



**Paradiplomacia deportiva: plan de internacionalización para transformar a Córdoba en una Ciudad Activa Global.**

Autora: Valentina Azul Borletto

DNI: 42384894

Legajo: RIN01374

Licenciatura en Relaciones Internacionales

Córdoba-Argentina, 2021

## Resumen

El presente trabajo final de grado tuvo como fin desarrollar un plan de internacionalización para la Subsecretaría de Deportes y Recreación de la Municipalidad de Córdoba, Argentina, con el objetivo de que la ciudad pudiera insertarse en la red *Global Active Cities* perteneciente a la Iniciativa de Bienestar Activo. El Reporte de Caso se aborda desde la disciplina de las Relaciones Internacionales y considera como herramientas fundamentales la paradiplomacia, el *soft power* y el deporte. A partir de los mismos, se estructuró el plan en torno a integrar estrategias de deporte y salud para reposicionar a la Ciudad de Córdoba en el mundo y convertirla en la segunda Ciudad Activa Global de América Latina. A su vez, se plantearon los beneficios de pertenecer a la red de ciudades, la cooperación con otros actores subnacionales y la importancia del deporte como herramienta de paradiplomacia y en la vida cotidiana de los ciudadanos.

*Palabras clave:* paradiplomacia, deporte, internacionalización, Ciudad Activa Global.

## Abstract

The current final degree project had the purpose of developing an internationalization plan for the Under Secretary of Sports and Recreation of the Municipality of Cordoba, Argentina, with the aim that the city could be inserted in the network Global Actives Cities that belongs to the Active Wellbeing Initiative. The Case Report is approached from the discipline of International Relations and considers paradiplomacy, soft power and sports as fundamental tools. Therefore, the plan was structured around the idea of integrating sports and health strategies to reposition the city of Cordoba in the world and to make it the second Global Active City in Latin America. At the same time, it was taken in consideration, the benefits of belonging to the network of cities, the cooperation with other sub-national actors and the importance of sport as a tool for paradiplomacy and in the daily lives of citizens were raised.

*Keywords:* paradiplomacy, sport, internationalization, Global Active City.

## Índice

<b>1.Introducción</b> .....	4
<b>2.Análisis de situación</b> .....	7
<i>Descripción de la situación</i> .....	7
<i>Análisis político</i> .....	13
<i>Análisis económico</i> .....	14
<i>Análisis social</i> .....	15
<i>Análisis tecnológico</i> .....	16
<i>Conclusiones del análisis</i> .....	17
<i>Diagnóstico organizacional: Matriz FODA</i> .....	17
<b>3.Marco teórico</b> .....	19
<b>4.Diagnóstico y discusión</b> .....	22
<b>5.Plan de Implementación</b> .....	24
<i>Objetivo general</i> .....	24
<i>Objetivos específicos</i> .....	24
<i>Alcance de la propuesta</i> .....	25
<i>Recursos involucrados y presupuesto</i> .....	25
<i>Acciones concretas y marco de tiempo</i> .....	27
<i>Evaluación de la propuesta</i> .....	31
<b>6.Conclusiones</b> .....	32
<b>7.Recomendaciones</b> .....	34
<b>Referencias</b> .....	35

## 1.Introducción

El Sistema Internacional ha experimentado profundos cambios a partir de la globalización y el fin de la Guerra Fría. Tal y como afirma Russell (2010), el Sistema Internacional post Guerra Fría se caracteriza por el incremento en el número y tipo de actores internacionales que interactúan en él. El presente trabajo final de grado adquiere importancia ya que busca transformar a la Ciudad de Córdoba, actor subnacional presente en el Sistema, en una Ciudad Activa Global mediante el cumplimiento de los parámetros propuestos por la Iniciativa de Bienestar Activo (AWI por sus siglas en inglés).

