

**UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21**

**Lic. en Relaciones Internacionales**



**Trabajo Final de Grado**

***Internacionalización de la Ciudad de Córdoba:  
Gestión estratégica de Cooperación Internacional  
y Financiamiento Externo para el Desarrollo Local***

***Internationalization of the City of Córdoba:  
Strategic Management of International Cooperation  
and External Financing for Local Development***

**Autora:** Gatti, Bahía Agustina

**Legajo:** RIN 01272

**Córdoba, Argentina, junio de 2021**

## **Resumen**

La globalización plantea desafíos y oportunidades a los líderes de las ciudades, obligándolos a reposicionar el rol que los gobiernos locales asumen. Partiendo de esta premisa, es menester pensar a la internacionalización de la Ciudad de Córdoba como una herramienta puesta al servicio del desarrollo local. Por tanto, en el presente Reporte de Caso se ha realizado una propuesta de investigación-acción de carácter político a los fines de fortalecer la estrategia de Cooperación Internacional llevada a cabo por la Municipalidad de Córdoba. Ésta se plantea a través de la búsqueda de financiamiento internacional, para lograr así el desarrollo integral y la internacionalización del territorio. Teniendo en cuenta que el cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible requiere de una importante movilización de recursos a nivel global, y considerando los beneficios en términos de eficiencia que implica la descentralización, se ha buscado fomentar el aprovechamiento de las oportunidades en materia de financiamiento internacional para gobiernos subnacionales. Por último, al referirse a expectativas futuras, la presente propuesta espera incentivar la unión de esfuerzos y construcción de sinergias para acelerar el proceso de transformación a ciudad inteligente.

*Palabras Clave:* Internacionalización, Financiamiento Internacional, Córdoba, Desarrollo local, Cooperación Internacional

## **Abstract**

Globalization poses challenges and opportunities for city leaders, forcing them to reposition the role that local governments assume. On the basis of that postulate, it is essential to think of the internationalization of the City of Córdoba as a tool that serves local development. Therefore, in this Case Report, a political action-research proposal has been made to strengthen the International Cooperation's strategy carried out by the Municipality of Córdoba. This course of action is proposed through the search for international financing, to achieve territory's integral development and internationalization. Taking into account that compliance with the 2030 Agenda for Sustainable Development requires a significant mobilization of resources at a global level, and considering the benefits in terms of efficiency that decentralization implies, it has sought to promote the use of opportunities in terms of international financing for subnational governments. Finally, when referring to future expectations, this proposal expects to encourage the union of efforts and the construction of synergies to accelerate the process of transformation to a smart city.

*Key Words:* Internationalization, International Financing, City of Córdoba, Municipality of Córdoba, Case Report

## ***Referencias***

Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín (**ACI**)  
Banco de Desarrollo de América Latina (**CAF**)  
Banco Interamericano de Desarrollo (**BID**)  
Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (**CGLU**)  
Comisión Económica para América Latina y el Caribe (**CEPAL**)  
Constitución de la Provincia de Córdoba (**CCCOR**)  
Constitución Nacional (**CN**)  
Dirección General de Financiamiento y Relaciones Internacionales (**DGFRI**)  
Financiamiento internacional (**FI**)  
Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (**INDEC**)  
Municipalidad de Córdoba (**MC**)  
Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (**UNOPS**)  
Organización de Estados Americanos (**OEA**)  
Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (**UNESCO**)  
Organizaciones Internacionales (**OOII**)  
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (**PNUD**)  
Relaciones Internacionales (**RRII**)  
Secretaría de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales (**SPMRI**)  
Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (**UCCI**)

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>9</b>
2.1. INSERCIÓN DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL	9
2.1.1. <i>Dimensión político-institucional</i>	10
2.1.2. <i>Dimensión paradiplomática</i>	11
2.1.3. <i>Dimensión financiamiento internacional</i>	12
2.1.4. <i>Dimensión jurídica</i>	15
2.2. FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE FINANCIAMIENTO Y RELACIONES INTERNACIONALES	17
2.3. ANÁLISIS DE CONTEXTO	18
2.3.1. <i>Contexto económico</i>	19
2.3.2. <i>Tendencia global en materia de cooperación</i>	19
2.4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	20
<b>3. MARCO TEÓRICO</b>	<b>23</b>
<b>4. DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN</b>	<b>28</b>
<b>5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>30</b>
5.1. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	30
5.1.1. <i>Objetivo general</i>	30
5.1.2. <i>Objetivos específicos</i>	30
5.2. ALCANCE	30
5.2.1. <i>Institucional</i>	30
5.2.2. <i>Espacial</i>	31
5.2.3. <i>Temporal</i>	32
5.3. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y RIESGOS IDENTIFICADOS	32
5.4. ACCIONES ESPECÍFICAS	32
5.5. PLAZOS DE IMPLEMENTACIÓN	34
5.6. RECURSOS Y PRESUPUESTO	35
5.7. INDICADORES DE MEDICIÓN	37
<b>6. CONCLUSIONES</b>	<b>39</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>42</b>
<b>8. ANEXO</b>	<b>46</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

A partir del siglo XIX y, principalmente luego de la Segunda Guerra Mundial, se percibieron nuevas interacciones, dinámicas y problemas a nivel global; éstos introdujeron importantes cambios, tales como el aumento de la interdependencia y la erosión del papel central de los estados del sistema westfaliano. En este sentido, la estrategia de inserción internacional estatal ha mutado paulatinamente, permitiendo el surgimiento de nuevos actores protagónicos, entre ellos, las entidades subnacionales. En la actualidad, la acelerada urbanización, el crecimiento demográfico y la falta de planeación de muchas ciudades de América Latina y el Caribe<sup>1</sup>, ejercen presión sobre factores tales como el suministro de agua, la contaminación, el entorno de vida y la salud pública (UN, s.f.). Por consiguiente, el contexto globalizado plantea desafíos y oportunidades a los líderes de las ciudades, obligándolos a reposicionar el rol que los gobiernos locales asumen. Tal es el caso de la Ciudad de Córdoba, actualmente influenciada por la creciente revalorización de lo local.

En el presente Trabajo Final de Grado se realiza un Reporte de Caso con el propósito de fortalecer la Cooperación Internacional de la Ciudad de Córdoba. Se diseña una propuesta de investigación-acción<sup>2</sup> sobre la sistematización y consolidación de la estrategia de búsqueda de financiamiento internacional para así lograr, como fin último, la internacionalización del municipio. Partiendo de la premisa que afirma que toda acción, iniciativa e intercambio internacional llevado a cabo por un gobierno subnacional debe priorizar la mejora en las condiciones de vida del ciudadano promedio, se espera forjar relaciones con actores extranjeros que transformen el territorio en un espacio más inclusivo, sostenible y atractivo.

En primer lugar, se aspira al fortalecimiento de la estrategia de búsqueda y difusión de oportunidades llevada a cabo por la Dirección General de Financiamiento y Relaciones Internacionales (DGFRI) perteneciente a la Secretaría de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales (SPMRI) de la Municipalidad de Córdoba, para así posicionar a la ciudad como referente en la materia. En segundo lugar, es inferido que, a raíz de la consecuente

---

<sup>1</sup> Se decide hacer foco en esta región dado que, según la CEPAL, es “la más urbanizada del mundo en desarrollo. Dos tercios de la población latinoamericana vive en ciudades de 20.000 habitantes o más y casi un 80% en zonas urbanas.” (s.f., párr. 1).

<sup>2</sup> Según McKernan J. (2001), es un proceso reflexivo a través del cual se toma un área-problema determinado, que se desea mejorar ya sea en la práctica o en la comprensión personal. Para ello, se lleva a cabo un estudio para definir con claridad el problema, luego se especifica un plan de acción y se emprende una evaluación para comprobar y establecer la efectividad de la acción tomada. Por último, los participantes reflexionan, comunicando los progresos.

adjudicación de recursos, Córdoba se encontrará más desarrollada e inserta en el plano internacional.

Como punto de partida para la presente investigación, se contempla el *estado del arte* sobre diferentes corrientes de las Relaciones Internacionales, entendido éste como “una indagación de nuevos sentidos, que trasciende el nivel descriptivo de los datos para establecer nuevas relaciones de interpretación entre las categorías del objeto de estudio en las distintas producciones investigativas y crear nuevas miradas de investigación y formación” (Guevara Patiño, 2016, p. 165). Al mismo tiempo, el trabajo representa un *estudio de caso*, ya que se orienta a la compilación e interpretación detallada de información sobre la Municipalidad de Córdoba, y posee carácter exploratorio. Es relevante destacar que su propósito es político, dado que ofrece recomendaciones de política pública. De esta manera, las técnicas de recolección de datos utilizadas incluyen entrevistas individuales, en profundidad, en línea, estructuradas y semiestructuradas. A su vez, toda conclusión deriva de un relevamiento realizado a partir de la labor diaria al interior de la DGFRI<sup>3</sup>, caracterizándose la observación por ser de tipo participante y abierta, debido al alto grado de involucramiento (Vieytes, 2004).

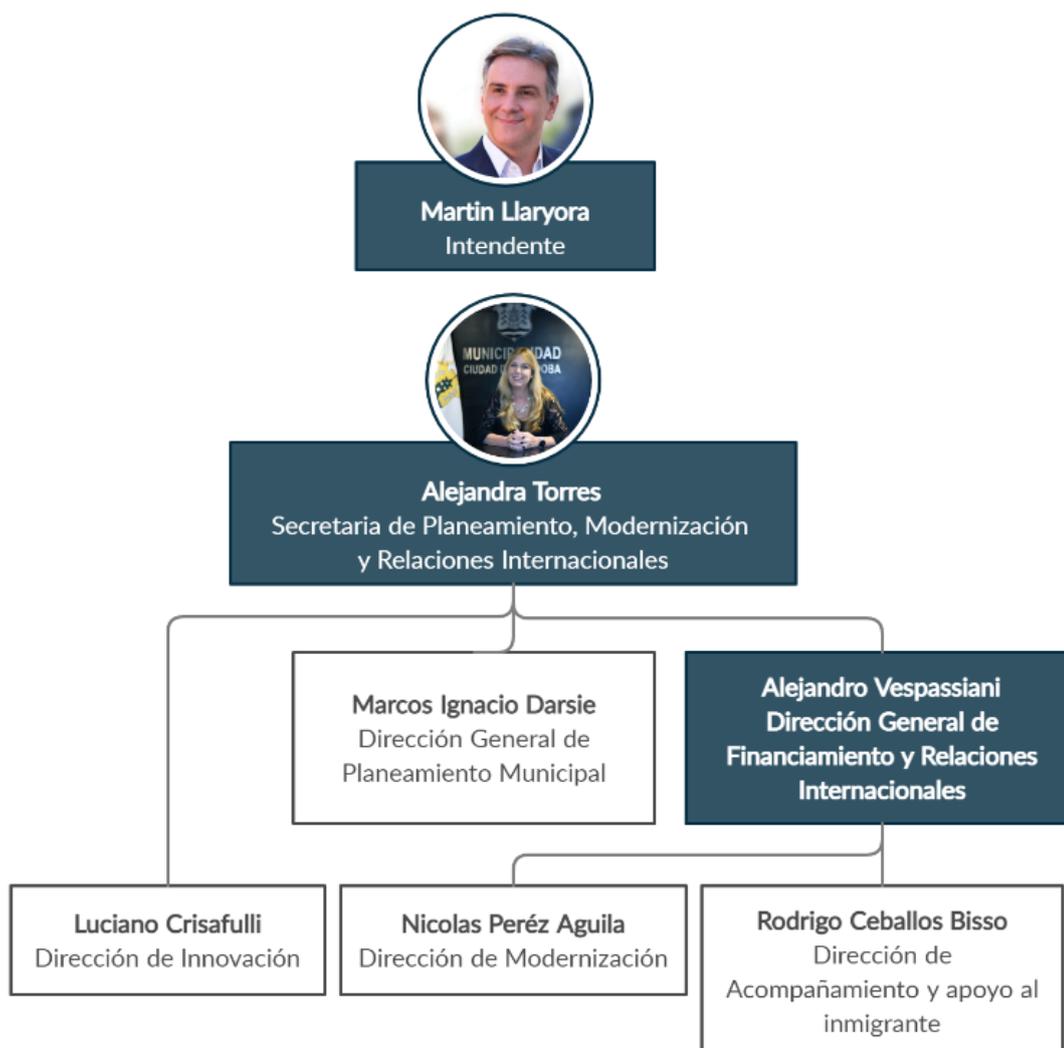
En lo que al marco de referencia institucional refiere, el 12 de diciembre del año 2019, a través del Decreto N° 17/20<sup>4</sup>, fue determinada la creación de la Secretaría de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales (SPMRI) dentro de la estructura de la Municipalidad de Córdoba (MC). Al interior, la Dirección General de Financiamiento y Relaciones Internacionales (DGFRI) funciona como catalizadora de la búsqueda de oportunidades de financiamiento. En tal sentido, colabora en el proceso de elaboración y presentación de proyectos, derivando las convocatorias identificadas a las correspondientes Secretarías<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> La autora se desempeña laboralmente en el organismo institucional que es parte del diagnóstico (DGFRI).

<sup>4</sup> Ver Decreto 17/20 completo en anexo 8.1.

<sup>5</sup> La derivación es realizada según temática de interés dentro de las direcciones de la estructura orgánica.



Fuente: Elaboración propia consultando *Decreto de estructura orgánica - 12/2019*<sup>6</sup>.

La problemática identificada y abordada a través del presente trabajo, se fundamenta en la falta de enfoque estratégico a la hora de llevar a cabo la búsqueda de financiamiento desarrollada por la DGFRI, caracterizada por su incipiencia y baja consolidación. Las dificultades son representadas tanto por la carencia de sistematización de la información, como así también por el desaprovechamiento del recurso de ayuda económica externa en calidad de herramienta para el desarrollo integral de la Ciudad. Se puede inferir, entonces, que existe una clara oportunidad de mejora en la gestión y desarrollo del plan de Cooperación instrumentado al momento.

A través de un servicio de asesoría promovido y financiado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), desde el dieciséis de marzo del año 2021

<sup>6</sup> Ver organigrama completo en anexo 8.1

comenzó a potenciarse el plan de cooperación instrumentado en materia de financiamiento. Se hace referencia al Proyecto ARG/16/005, denominado “Mejora de la capacidad de gestión del Ministerio de Finanzas de la Provincia de Córdoba como organismo rector de los procesos de innovación y gestión por medio de las TICs”. A partir de entonces, son observados considerables esfuerzos por formalizar este curso de acción.

Con el objeto de relevar antecedentes destacados sobre la temática de interés, y siguiendo a autores como Mary Bowerman, Amanda Ball y Graham Francis (2002), se identifica al *benchmarking* como una herramienta valiosa para diagnosticar, evaluar y diseñar actividades que aspiran al logro de la modernización y el desarrollo de los gobiernos locales. Se trata de un proceso mediante el cual se observan y analizan las mejores prácticas realizadas en organizaciones públicas, con el objetivo de mejorar las estrategias propias. De esta manera, resulta de especial interés tomar como referencia a la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín (ACI), que ha sabido canalizar la búsqueda de ayuda externa de manera exitosa para insertarse globalmente. Hoy ha logrado convertirse en un “actor clave del proceso de internacionalización para el desarrollo del territorio a través de la construcción de relaciones internacionales estratégicas, facilitando el acceso de recursos de cooperación internacional y la llegada de inversión nacional y extranjera” (ACI, s.f).

