, se prevé una reorganización de los recursos humanos en condición de planta permanente que ya se encuentra trabajando en el Municipio, a fin de no generar nuevas erogaciones en concepto de personal, ya que dentro del cálculo general de gastos representa \$ 1.040.446.934 anualmente. En este sentido, la reorganización pretende destinar profesionales de las direcciones que, como se mencionó anteriormente, tengan un factor de internacionalización en su línea de ejecución, a fin de dar continuidad, seguimiento y abocarse a la gestión de los proyectos del Área de RRII.

Acciones a desarrollar:

Definición de roles y metas del Área de Relaciones Internacionales:

Con el objetivo de diseñar una estructura organizacional interna, que permita articular, coordinar y gestionar de manera colaborativa con otras áreas (transversalmente) y con organizaciones, instituciones y empresas internacionales (verticalmente), se disponen 3 ejes de acción que marcan una forma de trabajar:

- 1) Investigación metodológica: para recolectar y sistematizar datos relevantes y concretos relacionados con el ámbito internacional que sirva como base para la toma de decisiones. De la misma manera, recabar información e inteligencia, antes y durante de las visitas y encuentros con diplomáticos o funcionarios de organizaciones internacionales, que contribuya a un mejor desenvolvimiento de las relaciones. El rol definido es la generación de información y conocimiento.
- 2) Análisis estratégico: para realizar diagnósticos en torno a la información recolectada y evaluar las posibles acciones a seguir en función de las necesidades locales y las potencialidades de internacionalización. Asimismo, detectar elementos de valor estratégico que sean consecuentes a los intereses municipales. El rol definido es diseñar una planificación.
- 3) Desarrollo ejecutivo: para elaborar y gestionar acuerdos, convenios y proyectos internacionales que den respuesta a las demandas planteadas en el diagnóstico y además, dar seguimiento a las obligaciones asumidas en el marco de la estrategia de internacionalización. El rol definido es la implementación.

Independientemente de esta estructura propuesta, se contempla la necesidad de personal auxiliar que atienda las tareas meramente administrativas, como el seguimiento de expedientes, llamados, ceremonial, protocolo, prensa y difusión de las actividades, como así también asistir técnicamente en materia normativa sobre límites y alcances de los convenios o cualquier otro tipo de vinculación legal. Finalmente, el registro, documentación, resguardo y actualización de los proyectos realizados también será provisto por el personal auxiliar.

La estructura interna del Área de Relaciones Internacionales, responde a la necesidad de incluir e integrar de manera activa y participativa a los cuadros técnicos y profesionales de las áreas que ya conforman el Municipio, puesto que la estrategia de internacionalización es indivisible de la estrategia de desarrollo local que se encuentra en marcha, y la información administrada por el personal es fundamental para constituir un orden lógico en las acciones del Área, es decir, el principal proveedor de datos y metadatos como guía interna serán los empleados, de esta manera, será posible dar cumplimiento a los objetivos propuestos en forma más eficaz, sin generar grandes modificaciones a las dinámicas que se encuentran en curso, pero con el agregado de valor correspondiente a la internacionalización.

En tanto que la dirección técnica y política de esta área, deberá estar a cargo de un profesional de las Relaciones Internacionales, a fin de conducir tácticamente la estrategia planeada, recurriendo a conocimientos específicos propios de la disciplina, que lo habilitan a poder realizar análisis de los procesos políticos globales, sus motivos, consecuencias y formas de repercutir en el plano local.

A fin de generar un aporte a la comprensión macro de la propuesta organizativa del Área de Relaciones Internacionales tanto interna como externamente, se presenta el siguiente gráfico de elaboración propia que busca explicar la cualidad secuencial, complementaria y cíclica de los roles definidos (figura 1), como así también la ubicación dentro del organigrama municipal y sus relaciones. (figura 2)