La red *Global Actives Cities*, perteneciente a AWI, es una red de ciudades innovadora, estructurada en torno a la implementación de políticas públicas cuya visión está centrada en la articulación de la salud y el deporte para promover el bienestar de la población y generar un cambio de paradigma en la gestión de las ciudades. La inclusión a la misma le permitirá a Córdoba no sólo mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos e incrementar los indicadores de salud, sino también, adquirir nuevos vínculos internacionales con ciudades que se encuentran bajo el mismo paradigma. A su vez, obtener la certificación de “Ciudad Activa Global” le brindará mayor prestigio a nivel latinoamericano y renovará los lineamientos de internacionalización de la ciudad.

Cornago (2000) expresa que la paradiplomacia es la implicación de gobiernos subnacionales en Relaciones Internacionales, a través de contactos formales e informales, permanentes o ad-hoc, con entidades extranjeras públicas o privadas, cuyo fin es obtener resultados socioeconómicos y políticos específicos. A su vez, Ferraro (2006) señala que esta práctica conducida por gobiernos locales está guiada por objetivos y motivaciones mucho más concretas que aquellas que posee la diplomacia tradicional.

Por otra parte, los cambios en el Sistema Internacional se reflejan también en los elementos de poder, donde se ha desplazado al ámbito militar como determinante de fuerza y se han establecido nuevas esferas de poder, entre ellas la economía y la educación, lo que demuestra la actual preeminencia del *soft power* sobre el tradicional *hard power*. Nye (1990) define al *soft power* como una nueva y más atractiva alternativa para ejercer el poder, es la habilidad de influenciar mediante cuestiones intangibles como la cultura, la ideología y las instituciones logrando que sea visto como legítimo a los ojos de otros actores. En este sentido, se puede introducir al deporte como pilar de la paradiplomacia y la consecución de otros objetivos de carácter económico, social, político, cultural e incluso ambiental.

Con respecto a la Ciudad de Córdoba, es la Secretaría de Gobierno de la Municipalidad la encargada de fijar las políticas públicas de deporte (Concejo Deliberante de la ciudad de Córdoba, 2019). Y según consta en el Informe de Gestión 2012 al 2019 de la Municipalidad de Córdoba (2019) se creó en 2014 la Subsecretaría de Deportes y Recreación con la misión de promover, asistir, difundir y apoyar las prácticas deportivas y recreativas para los distintos niveles de la comunidad. La Subsecretaría será el sujeto de análisis del presente trabajo, con el objetivo de profundizar y potenciar sus acciones para lograr la inclusión de la Ciudad de Córdoba a la red *Global Actives Cities*. Para ello, se diseñará un plan de internacionalización que se adapte a las particularidades del caso y permita obtener los beneficios esperados.

La práctica deportiva posee numerosos beneficios en la vida del individuo, se trata de una actividad que potencia el bienestar físico y psicológico, Santos Baquerizo (2019) afirma que la práctica deportiva permite disminuir la aparición de enfermedades no transmisibles, como obesidad, stress, colesterol, cuyo origen es asociado al sedentarismo. Por otro lado, la misma ofrece beneficios económicos a las instituciones que forman deportistas de alto nivel y posteriormente pueden vender su pase a otras entidades deportivas. A su vez, el deporte funciona como aglutinador social, adquiriendo un significado muy importante para gran parte de la sociedad, así como también permite la inclusión de sectores marginales de la población y les ofrece una plataforma de ascenso social. Por estas razones, es esencial el abordaje por parte de las instituciones estatales y las oportunidades de acceso al deporte que le brinde a su población, la promoción es la clave para luego obtener beneficios comunes.

En referencia a AWI (2018), es una organización gubernamental sin fines de lucro que funciona como una plataforma única, cuyo objetivo principal es ayudar a las ciudades a mejorar la vida de sus habitantes a través del fomento del deporte, la actividad física y el bienestar común; para ello propone determinadas acciones a llevar a cabo y luego valida la certificación “Ciudad Activa Global”. Cuenta con un grupo de expertos que ayuda a las ciudades a crear su propia estrategia adaptada a su situación y necesidades particulares. Además, fomenta la cooperación entre las ciudades miembros, facilita la comunicación entre las mismas y brinda espacios y eventos para que se reúnan e intercambien experiencias.