Otro caso de referencia es la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que, debido a su sólida inserción internacional, ha recibido un total de 42 premios y reconocimientos internacionales en el período comprendido entre 2011 y 2019; entre ellos, Premio Interamericano a la Innovación para la Gestión Pública Efectiva otorgado por la Organización de Estados Americanos (OEA) y *World Smart City Awards*. Asimismo, en el período 2016-2020 ha participado de 6 proyectos internacionales y acciones de cooperación — técnica, financiera y académica — en articulación con diversos actores internacionales, entre sus socios: Alcaldía de la Ciudad de Berlín, Ayuntamiento de la Ciudad de Madrid, Ayuntamiento de Barcelona, Alcaldía de Medellín, UCCI, UNOPS y *Cities Alliance* (Bs As Ciudad, s.f).

Por último, la Dirección de Relaciones Internacionales del Gobierno de Corrientes ha publicado desde octubre de 2014 una serie de Nóminas sobre Convocatorias Vigentes de Cooperación Internacional<sup>7</sup> con frecuencia periódica, acumulando un total de 43 ediciones. En este sentido, las Nóminas reúnen la oferta actualizada de oportunidades provenientes de todo tipo de actores — Estados, Organismos Internacionales, Regionales, Fundaciones, Empresas, ONGs, entre otros — que ofrecen subsidios y/o asistencia técnica para la presentación de

---

<sup>7</sup> <https://relacionesinternacionales.corrientes.gob.ar/home/nomina-de-convocatorias-vigentes/categorias>

proyectos, concursos, premios, cursos y becas internacionales. Como oportunidad de mejora, se identifica el proceso de diseño de producto, incluyendo tanto el atractivo y la identidad visual como las competencias técnicas de los diseñadores. Este gobierno, a su vez, posee: una primera Guía de Organismos, Agencias y ONGs internacionales, una segunda sobre la Formulación de Proyectos, una sección en su página web exclusivamente para Convocatorias y, por último, un Mapa de Cooperación Internacional (DRI Gobierno de Corrientes, s.f). Es destacable la constancia en la generación de contenido, la difusión de oportunidades para entidades no gubernamentales y para ciudadanos en general, como así también la excelente sistematización de información llevada a cabo; por tal motivo, representan productos deseables para la Ciudad de Córdoba en su búsqueda por posicionarse como actor referente.

Las ciudades mencionadas *ut supra* revisten casos interesantes por poseer áreas sólidas de Financiamiento, Cooperación y/o Relaciones Internacionales, como así también una clara línea de trabajo que gira en torno al financiamiento internacional (FI). El objetivo de la DGFRI deberá consistir no sólo en observar estas buenas prácticas sino también encontrarse, a futuro, un paso adelante en la materia.

En lo que respecta a la relevancia del caso, es necesario destacar que la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible requiere una significativa movilización de recursos a nivel global, conllevando grandes cambios relativos al financiamiento y su asignación (CEPAL, 2015). En este sentido, un informe específico sobre la Ciudad de Córdoba del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Deloitte (2021) identifica que “en temas de financiamiento existen grandes áreas de oportunidad” (p. 5); el estudio encuentra su fundamentado a través de entrevistas realizadas a diversos agentes de la MC, quienes consideran que el presupuesto no es suficiente para el desarrollo de proyectos deseados y que, si bien existen numerosas fuentes de financiamiento externo, no se ha logrado acceder a ellas.

Por consiguiente, la Ciudad de Córdoba deberá ser estratégica y aprovechar el amplio panorama de oportunidades que implicaría el éxito de la presente propuesta; los resultados serían múltiples dado que impactaría en la esfera política, social, económica, tecnológica e incluso cultural. Por un lado, la MC sería identificada como referente en materia de cooperación y búsqueda/obtención de financiamiento internacional, siendo reconocida como tal en las redes de ciudades y gobiernos locales. Por consiguiente, sería validada en doble frente: como receptora de fondos prioritaria por sobre sus pares, y como organismo público efectivo desde la perspectiva de la sociedad civil, quien percibiría los resultados materiales en la efectivización de proyectos financiados por fondos externos.

La visibilización de resultados responde tanto a fines evaluativos como a la necesidad del gobierno local de contar con la aprobación de diversos actores: sociedad civil, medios de comunicación, academia, sector privado, entre otros. Es menester que esta alianza se construya en calidad colaborativa, para así lograr el objetivo de internacionalizar el territorio. En definitiva, la presente propuesta se convertiría en una herramienta para validar localmente, la inserción internacional.

## 2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

### 2.1. *Inserción de la Ciudad de Córdoba en el ámbito internacional*

En materia de Relaciones Internacionales, la actual gestión de gobierno busca “desarrollar estrategias de internacionalización que permitan posicionar a Córdoba en el escenario internacional” (MC, s.f, párr. 1). En efecto, según el Plan de Metas vigente<sup>8</sup>, espera “convertirse en una ciudad abierta al mundo, con participación activa en la agenda global, liderando redes estratégicas de internacionalización como oportunidad para el desarrollo local” (MC, 2020, p. 8).

A los fines del presente trabajo, se identifican cuatro dimensiones centrales para estudiar la inserción de la Ciudad de Córdoba en el ámbito internacional<sup>9</sup>:

1. *Político-institucional*: describe las funciones de la SPMRI, la DGFRI y contempla un análisis comparativo del presupuesto municipal asignado para el año 2021 entre diferentes secretarías.
2. *Paradiplomática*: identifica brevemente hermanamientos, relaciones de carácter bilateral y multilateral.
3. *Financiamiento Internacional*: especifica proyectos internacionales recientes e iniciativas potenciales, principales organismos financiadores y el tipo de ayuda externa más recurrente.
4. *Jurídica*: define el enmarque y la limitación jurídica del accionar internacional de la Ciudad en los ámbitos nacional, provincial y municipal.

---

<sup>8</sup> Plan de Metas para el período 2020-2023, ver anexo 8.3.

<sup>9</sup> Las dimensiones se inspiran en las descritas por la autora Natalizio M. V. (2007) en su trabajo “La multicausalidad y multidimensionalidad de la acción internacional de los actores subnacionales argentinos. El caso de la ciudad Autónoma de Buenos Aires”.

### 2.1.1. Dimensión político-institucional

La creación en 2019 de la Secretaría de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales significó un hito para la gestión municipal; ha logrado visibilizar el rol de las RRII, teniendo en cuenta que éstas no habían sido explícitamente mencionadas en la estructura orgánica de administraciones anteriores. Por el contrario, durante el período 2011-2019, las tareas relacionadas a la temática estuvieron contempladas bajo la Dirección de Relaciones Institucionales, comprendida dentro de la Subsecretaría de Gobierno<sup>10</sup>.

La actual Secretaria, Dra. Alejandra Torres, ha generado diversos espacios durante su función orientados en torno a la innovación, el uso de la tecnología, la equidad de género y el acceso igualitario del ciudadano a las plataformas digitales de gobierno. Entre otras iniciativas, ha acompañado el lanzamiento del “Desafío de Innovación Córdoba Resiliente 2021” en alianza junto a BID Lab y Red Global de Ciudades Resilientes, y contribuido con la categorización de la Ciudad como “Emergente” por el BID en el reporte de *Smart Cities*. Asimismo, en el marco del Día Internacional de la Mujer, ha participado del reconocimiento a cordobesas emprendedoras en tecnología con el objetivo de, en sus palabras, “visibilizar a las mujeres emprendedoras y los emprendimientos tecnológicos, no solamente en Córdoba, sino también en nuestro país y el mundo” (Prensa MC, 2021).

Los ejemplos mencionados demuestran que existe voluntad política para el logro de la internacionalización de la ciudad, definiendo como norte el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible, principalmente el ODS N° 5 (Igualdad de Género), N° 9 (Industria, innovación e infraestructura) y N° 11 (Ciudades y comunidades sostenibles)<sup>11</sup>. Sin embargo, lo expuesto también permite constatar que la búsqueda de financiamiento internacional ha quedado más bien relegada a una actividad de carácter secundario.

Si bien la Secretaría posee ejes de trabajo de gran impacto, tanto a nivel local (innovación, modernización, emprendedurismo), como internacional (OOII, ciudades, cooperación), posee el menor presupuesto de la estructura orgánica para el año 2021. La cifra asignada suma un total de \$216.000.000<sup>12</sup> millones de pesos. La siguiente Secretaría — en orden ascendente — es la de Comunicación, que duplica la asignación otorgada a SPMRI. Por su parte, la Secretaría de Participación Ciudadana tiene asignado un presupuesto aproximadamente 12 veces mayor, con la Secretaría de Salud se observa una proporción de 47

---

<sup>10</sup> Decreto N°772/2016 y N° 055/1

<sup>11</sup> Ver metas específicas que hacen a los objetivos de la SPMRI en Anexo 8.7

<sup>12</sup> Al 26/04/2021 teniendo en cuenta que este monto puede o no mantenerse inalterado hasta diciembre del corriente año, encontrándose sujeto a reasignaciones presupuestarias.

a 1 y, por último, en comparación a la Secretaría de Gestión Ambiental y Sostenibilidad la dimensión es de 55 veces a 1 (Municipalidad de Córdoba, 2021). Teniendo en cuenta la importancia de los datos analizados, se puede inferir: por un lado, existe una fuerte disparidad en comparación a sus pares análogas y, por el otro, a pesar de ampliarse la participación de los gobiernos locales en el plano internacional, a la hora de proveer recursos, las políticas llevadas a cabo en el territorio siguen siendo prioritarias.

Algunas de las funciones que le corresponden a la SPMRI y competen a la temática son (MC, s.f):

- Articulación, gestión y administración de fondos para el apoyo de PyME, emprendedores, ciudadanos y Organizaciones No Gubernamentales (ONG).
- Elaboración de proyectos y programas que requieran de la acción conjunta de otras jurisdicciones, sean comunales, municipales, de comunidades regionales, provinciales, nacionales o internacionales, como así también del sector privado, tendiente al logro de las metas propuestas.

A diario, la DGFRI asiste y acompaña a la Secretaría en todo aquello vinculado al diseño y evaluación de procesos de gestión que garanticen tanto la transparencia como la eficiencia. Trabaja en el ámbito de la Administración Pública centralizada y descentralizada — de forma transversal a todas las áreas del gobierno municipal — y colabora en la ejecución de las líneas de financiamiento con organismos internacionales de crédito, en aquellos proyectos realizados por la Ciudad. Su estructura cuenta actualmente con 3 cargos: el Director General y 2 asesoras. El número no dista de la composición de la Secretaría, un total de 20 agentes municipales<sup>13</sup>. Sin embargo, también se debe tener presente a los empleados indirectos que prestan servicios específicos en ella, los cuales ascienden a una cantidad aproximada de 60 personas. Del total de estos últimos, gran parte realiza su aporte en la Dirección de Modernización (A. Vespasiani, comunicación personal, 26 de abril de 2021).

### 2.1.2. *Dimensión paradiplomática*

En lo que respecta a las Relaciones Multilaterales, la MC es miembro de distintas redes que buscan aumentar el rol y la influencia de los gobiernos locales, desarrollando intercambio

---

<sup>13</sup> De ese total, 6 personas poseen calidad de funcionarios y los restantes, empleados contratados (prestan servicios profesionales, pero no forman parte de planta, es decir, no son considerados un empleo municipal, contemplados por el Artículo 8° de la Ordenanza N° 12433).

a través de la cooperación horizontal, entre ellas: Mercociudades, Metrópolis, CGLU, *Open Government Partnership* y Alianza Global de Ciudades Inteligentes del G20.

Por otro lado, posee acuerdos bilaterales<sup>14</sup> y hermanamientos<sup>15</sup> con 12 ciudades de 9 países (Municipalidad de Córdoba, s.f). Según Leonardo Granato y Nahuel Oddone (2010), los hermanamientos son considerados una de las formas esenciales para la creación de vínculos entre ciudades y sus resultados varían “desde el intercambio de ideas y conocimiento de las respectivas culturas hasta la puesta en marcha de programas cooperativos y proyectos de negocios conjuntos” (p. 11). La ciudad ha alcanzado este tipo de relacionamiento con Lodz (Polonia), Andalucía (España), Montevideo (Uruguay), Curitiba (Brasil), Tampa (EEUU) y Turín (Italia), entre otras (Municipalidad de Córdoba, s.f).

### 2.1.3. *Dimensión financiamiento internacional*

Según el Plan de Metas 2020-2023 (MC, 2020), es un objetivo de la gestión mencionado en el punto 16 “promover la internacionalización de la Ciudad de Córdoba como oportunidad para el desarrollo local”<sup>16</sup> (p.66), siendo uno de los indicadores para su cumplimiento “duplicar la participación anual en proyectos realizados con redes internacionales” (p.71). Para ello, es necesario considerar que durante el año 2019 se generaron tan sólo dos de este tipo.

Lo dicho hasta aquí supone que el aspecto positivo de ganar un fondo concursable es el posicionamiento internacional de la ciudad como referente en alguna política o temática. Sin embargo, es imprescindible una debida cautela, dado que, si las participaciones no persiguen un objetivo más integral, acaban siendo acciones desarticuladas y alejadas de las necesidades locales.

Cabe destacar que en el año 2020 se obtuvieron fondos como aporte no reintegrable (ANR) por un importe de € 3.157.860 provenientes de la Unión Europea (UE), para el proyecto “Respira Córdoba: Recuperando el valor histórico-patrimonial y paisajístico del Área Central desde la gobernanza urbana”. Este busca contribuir a la mejora de la ecologización de la ciudad, al tiempo que promueve la gobernanza multisectorial en la gestión urbana, como así también la revitalización y mejora de la calidad ambiental de las sub-áreas Casco Histórico Tradicional y Alberdi.

---

<sup>14</sup> Según Gatesché (2007) se llevan a cabo entre dos gobiernos locales y se pueden identificar como subtipos: hermanamientos, proyectos entre dos gobiernos locales y relaciones entre asociaciones de municipios

<sup>15</sup> Tipo de acuerdo bilateral

<sup>16</sup> Ver anexo 8.5

Durante el primer semestre de 2021, se han identificado oportunidades sobre diversos ejes temáticos que le conciernen a las Secretarías de Salud, Gestión Ambiental y Sostenibilidad, Comunicación y a las Direcciones de Innovación, Modernización, Apoyo y Acompañamiento al Inmigrante, Cultura, Prensa, Planeamiento y Discapacidad (A. Vespasiani, comunicación personal, 26 de abril de 2021). Actualmente, la ciudad se encuentra en proceso de obtención de recursos para estudios de movilidad sustentable con EUROCLIMA+, que ascienden a un total de €600,000 según las propias fuentes de la organización (EUROCLIMA+, 2019).

A través de una entrevista realizada al Director General de Financiamiento y Relaciones Internacionales, Mgter. A. Vespasiani, se relevaron ciertas iniciativas potenciales del municipio. Una de ellas, presentada por la Dirección de Telecomunicaciones y Conectividad, busca proveer acceso a internet de manera gratuita. El objetivo es reducir la brecha digital en poblaciones vulnerables de la Ciudad de Córdoba mediante el uso de tecnología WIFI y LTE no Licenciada, concentrándose en zonas geográficas donde los índices de Necesidades Básicas Insatisfechas son elevados. Los puntos neurálgicos comprenden las áreas colindantes a los Centros de Participación Comunal de Argüello, San Vicente y Villa el Libertador.

