

## **Trabajo Final de Graduación**

“El municipio como Actor de la Cooperación Internacional”

Alumno: Paula Andrea Romano

DNI: 22.061.714

Carrera: Lic. En Relaciones Internacionales

Año: 2021

## **Resumen**

El presente informe propone la inserción del municipio de Tigre en el ámbito internacional como actor de la Cooperación Internacional. Identificar el desarrollo urbano, como línea de acción para acceder a una red de ciudades. La Cooperación Internacional, como el conjunto de iniciativas de cooperación a nivel municipal, procura estimular las capacidades y fomentar un desarrollo más participativo, principalmente a partir del trabajo en red. La propuesta desarrollada deberá ser legitimada a partir de su institucionalización dentro de la estructura del municipio. Asimismo, deberá ser focalizada a fin de alcanzar un mayor impacto. Se concluye que integrar a la acción internacional en la agenda del municipio permitirá entender a la Cooperación Internacional como herramienta estratégica de acción. Se espera que el área de Relaciones Internacionales amplíe el grado de participación hacia otros actores locales.

Palabras clave: cooperación, municipio, red, desarrollo urbano

## **Abstract**

This report proposes the insertion of the municipality of Tigre in the international area as an actor of International Cooperation. Identify urban development as a line of action to access a network of cities. International Cooperation, like the set of cooperation initiatives at the municipal level, seeks to stimulate capacities and promote more participatory development, mainly through networking. The developed proposal must be legitimized from its institutionalization within the structure of the municipality. Likewise, it must be targeted in order to achieve greater impact. It is concluded that integrating international action into the municipality's agenda will make it possible to understand International Cooperation as a strategic tool for action. The International Relations area is expected to expand the degree of participation to other local actors.

Keywords: cooperation, municipality, network, urban development

## Introducción

En el presente informe se presentará una propuesta de internacionalización del municipio de Tigre para ampliar sus capacidades de gestión a partir de la elaboración de políticas públicas de acción internacional. Se realizará un análisis de cuáles son las herramientas que dispone para enfrentar las problemáticas presentes en su gestión, incorporándolas dentro de una estrategia de internacionalización que, además, destaque las fortalezas que resulten de un buen diagnóstico de la situación y plantee objetivos coherentes con su identidad e intereses como actor local, a fin de planificar una propuesta que contemple el desarrollo urbano como eje de su inserción y la creación de una oficina de Relaciones Internacionales que implemente el plan de internacionalización.

El Municipio de Tigre se encuentra ubicado dentro de la zona norte conurbano bonaerense a poco más de 30km. de la capital del país, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Su superficie total es de 368 km<sup>2</sup>, de los cuales 147 km<sup>2</sup> corresponden al área continental y 221 km<sup>2</sup> corresponden al área insular.

El municipio de Tigre presenta una población cercana a los 400.000 habitantes por lo que se encuentra incluido dentro de la categoría de grandes municipios, sin embargo, su distribución es bastante desigual. Dentro del municipio conviven centros urbanos densamente poblados y pocos espacios verdes, exclusivos barrios cerrados con media-baja cantidad de población y la zona del delta del Tigre escasamente poblado.

Las transformaciones sufridas por los municipios argentinos fueron consecuencia de diversos cambios producidos en el Estado a partir de 1990, reestructuraciones llevadas a cabo que abarcaron la privatización de empresas públicas, desregulación de la economía y la reforma de la administración pública (Cravacuore, 2007). Esta descentralización implicó un incremento de las funciones del municipio, debiendo incorporar en su agenda temas como: seguridad ciudadana, desarrollo económico y políticas sociales, asumiendo el desafío de dejar de ser sólo intermediario en la ejecución de políticas para comenzar a ser receptor directo de demandas ciudadanas e implementar políticas activas para el desarrollo de su localidad.

La cooperación descentralizada ha surgido como respuesta al impacto sufrido por los municipios a raíz de los cambios introducidos en la reestructuración del Estado.

Esta les permite a los gobiernos locales compartir preocupaciones similares, sus experiencias y conocimientos, y al mismo tiempo, favorece la percepción de la propia particularidad, manifiesta en la identidad que el municipio construye a partir de su paso de actor local a convertirse en actor regional. En ese sentido, la participación del municipio de Tigre en diversas redes locales le ha permitido trabajar con otros actores locales, empresas y universidades, de manera transversal a fin de mejorar el desarrollo de su comunidad

La internacionalización de los municipios es un fenómeno que se viene dando en toda Latinoamérica, como en el caso de México, en dónde se observa una creciente participación de los municipios en temas internacionales, “reflejo de la combinación del aumento de la interdependencia y la globalización en el sistema internacional y la apertura económica, la transición democrática y la descentralización interna en México” (Rodríguez Velázquez, 2014, p.77). En el caso mexicano este proceso se identificó a partir del hermanamiento de las ciudades, estableciendo vínculos que promueven la afinidad de intereses, la cooperación y la amistad. Además, permite desarrollar programas de trabajo en los cuáles se determinan; áreas de cooperación, los recursos y actores involucrados en el desarrollo de los proyectos.

A nivel nacional, la experiencia observada es muy reciente y son pocos los municipios que han incursionado en la escena internacional, como es el caso del municipio de Rosario. Participar en programas como por ejemplo: Mercociudades o Programa URBAL, les ha permitido a los municipios desarrollar sus propios proyectos ya sea a través de obtención de los fondos necesarios o de asistencia técnica y capacitación. Se han creado oficinas especialmente dedicadas a las cuestiones internacionales que responden directamente a su Intendente o a dependencias como la Secretaría de Hacienda o la Dirección General de Relaciones Internacionales (Fernández Arroyo, 2004).

La ausencia de un área específica de Relaciones Internacionales dentro de la estructura institucional del municipio de Tigre, como así también, la carencia de la voluntad política necesaria para el desarrollo de un proceso de internacionalización sostenible en el tiempo, revelan la falta de visión estratégica de la acción internacional, entendida como herramienta de gestión y de visibilidad en un escenario internacional que promueve esquemas de integración más amplios. Por lo que resulta relevante que el

municipio de Tigre manifieste el valor de su especificidad a través de una acción internacional que le permita percibirse como un actor global frente a un escenario en el que los temas de agenda local; salud, seguridad, empleo y producción, modernización de la gestión y desarrollo urbano, están en sintonía con una agenda global y con la que comparten los mismos desafíos.

La propuesta de internacionalización apunta al diseño de una acción internacional que le permita abordar al municipio de Tigre las problemáticas relacionadas con el ordenamiento y la planificación urbana, a partir de la coordinación de esfuerzos e identificación de oportunidades junto a otros actores globales que enfrentan los mismos desafíos. El resultado de la implementación de la propuesta impactará, por un lado, en una expansión de la cooperación descentralizada, que el municipio viene desarrollando, hacia el campo internacional y por el otro, alcanzar objetivos que, partiendo de las necesidades locales, podrán evaluarse como parte de una verdadera transformación desde la cooperación.