Tal y como afirma la Revista Olímpica (Comité Olímpico Internacional [COI], 2017), Liverpool fue la ciudad pionera en integrar las estrategias de deporte y salud en un único programa, el *Liverpool Active City*. Las autoridades de la ciudad inglesa se enfrentaban a un panorama preocupante al momento de establecer el programa en 2005, ya que existía un clima

de tensión socioeconómica determinado por las altas tasas de desempleo y un elevado nivel de conductas antisociales. A su vez, menos del 20% de la población practicaba deporte al menos 30 minutos, tres veces por semana. En el ámbito de la salud, la ciudad tenía una de las tasas de mortalidad más altas y la esperanza de vida era una de las más bajas del Reino Unido. Para revertir estas tendencias, se estableció el programa que buscaba principalmente, facilitar el acceso al deporte para todos y garantizar que la planificación urbana tenga en cuenta la promoción de la actividad física.

El programa de Liverpool fue tomado como modelo por AWI y actualmente muchos de sus lineamientos rigen la red *Global Active Cities*. Liverpool logró valiosos resultados en sus indicadores a partir de la implementación del programa como un incremento del 35% en la cantidad de niños que participan de actividades deportivas regularmente (91%) y un aumento del 19% en los adultos que realizan actividad física al menos una vez por semana (50%) (COI, 2017).

A nivel latinoamericano, Buenos Aires fue sede de los Juegos Olímpicos de la Juventud (JOJ) en 2018, y fue un claro ejemplo de que los lineamientos políticos del gobierno estaban focalizados en convertir a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en una Ciudad Activa Global. El COI (2018), a través de la Revista Olímpica, afirma que, a partir del financiamiento y el apoyo del gobierno de la ciudad, se brindaron acciones de capacitación y formación a más de mil profesionales sobre actividad física y salud, ciencias del deporte y sobre los objetivos de la red *Global Actives Cities*. A su vez, se realizaron importantes inversiones en instalaciones deportivas y se aprovechó el legado intangible de los JOJ para motivar a la población a acercarse a la actividad deportiva a través de la implementación, por ejemplo, de programas de fútbol femenino para adolescentes. Alrededor del 50% de la población de la Ciudad de Buenos Aires ha hecho uso de las “estaciones saludables” en donde se brindan consejos sobre nutrición y salud.

Tal y como expresa el sitio web oficial del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires<sup>1</sup> se ha conformado la “Red Ciudad Activa” con aliados estratégicos (sociedades médicas, organizaciones de la sociedad civil, sector privado y clubes), con el fin de potenciar los beneficios comunes. A partir de la implementación de estas acciones, se han fortalecido sus vínculos internacionales con las ciudades miembros de la red, por ejemplo, se han realizado jornadas de capacitación de miembros del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en la

---

<sup>1</sup> <https://www.buenosaires.gob.ar/vicejefatura/baciudadactiva/red-cuidad-activa>

Universidad John Moores en Liverpool como parte de una acción conjunta. En consecuencia, Buenos Aires se convirtió en la primer Ciudad Activa Global no sólo de Argentina, sino de Latinoamérica

De acuerdo a lo descrito previamente observamos que este plan de internacionalización posee numerosas ventajas y es sumamente viable. Por un lado, convertirá a la Ciudad de Córdoba en la segunda Ciudad Activa Global de América Latina transformándola en una ciudad modelo para el resto del continente y del mundo. Formar parte de esta red le brindará importantes vínculos internacionales que se fortalecerían a través de la cooperación y que podrían traer valiosos beneficios. Por otra parte, se logrará incrementar la calidad de vida de la población, no sólo en términos de salud, sino también fomentando la inclusión social y la convivencia armónica. Finalmente, brindará un innovador aporte teórico a las Relaciones Internacionales a partir de la confluencia entre la paradiplomacia y el *soft power* en el término paradiplomacia deportiva.