Una segunda propuesta, elaborada por la Secretaría de Salud, se denomina “Programa Nutricional infante juvenil de la Ciudad de Córdoba”; cuyo propósito consiste en realizar el diagnóstico antropométrico de niños que asisten a escuelas municipales, tomando muestras biológicas para conocer su estado de salud a partir de la medición de los micronutrientes. Posteriormente, busca elaborar una política efectiva de entrega de alimentos y confección de programa nutricional (comunicación personal, 28 de mayo de 2021). Estos son ejemplos de proyectos que contribuirían al desarrollo integral de la Ciudad y podrían materializarse a través de la aplicación y adjudicación exitosa de FI.

Según un estudio realizado por el Grupo Pharos (2018) — teniendo en cuenta sólo las instituciones y organismos con líneas de cooperación abiertas para la Argentina — el tipo de apoyo más recurrente es el de “Cooperación y/o Ayuda Financiera”, representando el 50% del total del flujo de ayuda exterior.



Fuente: Elaboración propia consultando “*Mapeo sobre Oferta de Financiamiento Internacional*” Grupo Pharos (2018).

Las diferentes oportunidades internacionales pueden incluir: subvenciones, donaciones, préstamos, subsidios, premios, becas, concursos, reconocimientos, distinciones, asistencia técnica, asesorías, capacitaciones, invitaciones a foros, conferencias o redes de ciudades, entre otras. Por su parte, las Secretarías a las que se pueden derivar las oportunidades son: Economía y Finanzas, Gestión Ambiental y Sostenibilidad, Políticas Sociales, Inclusión y Convivencia, Movilidad Urbana, Salud, Desarrollo Urbano, Educación, Participación Ciudadana y, por último, Comunicación (MC, s.f)<sup>17</sup>. Asimismo, se pueden compartir a empresas del Estado como TAMSE (Transporte Automotor Municipal Sociedad del Estado), Córdoba Obras y Servicios (COyS) y CORMECOR. Es conveniente destacar que, en general, las personas entrevistadas a través de un informe del BID y Deloitte (2021), consideran que el mecanismo de coordinación intragubernamental es positivo.

A continuación, se presentan los organismos que son financiadores recurrentes de proyectos internacionales<sup>18</sup> según diferentes dimensiones, llámense institucional, social, económica y género (Grupo Pharos, 2018):

<sup>17</sup> Consultar anexo 8.2

<sup>18</sup> La oferta de financiamiento no es exclusiva para entes subnacionales, pero si poseen líneas de financiamiento específico para estas unidades. Se consideran financiadores desde una perspectiva general, teniendo en cuenta que se propone la difusión externa de oportunidades a otro tipo de organizaciones en el territorio.

DIMENSIÓN	ORGANIZACIÓN/ORGANISMO	
<b>INSTITUCIONAL</b>  (Democracia, gobernabilidad, principios de representación, participación ciudadana, etc.)	International Development Research Centre (IDRC) Fundación Ford Grand Challenges Canadá National Endowment for Democracy (NED) CAF EuroSocial Europe Aid	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) Open Society Foundations Tinker Foundation ONU Mujeres CEPAL BID Embajada de Canadá
<b>ECONÓMICA</b>  (PBI, Exportaciones, Empleo, Industria, Comercio, Turismo, economía ambiental, consumo responsable, etc)	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) Embajada Suiza	Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) Concurso Nacional del Programa Nacional de Emprendedores para el Desarrollo Sustentable (PROESUS)
<b>SOCIAL</b>  (Inclusión, Educación, Salud, Cultura)	Humanitarian Innovation Fund Wellcome Trust Embajada de Australia Melinda Grey Found Premio UNESCO	Fondo Nacional de Artes Bill & Melinda Gates Foundation King Hamad Award Goethe Institut
<b>GÉNERO</b>	Global Award for Women	Grand Challenge Canada

Fuente: Elaboración propia a partir de “*Mapeo sobre Oferta de Financiamiento Internacional*” Grupo Pharos (2018).<sup>19</sup>

#### 2.1.4. Dimensión jurídica

Desde el punto de vista legal, la Reforma de la Constitución Nacional de 1994 representó un acto jurídico de reconocimiento que permitió a los municipios ser identificados como actores facultados para realizar gestión internacional (Natalizio, 2007). En este sentido, es importante destacar a los Art. 123 y 124<sup>20</sup> de la CN que, actualmente, contemplan el enmarque y la limitación jurídica del accionar internacional de las entidades subnacionales en Argentina (Calvento, 2014). A continuación, se identifican — de manera adicional — el marco normativo provincial y municipal de la actividad internacional de Córdoba:

<sup>19</sup> A fines prácticos, se realiza de manera acumulativa, es decir, si un organismo es mencionado en la primera dimensión, no será identificado nuevamente en la subsiguiente.

<sup>20</sup> Ver anexo 8.4

ACCIONAR INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA - MARCO LEGAL		
NACIONAL	PROVINCIAL	MUNICIPAL
Artículos - CN: 123. Autonomía municipal 124. Competencias internacionales	Artículos - CCCOR: 180. Autonomía municipal 186. Competencia material 188. Recursos 190. Convenios	Artículos - Carta Orgánica Municipal de la ciudad de Córdoba: 13 inc. 2 y 7. Acuerdos 15. Planificación 64 inc. 21. Convenios 86 inc. 8. Relacionamento

Elaboración propia. Fuente: CN, CCCOR, Carta Orgánica Municipal de la Ciudad de Córdoba.

Por su parte, Schiavon J. (2018) identifica cuatro tipos de relaciones posibles en la conjunción entre política exterior y paradiplomacia: exclusiva, consultiva, complementaria e inclusiva. De la clasificación precedente se desprende que la Ciudad de Córdoba se encuentra comprendida dentro de la categoría *complementaria* dado que en Argentina “el gobierno central controla la política exterior y su implementación, pero los gobiernos subnacionales tienen poderes constitucionales para llevar a cabo relaciones internacionales en algunas áreas” (Trebucq & Serna, 2020, p. 258). Se debe aspirar entonces a la construcción de un espacio sinérgico, considerando que el accionar de los diferentes niveles de gobierno no es mutuamente excluyente; de allí que, un ejemplo de espacios en los que el accionar nacional-municipal se complementa, es precisamente la cooperación y el FI.

Por otro lado, en lo que respecta a financiamiento — teniendo en cuenta específicamente los créditos y la deuda pública — la Ley N° 25.917 del Régimen Federal de Responsabilidad Fiscal, obliga al Gobierno Nacional a establecer los límites de endeudamiento para el conjunto de las provincias. A su vez, instaura un mecanismo de control debido al cual las provincias “elevarán los antecedentes y la documentación correspondiente al Ministerio de Economía y Producción, el que efectuará un análisis a fin de autorizar tales operaciones” (art. 25) y aclara que, para el caso de los municipios<sup>21</sup>, las provincias deberán coordinar con el Gobierno nacional y los gobiernos locales, las acciones destinadas a propiciar tales autorizaciones. Además, la Ordenanza N° 12.210 del Concejo Deliberante de la Ciudad de

<sup>21</sup> Al segundo trimestre de 2019, última actualización disponible, la Ciudad de Córdoba poseía 23.330 millones de pesos en stock de deuda proveniente de organismos internacionales según la página web del Gobierno Nacional (s.f).

Córdoba, establece en el Art. 13 que el nivel de endeudamiento del municipio no podrá generar servicios financieros que superen el 15% de cada ejercicio. Sin embargo, en el presente trabajo se prioriza la obtención de aquellos fondos no reembolsables, es decir, donde no deba realizarse el reintegro de los recursos monetarios provistos.

## 2.2. *Funcionamiento interno de la Dirección General de Financiamiento y Relaciones Internacionales*

Del diagnóstico realizado se desprende: hasta el mes de marzo de 2021 no existía un/a colaborador/a dentro de la DGFRI que llevara a cabo la tarea de búsqueda de FI de manera exclusiva con frecuencia diaria o periódica; tampoco una base de datos sobre oportunidades encontradas, consideradas, aplicadas, rechazadas y el porqué de los diferentes cursos de acción mencionados. Por otro lado, la Secretaría actualmente carece de un mapeo sobre principales financiadores, receptores, temáticas, magnitudes y tipos de financiamiento. La información que circula es de carácter informal y se reduce a aquella que los colaboradores han adquirido a través de la experiencia, es decir, no se encuentra unificada ni sistematizada. Existe en la página web del municipio una sección de “Convocatorias”<sup>22</sup> del área de Cultura, pero ninguna de su tipo en el apartado de Relaciones Internacionales. La difusión externa de oportunidades se concentra en aquellas que fomentan el emprendedurismo, la innovación y el trabajo de artistas, sin embargo, no se gestionan las que potencialmente benefician a otro tipo de organizaciones (sin fines de lucro, informales, no gubernamentales o pertenecientes al sector privado).

El PNUD, a través del Proyecto/ARG/16/005, brinda a la MC los recursos financieros necesarios para la contratación de un/a asesor/a en la temática de FI, por lo tanto, permite la dedicación a tiempo completo en el marco de la SPMRI. El propósito esencial que persigue el servicio de consultoría es llevar adelante un permanente seguimiento de mecanismos de financiación internacional que se generan en organismos multilaterales de crédito. Su objeto es ampliar las posibilidades para que la Ciudad de Córdoba tenga acceso a todo tipo de líneas de créditos y aportes no reintegrables, pudiendo éstos ser solicitados por cualesquiera de las doce secretarías de la MC, empresas estatales o entidades autárquicas. También busca identificar los distintos premios y concursos a los cuales postular. Por último, es conveniente recalcar que la asesoría ha sido enmarcada en la DGFRI y responde a su Director General.

En función de lo planteado, se ha comenzado a elaborar una base de datos con: oportunidades analizadas durante este período de tiempo, plazo de vencimiento, temática,

---

<sup>22</sup> Las mismas son de carácter nacional e internacional

entidad que aporta los fondos y requisitos para la solicitud. Asimismo, es realizada una discriminación entre aquellas a las que la MC puede aplicar como entidad gubernamental local, de aquellas que tienen como beneficiarios exclusivos a: gobiernos nacionales, organizaciones no gubernamentales, sin fines de lucro, sector privado, compuestas o lideradas por mujeres, informales, empresas sociales, emprendedores, investigadores, individuos, estudiantes, entre otros. A partir de la incipiente sistematización mencionada, se presentan los siguientes cursos de acción:

01. La SPMRI tiene la posibilidad de presentar un proyecto a la convocatoria identificada, si se adecúa a la temática.
02. Es analizada la oferta externa y la demanda dentro de la MC para posteriormente lograr un *matching*, comunicando la oportunidad o convocatoria a otra Secretaría o Dirección de la estructura orgánica que posea proyectos afines<sup>23</sup>.
03. Se difunde externamente, principalmente, a través de:
  - a. La Dirección de Innovación, a cargo del Mgter. Jorge Luciano Crisafulli, a emprendedores/as de la ciudad.
  - b. La Dirección de Industrias Culturales y Creativas, a cargo de la Sra. Ana Paula Tumas, a artistas de diversas áreas de *expertise* como pintura, escultura, literatura, música, danza, arquitectura y cine.

Cabe destacar que, de igual manera, en ciertas ocasiones las oportunidades constituyen y/o incluyen exclusivamente instrumentos de cooperación técnica e instancias de formación. Esta realidad implica el consiguiente desafío de sensibilizar a los agentes municipales — especialmente quienes no trabajan en lo que refiere estrictamente a las RRII — sobre el potencial de monetizar esos intercambios técnicos y capacitaciones, de tal manera que contribuyan al fortalecimiento de capacidades.

### 2.3. *Análisis de Contexto*

Es primordial situar a la Ciudad de Córdoba teniendo en cuenta diversos factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales<sup>24</sup>. Dado que algunos de ellos han sido identificados en páginas anteriores, a continuación, se realiza un breve análisis del contexto económico y la tendencia en materia de cooperación internacional. En primer lugar, es importante destacar que es el municipio más poblado de los 260<sup>25</sup> existentes en la provincia y

<sup>23</sup> Ejemplo: Convocatoria de TGP Software a Dirección de Modernización.

<sup>24</sup> Base en análisis PESTEL: describe factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales.

<sup>25</sup> El número comprende sólo municipios, si se tienen en cuenta también comunas se eleva a 427.

considerada asimismo la segunda ciudad con mayor densidad poblacional del país, superando a 18 provincias argentinas (BID, 2021).

### 2.3.1. Contexto económico

La Provincia de Córdoba es el principal polo industrial de Argentina dado que produce lácteos, golosinas, aviones, automotores, autopartes, maquinaria agrícola, locomotoras y posee una importante actividad turística (Cancillería, 2021). La Ciudad, por su parte, posee un PBI que asciende a \$122.816 millones de pesos, desglosado en un 75% por el sector servicios y el 25% restante por la producción de bienes. A su vez, cuenta con un gran desarrollo comercial y turístico, siete parques para la radicación de empresas, una importante industria automotriz calificada y de producción de software (MC, 2019).

Respecto al contexto macroeconómico nacional, cabe señalar que el país se encontraba ya en una situación económicamente crítica antes de la emergencia sanitaria y la declaración del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO)<sup>26</sup>. Asimismo, el confinamiento trajo consigo el exponencial aumento de la tasa de desocupación, llegando ésta a representar el 13% en el Gran Córdoba durante el cuarto trimestre de 2020, aumentando 3% respecto al tercer trimestre de 2019 (INDEC, 2021). En este escenario, lograr adjudicar financiamiento internacional y asignarlo de manera eficiente para desplegar proyectos a nivel local favorecería, notablemente, a la reactivación económica.

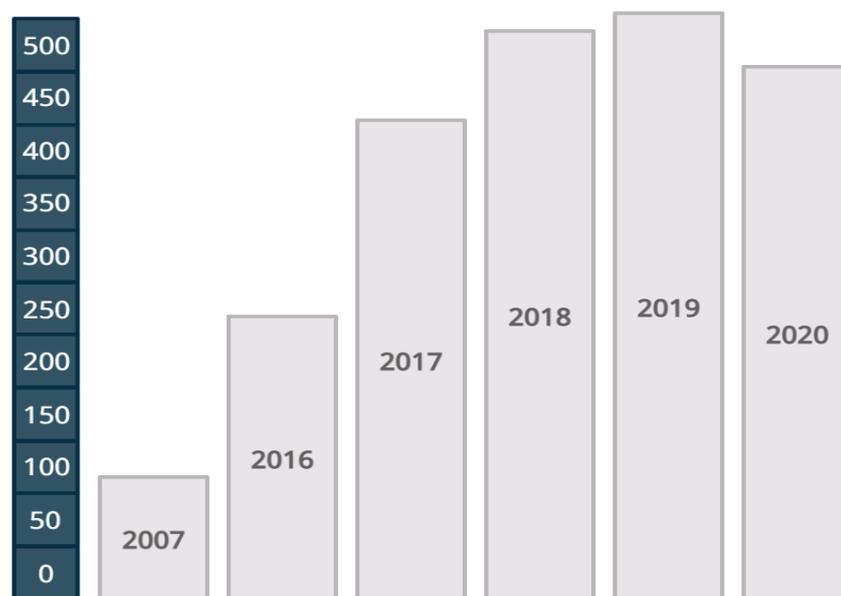
### 2.3.2. Tendencia global en materia de cooperación

Es necesario comenzar aclarando que la Cooperación es la herramienta de gestión política seleccionada a los fines del presente trabajo, entre muchas otras existentes. Las bondades de la misma tienen que ver con que ésta cumple un papel de gran relevancia tanto para el desarrollo del territorio, como en la promoción y apoyo técnico-financiero de las actividades de la población que allí se establece (CELADE, s.f). Ahora bien, en lo que respecta al crecimiento del flujo de Cooperación Internacional, en los últimos años se observa una tendencia positiva al analizar la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI), con un leve descenso en el año 2020, período fuertemente influenciado por el contexto pandémico. La federación — compuesta por más de 150 organizaciones de la sociedad civil — produce y difunde a diario información valiosa respecto a las oportunidades vigentes para todo tipo de beneficiarios. Su crecimiento anual en la difusión de convocatorias señala una tendencia

---

<sup>26</sup> Declarado a través del Decreto N° 297/20.

percibida a nivel global: pasó de comunicar 81 en el año 2007 a 238 en 2016 y más de 400 desde el año 2017 (RACI, s.f).