El relacionamiento con otros actores en el plano internacional a través de redes de ciudades constituye el marco institucional apropiado que les permite a los gobiernos locales sociabilizar, intercambiar experiencias de gestión local y cooperar en temas de relevancia urbana. Al aportar su especificidad a la estrategia de inserción, dotará de significado a la acción internacional, concibiéndola como un instrumento de política pública.

De este enfoque se desprenden dos líneas de acción, en primer lugar, la creación de una oficina de Relaciones Internacionales como instrumento estratégico para elaborar propuestas concretas de inserción internacional a partir de una visión global de las prioridades locales, en segundo lugar, participar en una red global que opera a través de plataformas colaborativas; transferencia de conocimiento, promoción del desarrollo urbano sostenible e intercambio de experiencias, a fin de establecer y fortalecer lazos internacionales que potencien la búsqueda de soluciones concretas e innovadoras. Para evaluar el impacto que resulte de la implementación de la estrategia se espera contar con información que el municipio aporte a partir de los índices de auto diagnóstico elaborados por la Asociación RIL.

## **Municipio de Tigre**

### *Descentralización*

A partir de la reforma del Estado emprendida en 1990 se produjo un cambio en las competencias y funciones de los municipios. Esta reforma implicó una descentralización de las funciones, primero, desde el gobierno nacional hacia las provincias y luego, desde las provincias hacia los gobiernos locales.

Las competencias delimitadas dentro de la Ley de las Municipalidades, que define el diseño institucional y el funcionamiento de los gobiernos locales, actuando como ley reglamentaria del régimen municipal, abarca funciones como; mantenimiento y construcción de la infraestructura urbana, la regulación de las actividades que se desarrollan en el municipio y la asistencia social y de salud a la población (Cravacuore, 2007). El municipio de Tigre ha tenido que incorporar nuevas funciones, producto de la descentralización realizada por la provincia y la nación, por un lado, y por el otro, el aumento de las demandas ciudadanas.

Esta situación implicó que el municipio debiera generar nuevas capacidades para poder dar respuesta, tanto a las responsabilidades tradicionales como a las nuevas demandas, entre ellas se destaca: salud, con la construcción de unidades de alta complejidad, salas de internación y servicios de emergencias, en materia de seguridad, incorporando móviles propios dentro de un sistema de protección ciudadana.

Asimismo, para llevar adelante estos cambios debió conformar un nuevo modelo de gestión, cuyas características más destacadas son la desburocratización de la estructura municipal y la información de gestión. La transformación de una estructura municipal rígida a partir de una descentralización administrativa, una modernización tecnológica y la profesionalización de la gestión, le permitió al municipio acercar la gestión a los ciudadanos. La elaboración y publicación de los presupuestos permite realizar el seguimiento de los ingresos percibidos por el municipio y cuáles son los destinos de esas partidas, incidiendo en su capacidad de toma de decisiones y fortaleciendo su autonomía.

Al analizar los aspectos económicos del municipio, se observa que el mayor ingreso surge de la recaudación propia, siendo los más importantes: tasa por servicios municipales, cobro de derechos, multas, rentas de bienes municipales. Además, recibe

de la Provincia de Buenos Aires la coparticipación de impuestos ya que la recaudación, en este caso se hace desde la provincia y de la Nación percibe transferencias destinadas a programas sociales como “Programa Médicos Comunitarios” y “Plan Nacer”.

Situación económica financiera del 01/01/2020 al 31/12/2020

Origen municipal de libre disponibilidad	\$ 7,041,861,180.81
Origen municipal afectados	\$ 1,032,736,228.07
Origen provincial de libre disponibilidad	\$ 2,969,983,725.07
Origen provincial afectados	\$ 831,586,425.25
Origen nacional afectados	\$ 188,144,319.75

Fuente:[https://www.tigre.gob.ar/public/assets/frontend/documentos/gobierno/informacion\\_gestion/Situacion-economico-financiera-2020.pdf](https://www.tigre.gob.ar/public/assets/frontend/documentos/gobierno/informacion_gestion/Situacion-economico-financiera-2020.pdf)

El financiamiento del gobierno local a través de la recaudación propia le permite decidir de manera autónoma cuál será el destino de las inversiones que realizará en su territorio y al mismo tiempo asumir la responsabilidad de su financiamiento. Sin dudas, el incremento del ingreso municipal ha sido posible gracias desarrollo industrial y a la expansión de las construcciones privadas que han impactado positivamente en el aumento de las tasas municipales.

Los aspectos burocráticos involucran la planificación de las tareas que se deben realizar en cada área facilitando la comunicación interna y fortaleciendo las relaciones interpersonales, y son parte del proceso de profesionalización de la estructura institucional del municipio. En ese sentido, el municipio ha descentralizado sus funciones a fin de estar presente en el territorio atendiendo directamente las demandas de la comunidad a partir de la instalación de delegaciones municipales presentes en todas las ciudades que integran el municipio.

El municipio ha implementado la estrategia de Gobierno Abierto, la cual sostiene que la gestión de gobierno y administración pública deben ser transparentes y abiertos a la comunidad. Asimismo, impulsa espacios de participación y colaboración ciudadana, incentivando el control y supervisión de los gastos por parte de su comunidad a través de la publicación de datos.

En la página web del municipio se puede acceder a la información de gestión, cuyos datos revelan los niveles de recaudación y la ejecución presupuestaria de cada

año. Además, se publica el Digesto Municipal, el mismo contiene una recopilación de normas vigentes e incluye el Boletín oficial con las ordenanzas emitidas por el Concejo Deliberante.

En cuanto a los aspectos sociales, el municipio ha experimentado una creciente urbanización que no solo impactó en el medio ambiente, la transformación de terrenos inundables en tierras urbanizadas para dar lugar a un formidable negocio inmobiliario que repercutió en un incremento en las arcas municipales, sino que además, impulsó procesos de sub urbanización, zonas periféricas en las que se asientan gran cantidad de población y que carecen de los servicios básicos necesarios y de la planificación urbana adecuada. El aumento de los conglomerados urbanos principalmente los barrios cerrados, cuyos efluentes una vez que salen de las plantas de tratamiento se vuelcan en los ríos Reconquista y Luján, lo mismo sucede con las aguas residuales de las industrias establecidas en el municipio. Por ello, el rápido avance de la industrialización y de la urbanización desencadena consecuencias negativas en la región, lo cual se expresa en los procesos de contaminación, reducción de recursos naturales, etc.

La evolución del crecimiento de Tigre en las últimas décadas ha permitido por un lado evaluar la gestión del Municipio de manera positiva en algunos aspectos como el económico y el burocrático pero, por el otro, se han generado problemas relacionados con la creciente urbanización: dificultad para la movilidad de vehículos en arterias que se colapsan debido al tráfico, la dificultad para transitar de los peatones en espacios sin sendas, falta de servicios como el transporte público adecuado, escasez de espacios públicos libres y verdes o dificultad para llegar a ellos, exceso de residuos, y frecuente reiteración de inundaciones.