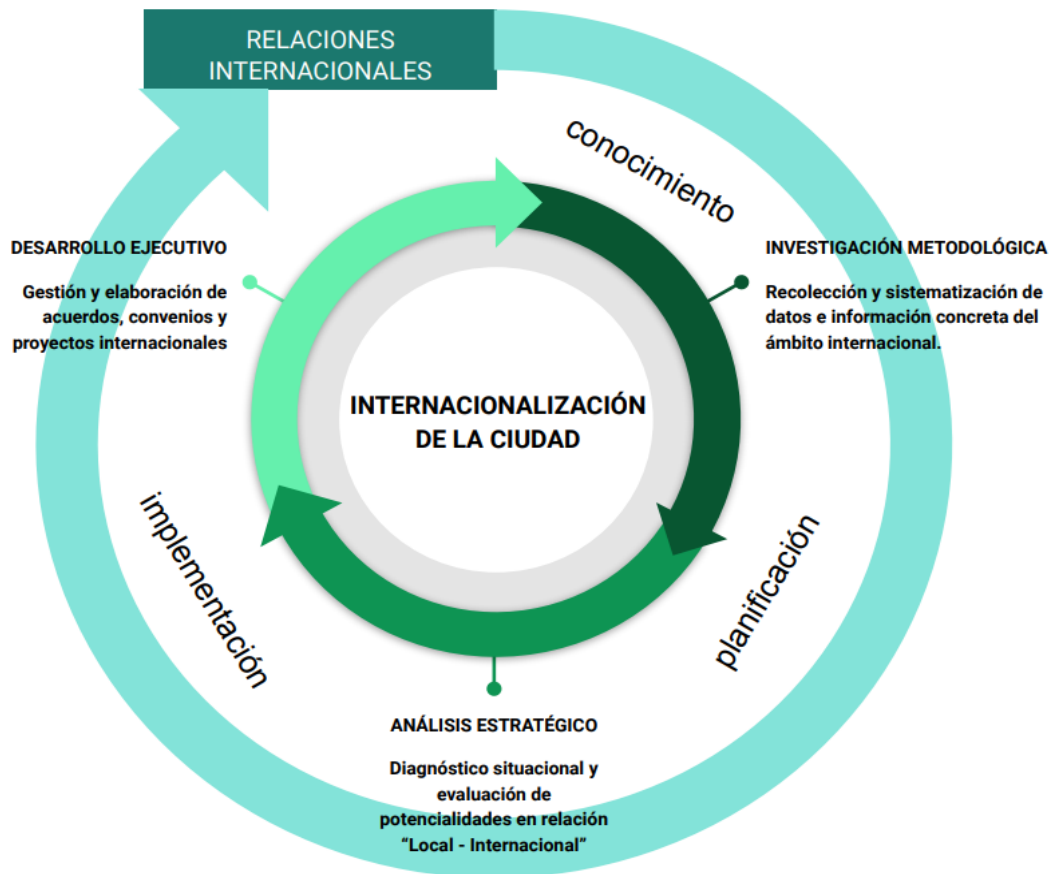


Figura 1.

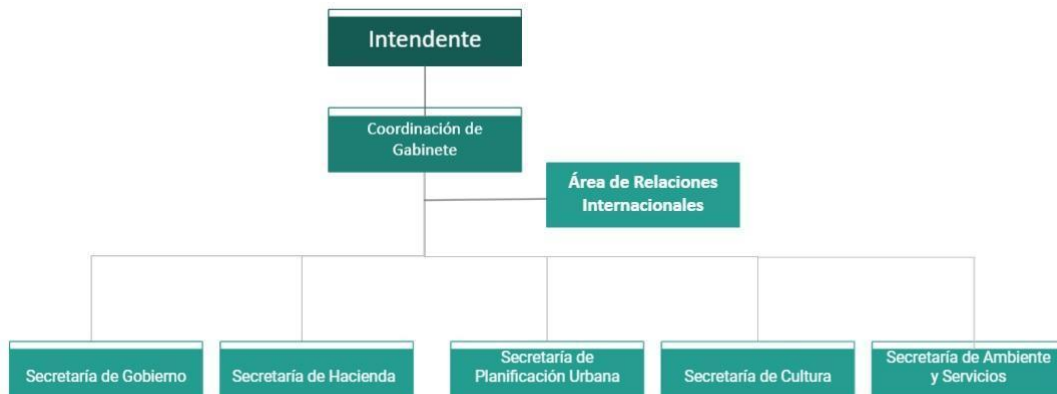


Figura 2.