Evolución de convocatorias difundidas por RACI. Elaboración propia. Fuente: RACI, s.f.

#### 2.4. Diagnóstico organizacional

A los fines prácticos, se realiza un análisis sobre Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del fenómeno en estudio. Esta representa una herramienta valiosa para lograr una planificación estratégica que correlaciona los aspectos internos (FD) con los aspectos externos (OA), elaborando así una *matriz cruzada*.

MATRIZ CRUZADA		FACTORES INTERNOS		DEBILIDADES
		FORTALEZAS		
OPORTUNIDADES		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción directa en el territorio: óptima utilización de los recursos disponibles y del know how.</li> <li>- Papel tutelar que conduce a la MC a la actividad transnacional.</li> <li>- Incidencia del grado de asimetría regional</li> <li>- Marco legal y normativo avalante</li> <li>- Alto nivel institucionalización RRH</li> <li>- Creación de la SPMRI</li> <li>- Interés/voluntad política: consolidar la estrategia de búsqueda de FI.</li> <li>- Recursos Proyecto PNUD ARG16005</li> <li>- Gran vinculación con Dirección de Innovación y Cultura para difusión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de sistematización de la información existente.</li> <li>- Inexistencia de base de datos, nómina, mapeo, guías, entre otros.</li> <li>- Abundante flujo de trabajo en las Secretarías que impide dedicarle tiempo a nuevos proyectos.</li> <li>- Desconocimiento sobre los proyectos carentes de fondos.</li> <li>- Ausencia de coordinación entre jurisdicciones (Nación, Provincia, otros municipios).</li> <li>- Imposibilidad de planificación a largo plazo debido a los cambios de gestión política .</li> </ul>	
FACTORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incidencia de la globalización y la interdependencia a nivel subestatal.</li> <li>- Diversificación de la agenda y desaparición de la división absoluta entre política exterior e interior</li> <li>- Actores subnacionales protagonistas</li> <li>- Flujo creciente de FI.</li> <li>- Sólidos vínculos con el BID y el CAF.</li> <li>- Fondos de apoyo: emprendedurismo.</li> <li>- AL destinatario preferente de fondos debido a la deficiencia económica.</li> <li>- Esfuerzos por cumplir Agenda 2030</li> <li>- Reducción de las distancias simbólicas debido al exponencial avance en las telecomunicaciones.</li> <li>- Proceso de descentralización del Estado</li> </ul>	<u>FO (MAXI-MAXI) - OFENSIVO</u>	<u>DO (MINI-MAXI) - DEFENSIVO</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inestabilidad económica y del tipo de cambio (presupuestos solicitados en moneda extranjera).</li> <li>- Concentración y redirección del flujo de financiamiento existente al área de la salud, debido al contexto pandémico.</li> <li>- Tendencia a establecer como áreas de interés prioritarias: Tecnología, Inteligencia Artificial y políticas innovadoras medioambientales (escasamente desarrolladas).</li> <li>- Influencia del contexto territorial/funcional.</li> </ul>	<u>FA (MAXI-MINI) - ADAPTATIVO</u>	<u>DA (MINI-MINI) - SUPERVIVENCIAL</u>	
AMENAZAS				

*Elaboración Propia.* Fuente consultada: García Segura C. (1996) *La actividad exterior de las entidades políticas subestatales*

Las diferentes oportunidades que se presentan — tales como la tendencia creciente en materia de cooperación internacional, la consolidación de los municipios como actores de relevancia, el crecimiento de la cooperación descentralizada y los esfuerzos a nivel global para

llegar al cumplimiento de la Agenda 2030 — crean el escenario propicio para impulsar y consolidar la búsqueda de FI. La internacionalización de la ciudad traerá consigo el incremento de las relaciones cooperativas internacionales (tanto bilaterales como multilaterales), la recepción de fondos, el crecimiento económico al volcar esos recursos en la economía de la ciudad, y la valorización de esta labor por parte de actores como: sociedad civil, academia y sector privado. Respecto al último punto, se estaría priorizando la generación de información no sólo para satisfacer las exigencias en cuanto a transparencia, si no para cubrir las necesidades del resto de la administración, la población objetivo y los ciudadanos en general.

A partir del análisis se ha constatado que las oportunidades son numerosas y superan a las amenazas, siendo algunas de estas últimas inherentes a gran parte de la historia argentina. A modo ilustrativo, se toma el período 1975-1991 para identificar elementos recurrentes de la realidad del país: hiperinflación, presión y demandas sociales, incremento del servicio por concepto de deuda externa y la consecuente necesidad de aumentar los ingresos públicos. Como indica el efecto Olivera-Tanzi, la solución provisional a la que se suele recurrir es la emisión monetaria, lo que finalmente afecta la recaudación (Castañeda, 2016). Sin embargo, esa misma debilidad económica y su pertenencia a la región latinoamericana, convierte a la Argentina en beneficiaria prioritaria a la mirada de los grandes organismos internacionales y actores proveedores de fondos. La premisa precedente se desprende de su inclusión en la *DAC List of ODA Recipients 2020*<sup>27</sup>, la cual identifica todos los países y territorios elegibles para recibir asistencia oficial para el desarrollo (AOD).

Por otro lado, uno de los factores más influyentes en el accionar internacional de la unidad subnacional es el contexto funcional/territorial, es decir, la realidad de la región y las redes que se entrelazan en ella. Se considera esa susceptibilidad al entorno una amenaza, dado que la variable escapa de control y, en el Sur global, implica constante incertidumbre para la toma de decisiones. Un ejemplo de ello, que posee estrecha relación con la presente propuesta, es la imposibilidad de recurrir al Fondo para la Convergencia Estructural del MERCOSUR (FOCEM) dado que la aprobación de nuevos proyectos argentinos se encuentra suspendida desde el 2016. Esta situación se debe a cuotas pendientes de cancelación por parte del país, y a la falta de información sobre una fecha aproximada para la regularización de la situación. Si bien la inscripción de proyectos se encuentra abierta, el inicio del análisis de los mismos por parte de la Unidad Técnica Nacional FOCEM (UTNF), está supeditada al pago de la deuda argentina ante el organismo (C. Harilaos, comunicación personal, 7 de mayo de 2021).

---

<sup>27</sup> En ella, Arg. es clasificada como “país de renta media alta” según su Ingreso Nacional Bruto (INB) per cápita.

De igual manera, se identifica una debilidad inherente a toda gestión política: el *cortoplacismo* — cuando en la toma de decisiones políticas los beneficios netos de corto plazo son priorizados sobre aquellos de largo plazo de igual o superior valor, dado que “las instituciones políticas existentes presentan problemas estructurales para incorporar los intereses de las generaciones futuras a las decisiones presentes” (González-Ricoy, 2016, p. 70) —, el cual atrasa los aprendizajes y demora los procesos. Como resultado, se exagera la dificultad de coordinación entre jurisdicciones y, aún más, cuando éstas representan fuerzas políticas diferentes.

Actualmente, ciertas acciones denotan interés político en aumento; siendo la creación de la SPMRI y la labor comenzada en el marco de la DGFRI, algunas de ellas. Sin embargo, aún se deben trabajar las debilidades a través de la sistematización de la información y la creación de productos como bases de datos, nóminas y mapeos. También resultaría óptima la implementación de una fuente formal a la cual recurrir para conocer los proyectos actuales o potenciales de las diferentes Secretarías y Direcciones que requieren fondos externos. Paralelamente, es necesario idear una estrategia de difusión y visibilizar la labor de la DGFRI, otorgándole prioridad de gestión.

El entorno externo brinda oportunidades para potenciar el posicionamiento de Córdoba como referente en la materia de Cooperación y búsqueda de Financiamiento Internacional. Para ello, es imperioso que exista voluntad política, se destinen los recursos necesarios y se convierta en objetivo de una política de Estado.

### 3. MARCO TEÓRICO

A continuación, serán identificados aquellos conceptos sensibilizadores que alimentan las bases teóricas del presente Trabajo Final de Grado: *Inserción Internacional*, *Cooperación Internacional*, *Financiamiento Internacional*<sup>28</sup> y *Paradiplomacia*. Se hará hincapié en el papel protagónico de los gobiernos locales como beneficiarios de las oportunidades de financiamiento, y la eficiencia que implica la descentralización.

En primer lugar, el término *Inserción Internacional*, aplicado específicamente al estudio de las entidades subnacionales, refiere a un proceso a través del cual se incrementan los vínculos extra fronterizos establecidos mediante diversos tipos de interrelaciones (Colacrai

---

<sup>28</sup> A los fines del presente trabajo, el financiamiento externo es considerado un instrumento incluido desde una perspectiva general en el concepto de Cooperación Internacional.

y Zublezú, 2004). De las estrategias de inserción recurrente reconocidas por Borja y Castells (1997) en el accionar internacional de los gobiernos locales — siendo éstas de tipo: proactiva (participación en eventos y asociaciones internacionales), de fomento (redes de ciudades), y/o participativa (procesos de integración regional y en el sistema de cooperación internacional) (como se citó en Calvento, 2014) — en el presente Plan de Internacionalización se proponen aquellas del primer tipo, es decir, de carácter ofensivo y no reactivo. Se debe tener en cuenta, asimismo, que existen diversos tipos de participación de las unidades gubernamentales locales. Si traemos el análisis de Zublezú e Iglesias (2008), quienes identifican cuatro categorías de acciones — propias (sin intervención de un nivel de gobierno superior), coordinadas (junto a otra unidad gubernamental de mayor nivel jerárquico), tipo *lobby*<sup>29</sup> (sobre un gobierno provincial o nacional) y concertadas (inscriptas en una normativa de comité) — al ámbito municipal, se puede inferir que las acciones de carácter “autónomo” y “emprendedor” que se proponen a lo largo del trabajo para la Municipalidad de Córdoba, son una de las tantas posibilidades de inserción internacional existentes.

Dado que la Inserción Internacional necesariamente demanda de la *Cooperación*, se toma una definición base — según Gómez y Sanahuja (1999) — quienes la describen como el conjunto de actuaciones:

(...) realizadas por actores públicos y privados, entre países de diferente nivel de renta con el propósito de promover el progreso económico y social de los países del Sur, de modo que sea más equilibrado en relación con el Norte y resulte sostenible. (p. 17)

Sin embargo, hoy esa conceptualización se encuentra en proceso de redefinición. Siguiendo a Jiménez González (2003), existen ciertas diferencias entre las grandes corrientes de pensamiento de las RRII respecto al paradigma de la Cooperación Internacional; por un lado, el Realismo afirma que la noción de *selfhelp* o auto-ayuda dificulta la existencia de lazos cooperativos entre Estados debido al carácter anárquico del sistema internacional, la falta de un gobierno central y el contexto de competencia constante. El Marxismo, por su parte, defiende que la cooperación perpetúa las relaciones desiguales de poder, reafirmando las ventajas de los países hegemónicos y por lo tanto cuestiona el alcance de los procesos cooperativos. Por último, y desde donde se posiciona el presente trabajo, el Liberalismo reconoce una creciente demanda de cooperación y sostiene que ésta se encuentra estrictamente relacionada con el alto grado de interdependencia política y económica del escenario mundial.

---

<sup>29</sup> Este accionar se ve principalmente afectado por el cambio de gestión política

Resulta lógico afirmar que la Cooperación Internacional ha mutado su perspectiva a través del tiempo. Sobre sus orígenes, Unceta y Yoldi (2000) sostienen:

La descolonización modificó el carácter de las relaciones entre las antiguas metrópolis y los nuevos países independientes. (...) Por un lado, las antiguas metrópolis seguían teniendo importantes intereses en sus ex-colonias. Por otra parte, los nuevos países recién independizados necesitaban asistencia financiera y técnica (...) La cooperación internacional vendría a convertirse así en un instrumento de utilidad e interés desde ambos puntos de vista, y los Ministerios de Cooperación externa acabarían sustituyendo a los antiguos Ministerios de Colonias (p. 19).

En contrapartida, y siguiendo a Agudelo Taborda J. (2012), los actuales esfuerzos concentrados en la lucha contra la pobreza, distan en gran medida de aquel enfoque primordialmente económico<sup>30</sup> observado durante las décadas de los años cincuenta y sesenta. En otras palabras, la cooperación era concebida como una “ayuda a los países pobres” para que estos aumentaran su crecimiento. En ese momento, los Estados nacionales eran percibidos como los únicos actores de las relaciones cooperativas, al tiempo que éstas últimas se caracterizaban por ser de tipo jerárquico entre donantes y beneficiarios. El cambio de paradigma encuentra sus cimientos en el alto costo social del ajuste estructural realizado en la década de los noventa: “el crecimiento económico no generó redistribución del ingreso y el mejoramiento de la calidad de vida de los grupos sociales menos favorecidos. Al contrario, los pobres eran más pobres y los ricos más ricos” (Agudelo Taborda, 2012, p. 52). A continuación, se identifica una diferenciación entre el viejo modelo asistencialista y el nuevo paradigma de cooperación descentralizada:

---

<sup>30</sup> Por enfoque económico el autor refiere: “estaba orientado a la constitución del capital físico: su papel era dirigir el ahorro de los países industrializados hacia los países en vía de desarrollo, por un lado, y apoyar la realización de las infraestructuras necesarias, por el otro” (p. 16)

NUEVO MODELO	MODELO PREVIO
Igualdad y Reciprocidad	Verticalidad
Relaciones simétricas y horizontales	Relaciones asimétricas
Vínculos de interés mutuo	Donantes y beneficiarios
Multilateralidad y pluralidad de actores (estatales y no estatales)	Unilateralidad y visión estado-céntrica

Fuente: Elaboración propia a partir de Chiani, A. (2009). *La cooperación internacional: herramienta clave para el desarrollo de nuestra región*.

Se afirma, por lo tanto, la necesidad de redefinir el concepto — Cooperación Internacional — adoptando un enfoque más orientado a la seguridad humana y que tenga en cuenta las desigualdades existentes entre personas, grupos sociales y países. Este planteamiento es defendido desde hace tiempo por el PNUD y anhela el logro de un Desarrollo Humano y Sostenible que ponga el acento en el “establecimiento de un marco global de redistribución de los recursos del desarrollo: la riqueza, el empleo, la salud, el medio ambiente, el conocimiento, etc.” (Unceta y Yoldi, 2000, p. 90).