### *Integración*

Los aspectos políticos contemplan las iniciativas que el municipio ha venido desarrollando para afrontar las dificultades presentes en la gestión local. Una de ellas ha sido el impulso que le ha dado al trabajo en red, trabajando en espacios de mayor integración en los que priman el diálogo y la colaboración directa. Junto con otros municipios, San Fernando, San Isidro y Vicente López, los cuáles integran la Región Metropolitana Norte, el municipio trabaja en la articulación de políticas sanitarias, ambientales, ya que comparten regiones como las islas del Delta, obras públicas, disposición de residuos y transporte. Sin embargo, esta toma de conciencia de la

conveniencia de la participación de todos los municipios para afrontar problemas relacionados con la gestión derivó en la conformación del Consorcio Región Metropolitana Norte (Carvacuore, 2000). Este Convenio plantea objetivos acordes a los intereses del municipio en cuanto a establecer el diálogo como punto de encuentro entre los actores sociales y a la planificación de políticas públicas que impulsen el desarrollo regional. De esta manera comienza a transitar el camino a una regionalización, privilegiando la cooperación por sobre la competencia.

El carácter colaborativo y comprometido con la realidad social, ha llevado al municipio a interactuar con otros municipios que pertenecen a otras zonas del conurbano bonaerense, es el caso de la iniciativa impulsada por la municipalidad de San Martín, que se ubica en la zona oeste del conurbano, y que, junto a otros 40 municipios, se ha incorporado a la Red de Municipios Cooperativos a través del programa de Compras Públicas desde los Estados Locales. En palabras del intendente del municipio de Tigre, Luis Zamora, las ideas que respaldan sus acciones:

El cooperativismo es una herramienta esencial y eficaz para eliminar desigualdades en un mundo con cada vez mayor concentración de la riqueza. La incorporación a esta Red es un hecho importante porque se trata de cooperativas que crean trabajo para los vecinos de nuestras comunidades y generar productos de calidad para los municipios que compramos. Esto forma parte de una iniciativa del INAES, líderes cooperativistas, organizaciones y otros distritos que venimos trabajando en esto. (360noticias digital, 2021)

El municipio de Tigre es miembro de la asociación RIL y por lo tanto viene desarrollando varias iniciativas de manera transversal en diversos temas. Según el Portal de Gestión que publica RIL, el municipio ha implementado, junto con empresas del sector privado y universidades, cursos de capacitación laboral, impulsando campañas de concientización sobre discapacidad y Covid 19, apertura de centros comunitarios para personas en situación de calle, planificación de asentamiento precarios en tierras tomadas, entre otros.

RIL es una asociación civil sin fines de lucro que viene desarrollando desde el 2014 su trabajo con gobiernos locales a fin de mejorar sus capacidades de gestión, haciéndolos participar en redes de colaboración que permiten compartir sus experiencias en cuanto a los desafíos que encuentran en sus gestiones. Las redes reúnen a los funcionarios de ciudades próximas que conforman los Grupos RIL, sus integrantes trabajan de manera conjunta para la mejora de sus políticas públicas compartiendo sus experiencias y conocimientos en la búsqueda de soluciones a las problemáticas locales.

El trabajo transversal que viene desarrollando el municipio lo ha llevado a coordinar acciones con la red de Mercados Bonaerenses, destinado a fortalecer el consumo interno de alimentos producidos en la Provincia de Buenos Aires. Esta red promociona los sistemas productivos de la economía social, solidaria y la agricultura familiar.

El municipio ha venido desarrollando de manera sostenida políticas públicas a través de la cooperación descentralizada, coordinando acciones concretas con otros actores regionales, con la finalidad de, por un lado, reforzar lazos con otros actores locales y con la sociedad civil, y por el otro, alcanzar la legitimidad y fortalecer su gestión.

En ese sentido, la identidad construida por el municipio está inmersa dentro de una dimensión territorial que impulsa el desarrollo de un sentido de pertenencia a partir de las experiencias vividas en el territorio, de la apropiación del espacio. De este proceso resultan las diversas identidades que conviven dentro del territorio y que el municipio a través de la acción política busca resolver las desigualdades urbanas.

### *Internacionalización*

El espacio generado por el proceso de integración regional ofrece al municipio una nueva realidad institucional en la cual se puede desarrollar una estrategia de internacionalización que, no solo requiera identificar y seleccionar que temas serán abordados, sino que, además, exija el involucramiento de las autoridades del gobierno local, manifestándose a partir del apoyo y de la voluntad política de concebir a la acción internacional como una política pública más.

La materialización de esa voluntad política debe estar plasmada en la institucionalización de la acción exterior a partir de una decisión política, y que permita

articular los instrumentos y medios necesarios para la implementación de la estrategia de internacionalización.

El municipio de Tigre no cuenta, dentro de su estructura institucional, con una oficina que se ocupe de los temas de Relaciones Internacionales, por lo que no se dispone de registro o de información sobre las actividades internacionales realizadas por el gobierno local.

De la investigación realizada a partir de la información publicada internet respecto de la intervención del municipio en actividades internacionales, se pudo constatar que es miembro de Mercociudades, una red de gobiernos locales de América del Sur, en la que hasta la fecha no ha tenido la oportunidad de ejercer la Presidencia. Asimismo, su participación ha sido poco relevante en algunos de sus foros temáticos; Responsabilidad Social (2008), Turismo (2014).

En su página web, el municipio ha publicado un encuentro que las autoridades mantuvieron con titulares del Instituto de Investigación y Planificación Urbana de la ciudad de Curitiba (Brasil), a fin de desarrollar una nueva planificación urbana para el municipio de Tigre orientada a cumplir con los 6 acuerdos de la Conferencia Hábitat III y los 17 objetivos de desarrollo sostenible alcanzados por los Estados miembros de la Organización de las Naciones Unidas.

La evidencia demuestra que el municipio no posee una estrategia definida y sostenible de desarrollar una acción internacional, sin embargo, la planificación urbana se presenta como tema relevante para establecer una línea de acción en el ámbito internacional.

*Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas del municipio de Tigre*

<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar la cooperación descentralizada.</li> <li>• Acceso de la comunidad a la información de gestión del municipio</li> <li>• Participar en redes locales con organizaciones de la sociedad civil, otros municipios y sectores privados, fomentar el trabajo conjunto.</li> <li>• Poseer una agenda en donde se priorice el desarrollo local a partir de su trabajo dentro de esquemas de mayor integración.</li> </ul>	<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe la visión de la cooperación internacional como herramienta de gestión sostenida en el tiempo.</li> <li>• La convicción de una proyección internacional exige una decisión política que involucre a toda la estructura administrativa y tenga el apoyo político necesario.</li> <li>• Identificación de actores claves que compartan una agenda urbana de desarrollo local con el municipio.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de capacitación y formación técnica por parte de organismos internacionales.</li> <li>• Construir un enfoque más integral del desarrollo y planeamiento urbano a través de una estrategia de internacionalización a largo plazo.</li> <li>• Facilitar el intercambio de experiencias sobre desarrollo y planeamiento urbano, a partir de la sociabilización dentro de redes de ciudades.</li> <li>• Obtener contactos a nivel internacional.</li> <li>• Ser un actor global con identidad propia en términos políticos y económicos.</li> </ul>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La falta de un área de Relaciones Internacionales dentro de la estructura municipal que oriente la proyección internacional del municipio y detecte las oportunidades de cooperación.</li> <li>• La imposibilidad de establecer un vínculo fluido entre la oficina de Relaciones Internacionales y las demás áreas del organigrama que puedan participar de iniciativas de inserción internacional.</li> <li>• No poseer una planificación estratégica adecuada acorde con los intereses y la visión del municipio.</li> </ul>