Esta disposición del área dentro del organigrama, habilita a una coordinación directa y continua con los mandos superiores encargados de la conducción política del Municipio, en virtud de los objetivos de desarrollo local previamente establecidos, al mismo tiempo, a través de su carácter de entidad intermedia, permite monitorear,

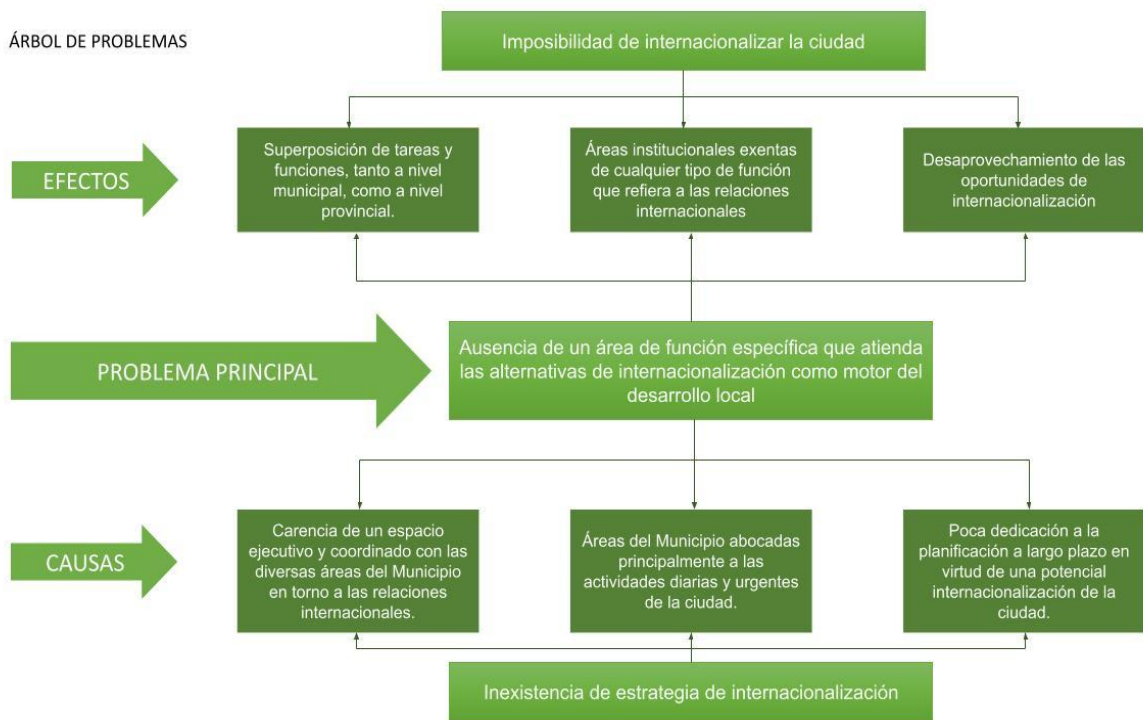
acompañar y delegar acciones concretas a las Secretarías y sus correspondientes Direcciones, en función de la estrategia de internacionalización diseñada. La administración multidisciplinaria de los temas a los que se aboca el área, es la base de la transversalidad de su dinámica de trabajo.