En cuanto al creciente protagonismo de las unidades subnacionales, hoy “el diálogo sobre las políticas globales, el interés mutuo, las alianzas, la participación activa y la apropiación u *ownership* por parte de los actores locales, se consolidan como enfoques y criterios metodológicos cada vez más universales” (Agudelo Taborda, 2012, p. 16). En este marco, en el cual los estados nacionales recientemente se han visto obligados a compartir la escena con los gobiernos locales, municipios como el de la Ciudad de Córdoba cobran un papel determinante.

Un concepto relevante para la temática de interés es identificado por García Segura C. (1996), como el *fenómeno de las voces múltiples*, definiéndolo como “la diversidad de actores que desde el interior de un mismo Estado acceden directa y autónomamente a la arena internacional como resultado de las nuevas dinámicas del sistema internacional” (p. 2). Esta noción, nos introduce a la *paradiplomacia*, entendida como:

La participación de gobiernos no centrales en las RRII a través del establecimiento de contactos *ad hoc* con entidades privadas o públicas del extranjero, con el fin de

promover asuntos socioeconómicos y culturales, así como cualquier otra dimensión externa de sus competencias constitucionales. (Cornago, 2001, p. 66)

Desde una perspectiva más específica, y partiendo de la complementariedad entre el Estado nacional y el gobierno no central en el caso argentino, el concepto de paradiplomacia “se traduce en una herramienta que ofrece a municipios la posibilidad de gestionar *outputs* hacia el entorno o sistema internacional a partir de *inputs* o demandas locales definidas en términos de desarrollo territorial” (Ippolito, 2016, p. 10). Por su parte, Roberto Domínguez complejiza el análisis y distingue dos conceptos: en primer lugar, la paradiplomacia donde “el gobierno central es el actor abrumadoramente dominante”, y un segundo estadio — al cual se cree algunos municipios argentinos intentan acercarse — de la *diplomacia constitutiva*, que “se refiere a los casos donde los gobiernos locales han asumido un rol proactivo y asertivo en las relaciones internacionales, y además han adoptado estrategias coordinadas junto con los gobiernos centrales o nacionales” (Zeraoui, 2009, p. 8).

En el caso de estudio en particular, el involucramiento de la MC en redes como Mercociudades le ha permitido vincularse con sus pares y otros actores, realizando transferencias de información, buenas prácticas y logrando acuerdos respecto a problemas comunes. De la misma forma, ha posibilitado y fortalecido la búsqueda de FI para proyectos en red de impacto local, regional e internacional (Roselló, 2016). En este sentido, la Ciudad de Córdoba debe consolidar su *marca-ciudad*<sup>31</sup> diferenciándose de otros niveles de gobierno, dado que:

Si bien es cierto que los gobiernos sub-nacionales generalmente se alinean con el gobierno central en una diplomacia de múltiples niveles o constitutiva, no siempre la política internacional del actor local es un reflejo a pequeña escala de la política nacional. Puede haber intereses divergentes en juego que se reflejan particularmente en las entidades fronterizas que defienden sus propias visiones. (Zidane, 2016, párr. 8)

A su vez, debe señalarse que la ventaja de promover el *Financiamiento Internacional* en sentido amplio radica en que éste, junto a las Organizaciones Internacionales de Desarrollo, pueden ayudar a las ciudades a través de la provisión de financiamiento en condiciones más

---

<sup>31</sup> Definida por Calvento M. y Colombo S. (2009) como una estrategia reciente de gestión de imagen, destinada a potenciar las capacidades de los territorios, desplegando sus ventajas competitivas, y posicionándose nacional e internacionalmente. En general, se persigue a partir de la promoción del turismo, no obstante, y a los fines del presente trabajo, se utiliza desde una perspectiva general.

favorables que las del mercado, la asistencia técnica para estructurar proyectos de inversión privada y la capacidad para movilizar financiamiento privado (Flynn, Rao, Horner, Gashi, 2018).

Es necesario dirigir la ayuda externa directamente a los gobiernos subnacionales, utilizando el paradigma de la *descentralización* como condición de gobernabilidad, estabilidad política y como una “forma de aumentar la eficiencia estatal en la provisión de servicios por los gobiernos locales, ajustando su producción a las necesidades y preferencias de la comunidad, e introduciendo elementos de competencia y mercado en la gestión pública” (Pírez, s.f, p. 3). García Segura C. (1996), por su parte, realiza un aporte valioso sosteniendo que las unidades subestatales demuestran encontrarse mejor preparadas a la hora de dar respuestas eficaces a nuevos retos que incluyen: contaminación, lluvias ácidas, sobrepoblación en polos urbanísticos, inseguridad, tráfico de drogas y problemas de tránsito o movilidad. Por esta razón, se ven obligadas a recurrir al plano internacional para buscar soluciones a los problemas operacionales mencionados, en la medida y la materia de su competencia. Al mismo tiempo, la autora afirma:

La acción directa de las entidades subestatales permite la óptima utilización de los recursos disponibles y del *know how*. Por una parte, cuentan con un conocimiento más preciso de la situación debido a la proximidad real, por otra, tienen en su haber la experiencia cotidiana y la habilidad y mayor eficacia que ésta les brinda. (p. 242)

Finalmente, considerando la creciente urbanización, las brechas en la provisión de servicios y bienes públicos de calidad y, teniendo en cuenta que un objetivo de la descentralización es mejorar la prestación de servicios públicos a nivel subnacional, se afirma que es necesario expandir las fuentes de FI para los gobiernos subnacionales (BID, 2018).

#### 4. DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

Del análisis realizado sobre Cooperación Internacional<sup>32</sup> en la Ciudad de Córdoba, especialmente en lo que respecta a FI, se desprende que ésta no ha logrado institucionalizar una estrategia sistemática de búsqueda de financiamiento que promueva la internacionalización del

---

<sup>32</sup> A pesar de identificar que el mero fortalecimiento de búsqueda y difusión de oportunidades no conduce necesariamente a una mejora en la gestión de la Cooperación Internacional, en el desarrollo del presente trabajo se decide hacer foco en el financiamiento externo (como una de las herramientas posibles) debido a factores limitantes de tiempo y extensión.

municipio y el desarrollo integral de la Ciudad. A pesar de identificar que dichas oportunidades efectivamente existen, que la SPMRI cuenta con la capacidad para obtenerlas, y que actualmente existe una falta de fondos en la MC (BID y Deloitte 2021), al momento no se ha explotado el diseño de proyectos de este tipo. En efecto, las dificultades existentes se engloban a continuación: falta de estrategia consolidada de FI, inexistente capacidad ociosa para aplicar a proyectos internacionales, ausencia de cooperación intersecretarial, y desaprovechamiento de los recursos generados por la DGFRI.

La relevancia de solucionar el problema responde a una justificación de tipo práctica, dado que busca contribuir a la solución de la situación, en otras palabras, a la necesidad de obtener recursos teniendo en cuenta el objetivo de la MC en hacer de Córdoba, una ciudad inteligente (BID y Deloitte, 2021). Al mismo tiempo, se debe al desaprovechamiento del creciente flujo de fondos de ayuda externa, aspecto que se evidencia en la baja ratio entre convocatorias vs. proyectos internacionales llevados a cabo por la MC. A su vez, como se ha mencionado previamente, existe un ambicioso objetivo político de gestión pública por avanzar en áreas temáticas tales como modernización e innovación, siendo este gran demandante de recursos. Para conseguirlo, la cooperación y el FI — entendidos como fuentes de recursos — son imprescindibles para concretar y acelerar esas metas.

De este modo, es necesario orientar los recursos y esfuerzos hacia el fortalecimiento de la labor enmarcada en la DGFRI. Este accionar debe comprender la creación de un sistema de cooperación entre Secretarías con el fin de armonizar las oportunidades existentes con aquellos proyectos carentes de fondos. Es imperiosa una mayor organización, sistematización y coordinación; esta necesidad surge, por un lado, debido al gran flujo de demanda de trabajo que las secretarías poseen y, por el otro, a las diferentes realidades que tienen lugar al interior de la estructura orgánica municipal. A modo ilustrativo de las distantes características funcionales, la Secretaría de Salud posee 2.823 agentes municipales y \$10.302.198.492 de pesos disponibles en presupuesto para el período 2021. En contraste, la Secretaría de Comunicación cuenta con 44 colaboradores y \$415.369.336 para afrontar gastos (MC, 2021).

Es evidente que la fragilidad crónica de las finanzas públicas complejiza la labor de todos los niveles del Estado e impide su eficaz funcionamiento (De Landa y Gigena, 2002), por lo tanto, es menester fortalecer una estrategia de obtención de FI que luego vuelque sus efectos en el territorio en áreas como salud, educación, inclusión social e innovación tecnológica, consiguiendo así fortalecer tanto la inserción internacional como el desarrollo integral del municipio.

## 5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

A continuación, se detallan los objetivos generales y específicos de la presente propuesta, su alcance temporal y geográfico, los recursos necesarios para llevarla a cabo y, por último, la estrategia de medición de impacto y evaluación *ex-post*.

### 5.1. *Objetivo General y Específicos*

#### 5.1.1. *Objetivo general*

Fortalecer la estrategia de Cooperación Internacional, a través de la búsqueda de financiamiento internacional, llevada a cabo por la Municipalidad de Córdoba, logrando así el desarrollo integral y la internacionalización de la Ciudad.

#### 5.1.2. *Objetivos específicos*

01. Sistematizar la información sobre oportunidades internacionales vigentes para facilitar la aplicación a fondos externos.
02. Fortalecer la estrategia de búsqueda y difusión de oportunidades de FI, potenciando el talento humano.
03. Obtener fondos externos que posibiliten el desarrollo integral de la Ciudad.
04. Posicionar a Córdoba como referente en la materia de FI, validando localmente la inserción internacional.
05. Fortalecer la función de transversalidad y labor conjunta de la DGFRI con las distintas áreas de la MC.

### 5.2. *Alcance*

#### 5.2.1. *Institucional*

La presente propuesta involucra, principalmente, a la Dirección General de Financiamiento y Relaciones Internacionales enmarcada dentro de la Secretaría de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales de la Municipalidad de Córdoba. De manera indirecta, afecta a los entes autárquicos y la totalidad de Direcciones y Secretarías de la estructura orgánica, ya que estas deberán facilitar la información sobre los proyectos que serán presentados para obtener fondos y/o reconocimientos o bien, serán las encargadas de difundir externamente las convocatorias con su público específico (ejemplo: Dirección de Cultura a artistas de la ciudad). Asimismo, se insta, en primer lugar, a tener presente como lineamientos estratégicos del presente trabajo a los Ejes N° 1 (municipio moderno e innovador), N° 4 (ciudad sostenible) y N° 5 (ciudad de oportunidades e inclusiva) del Plan de Metas 2020-

2023 y, en segundo lugar, como principales aliadas a las Direcciones de Innovación, Salud y Cultura, a los meros fines de delimitar el objeto de estudio. Sin embargo, se aspira a lograr resultados en diversos frentes.

Seguidamente, se enumeran algunos de los *stakeholders*<sup>33</sup> más relevantes para la materialización del Plan de Internacionalización:

STAKEHOLDER / ACTOR	INTERÉS	INFLUENCIA	RESPONSABILIDAD
Intendente	MEDIO	ALTA	Debe aprobar la ejecución y otorgarle prioridad de gestión
Secretaría SPMRI	ALTO	ALTA	Decide el destino de los recursos y la inclusión en la Agenda
Director General DIFRI	ALTO	ALTA	Materializa, coordina, elabora el cronograma y delega tareas
Equipo de DIFRI	ALTO	MEDIA/ALTA	Elabora los productos propuestos y realiza tareas operativas
Dirección de Innovación	MEDIO/ALTO	MEDIA	Difunde a público de interés, propone proyectos altamente tecnológicos y es área de interés prioritaria de FIT
Dirección de Cultura	MEDIO/ALTO	BAJA	Difunde a su público de interés (artistas en diferentes áreas)
Secretaría de Salud	MEDIO	ALTA	Elabora proyectos y es área prioritaria debido al contexto
Universidades	ALTO	MEDIA	Es un aliado necesario en fondos que buscan postulación conjunta y en la elaboración de proyectos de capacitación
S. privado, clusters, start ups	ALTO	MEDIA/ALTA	Protagonistas en gran parte de proyectos y oportunidades
Gobierno de la Provincia	ALTO	MEDIA	Necesario para el trabajo colaborativo, coherente y conjunto
Sociedad civil	MEDIO	BAJA	Necesario su apoyo para poder destinar los recursos necesarios y convertirla en eje de la gestión
Tercer sector	ALTO	BAJA	Deseable presentar proyectos conjuntos, especialmente por su labor social/educativa y su usual carencia de fondos
BID	ALTO	MEDIA	Alianza sólida con la Ciudad e interés por verla convertirse en una Ciudad Inteligente, puede servir de "padrinazgo"
UNIÓN EUROPEA	ALTO	ALTA	Abundante flujo de fondos y deseo de financiar proyectos inclusivos y ambientalmente amigables

Fuente: Elaboración propia.

### 5.2.2. Espacial

Si bien en términos geográficos las acciones serán ejecutadas por funcionarios y actores locales de la Ciudad de Córdoba, estas trascenderán las fronteras al implicar necesariamente relacionamiento con autoridades extranjeras, organizaciones financiadoras y pares en redes de ciudades.

<sup>33</sup> Aquellos grupos, individuos u organizaciones que influyen o son influenciados por el logro de los objetivos de la Municipalidad de Córdoba en Cooperación Internacional y FI.

### 5.2.3. *Temporal*

Por su parte, el alcance temporal es de corto-mediano plazo, estableciendo como meta poner en marcha el total de las acciones descritas en 17 meses, con fecha de finalización en febrero de 2023. No obstante, una vez creados los recursos propuestos (base de datos, guías, nómina, mapeo, equipo de trabajo), ciertos cursos de acción deberán convertirse en lineamientos de gestión política a largo plazo; estas son: obtención de fondos externos, posicionamiento de la Ciudad como referente en la materia y consolidación de su imagen con pares análogas.

### 5.3. *Factores críticos de éxito y riesgos identificados*

Se toma un concepto acuñado por primera vez por Bullen, C. y Rockart, J. en 1981 y aplicado principalmente al área del *management* empresarial. No obstante, parece pertinente sea traspolado al sector público a los fines del presente trabajo. Se hace referencia a los *factores críticos de éxito* (FCE), definidos como “número limitado de áreas en las que los resultados satisfactorios garantizarán un desempeño competitivo exitoso para la organización” (Bullen y Rockart, 1981, p. 7). Se consideran FCE de la actual propuesta:

1. Flujo creciente de convocatorias internacionales
2. Fuerte liderazgo de la DGFRI y SPMRI
3. Extensión y calidad de la base de datos sobre oportunidades de FI
4. Eficiencia en el proceso de presentación de proyectos internacionales
5. Capacidad de innovación en las aplicaciones
6. Coordinación y comunicación interna entre Secretarías de la estructura orgánica
7. Imagen y reputación de la Ciudad en el plano internacional
8. Respuesta de la comunidad ante la iniciativa planteada

En ese mismo orden de ideas, los riesgos involucrados incluyen: falta de voluntad política, deficiente labor de los colaboradores encargados de la tarea, defectuosa comunicación intra-secretarial, rechazo de aplicaciones. Por ello, se planea mitigarlos a través de la continua capacitación de personal, selección en base al mérito, capacitación continua, presentación de informes de resultado trimestrales y promoviendo el seguimiento interno a través de una planificación con revisión mensual.