La perspectiva que debe perseguir esta estrategia debe contemplar, a partir de su identidad socialmente construida, los intereses y las percepciones que el municipio posea del sistema internacional y de su lugar en el mismo. La estrategia de internacionalización tiene un componente orientado a la acción, el desarrollo urbano es, sin duda, un tema prioritario para el municipio que requiere de políticas que incentiven la planificación para lograr una ciudad más inclusiva, reduciendo la sub urbanización en la periferia. Esta problemática es compartida por todos los grandes centros urbanos y plantea grandes desafíos. Por ello, la puesta en marcha de un plan de

internacionalización que aborde el desarrollo y la planificación urbana contemplando la propia especificidad del municipio, presenta una nueva perspectiva de relacionamiento con otros gobiernos locales, incentivando la cooperación descentralizada a través de redes que pueden aportar conocimiento y experiencias sobre este tema. Asimismo, para que esta estrategia sea efectiva requiere de la inserción de un área específica dentro de la estructura municipal capaz de guiar la actividad internacional, a fin de que, la internacionalización se extienda y se profundice.

## **Marco Teórico**

A continuación se destacarán los principales conceptos que dan el sustento teórico al análisis realizado en el presente informe. Se abordarán, de acuerdo al alcance, las definiciones acerca de; la internacionalización de los gobiernos locales, el concepto de cooperación descentralizada, la identidad del municipio como actor territorial y, por último, el desarrollo urbano.

Dentro del área de las Relaciones Internacionales el estudio ya no se limita a las acciones de los Estados como actores globales, si no que abarca a una mayor variedad de actores que se han incorporado en escenario internacional. La internacionalización de los municipios se ha convertido en “una tendencia consolidada que se presenta como función; la internacionalización se convierte entonces en una herramienta de los municipios frente a la globalización, así como para actuar frente a las demandas económico-sociales de sus ciudadanos” (Rodríguez Velázquez S., 2014, p 36).

Sin embargo, se puede entender a la internacionalización además, no como fin sino como un medio para alcanzar otros objetivos, “que surge como respuesta a factores intrínsecos y exógenos a las ciudades, tiende a emerger como opción para compensar los efectos de la globalización sobre el territorio, aprovechar los beneficios de la interacción con la escena exterior y, esencialmente, para fortalecer de forma transversal el desarrollo territorial” (Arjona P. y Betancur S., 2019, p 4).

En lo que sí coinciden ambas definiciones tiene que ver con los factores que influyen en los motivos que impulsan a un municipio a lograr su internacionalización, la

globalización como proceso exógeno que induce a una creciente integración regional y a factores internos de los gobiernos locales, producto de las reformas políticas iniciadas en los Estados en un contexto de descentralización de sus funciones.

Por el contrario, la concreción de una acción internacional termina siendo una decisión definida de manera local y que se encuentra determinada por la visión que el municipio tenga acerca de cómo llevar adelante esas interacciones. En ese sentido, las líneas de acción impulsadas desde el trabajo en red y colaborativo pueden orientar el camino a seguir en el proceso de internacionalización. Este proceso se compone de dos dimensiones que se interrelacionan a fin de potenciar sus efectos:

La internacionalización y la cooperación internacional. La primera, se considera como un objetivo cada vez mayor en las políticas económico-sociales de diversos gobiernos locales, y desde una perspectiva de afuera hacia adentro con el grado creciente que lo externo juega en el contexto local; el nuevo escenario internacional impone a los gobiernos locales grandes desafíos que demandan mayor competitividad y eficiencia. La segunda dimensión se da por la cooperación internacional, entendida ésta como una de las interacciones básicas del sistema y un instrumento al servicio de la política económica y social (Rodríguez Velázquez S., 2014, p 39).

Es necesario abordar el concepto de cooperación descentralizada que enmarca el trabajo colaborativo, con el fin de afrontar las problemáticas de una manera más integradora, que viene realizando el municipio: “se entiende como el conjunto de iniciativas de cooperación oficial al desarrollo que, bajo el liderazgo de autoridades locales, procura estimular las capacidades de los actores de base territorial y fomentar un desarrollo más participativo” (Zapata Garesché, 2007 p 96).

En ese sentido, el trabajo en red, una forma de cooperación descentralizada que se ha constituido como actor relevante en el sistema internacional, consiste en la participación de gobiernos locales que poseen objetivos comunes a fin de establecer

intercambios frecuentes con territorios que comparten problemáticas similares, con el fin de confrontar soluciones y generar un aprendizaje mutuo en pos de mejorar sus políticas públicas (Arjona P. y Betancur S., 2019).

El municipio de Tigre como actor revela una identidad que ha venido construyendo y que se relaciona con lo histórico, lo social y con el espacio, esto es, las relaciones que la comunidad construyen con su entorno. En ese sentido, la identidad del lugar guarda relación con intersubjetividad, las prácticas y experiencias así como con las apariencias de las construcciones y del escenario (Blanco J., Wulff A., 2014). Al apropiarse del espacio urbano se constituyen las políticas de desarrollo territorial entendidas como acciones impulsadas por el municipio, las que han impulsado una fragmentación del espacio donde coexisten sin integrarse distintos sectores sociales, que viven en espacios distintos, con condiciones de infraestructura y de servicios diferentes, y que se van aislando cada vez más del resto de la ciudad.

Estas políticas, entendidas bajo el concepto desarrollo urbano, se han construido en base al entendimiento que se le ha dado a los procesos de urbanización en función a desafíos y retos que representa su planificación. Asimismo, estos procesos presentan una dinámica que atraviesa a todas las ciudades del mundo y que ponen en evidencia la rápida urbanización y las migraciones del campo a la ciudad. El crecimiento descontrolado de las ciudades y el auge de los asentamientos humanos en espacios periféricos de las ciudades, donde se instalaba la población llegada de las zonas rurales. Espacios que no contaban con los servicios básicos más elementales, problemática que a pesar del paso del tiempo sigue estando vigente (Fernández, A. y Del Huerto M, 2016).

Finalmente, lo mencionado en párrafos anteriores respalda una perspectiva de internacionalización entendida como el desarrollo de una política pública orientada a la planificación y el diseño de un desarrollo urbano sostenible e inclusivo en el municipio, dentro de un espacio en el que prima la interacción con otros actores globales, generando dinámicas de relación horizontal, comunidades de conocimiento y sociabilidad. Las redes de ciudades son un medio para fortalecer la inserción internacional del gobierno local, incrementar las oportunidades de cooperación descentralizada e intercambiar conocimiento. La inserción del municipio dentro de una red de ciudades global profundiza el proceso de integración regional que viene desarrollando de manera local, amplía su capacidad de acción y da visibilidad a su

propia identidad, manifiesta en lo territorial y moldeada a partir de los desafíos que enfrenta para dar solución a las desigualdades sociales y urbanas.