Evaluación de la Propuesta

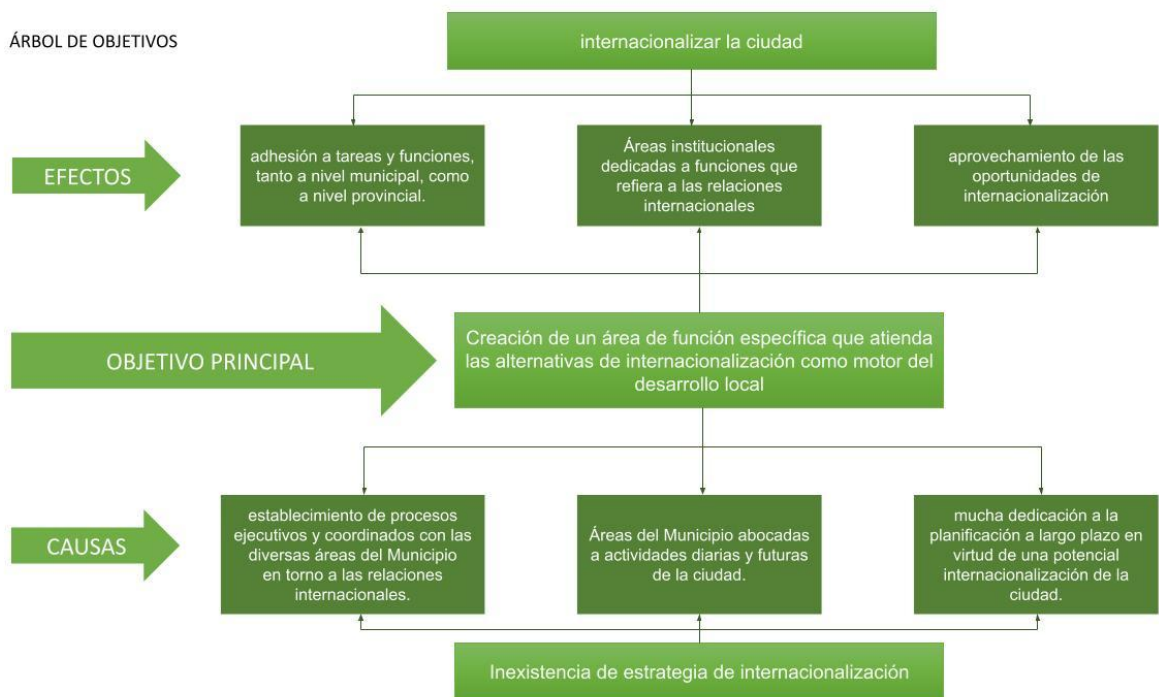
Con el objetivo de generar un sistema de control y evaluación de la efectividad del proyecto de implementación, que permita valorar el nivel de alcance de los objetivos, como así también los beneficios y los recursos necesarios y disponibles para la concreción de los mismos, es preciso situarse en escenarios hipotéticos para tener una visión amplia del plan, este sistema de control y evaluación, además de medir los avances, es una herramienta que fortalece la planificación y la comprensión de cada una de las etapas.

Este proyecto será evaluado y controlado a través de una Matriz de Marco Lógico con base en el análisis FODA, tomando como referencia esquemática el diseño árbol de problemas y árbol de objetivos. Esta herramienta ordena y unifica los elementos del proyecto, a fin de facilitar la comunicación y su entendimiento. En rasgos generales, brinda un formato dinámico para lograr alcances precisos sobre los objetivos, metas e indicadores, asimismo suministra información para preparar y ejecutar las acciones concretas. Todos estos elementos se estructuran en un solo cuadro que contiene la siguiente información, 1) descripción narrativa de los objetivos, 2) metas, 3) indicadores, 4) medios de verificación, 5) supuestos. Si bien este orden asignado puede variar según las necesidades del proyecto, se llega a la conclusión de que su eficiencia para este caso es mayor que si se utilizase un diagrama de Gantt, puesto que resulta necesario detallar sus elementos, asimismo, la Matriz de Marco Lógico tiene la particularidad de ser flexible al no seguir una línea recta en el tiempo ni un orden cronológico fijo, lo cual permite, en forma permeable, visualizar los posibles riesgos.