### 5.4. *Acciones específicas*

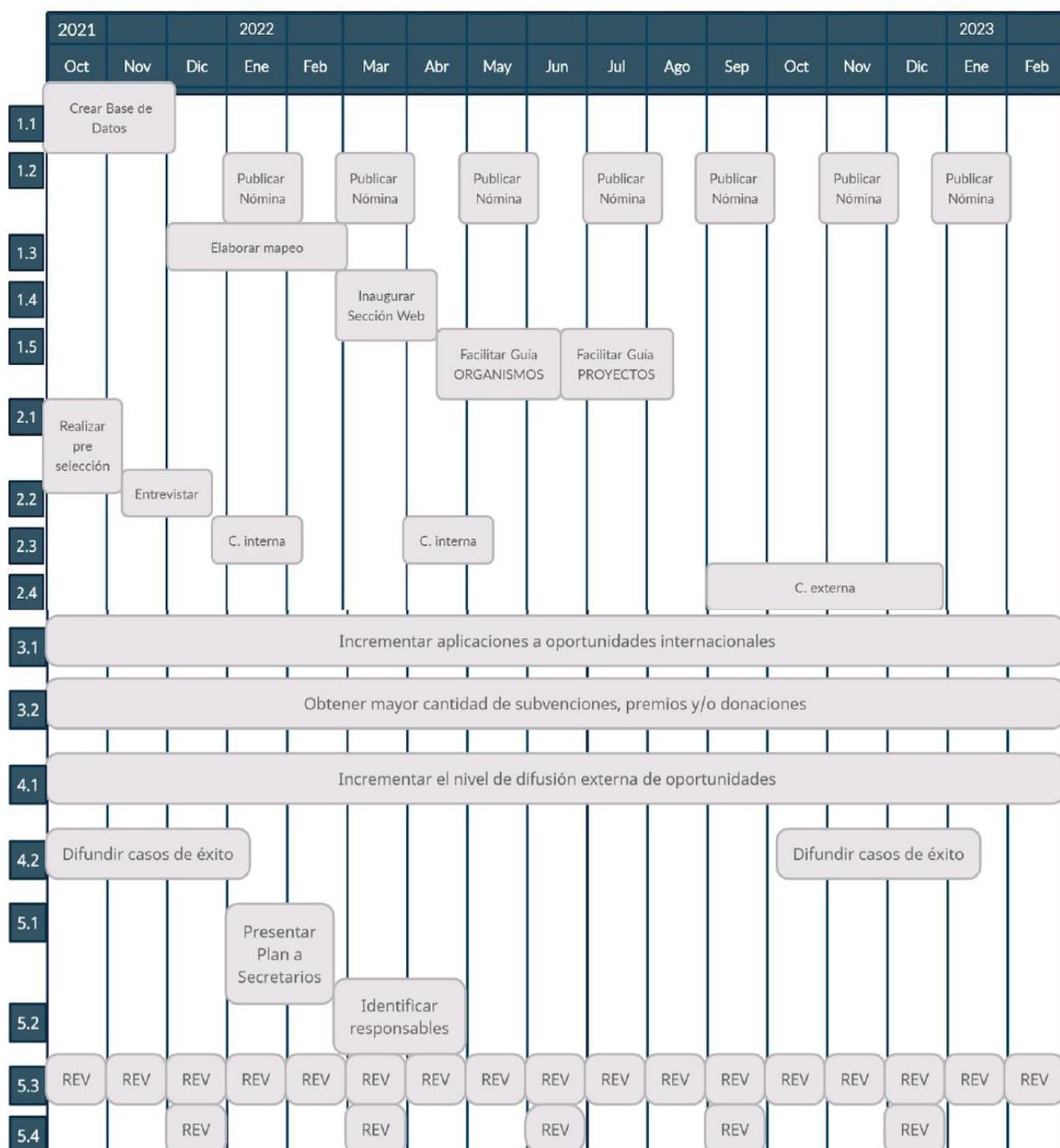
A continuación, se presenta la matriz general del plan de internacionalización en la que se sintetizan: objetivo general, específicos, y acciones específicas; estas últimas se identifican para la operatividad y efectivización de los objetivos. Asimismo, se determinan los actores responsables de cada acción.

OBJETIVO GENERAL		
Fortalecer la estrategia de Cooperación Internacional, a través de la búsqueda de financiamiento internacional, llevada a cabo por la Municipalidad de Córdoba, logrando así el desarrollo integral y la internacionalización de la Ciudad.		
OBJETIVO ESPECÍFICO	ACCIONES	RESPONSABLE
01  Sistematizar la información sobre oportunidades internacionales vigentes para facilitar la aplicación a fondos externos.	Crear una base de datos actualizada con créditos, oportunidades, convocatorias, llamados y premios a la cual tengan acceso todas las Secretarías y Direcciones de la estructura orgánica para fortalecer la coordinación interna.	Agentes DGfRI
	Publicar una nómina de convocatorias abiertas con frecuencia periódica a la cual puedan acceder actores ajenos a la MC tales como OSC y ONG.	Director DGfRI
	Elaborar un mapeo que identifique principales financiadores, receptores, temáticas, magnitudes y tipos de financiamiento existentes.	Agentes DGfRI
	Inaugurar una sección de difusión de oportunidades en el área de RRII del sitio web del municipio.	Agentes DGfRI
	Facilitar una "Guía de Organismos Financiadores" y otra "Guía para la Formulación de Proyectos".	Agentes DGfRI
02  Fortalecer la estrategia de búsqueda y difusión de oportunidades de FI, potenciando el talento humano.	Realizar una pre selección de personal	Agentes SPMRI
	Entrevistar a posibles candidatos/as	Director DGfRI
	Brindar al menos 2 capacitaciones internas	SPMRI
	Proveer los recursos para asistir al menos a 1 capacitación brindada por institución externa	SPMRI
03  Obtener fondos externos que posibiliten el desarrollo integral de la Ciudad.	Incrementar las aplicaciones a oportunidades internacionales año a año.	DGfRI junto a Direcciones y Secretarías
	Obtener mayor cantidad de subvenciones, donaciones y/o premios anualmente.	12 Secretarías MC
04  Posicionar a Córdoba como referente en la materia de FI, validando localmente la inserción internacional.	Incrementar el nivel de difusión externa de oportunidades de manera anual.	DGfRI junto a Direcciones
	Difundir los casos de éxito de obtención de financiamiento para así obtener validación por actores externos (sociedad civil, academia, sector privado, etc.)	DGfRI PRENSA
05  Fortalecer la función de transversalidad y labor conjunta de la DGfRI con las distintas áreas de la MC.	Presentar el Plan de Implementación a los diferentes secretaríos para que acompañen en la tarea	Secretaria de SPMRI - Torres A.
	Identificar un responsable en cada Dirección y/o Secretaría de llevar adelante los proyectos internacionales y a quien se pueda recurrir cuando se encuentren convocatorias vigentes	12 secretarios/as
	Revisar mensualmente la planilla interna de planificación	Agentes DGfRI
	Realizar informes de resultado trimestrales	Agentes SPMRI

Fuente: Elaboración Propia.

### 5.5. Plazos de implementación

A continuación, se hace uso de la herramienta conocida como *Diagrama de Gantt* para determinar los períodos de tiempo que demandan las actividades detalladas *ut supra*. Se estipula como fecha de inicio el mes de octubre de 2021 y de finalización el mes de febrero de 2023, elevándose a un total de 17 meses.



Fuente: Elaboración propia.

### 5.6. Recursos y presupuesto

A los fines de elaborar una política pública de internacionalización estratégica, deben dejarse atrás aquellas de carácter reactivo. Esta idea se plantea en consonancia con la Alianza Euro Latinoamericana de Cooperación entre Ciudades (2015), cuando afirma que:

Para ofrecer un real valor añadido y tener perspectivas de impacto y sostenibilidad, las relaciones internacionales de una ciudad o territorio necesitan situarse en un marco estratégico explícito. Es importante que la actividad internacional transite de acciones aisladas, espontáneas y pivotadas en torno a proyectos concretos, hacia una política pública ligada con la especificidad del territorio y su planificación estratégica. (...) Como toda política pública, ésta requiere de recursos adecuados para desarrollarse de manera profesional y eficiente. Para ello, es necesario contar con oficinas y personal capacitado, recursos técnicos y financiamiento, así como con mecanismos de evaluación de sus resultados e impacto. (...) Las relaciones internacionales en un gobierno local deben ser un área transversal a toda la administración. (p. 3)

Para la efectiva realización de la propuesta, serán necesarios recursos de todo tipo. Como se ha mencionado con anterioridad, es menester la voluntad política de convertir a la búsqueda de FI en un eje central de la gestión, otorgándole prioridad y dejando atrás el sesgo de actividad subsidiaria que hoy posee. El cambio de percepción deberá evidenciarse no sólo en la SPMRI, encargada de identificar las oportunidades y formular los proyectos, sino también en las restantes Secretarías que facilitarán su tarea al proveer la información necesaria y luego efectivizar los proyectos en caso de obtener los fondos solicitados.

Por su parte, en lo que respecta a la gestión humana, se deberá expandir la cantidad de colaboradores/as que hoy posee la DGFRI; un mínimo de tres (3) personas<sup>34</sup> deberán dedicarse a diario a identificar nuevas convocatorias, actualizar las oportunidades vigentes y, a su vez, desarrollar y formular los proyectos a postular. Su labor deberá ser supervisada y coordinada por el Director General y aprobada por la Secretaria. Se prevé la constante capacitación interna

---

<sup>34</sup> Estos puestos podrán ser ocupados por pasantes, practicantes y/o egresados. En el caso particular de la Universidad Siglo 21, deberán ser prioritarias las carreras de Lic. en Relaciones Internacionales, Lic. en Cs. Políticas y Lic. en Administración Pública y valoradas las recomendaciones del Centro de Empleabilidad y el de Internacionalización. Además, se sugieren perfiles del área de Ingeniería y Ciencias de Datos con conocimiento en tecnología y sistematización de información (ejemplo de habilidades deseadas: *web scraping*).

y externa del personal por dos motivos: en primer lugar, para brindarle herramientas relativas a la función y, en segundo, para fomentar su bienestar integral en la SPMRI, buscando asegurar la motivación diaria en una tarea que demanda un alto grado de proactividad. Las temáticas preferentes para la capacitación serán: elaboración de proyectos internacionales, cooperación internacional, mapeo de actores internacionales, comunicación institucional, entre otras. A su vez, será necesario sensibilizar transversalmente a los agentes municipales de las diversas Direcciones y Secretarías sobre la importancia del manejo de los vínculos gubernamentales internacionales y los potenciales beneficios que ello conlleva; esto permitirá observar un mayor incentivo a la hora de elaborar y postular iniciativas. Para ello, se podrá comenzar cooptando a aquellas áreas más propensas a colaborar en proyectos internacionales, por ejemplo, la Dirección de Innovación debido a su *mindset* dinámico.

Se ha elaborado un presupuesto estimativo, en moneda nacional, para el desarrollo del plan durante el año 2022, contemplando la totalidad de los gastos necesarios para efectivizar la presente propuesta. Este se eleva a \$7.099.045 millones de pesos (ver anexo 8.6) y el 81,71% de lo estipulado corresponde a salarios de personal en términos anuales (\$5.801.048 millones de pesos contemplando Secretaria, Director y 3 agentes) dado que no existen gastos materiales significativos.

RECURSOS		
FINANCIEROS	HUMANOS	NO FINANCIEROS
Honorarios correspondientes a 3 colaboradores	Mínimo de 3 colaboradores/as a desempeñarse en DIFRI	Voluntad política de la MC en general y la SPMRI en particular para hacer de la búsqueda de FIT una labor prioritaria de gestión
Membresía en redes de cooperación que identifican oportunidades de financiamiento	Supervisión por Director General de DIFRI y Secretaria de SPMRI	Capacitaciones internas en materia de Cooperación Internacional y FIT a brindar al personal
Gastos de viáticos por viajes para el proceso de <i>networking</i> o establecimiento de vínculos con actores financiadores y pares análogas receptoras	Indirectamente colabores de todas las Direcciones y Secretarías en la provisión de información sobre proyectos y el acompañamiento a la SPMRI en la postulación	<b>TECNOLÓGICOS</b> Políticas de seguridad, actualización, mantenimiento y contingencia de manuales o guías Conexión a internet, fax, escáner e impresora
Capacitaciones externas en materia de FIT brindadas al personal (Diplomaturas y cursos internacionales)	<b>MATERIALES</b> Oficina de la SPMRI y computadoras disponibles	

Fuente: Elaboración Propia.

### 5.7. Indicadores de medición

Seguidamente se contemplan aquellos indicadores que permitirán, en primer lugar, determinar el logro efectivo de los objetivos del Plan de Internacionalización y, por otro lado, recolectar información valiosa sobre el desempeño del mismo; el análisis cobra relevancia a la hora de definir cuáles acciones son exitosas y a qué se debe el fracaso de aquellas que no prosperan como esperado.

OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADO ESPERADO	FÓRMULA
01 Sistematizar la información sobre oportunidades internacionales vigentes para facilitar la aplicación a fondos externos.	# Cantidad de recursos creados sobre créditos, oportunidades, convocatorias, llamados y premios vigentes	6 recursos totales (Base de datos, Nómina, Mapeo, Sección Web, 2 guías)	# Suma total de cantidad de recursos creados
02 Fortalecer la estrategia de búsqueda y difusión de oportunidades de FI, potenciando el talento humano.	# Cantidad de colaboradores contratados y capacitaciones brindadas	# 3 colaboradores, Capacitaciones #2 internas #1 externa	# Suma total de nuevos colaboradores y capacitaciones brindadas
03 Obtener fondos externos que posibiliten el desarrollo integral de la Ciudad.	# Cantidad de OI aplicadas y obtenidas #Cantidad de beneficiarios directos en Proyectos Internacionales	# 12 aplicadas # 4 obtenidas #15.000	# Suma total de cantidad de OI postuladas y obtenidas # Suma total de beneficiarios directos
04 Posicionar a Córdoba como referente en la materia de FI, validando localmente la inserción internacional.	% Nivel de satisfacción del ciudadano respecto a la labor de la MC en materia de FI # Cantidad de OI difundidas externamente # Cantidad de publicaciones sobre proyectos internacionales logrados	80% Respuestas positivas en encuestas realizadas por la Ciudad Al menos # 400 OI difundidas Mínimo #8 publicaciones sobre proyectos internacionales logrados	% Respuestas positivas en encuestas realizadas por la Ciudad # Suma total de OI difundidas externamente # Suma total de publicaciones sobre proyectos internacionales logrados
05 Fortalecer la función de transversalidad y labor conjunta de la DGFRl con las distintas áreas de la MC.	SI - NO presentación del proyecto ante los secretaríos SI - NO responsables identificados en las direcciones y secretarías # Cantidad de revisiones mensuales de la planilla / Informes trimestrales presentados	1 presentación 1 responsable por dirección y/o secretaría 12 revisiones mensuales 4/4 informes trimestrales presentados	Se realizó o no la presentación Fueron identificados o no responsables #Suma total de revisiones mensuales de la planilla / Proporción de informes trimestrales presentados sobre 4 trimestres total

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, se plantea un Seguimiento o Monitoreo<sup>35</sup>, según la perspectiva planteada por Ortigón, Pacheco y Prieto (2015) — a efectuar desde una etapa de ejecución temprana de la propuesta — con el objetivo de: determinar el progreso (avances, costos y cumplimiento de los plazos), dar retroalimentación a los actores involucrados y recomendar acciones correctivas. Asimismo, determinar el análisis de eficiencia, evaluando “en qué medida se han realizado las actividades a tiempo y al menor costo para producir los componentes” y de efectividad, para conocer “en qué medida se produjeron los componentes y si se está logrando el propósito” (Ortigón, Pacheco y Prieto, 2015, p.48); se propone entonces una evaluación de tipo *formativa*, la cual establece medios que permiten la mejora continua y el

<sup>35</sup> Según Ortigón, Pacheco y Prieto (2015) es un procedimiento sistemático empleado para comprobar la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución de un proyecto para identificar los logros y debilidades y recomendar medidas correctivas para optimizar los resultados deseados.

ajuste de acciones, durante el curso de la propuesta. El fin es identificar oportunamente limitaciones y soluciones, para evitar la acumulación de errores en fases posteriores.