### **Porqué incluir en una red la agenda urbana**

Se pone de manifiesto por lo expuesto una clara ausencia un elemento determinante que posicione a la acción internacional como acción estratégica y en consecuencia como política pública, dentro de escenarios de relaciones horizontales en el que interaccionan tanto los intereses y las identidades de los actores, como así también, la visión que cada uno de ellos tenga respecto de la política de internacionalización. Ese elemento lo constituye la falta de una oficina de Relaciones Internacionales dentro del organigrama municipal como principal motor impulsor de la acción internacional de acuerdo a una planificación estratégica. La inserción de esta oficina permitirá la puesta en marcha de un plan de internacionalización que coloque a la política urbana; ordenamiento territorial y desarrollo urbano, como eje de inserción y de coordinación con otros actores globales.

La relevancia de revertir esta situación tiene que ver con la necesidad de reconstruir la visión que el municipio tiene de la acción internacional y de su capacidad de convertirse en un instrumento de fortalecimiento institucional, considerando al proceso de internacionalización como una nueva dimensión de la gestión local y, además, comprometido con la propia identidad.

La identidad del municipio y la apropiación del territorio están presentes en los objetivos que orientan la gestión de desarrollo del municipio. Esta identidad se consolida en un proceso de urbanización que identifica dinámicas claras de asentamiento de la población alrededor de los sectores industriales y hacia la periferia y grandes espacios vendidos para la construcción privada y grandes negocios inmobiliarios. En ese sentido, se observa un escenario urbano complejo que requiere de políticas orientadas a la acción y a la transformación.

La gestión que ha venido desarrollando el municipio de Tigre fue el resultado de un contexto de transformaciones producidas a partir de la descentralización de las estructuras estatales que impactaron de diversas maneras, por un lado, el aumento de la autonomía del municipio y en consecuencia, el incremento considerable de las

competencias y responsabilidades, por el otro, una estructura institucional rígida adaptada para cumplir con las competencias básicas establecidas en la Ley de las Municipalidades.

Frente a este panorama, el municipio debió generar un cambio cultural que le permitiera cambiar el modelo tradicional rígido de la administración pública y alcanzar un modelo de gestión eficiente y profesionalizada. Dentro de los logros a destacar en este tema se puede mencionar la descentralización de sus funciones a través de la instalación de delegaciones municipales ubicadas en cada ciudad del municipio para atender de manera directa las demandas ciudadanas, como así también, la implementación de una gestión transparente a partir de la publicación de datos relacionados con la gestión municipal.

En cuanto a la complejidad de los desafíos asumidos, se ha impulsado la búsqueda de articular intereses e integrar a actores locales dentro de una política pública transversal. Así, la práctica de cooperación descentralizada le permitió al municipio generar dinámicas y espacios de concertación entre otros municipios y actores locales a fin de establecer un compromiso en la construcción y gestión de la ciudad.

El municipio fue capaz de analizar el contexto en el cuál estaba inmerso a fin de identificar qué prioridades debían ser abordadas de manera colectiva, ya que la complejidad de las mismas muchas veces sobre pasaban los límites geográficos del municipio. Esto lo llevó a trabajar dentro de esquemas más integradores junto a otros municipios. En ese sentido, el impulso que el trabajo colaborativo le dio a la gestión, lo llevó a articular acciones dentro de espacios más amplios de diálogo, participando en redes con el fin de intercambiar experiencias, vinculándose con otros actores regionales.

Si bien esta forma de trabajo horizontal, colaborativo y coordinado, ya se encuentra instalado dentro de la gestión de gobierno, debido a las oportunidades que ofrece el trabajo en red y que el municipio supo aprovechar, no se logró profundizar este proceso proyectándolo hacia el ámbito internacional. Su desempeño en ese campo fue bastante errático y no se logró visualizar ninguna estrategia de internacionalización desarrollada por parte del municipio.

### *Una red de ciudades*

Abordar la problemática de desarrollo urbano en un marco de cooperación descentralizada e integración le permitirá identificar al municipio, en conjunto con otros gobiernos locales, las oportunidades, las iniciativas y los proyectos de inversión que le den impulso al desarrollo de la gestión urbana y al mismo tiempo consolide su internacionalización, estimulando su capacidad de proyectar su identidad e intereses.

Una estrategia de internacionalización que favorezca la vinculación dentro de redes de ciudades potencia los lazos de confianza y facilita el avance de intereses comunes. Asimismo, la participación del municipio en una red cuya temática sea el desarrollo urbano sostenible, puede aportar instrumentos, contactos y experiencias exitosas de otros gobiernos con los que coopera.

La propuesta de acción internacional deberá ser legitimada a partir de su institucionalización dentro de la estructura del municipio con la creación de una oficina que lleve los temas internacionales, a fin de consolidar a la dimensión internacional dentro del marco de acción del municipio e impulsar una actuación provista de cierta independencia institucional para garantizar la continuidad de la política internacional más allá de los cambios de autoridades.

Además, es fundamental que la implementación de la estrategia de internacionalización permita ser evaluada a partir de datos recolectados desde la asociación RIL, permitiendo verificar la efectividad de las políticas implementadas e identificar las posibilidades de mejora.

## **Propuesta de internacionalización del municipio de Tigre**

### *Objetivo general*

Planificar una inserción *internacional* del municipio de Tigre que propicie la coordinación de políticas de desarrollo urbano entre ciudades, estimulando el intercambio de experiencias y contribuyendo a potenciar su identidad e integración regional, desde un espacio institucional dedicado a la gestión de la acción internacional.

### *Objetivos específicos*

1. Impulsar desde el municipio el desarrollo de una política pública de internacionalización, implementando instrumentos de gestión desde una oficina específica dentro de la estructura municipal, la evaluación y monitoreo de la acción internacional.
2. Desarrollar una estrategia orientada a la acción, articulando con las diversas áreas del municipio iniciativas para colocar a la planificación urbana y territorial como eje de inserción internacional.
3. La inserción del municipio en la Red de Ciudades BID que le permita; la proyección de su identidad en el campo internacional, ampliar y profundizar la cooperación descentralizada a partir del intercambio de conocimiento y experiencias.

### *Adaptar la institución a la acción internacional*

La oficina dedicada a llevar los temas internacionales debe estar ubicada dentro del organigrama municipal y que además, siendo parte de una visión de desarrollo local, debe depender directamente de la oficina del intendente del municipio, poniendo de manifiesto la voluntad política de concebir a la acción internacional como política pública.

Para la puesta en funcionamiento del área será necesario asignarle las tareas y las responsabilidades pertinentes como resultado de un amplio acuerdo político en cuanto al rol y a la visión que el municipio quiera reflejar en el plano internacional, como así también, la elección de la autoridad responsable de llevar adelante la gestión administrativa de los asuntos internacionales. En ese sentido, la elección debe realizarse en consonancia con los criterios de profesionalización de la gestión pública que viene

impulsando el municipio, seleccionando un profesional idóneo que posea las competencias necesarias para desenvolverse de manera efectiva.