Árbol de Problemas



Árbol de Objetivos



Matriz de Marco Lógico

Resumen Narrativo de Objetivos	Metas	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	Contribuir a mejorar las condiciones de vida de la gente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impacto de los proyectos y acuerdos internacionales en la vida de las personas y el territorio. 2. Nivel de participación de la sociedad civil. 	Encuestas cerradas y entrevistas semi estructuradas después de cada actividad.	Inestabilidad socio-económica provincial / nacional.
Propósito	Contribuir al desarrollo local de la Ciudad de San Juan mediante la implementación de infraestructura municipal y procesos orientados a la internacionalización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cantidad de acciones destinadas a la gestión de procesos de internacionalización dentro del Municipio. 2. Cantidad de instituciones participantes. 	Informes semestrales de gestión.	Necesidades y urgencias de la agenda municipal.
Componentes	establecimiento de procesos ejecutivos y coordinados con las diversas áreas del Municipio en torno a las relaciones internacionales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cantidad de proyectos de cooperación internacional ejecutados. 2. Cantidad de acciones de internacionalización realizadas. 	Monitoreo continuo de la trazabilidad de los proyectos.	Clima político intra-municipal.
Actividades	Diseño e implementación de estrategias de internacionalización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cantidad de vínculos internacionales establecidos. 2. Alcance de la dinámica de internacionalización. 	Balances anuales y evaluaciones de gestión.	Ausencia de personal calificado.

8.- Conclusiones:

En virtud de los hechos y teorías analizadas en este trabajo, es posible construir, de manera sucinta, una conclusión en torno a las necesidades y propuestas abordadas. Tal y como se mencionó en la introducción, la Globalización es una realidad en la cual se ven inmersos todos los actores internacionales, y un hecho al cual las unidades subnacionales no son ajenas, ya sea que se hable de cooperación internacional, ayuda mutua, intercambio de bienes o servicios o simplemente transferencia directa de *know how*, son elementos que componen la estructura globalizada del mundo contemporáneo y depende exclusivamente de la visión estratégica de analistas internacionales y gobernantes el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales puestos en función de una estrategia de internacionalización que permita, en este caso, a la Ciudad, alcanzar el desarrollo local por intermedio de esta.

La Ciudad de San Juan, con todas sus limitaciones pero también con todas sus potencialidades, puede posicionarse, a través del plan de implementación que se propone en este trabajo, como un modelo de desarrollo local con alcance internacional, ya que como se ha podido analizar a través de los casos de referencia y los antecedentes, es factible una articulación entre actores locales, ya sean privados o instituciones intermedias, y el gobierno municipal, a fin de trabajar en función de objetivos comunes.

Asimismo es importante destacar la novedad de la propuesta planteada en el contexto local, ya que, más allá de pequeñas acciones concretas tendientes a las relaciones internacionales, estas quedaron limitadas al momento y no condujeron hacia

ninguna política de desarrollo local, ni ninguna otra actividad, vinculada al hecho político, que se sostuviera en el tiempo. Se entiende que la causa que motiva esta ausencia de políticas a largo plazo se da por la inexistencia de una estrategia de internacionalización de la Ciudad que dirija el rumbo de la planificación política e institucional, hecho que se pretende subsanar con la incorporación del Área de Relaciones Internacionales dentro de la estructura orgánica municipal, enlazando de manera vertical y horizontal a diversos actores identificados en la Ciudad, la Provincia y el País.

La identificación de los actores anteriormente mencionados fue un elemento clave para el desarrollo de este trabajo, ya que estos sí presentaban una constancia en actividades que se pueden definir como internacionales, debido a la participación de organizaciones o agentes internacionales, como diplomáticos o representantes internacionales de instituciones con sede en la Provincia. En forma concreta, son la razón y sujeto de la estrategia analizada y planteada, puesto que detrás de cada una de estas organizaciones de la sociedad civil, se encuentran las personas que habitan la Ciudad, y son finalmente quienes gozarán de los beneficios del desarrollo local promovido por políticas de internacionalización canalizadas por el Área de Relaciones Internacionales.

En otro orden, la realidad que atraviesa la Municipalidad de la Ciudad de San Juan, en cuanto a su estructura orgánica, habilita la creación del área propuesta desde un aspecto normativo y financiero, es decir, las condiciones dadas son óptimas para tal fin, lo cual deja por delante solo la decisión política de realizar las transformaciones sugeridas y el plan de acción esbozado en la matriz de marco lógico que guía el seguimiento de la posible estrategia de internacionalización.