## 6. CONCLUSIONES

La inserción internacional de los gobiernos locales representa, actualmente, una herramienta valiosa para fomentar el desarrollo integral del territorio; el incremento de los vínculos fuera de las fronteras estatales promueve alianzas estratégicas, elaboración de proyectos conjuntos con ciudades análogas, programas internacionales con foco en múltiples áreas, la réplica de buenas prácticas y una creciente tendencia hacia la obtención de financiamiento externo. Como producto, a lo largo del trabajo, se buscó destacar la importancia de desarrollar una estrategia de Cooperación Internacional, a través de la búsqueda de financiamiento internacional, motivada en volcar resultados en la economía de la Ciudad de Córdoba.

Para ello, tomando como referencia a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, se planteó una propuesta de investigación-acción, utilizando un marco de referencia institucional que comprende — desde una perspectiva general — a la Secretaría de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales dentro de la estructura de la Municipalidad de Córdoba y — específicamente — a la Dirección General de Financiamiento y Relaciones Internacionales, que de ella desprende. De igual modo, se realizó un *benchmarking* respecto a ciudades como Medellín, Buenos Aires y Corrientes, destacando su solidez en los siguientes ejes: Financiamiento, Cooperación y/o Relaciones Internacionales.

Habiendo elaborado cuatro dimensiones centrales para estudiar la inserción de la Ciudad de Córdoba en el ámbito internacional — político-institucional, paradiplomática, financiamiento internacional, jurídica — fueron analizadas las metas específicas en materia de RRII incluidas en el Plan de Metas 2020-2023. Asimismo, a través de un análisis FODA de matriz cruzada, fue constatado que al elaborar políticas públicas más efectivas y centradas en el ciudadano en relación al accionar internacional, se logrará impulsar el emprendedurismo sostenible en la Ciudad, forjar lazos y hermanamientos con Ciudades de otros Estados, como así también desempeñar un papel protagónico en el desarrollo integral de la Ciudad a través de la consecución de proyectos internacionales.

En esta misma línea, fue identificada la necesidad de fortalecer la comunicación interna de la estructura orgánica municipal y unir esfuerzos para acelerar el proceso de transformación

a ciudad inteligente, promoviendo la sustentabilidad en todos los frentes. Teniendo en cuenta el contexto pandémico atravesado, el área de Salud deberá desempeñar un papel central y proactivo junto a la Secretaría de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales.

Respecto a los posibles obstáculos que se presentan para la efectivización del Plan propuesto, deberá tenerse en cuenta que, a pesar de la crítica situación económica vivenciada, la inestabilidad deberá ser considerada un elemento para reforzar el *status* de receptora de fondos prioritaria. Asimismo, es importante aumentar los esfuerzos por forjar lazos más cooperativos con las restantes jurisdicciones y promover la política de consolidación del accionar internacional a largo plazo, fomentando su estabilidad a pesar de los cambios de gestión administrativa. El emprendedurismo y los proyectos altamente tecnológicos son centrales para los organismos financiadores a nivel global, por lo tanto, el impulso de clústeres y la consolidación de la Dirección de Innovación son iniciativas interesantes para complementarse con la presente propuesta. Similarmente, teniendo en cuenta el gran flujo de oportunidades existente en el área de Cultura, esta también es considerada un pilar estratégico.

A continuación, se identifican las principales limitaciones enfrentadas durante el desarrollo del presente Reporte de Caso: breve período de tiempo para el proceso investigativo y de producción escrita, extensión esperada de desarrollo menor a la deseada para un análisis de mayor profundidad y, principalmente, falta de acceso a la información. Un posible planteo de mejora gira en torno a la dificultad para acceder a las referencias e informes necesarios para realizar un trabajo de este tipo. En consecuencia, se sugiere reformar la práctica administrativa de la MC y lograr que ésta proporcione conocimiento que favorezca a la gestión eficaz y eficiente de la información pública. Aquellos datos que efectivamente se encuentran disponibles, en muchas oportunidades lo hacen de manera dispersa, desactualizada y poco desagregada. Dadas las dificultades mencionadas, no fue posible hacer alusión al relevante papel que desempeña la Dirección de Acompañamiento y Apoyo al Migrante (DAAM) comprendida dentro de la DGFRI en lo que respecta al relacionamiento internacional; este comprende la elaboración de proyectos, participación de diversas convocatorias y gestión de proyectos de cooperación internacional<sup>36</sup> actualmente en curso, articulando esfuerzos junto con otras dependencias municipales.

Por su parte, en las bases teóricas se ahondó acerca de la *Inserción Internacional* en calidad de proceso para incrementar vínculos transfronterizos y en cómo ha mutado el concepto

---

<sup>36</sup> El principal diferencial es que gestiona aquellos proyectos de mayor envergadura tales como “Respira Córdoba” financiado por la Comisión Europea.

de *Cooperación Internacional*, pasando a ser hoy un paradigma consciente de las inequidades existentes y centrado en la seguridad humana. A su vez, la *paradiplomacia* fue analizada como un paradigma de gestión de *outputs*, originados a partir de demandas locales en términos de desarrollo territorial. Se tomó como puerto de arribo a la diplomacia constitutiva, aspirando a que la Ciudad de Córdoba ejerza un rol proactivo y asertivo en las relaciones internacionales. Por último, también se evaluó a la *descentralización* como un canal para dar respuestas eficientes y sustentables — teniendo en cuenta el bienestar de las generaciones futuras, haciendo uso de la menor cantidad de recursos — a los desafíos actuales que se presentan en la Ciudad de Córdoba.

En conclusión, el objetivo general del plan propuesto es fortalecer la estrategia de Cooperación Internacional, a través de la búsqueda de financiamiento internacional, llevada a cabo por la Municipalidad de Córdoba, logrando así el desarrollo integral y la internacionalización de la Ciudad. El camino a seguir espera sistematizar la información sobre oportunidades internacionales vigentes para facilitar la aplicación a fondos externos, fortalecer la estrategia de búsqueda y difusión de oportunidades de FI, potenciar el talento humano, obtener fondos externos que posibiliten el desarrollo integral de la Ciudad, posicionar a Córdoba como referente en la materia de FI, validar localmente la inserción internacional y fortalecer la función de transversalidad y labor conjunta de la DGFRI con las distintas áreas de la MC. Por consiguiente, es propuesto un mecanismo de Seguimiento o Monitoreo acompañado de ciertos indicadores a fin y efecto de evaluar su realización, entre ellos: cantidad de recursos elaborados, agentes contratados, capacitaciones brindadas, oportunidades aplicadas, obtenidas, beneficiarios directos, difusiones externas, nivel de satisfacción del ciudadano y responsables de proyectos internacionales por Dirección y/o Secretaría.

En último término, al referirse a expectativas futuras, la presente propuesta puede incentivar la unión de esfuerzos y construcción de sinergias para acelerar el proceso de transformación a ciudad inteligente.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana – ACI (s.f).  
<https://www.acimedellin.org/quienes-somos/>
- Alianza Euro Latinoamericana de Cooperación entre Ciudades, AL-LAs (2015). *La irreversible internacionalización de los gobiernos locales*
- BID (2018). *Fuentes de financiamiento internacional: 5 soluciones para expandir las fuentes de financiamiento subnacional y acelerar el desarrollo sostenible*
- BID, Deloitte (2021) *Aplicación de la Metodología para evaluación, identificación e implementación de proyectos Ciudades Inteligentes en América Latina y el Caribe. Caso de aplicación: Córdoba, Argentina.*
- Buenos Aires Ciudad - Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2021).
- Buenos Aires Ciudad - Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2021). *Cooperación Internacional.*
- Bullen, Christine & Rockart, John. (1981). *A primer on critical success factors.*
- Calvento, Mariana y Colombo, Sandra Silvia (2009). *La marca - ciudad como herramienta de promoción turística: ¿Instrumento de inserción nacional e internacional?*
- Calvento, Mariana. (2014). *La inserción Internacional de los actores subnacionales: análisis de un proceso contemporáneo.* Interações (Campo Grande), 15(2), 301-313.
- Cancillería Argentina (2021). *Regiones argentinas.*
- Castañeda, Víctor Mauricio (2016). *Las crisis económicas y el escenario político en la introducción de reformas tributarias. La experiencia argentina (1980-2010) y una constatación para Latinoamérica*
- CELADE, División de Población de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (s.f). *El Papel de la Cooperación Internacional*
- Chiani, Ana Maria (2009). *La cooperación internacional: herramienta clave para el desarrollo de nuestra región.*
- Colacrai, M. y Zubelzú, G. (2004). *Las Vinculaciones Externas y la Capacidad de Gestión Internacional desplegadas por las Provincias Argentinas en la última década. Una Lectura desde las Relaciones Internacionales.*
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2015). *Financiamiento para el desarrollo en América Latina y el Caribe: Un análisis estratégico desde la perspectiva de los países de renta media*

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (s.f). *La urbanización presenta oportunidades y desafíos para avanzar hacia el desarrollo sostenible.*
- Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba (s.f). *Ordenanza N° 12.210*
- Cornago, N. (2001). *Exploring the global dimensions of paradiplomacy: Functional and normative dynamics in the global spreading of subnational involvement in foreign affairs.*
- Daniel Ippolito (2016). *Paradiplomacia de gobiernos no centrales.*
- Del Arenal, Celestino (2002). *La nueva sociedad mundial y las nuevas realidades internacionales: un reto para la teoría y para la política.*
- Dirección de Relaciones Internacionales, Gobierno de Corrientes (s.f).  
<https://relacionesinternacionales.corrientes.gob.ar/>
- EUROCLIMA+ (2019). *La Unión Europea y la AFD apoyan la Municipalidad de Córdoba para impulsar su Plan de Movilidad Urbana Sostenible.*
- García Segura C. (1996) *La actividad exterior de las entidades políticas subestatales*
- Garesché, E. Z. (2007). *Manual práctico para internacionalizar la ciudad. Guía para la acción exterior de los gobiernos locales y la cooperación descentralizada Unión Europea-América Latina.*
- Gobierno Nacional Argentino (s.f). *Endeudamiento. Stock de deuda.*
- Gómez, M. y Sanahuja, J. A. (1999) *El sistema internacional de cooperación al desarrollo: Una aproximación a sus actores e instrumentos*
- González-Ricoy, I. (2016). *Instituciones intergeneracionales y cortoplacismo político*
- Grupo Pharos (2018) *Mapeo sobre Oferta de Financiamiento Internacional*
- Guevara Patiño, Ragnhild (2016) *El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos?*  
<https://www.cordoba.gob.ar/areas-de-gobierno/secretaria-de-gobierno/organigrama-secretaria-de-gobierno/>
- Iglesias E., Iglesias V. y Zubeizú G. (2008). *Las provincias argentinas en el escenario internacional. Desafíos y obstáculos de un sistema federal.*
- INDEC (2020) *Principales indicadores de mercado de trabajo del total nacional urbano. Tercer trimestre de 2019.*
- INDEC (2021) *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH) Cuarto trimestre de 2020.*
- Jairo Agudelo Taborda (2012). *Debates sobre Cooperación Internacional para el Desarrollo*

- Jiménez González, Claudia G (2003). *Las teorías de la cooperación internacional dentro de las relaciones internacionales.*
- las regiones*
- Leonardo Granato y Nahuel Oddone (2010). *Entre las ciudades y los procesos de integración regional: una apuesta a la Governance Multinivel. Las ciudades y los poderes locales en las relaciones internacionales contemporáneas N° 13.*
- Ley Nacional N° 25.917 (2004). *Régimen Federal de Responsabilidad Fiscal.*
- M Flynn, AK Rao, J Horner, DS Gashi (2018). *Smart Cities Funding and Financing in Developing Economies Assisting developing cities to finance their infrastructure gap through private sector participation approaches.*
- Martha Diaz de Landa, Andrea Gigena (2002) *La Regionalización en Córdoba como Estrategia de Gobernabilidad.*
- Mary Bowerman, Amanda Ball, Graham Francis (2002). *Benchmarking as a Tool for the Modernisation of Local Government.*
- McKernan, J. (2001). *Investigación-acción y currículum: métodos y recursos para*
- Municipalidad de Córdoba (2016) *Decreto N° 772/2016.*
- Municipalidad de Córdoba (2019). *Córdoba en Cifras 2019.*
- Municipalidad de Córdoba (2020) *Plan de Metas 2020-2023*
- Municipalidad de Córdoba (2020). *Decreto 17/20 - Orgánica Municipal*  
[https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/DEC\\_017\\_1\\_Org%C3%A1nica.pdf](https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/DEC_017_1_Org%C3%A1nica.pdf)
- Municipalidad de Córdoba (2021) *Nómina de Agentes Municipales Abril 2021*
- Municipalidad de Córdoba (2021) *Presupuesto 2021. Clasificación por objeto del gasto 2021*
- Municipalidad de Córdoba (s.f). *Organigrama.* Recuperado de:
- Naciones Unidas (s.f). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible.*
- Natalizio M. V. (2007) *La multicausalidad y multidimensionalidad de la acción internacional de los actores subnacionales argentinos*
- Ortegón, E., Pacheco, J., y Prieto, A. (2015). *Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.* Santiago, CL: Comisión Económica para América Latina y El Caribe.
- Pedro Pérez (s.f). *Descentralización y gobierno local.* VI Congreso Iberoamericano de Municipalistas. Universidad Nacional de Quilmes.
- Pilar Garcia Roselló (2016). *Internacionalización de los actores subnacionales y Desarrollo Local.*

- Prensa Municipalidad de Córdoba (2021). *La Unión Europea subvencionará un proyecto de la ciudad por 3.157.896 de euros*
- Prensa, Municipalidad de Córdoba (2021). *Llaryora distinguió a 10 emprendedoras en tecnología profesionales reflexivos. Reconocimientos internacionales.*
- Red Argentina para la Cooperación Internacional, RACI (s.f) <https://raci.org.ar/sobre-raci/>
- Relações Internacionais, Governo Sao Paulo, (sf.). Recuperado de: <http://www.relacoesinternacionais.sp.gov.br/#gsc.tab=0>
- Schiavon, J. (2018). *Comparative Paradiplomacy* (1st ed.). Routledge.
- Trebucq, F., & Serna, G. (2020). Las Relaciones Internacionales de la Región Centro de Argentina: y su vinculación con la política exterior (2003-2007). *Perspectivas Revista De Ciencias Sociales*, (10), 254–278.
- Unceta, K. y Yoldi, P. (2000). *La cooperación al desarrollo: surgimiento y evolución histórica*
- Vieytes, Rut (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas.*
- Zeraoui, Zidane (2009). *Regionalización y Paradiplomacia. La política internacional de*
- Zeraoui, Zidane. (2016). *Para entender la paradiplomacia.*