#### *Responsabilidades del puesto*

La persona a cargo del sector deberá responder directamente al intendente, elaborando, para ello, todo el material informativo que describa las actividades desarrolladas y las oportunidades de cooperación detectadas. Elaborar e implementar líneas estratégicas de acción para una mejor proyección de los intereses municipales. Coordinar las iniciativas y proyectos que se generen a nivel institucional, articulando acciones con las demás áreas de la municipalidad.

#### *Recursos*

La designación de un área dentro de la estructura municipal que llevará los temas internacionales deberá contar con recursos propios del municipio, destinando una parte del presupuesto para su puesta en marcha y funcionamiento. Dichos fondos podrían destinarse para diversas actividades:

Concepto	Estimación mensual en pesos
Afiliarse a organismos internacionales de gobiernos locales	12.000
Participar en reuniones y eventos con otras entidades	50.000
Sueldo personal	100.000
Asesoramiento profesional.	100.000
Viáticos	35.000
Total	297.000

Se requerirá de un espacio físico en el que llevar adelante los encuentros y reuniones con autoridades y funcionarios y además, contar con el equipamiento necesario, tanto muebles y útiles como equipamiento técnico; hardware y software.

El recurso humano elegido para este fin deberá estar calificado en los temas internacionales pero además deberá contar con habilidades de gestión, de comunicación y que, además, le permitan adaptarse frente a situaciones adversas tales como el tiempo de demora en establecerse vínculos de cooperación efectivos, avanzar en múltiples iniciativas que finalmente no prosperen de manera concreta y la falta de interés o de colaboración por parte de otros funcionarios. Se espera que sus habilidades también le permitan visibilizar oportunidades de cooperación y al mismo identificarse con

proyectos que favorezcan el desarrollo de la identidad del municipio como actor internacional.

*Diseño de una estrategia enfocando el área de acción.*

Una de las primeras acciones que deberá llevar a cabo el responsable de la oficina será la de hacer un relevamiento de cada una de las secretarías a fin de elaborar una base de datos con los proyectos ejecutados en cada área.

A fin de avanzar en el proceso de inserción en una red será necesario seleccionar algunos proyectos relacionados con la planeación urbana, contaminación ambiental o infraestructura que el municipio haya ejecutado con el propósito de ser compartidos dentro de la plataforma colaborativa. Ya que estos proyectos serán presentados a través de la plataforma del BID y compartidos con otras ciudades, es fundamental que la elección de los mismos sea consensuada con el intendente y los responsables de cada área a partir de reuniones con los funcionarios que estén a cargo de las Secretarías: Obras y Servicios Públicos, Espacios verdes, Desarrollo Urbano Ambiental y Planificación y Desarrollo del Espacio Territorial.

Con el propósito de recabar información relacionada con la planificación urbana, se propone concertar reuniones particularmente con el área de Planificación y Desarrollo del Espacio Territorial a fin de trabajar de manera conjunta las cuestiones pendientes en materia urbana; la zona del Delta del Tigre requiere políticas que protejan los humedales, respeten su biodiversidad y refuercen los controles en los tratamientos de residuos y de efluentes. Según el relevamiento de Techo (2016), el municipio cuenta con 30 asentamientos, los cuales no poseen el adecuado acceso a los servicios públicos; la mayoría no cuentan con el acceso a la red pública de energía eléctrica, el acceso al agua se realiza a través de pozos o perforaciones, el sistema de eliminación de excretas se produce a través del pozo negro y el acceso al recurso del gas se hace a través de la garrafa. La mayoría de los asentamientos consisten en edificaciones precarias y con población hacinada, además, no todos cuentan con el servicio de recolección de residuos, generando graves problemas de contaminación.

Debido a que el municipio ha mantenido encuentros con el Instituto de Investigación y Planificación Urbana de Curitiba relacionados con la elaboración de un plan urbano, se propone realizar reuniones con esta institución a fin de interiorizarse en

el avance de este proyecto y, a partir de su asesoramiento, involucrar los aportes realizados por la institución en los encuentros de trabajo propuestos por la red del BID.

#### *Conectar ciudades a través de una Red*

La propuesta elegida es la que ofrece el Banco Interamericano de Desarrollo, BID, una Red de Ciudades que está conformada por 200 Ciudades de América Latina y el Caribe y que promueve encuentros, apoyo institucional, el intercambio de conocimiento y oportunidades de negocios e inversiones. Esta red fue creada dentro de la División de Vivienda y Desarrollo Urbano del Sector de Cambio Climático y Desarrollo Sostenible del BID.

Las actividades que promueve esta red para los municipios miembros son: foros, talleres, seminarios temáticos, regionales y sectoriales, con el objetivo de proveer un espacio para intercambiar conocimiento e información sobre soluciones a los principales desafíos urbanos. Asimismo, organizan reuniones anuales de alcaldes para convocar a funcionarios y autoridades a compartir sus experiencias abordando los desafíos que enfrentan en sus ciudades.

Se convoca, a partir del concurso de innovación urbana Innopolis, a gobiernos y agencias de desarrollo locales a presentar iniciativas en desarrollo o concluidas, que hayan sido transformadoras y que hayan impactado significativamente el entorno urbano y la calidad de vida de los ciudadanos.

El proceso de adhesión consiste en llenar un formulario de solicitud que se encuentra en la página web, en el mismo deben completarse una serie de datos que serán principalmente los contactos que necesita el BID para comunicarse con la persona responsable de llevar los asuntos internacionales y de funcionarios de las áreas de: transporte, salud, ambiente, movilidad, educación, desarrollo económico, seguridad, cultura, hábitat y vivienda, migración. Se deberá adjuntar en el formulario 3 proyectos que el municipio haya ejecutado y completar algunos datos del municipio.

#### *Plazo y alcance para la implementación de la propuesta*

Se espera iniciar el proceso de internacionalización del municipio en un período de 6 meses. Debido a que se requiere la creación de una oficina de Relaciones

Internacionales dentro de la estructura municipal, se espera que la misma se consolide en ese plazo mientras se dan los primeros pasos para la afiliación a la red del BID.

Para evitar el riesgo de dispersar los esfuerzos pretendiendo abarcar demasiadas iniciativas y derrochar recursos, es conveniente que al inicio la oficina se enfoque en unas pocas líneas de acción elegidas en función a las prioridades locales. Al realizar un trabajo de selección más delimitado del campo de acción, se espera que la oficina de Relaciones Internacionales consiga concentrarse de manera eficaz en su tarea dentro del plazo establecido de manera que su trabajo logre consolidarse para ser sostenible y durable en el tiempo.