Cabe destacar que trabajar en pos de la construcción de una Ciudad involucrada en la red internacional, es prioritario en la agenda de las ciudades que han alcanzado altos niveles de desarrollo, no solo en lo económico, sino también en lo social, académico y cultural. La ventaja que presupone el trabajo en red y la internacionalización de la Ciudad, conlleva a la posibilidad de posicionarse firmemente en la escena internacional, como así también un aumento en la capacidad de negociación ante gobiernos nacionales y organizaciones internacionales, lo cual

inevitablemente terminará repercutiendo de forma positiva en el territorio local y en las personas que lo habitan.

A modo de cierre final, y luego de haber realizado complejas y profundas investigaciones durante todo el proceso de este trabajo, se recomienda abordar las experiencias de unidades subnacionales latinoamericanas que buscan generar una agenda de investigación y desarrollo, temas que fueron tratados en encuentros internacionales como el 7° Foro Urbano Mundial (Medellín, 2014) y el 5° Congreso Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos CGLU (Bogotá, 2016) en los cuales se aspira a poder atraer investigadores, activistas, técnicos y académicos que puedan ayudar a dinamizar estrategias de investigación sobre las ciudades y encontrar soluciones creativas para un desarrollo local sustentable. El desafío que queda por delante es seguir pensando en un enfoque más amplio del paradigma de internacionalización de las ciudades, complementando necesidades y potencialidades locales con agentes exteriores que permitan alcanzar el desarrollo local.

9.- Referencias:

ACI Medellín (2018) Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana. Recuperado de <https://www.acimedellin.org/>
Alianza Euro-latinoamericana de cooperación entre ciudades (2014) Estrategias participativas para internacionalizar el territorio, Miradas desde América Latina y Europa. Recuperado de <https://proyectoallas.net/2014/11/27/cuaderno-3-estrategias-participativas-para-internacionalizar-el-territorio-miradas-desde-america-latina-y-europa/>

Artículo 124° de la Constitución Nacional Argentina. Recuperado de <https://bibliotecadigital.csjn.gov.ar/Constitucion-de-la-Nacion-Argentina-Publicacion-del-Bicent.pdf>

Artículo 251° de la Constitución Provincial de San Juan. Recuperado de <http://www.saij.gob.ar/0-local-san-juan-constitucion-provincia-san-juan-lpj0000000-1986-04-26/123456789-0abc-defg-000-0000jvorpyel>

Artículo 8° de la Carta Orgánica Municipal de la Ciudad de San Juan.
Recuperado de <https://municipiosanjuan.gob.ar/municipio/transparencia/carta-organica-municipal>

Calvento Mariana y Harispe Andres (2010) Estrategias de vinculación internacional en los municipios de tamaño intermedio de Argentina. V Congreso Latinoamericano de Ciencia Política, de la Asociación Latinoamericana de Ciencia Política, Buenos Aires. Recuperado de <https://cdsa.academica.org/000-036/454>

Eugene D. Zapata Garesché, (2007) Guía para la acción exterior de los gobiernos locales y la cooperación descentralizada Unión Europea-América Latina. Recuperado de <https://proyectoallas.net/2007/12/31/guia-para-la-accion-exterior-de-los-gobiernos-locales-y-la-cooperacion-descentralizada-union-europea-america-latina-tomo-2/>

Gobierno de San Juan (2020) Caracterización de la Provincia de San Juan, Plan Estratégico 2030. Recuperado de <https://planestrategico.sanjuan.gob.ar/wp-content/uploads/2021/03/Caracterizacion-San-Juan-Version-2021.pdf>

Joseph Nye, 2004. Soft Power: The Means To Success In World Politics. Recuperado de https://www.academia.edu/28699788/Soft_Power_the_Means_to_Success_in_World_Politics_Joseph_S_Nye_Jr

Municipalidad de la Ciudad de San Juan, 2021, Presupuesto. Recuperado de <https://municipiosanjuan.gob.ar/municipio/transparencia/presupuesto>

Servicio Informativo del Gobierno de la Provincia de San Juan (2019). Recuperado de <https://sisanjuan.gob.ar/>

Steiner George A., (1995). Planeación Estratégica. Edit. CECSA, México. Recuperado de https://www.academia.edu/10712279/PLANEACION_ESTRATEGICA_LO_QUE_TODO_DIRECTOR_DEBE_SABER_