## 8. ANEXO

### 8.1. Decreto 17/20 de estructura orgánica - 12/2019



MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA

#### 4.3. DIRECCIÓN GENERAL DE COORDINACION Y GESTION

##### ADMINISTRATIVA

- 4.3.1. DIRECCIÓN CONTABLE Y PRESUPUESTARIA
- 4.3.2. DIRECCIÓN DE PLANIFICACION Y CONTROL DE GESTION
- 4.3.3. DIRECCIÓN DE RECUPERO
  - 4.3.3.1. Subdirección de Recupero

#### 5. SECRETARÍA DE PLANEAMIENTO, MODERNIZACIÓN Y

##### RELACIONES INTERNACIONALES

#### 5.1. DIRECCIÓN GENERAL DE FINANCIAMIENTO Y RELACIONES INTERNACIONALES

- 5.1.1. DIRECCIÓN DE MODERNIZACIÓN
- 5.1.2. DIRECCIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO Y APOYO AL INMIGRANTE

#### 5.2. DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEAMIENTO MUNICIPAL

##### 5.3. DESPACHO

##### 5.4. HABILITACIÓN

#### 6. SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA E INNOVACIÓN

##### 6.1. SUBSECRETARÍA DE CULTURA

##### 6.1.1. DIRECCIÓN GENERAL DE GESTIÓN CULTURAL

##### 6.1.1.1. DIRECCIÓN DE CULTURA Y PATRIMONIO

- 6.1.1.1.1. Subdirección De Memoria, Historia Y Patrimonio
- 6.1.1.1.2. Subdirección De Elencos Estables

##### 6.1.1.2. DIRECCIÓN DE CULTURA VIVA

- 6.1.1.2.1. Subdirección de Cultura Viva

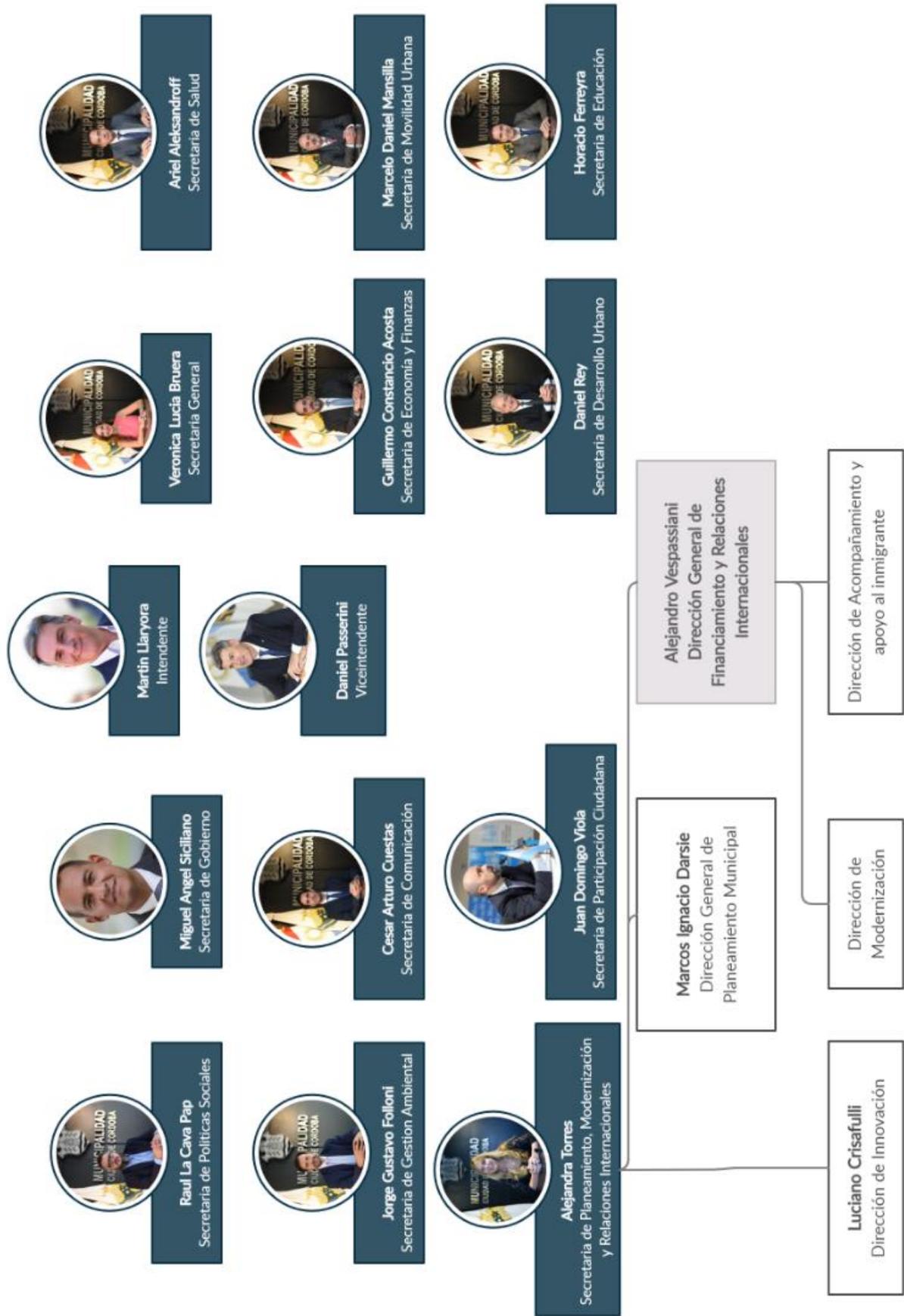
##### 6.1.1.3. DIRECCIÓN DE INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS

- 6.1.1.3.1. Subdirección de Desarrollo y Cooperación Cultural

9

017/11

8.2. Organigrama completo de la Municipalidad de Córdoba



### 8.3. Plan de Metas 2020-2023 Municipalidad de Córdoba

EXP. N° 040621... AÑO 2020 F° 67

Plan de Metas – Ciudad de Córdoba

#### CIUDAD ATRACTIVA Y PLANIFICADA

##### OBJETIVOS

15. Reposicionar y cuidar el patrimonio cultural, artístico y natural de la ciudad.
16. Promover la internacionalización de la Ciudad de Córdoba como oportunidad para el desarrollo local.
17. Promocionar y potenciar a la Ciudad de Córdoba como polo turístico.
18. Consolidar los ecosistemas de emprendedurismo e innovación.
19. Promover oportunidades de articulación y alianzas público – privadas.
20. Potenciar el deporte y la recreación.
21. Potenciar la Ciudad de Córdoba como polo educativo y ciudad del estudiante universitario.
22. Promover la descentralización y planificación barrial de la ciudad de forma participativa.

### 8.4. Artículos 123 y 124 de la CN

#### Segunda Parte: Autoridades de la Nación

##### TITULO SEGUNDO

##### Gobiernos de provincia

**Art. 121.-** Las provincias conservan todo el poder no delegado por esta Constitución al Gobierno federal, y el que expresamente se hayan reservado por pactos especiales al tiempo de su incorporación.

**Art. 122.-** Se dan sus propias instituciones locales y se rigen por ellas. Eligen sus gobernadores, sus legisladores y demás funcionarios de provincia, sin intervención del Gobierno federal.

**Art. 123.-** Cada provincia dicta su propia constitución, conforme a lo dispuesto por el artículo 5° asegurando la autonomía municipal y reglando su alcance y contenido en el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero.

**Art. 124.-** Las provincias podrán crear regiones para el desarrollo económico y social y establecer órganos con facultades para el cumplimiento de sus fines y podrán también celebrar convenios internacionales en tanto no sean incompatibles con la política exterior de la Nación y no afecten las facultades delegadas al Gobierno federal o el crédito público de la Nación; con conocimiento del Congreso Nacional. La ciudad de Buenos Aires tendrá el régimen que se establezca a tal efecto. Corresponde a las provincias el dominio originario de los recursos naturales existentes en su territorio.

## 8.5. Objetivo N° 16. Plan de Metas 2020-2023

Plan de Metas – Ciudad de Córdoba

<b>Id</b>	<b>Línea de base</b>	<b>Meta 2020-2023</b>	<b>Indicador de la meta</b>	<b>Dependencia</b>
15.27	Inexistencia de un programa de desarrollo del espacio público para peatones y ciclistas.	Implementar un programa de desarrollo de espacios públicos para peatones y ciclistas bajo el concepto de "super-manzanas".	Programa de desarrollo de espacios públicos implementado; Cantidad de "super-manzanas" creadas.	Secretaría de Gestión Ambiental y Sostenibilidad / Secretaría de Desarrollo Urbano
15.28	Inexistencia de un programa para transformar basurales en espacios de recreación.	Transformar 20 basurales en espacios de recreación (plazas, canchas de fútbol, etc).	Cantidad de ex basurales transformados en espacios verdes equipados.	COYS
15.29	El servicio no era prestado por el ESyOP.	Poner en valor el Parque Los Algarrobos y Paseo Parque Futura.	Porcentaje de avance del proyecto de recuperación y puesta en valor del Parque Los Algarrobos y Parque Futura.	COYS

## 16. Promover la internacionalización de la Ciudad de Córdoba como oportunidad para el desarrollo local

<b>Id</b>	<b>Línea de base</b>	<b>Meta 2020-2023</b>	<b>Indicador de la meta</b>	<b>Dependencia</b>
16.1	Durante el año 2019 se asistió a 10 eventos internacionales.	Representar a Córdoba en al menos 10 eventos internacionales anuales de redes internacionales.	Cantidad de eventos internacionales a los que se asistió.	Secretaría de Planeamiento, Modernización y RRII
16.2	Durante el año 2019 se generó/participó en 2 proyectos internacionales.	Duplicar la participación anual en proyectos realizados con redes internacionales.	Cantidad de proyectos específicos realizados con redes internacionales de forma anual.	Secretaría de Planeamiento, Modernización y RRII

EXP. N° 0410621... AÑO 2020 F° 72

## 8.6. Presupuesto

RESULTADOS			
N°	OBJETIVO ESPECÍFICO		ACTIVIDADES
1	Sistematizar la información sobre oportunidades internacionales vigentes para facilitar la aplicación a fondos externos.	1.1	Crear una base de datos actualizada con créditos, oportunidades, convocatorias, llamados y premios a la cual tengan acceso todas las Secretarías y Direcciones de la estructura orgánica para fortalecer la coordinación interna.
		1.2	Publicar una nómina de convocatorias abiertas con frecuencia periódica a la cual puedan acceder actores ajenos a la MC tales como OSC y ONG.
		1.3	Elaborar un mapeo que identifique principales financiadores, receptores, temáticas, magnitudes y tipos de financiamiento existentes.
		1.4	Inaugurar una sección de difusión de oportunidades en el área de RRII del sitio web del municipio.
		1.5	Facilitar una "Guía de Organismos Financiadores" y otra "Guía para la Formulación de Proyectos".
2	Fortalecer la estrategia de búsqueda y difusión de oportunidades de FI, potenciando el talento humano.	2.1	Realizar una pre selección de personal
		2.2	Entrevistar a posibles candidatos/as
		2.3	Brindar al menos 2 capacitaciones internas
		2.4	Proveer los recursos para asistir a 1 capacitación brindada por institución externa
3	Obtener fondos externos que posibiliten el desarrollo integral de la Ciudad.	3.1	Incrementar las aplicaciones a oportunidades internacionales año a año.
		3.2	Obtener mayor cantidad de subvenciones, donaciones y/o premios anualmente.
4	Posicionar a Córdoba como referente en la materia de FI, validando localmente la inserción internacional.	4.1	Incrementar el nivel de difusión externa de oportunidades de manera anual.
		4.2	Difundir los casos de éxito de obtención de financiamiento para así obtener validación por actores externos (sociedad civil, academia, sector privado, etc.)
5	Fortalecer la función de transversalidad y labor conjunta de la DGFRRI con las distintas áreas de la MC.	5.1	Presentar el Plan de Implementación a los diferentes secretarios para que acompañen en la tarea
		5.2	Identificar un responsable en cada Dirección y/o Secretaría de llevar adelante los proyectos internacionales y a quien se pueda recurrir cuando se encuentren convocatorias vigentes
		5.3	Revisar mensualmente la planilla interna de planificación
		5.4	Realizar informes de resultado trimestrales

RECURSOS REQUERIDOS PERIODO 01/2022 a 12/2022		PRESUPUESTO TOTAL		
PERSONAL	EQUIPO Y SERVICIOS	DETALLE	PRESUPUESTO	
3 Agentes Municipales (\$44.016 actualizado junio 2021) + Director General (\$147.175,75 según Nómina Salarial mayo 2020). Calculado por 12 meses.	3 Notebook (Se utiliza de modelo: Hp Stream 14-ax1121a Celeron N4020 4gb 64gb Win 10 \$53,999 actualizado a junio 2021)	Agentes 3 - 12 meses	\$ 1,584,576	\$ 3,512,673
		Director 1 - 12 meses	\$ 1,766,100	
		Notebooks 3	\$ 161,997	
		Difusión no paga	\$ 0	
Director General (ya contemplado)		NA		63,000
NA	Curso sobre Cooperación Internacional brindado por UCC \$21.000	Agentes 3	\$ 63,000	
NA	Membresía en Redes de Cooperación (se utiliza Nodoka actualizada a junio 2021)	Costo por unidad Plan Standard	\$ 403,000.00	\$ 1,063,000.00
NA	Gastos de viáticos por viajes a foros, conferencias, networking (se calculan 2 viajes nacionales - \$40.000 c/u por 3 días - y 1 viaje internacional - \$250.000 c/u por 3 días - para 2 personas)	Viaje Cba - Bs as (estimativo) + Viaje Internacional (estimativo)	\$ 660,000	
Salarios a cuenta de las restantes secretarias o direcciones.	Difusión no paga	Difusión no paga	\$ 0	
Salarios a cuenta de las restantes secretarias o direcciones	Publicidad	Difusión paga	\$ 10,000	
Salario de Secretaria \$203.781,81 por 12 meses (Actualizado a valores mayo 2020)	Desayuno para la presentación \$5.000	Salario por 12 meses y desayuno	\$ 2,450,372	\$ 2,450,372
Salarios de agentes ya contemplados	NA			
<b>TOTAL PERSONAL</b>	<b>\$ 5,801,048</b>	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 7,099,045</b>

## 8.7. ODS y metas específicas de la labor de la SPMRI


**OBJETIVO 5  
IGUALDAD DE GÉNERO**


*Meta 5.1*  
Poner fin a la discriminación.



*Meta 5.5*  
Asegurar la participación plena de la mujer e igualdad oportunidades.



*Meta 5.B*  
Mejorar el uso de tecnología y TIC.



*Meta 5.C*  
Aprobar políticas y leyes para la igualdad y el empoderamiento.


**OBJETIVO 9  
INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA**


*Meta 9.3*  
Aumento del acceso PYMES a servicios financieros y cadenas de valor.



*Meta 9.B*  
Desarrollo de la tecnología, investigación e innovación.



*Meta 9.C*  
Aumento del acceso a TIC e Internet.


**OBJETIVO 11  
CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES**


*Meta 11.3*  
Aumento de la urbanización inclusiva y sostenible.



*Meta 11.4*  
Protección del patrimonio cultural y natural.