Objetivos	Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1.1	Realizar la búsqueda y selección del responsable del área de Relaciones Internacionales.						
1.2	Entrevista con el Intendente y presentación formal con funcionarios de las distintas áreas.						
1.3	Designación de la ubicación de la oficina y su equipamiento.						
1.4	Realizar un cronograma de actividades orientadas a la concreción de la internacionalización.						
1.5	Presentar la estrategia de internacionalización ante las autoridades						
2.1	Establecer reuniones semanales con las autoridades de las áreas de: Obras y Servicios Públicos, Espacios verdes, Desarrollo Urbano Ambiental y Planificación y Desarrollo del Espacio Territorial						
2.2	Analizar y seleccionar los proyectos más idóneos para exponer en la plataforma.						
2.3	Establecer reuniones con el área de Planificación y Desarrollo del Espacio Territorial						
2.4	Establecer reuniones con el Instituto de Investigación y Planificación Urbana de Curitiba						
3.1	Realizar un estudio sobre el funcionamiento de la red del BID, indagar en las actividades que ha realizado y evaluar sus resultados.						
3.2	Realizar la adhesión a la Red del BID completando el formulario.						
3.3	Establecer los primeros contactos con funcionarios del BID						

### *Evaluar los resultados*

La evaluación de la estrategia internacional es la mejor herramienta para, por un lado, medir la efectividad de las acciones implementadas realizando un seguimiento de los objetivos que se han propuesto para cada etapa y, por el otro, identificar las situaciones que pueden ser mejoradas.

En ese sentido es necesario identificar los niveles que deberán ser evaluados a partir de la recolección de la información brindada por el municipio. Dado que la asociación RIL ha elaborado un índice de auto diagnóstico que le permite a los municipios, junto con los expertos de RIL, detectar las oportunidades de mejora y realizar las correcciones necesarias, se propone introducir dentro del auto diagnóstico los indicadores que evaluarán la acción internacional.

Estos indicadores realizarán un seguimiento en tres planos:

1. Institucional
  - a) Cumplimiento de las funciones específicas del área de Relaciones Internacionales.
  - b) Eficiencia en la gestión operativa del sector y articulación con las demás áreas.
  - c) Nivel de confianza en la estrategia a implementar (Toma de decisiones).
2. Político
  - a) Cumplimiento de los objetivos en cuanto a la visión de desarrollo del gobierno local plasmada en la estrategia de internacionalización implementada.
  - b) Efectividad de la acción internacional en relación a la agenda de políticas públicas del municipio.
  - c) Nivel de conformidad en la proyección internacional de su identidad, como así también, en la visibilidad a su rol como actor global.
3. Relaciones exteriores
  - a) Satisfacción de la calidad de los vínculos establecidos con los socios externos.
  - b) Efectividad de la dinámica de intercambio de experiencias y conocimiento.
  - c) Nivel de contribución que la acción internacional ha introducido en los temas prioritarios locales, en identificar buenas prácticas y fomentar el diálogo.

## Conclusiones

La falta de una visión estratégica del proceso de internacionalización, como producto de la ausencia de un compromiso político que impulse una política pública de acción internacional, revela una perspectiva carente de planificación y de objetivos concretos entorno al rol que podría desarrollar el municipio de Tigre en el plano internacional y el conocimiento de las oportunidades que ello representa.

Proponer la inserción del Municipio de Tigre dentro de esta estructura es de esperar, a nivel externo, que se materialice, constituyéndose a partir de su propia especificidad, como actor internacional, otorgándole visibilidad a sus intereses conformados por los temas prioritarios de su agenda, como es el desarrollo urbano, el cual guiará la acción internacional a través de su participación en una red de ciudades perteneciente al BID a través de una plataforma colaborativa. Asimismo, este proceso a nivel interno, deberá crear la infraestructura institucional necesaria para gestionar la acción internacional y elaborar una agenda de cooperación descentralizada acorde con los objetivos propuestos por el municipio.

El contexto que le ha permitido al municipio ir construyendo su identidad se inicia con la reforma del Estado nacional en la que se produce una transferencia de funciones hacia los municipios. Estas acciones impactan en el rol que venían desempeñando y tienen un efecto directo, generando nuevos desafíos para la gestión municipal. Esto deriva en un aumento de la autonomía municipal que se dio en paralelo a una mayor demanda ciudadana de incremento de las competencias y responsabilidades públicas y a una desigual conformación de la estructura urbana.

La estrategia elegida para afrontar las transformaciones ha sido la modernización y el fortalecimiento institucional, poniéndose al frente en el desarrollo de políticas públicas con visión territorial. En coherencia con estas acciones fue posible, a partir de la identificación con los temas prioritarios de las agendas de otros gobiernos locales, establecer relaciones en el ámbito de la cooperación generando un espacio regional más amplio, conformando redes de ciudades que trabajan de manera transversal sobre problemáticas comunes, incentivando el intercambio de experiencias, compartiendo conocimiento o recibiendo capacitación técnica. En ese sentido, el trabajo realizado con la asociación RIL le ha permitido adoptar las herramientas necesarias para

mejorar sus capacidades de gestión y para incorporar a la Cooperación Internacional como herramienta estratégica de acción.

Finalmente, la estrategia de internacionalización propuesta en el informe está orientada a la acción a partir de objetivos concretos que apuntan a integrar a la acción internacional a la agenda del municipio, estableciendo una agenda temática bien definida que le permita focalizar los esfuerzos y visibilizar su identidad a partir de su interacción con otros actores globales. Las motivaciones y percepciones de los actores entran en juego dentro de un espacio en el que la convergencia de sus intereses redundará en beneficios mutuos y en una cooperación más sostenible.

### *Recomendaciones*

Ampliar los espacios de participación dentro del área de Relaciones Internacionales del municipio convocando a diferentes actores locales que:

- Se involucren en la estrategia de internacionalización para hacerla sostenible en el tiempo.
- Se presenten con conocimiento de las problemáticas locales y propongan acciones concretas.
- Promuevan iniciativas para generar consenso con los demás actores sobre la visión del municipio en el ámbito internacional.

## Referencias

**360 Noticias Digital (2021)**, 360digital noticias.com, Recuperado de: <http://360digitalnoticias.com/tigre-y-la-red-de-municipios-cooperativos/>

**Arjona P. y Betancur S. (2019)**, La internacionalización de los espacios metropolitanos. Alianza AL-LAS, Observatorio Metrópolis. España. Recuperado de: <https://www.metropolis.org/sites/default/files/resources/Internacionalizacion-espacios-metropolitanos.pdf>

**Blanco J., Wulff A., Basualdo J., Zusman P. y Gómez M (2014)**, Estudio Identidad Territorial. Informe Final. Buenos Aires p (30-34) Recuperado de: <https://www.mininterior.gov.ar/planificacion/pdf/Estudio-de-identidad-territorial-informe-final-septiembre-de-2014.pdf>

**Banco Interamericano de Desarrollo (2021)**, Red de Ciudades-BID, Recuperado de: <https://www.iadb.org/es/desarrollo-urbano-y-vivienda/red-de-ciudades-bid>

**Correa G. (2017)**, *Manual para facilitar el acceso a la Cooperación Internacional: Una herramienta de fortalecimiento para las organizaciones de la sociedad civil*, Buenos Aires: RACI - Red Argentina para la Cooperación Internacional

**Cravacuore D. (2007)**, Los Municipios Argentinos (1990-2005), En: Cravacuore D. e Israel, R. (comp.) Procesos políticos municipales comparados en Argentina y Chile (1990 – 2005). Editorial de la Universidad Nacional de Quilmes – Universidad Autónoma de Chile. Buenos Aires Argentina, p (25-49).

**Cravacuore D., Ilari S. y Villar A. (2000)**, La articulación en la gestión municipal. Actores y políticas. Editorial de la Universidad Nacional de Quilmes. Buenos Aires Argentina, p(103-109). Recuperado de: <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/agm.pdf>

**Duarte Herrera, L. K. y González Parias, C. H. (2014)**. Origen y evolución de la cooperación internacional para el desarrollo. Panorama, 8(15), p (117-131) Recuperado de <https://www.Dialnet-OrigenYEvolutionDeLaCooperacionInternacionalParaEl-5051599.pdf>

**Dubois, A. (2000)**. Cooperación descentralizada en Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo, Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional, Universidad del País Vasco. Recuperado de: [https://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/42#:~:text=\(1997\)%2C%20La%20cooperaci%C3%B3n%20descentralizada,Internacional%20\(AECI\)%2C%20Madrid.](https://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/42#:~:text=(1997)%2C%20La%20cooperaci%C3%B3n%20descentralizada,Internacional%20(AECI)%2C%20Madrid.)

**Mercociudades (2021)**, Mercociudades.org. Recuperado de: <https://mercociudades.org/>

**Fernández Arroyo N., Pieske V., Fundación Grupo Innova, Fundación Cipeec, (2004)**, Informe especial: Cooperación Internacional para Municipios, Biblioteca Digital Municipal, UNQ, p (1-11). Recuperado de: [http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/bv\\_188.pdf](http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/bv_188.pdf)

**Fernández, A. y Del Huerto, M (2016)** Los gobiernos locales en la agenda internacional: ¿actores o espectadores?, Cuadernos para la Internacionalización de las

Ciudades, Proyecto ALLAS, N° 7. Recuperado de: <https://acimedellin.org/wp-content/uploads/2017/11/cuaderno-allas-7.pdf>

**Malé J., Oroval C. y Fiallo V. (2014)** Internacionalización del gobierno local. Una política pública en construcción. *Cuadernos para la Internacionalización N° 2*, Distrito Federal, México. Quito, Ecuador. Recuperado de: <https://acimedellin.org/wp-content/uploads/publicaciones/allas-02-Internacionalizacion-del-Gobierno-Local-Una-Politica-Publica-en-Construccion.pdf>

**RIL (2021)**, Red de Innovación Local: RIL, Recuperado de Local <https://www.redinnovacionlocal.org>

**Rodríguez Velázquez S. (2014)**, *La cooperación internacional para el fortalecimiento del desarrollo de los gobiernos locales: una aproximación a la experiencia y situación actual de Guadalajara, Jalisco, México, 2000-2012*, (Tesis de posgrado) Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado. Recuperado de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0272\\_RodriguezVelazquezS.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0272_RodriguezVelazquezS.pdf).

**Techo (2016)**, Techo. Por una sociedad justa y sin pobreza. Recuperado de: <https://www.techo.org>

**Tigre Municipio (2021)** El futuro está en todos: Recuperado de <https://www.tigre.gob.ar>

**Zapata Garesché E. (2007)**, Manual práctico para internacionalizar la ciudad, *Red Ritimo*, Vol. 1, p (106-145). Recuperado de [https://www.ritimo.org/IMG/pdf/Manual\\_para\\_internacionalizar\\_a\\_la\\_ciudad.pdf](https://www.ritimo.org/IMG/pdf/Manual_para_internacionalizar_a_la_ciudad.pdf)

## Anexos

### Anexo 1- Organigrama del municipio de Tigre

Área	Cargo	Nombre	Apellido
Municipalidad	Intendente	Julio César	Zamora
Secretaría de Economía y Hacienda	Secretario	Aníbal	Mastroianni
Secretaría de Economía y Hacienda	Subsecretario	Nicolás	Castro
Subsecretaría de Programación y Fiscalización Tributaria	Subsecretario	Guillermo	Gómez
Secretaría General, Obras y Servicios Públicos	Secretario	Pedro	Heyde
Secretaría General, Obras y Servicios Públicos	Subsecretario	José María	Lima
Subsecretaría de Observación de Educación y Trabajo	Subsecretaria	Sonia	Gatarri
Subsecretaría de Educación	Subsecretario	Renso David	Heredia
Subsecretaría de Cultura	Subsecretaria	Marilina	Silva
Subsecretaría de Deportes	Subsecretaria	Natalia	Gómez
Subsecretaría de Espacios Verdes	Subsecretario	Gonzalo	Viera
Subsecretaría de Promoción del Hábitat y la Economía Popular	Subsecretaria	Milca	Sosa
Subsecretaría de Servicios Públicos	Subsecretario	Gastón	Giannazzo
Subsecretaría de Redes Urbanas y Servicios Auxiliares	Subsecretario	Alberto	Vegnaduzzi
Subsecretaría de Obras Publicas	Subsecretario	Carlos	Villarreal
Subsecretaría de Administración de Obras Publicas	Subsecretaría	María Alejandra	Galeano
Secretaría de Gobierno	Secretario	Mario	Zamora
Subsecretaría de Desarrollo Urbano Ambiental	Subsecretaria	Natalia	Kamada A/C
Subsecretaría de Faltas	Subsecretario	Juan José	Cervetto
Subsecretaría de Legal y Técnica	Subsecretaria	Patricia	D' Angelis
Subsecretaría de Habilitaciones Comerciales e Industriales	Subsecretario	Pedro	Ridosz A/C
Subsecretaría de Planificación y Desarrollo del Espacio Territorial	Subsecretario	Marcelo Salvador	Lorelli A/C
Subsecretaría de Control Urbano	Subsecretario	Ariel	Arnedo
Secretaría de Protección Ciudadana	Secretaria	Ximena	Guzmán
Subsecretaría de Tránsito y Transporte	Subsecretaria	María Eugenia	FerrariBartoszyk
Subsecretaría de Logística	Subsecretario	Ignacio	Di Mateo
Subsecretaría de Asistencia a la Víctima			
Secretaría de Turismo	Secretaria	María Florencia	Mosqueda
Secretaría de Desarrollo Económico y Relaciones con la Comunidad	Secretario	Emiliano	Mansilla
Subsecretaría de Derechos Humanos	Subsecretaria	Natalia	Reynoso
Subsecretaría de Desarrollo Económico	Subsecretario	Eduardo	Adelinet
Subsecretaría de Relaciones con la Comunidad	Subsecretaria	Verónica	Suarez
Secretaría de Desarrollo Social y Políticas de Inclusión	Secretaria	Cecilia Alejandra	Ferreira
Subsecretaría de Promoción Social	Subsecretario	Marcelo	Marina
Subsecretaría de Mujeres, Género e Infancias	Subsecretaria	Nadia	Olivieri
Secretaría de Salud	Secretario	Fernando Andrés	Abramzon
Subsecretaría de Política Sanitaria	Subsecretaria	María Julieta	Savini
Secretaría de Comunicación	Secretario	Ignacio	Castro Cranwell
Subsecretaría de Comunicación	Subsecretario	Federico	Ungaro
Subsecretaría de Comunicación Estratégica	Subsecretario	Hernán	De Abelleyra