## **2. Análisis de situación**

### *Descripción de la situación*

La presente sección del Reporte de Caso, permite conocer y comprender la situación actual de la Municipalidad de Córdoba en torno al tópico deportivo con el fin de potenciar las acciones que se llevan a cabo para lograr la inclusión de la ciudad a la red *Global Actives Cities*. A continuación, se expone la visión enunciada en el Informe de Gestión 2012 al 2019 de la Subsecretaría de Deportes y Recreación de la Municipalidad de Córdoba:

El deporte y la actividad física se reconocen como actividades propias de una sociedad y por lo tanto una obligación ineludible del Estado de promoverlos con Planes, Programas y Proyectos de alcance masivo y comunitario, de múltiples y variadas experiencias físicas, que satisfagan objetivos de recreación, salud e integración social (Municipalidad de Córdoba, 2019, p.6).

Este apartado nos manifiesta de manera clara la mirada que tiene Córdoba en relación a la función que debe cumplir el deporte en la sociedad. La misma se encuentra respaldada por la incorporación de la temática “deportes y recreación” en los sucesivos Planes de Metas de las distintas gestiones políticas del municipio. Según consta en el Informe, el Plan de Metas es un

instrumento de planificación e información ciudadana mediante el cual, el Intendente, presenta los objetivos de su gestión y las acciones estratégicas que emprenderá para alcanzarlos (Municipalidad de Córdoba, 2019).

El último Plan de Metas presentado por el intendente Martín Llaryora para el período 2020-2023 es desarrollado considerando el avance de la pandemia de Covid-19 y la reasignación de recursos tanto económicos como humanos que supone enfrentar la complicada situación sanitaria. Por lo tanto, es inevitable resaltar que áreas como la deportiva quedaron relegadas a un segundo plano por decisiones de carácter político y por la incertidumbre que generaba en sus inicios la poca información existente sobre los contagios de coronavirus y el riesgo de colapso sanitario.

El intendente expresa en el Plan de Metas 2020-2023 (Municipalidad de Córdoba, 2020) que el contexto actual requiere de una mayor coordinación y de la predisposición para desarrollar redes de trabajo con el sector político, productivo, económico, científico y la sociedad civil. Afirma que con el Estado sólo no alcanza y da cuenta de la complejidad del contexto actual que se ve atravesado no sólo por el avance de la pandemia y los desafíos que propone, sino también por el avance de la globalización y, con ella, nuevas herramientas y polos de poder.

El Plan de Metas 2020-2023 contiene cinco ejes estratégicos que engloban 36 objetivos articulados a través de 418 metas. Las cuestiones relativas al desarrollo deportivo de la ciudad se encuentran en el Eje 3 “Ciudad atractiva y planificada”, dentro del mismo se le destina el objetivo n°20: potenciar el deporte y la recreación. Este objetivo se articula a través de cuatro metas:

1. Promover convenios con instituciones intermedias para ampliar la oferta de los centros deportivos.
2. Implementar un programa de evaluaciones médicas certificadas para mediano y alto rendimiento.
3. Fomentar y ampliar la cantidad de participantes en actividades de deporte social y amateur en los barrios.
4. Incorporar al menos cinco nuevos Centros Deportivos (Municipalidad de Córdoba, 2020).

Es en el marco de los objetivos planteados por el gobierno municipal que se buscará profundizar y ganar un mayor espacio dentro de las decisiones políticas que reflejen la real importancia del ámbito deportivo. Convertir a Córdoba en una Ciudad Activa Global es un

trabajo que debe estar contenido en los objetivos de las políticas públicas pero que se deberá desarrollar de manera integral y en conjunto con otros actores de relevancia, por lo que, la coordinación y cooperación serán determinantes al momento de alcanzar los objetivos. A su vez, para pertenecer a la red de ciudades *Global Active Cities* se deben adoptar los lineamientos propuestos por AWI, que regirán las acciones tanto del municipio como de aquellos actores considerados relevantes y le permitirán a la Ciudad de Córdoba incrementar sus vínculos internacionales y su posición en América Latina a partir del ejercicio de la paradiplomacia deportiva.

Según detalla el portal web de la Municipalidad<sup>2</sup>, la Subsecretaría de Deportes y Recreación es un área de la Secretaría de Gobierno y actualmente posee dos Direcciones: la Dirección de Programas Deportivos y Recreativos, y la Dirección de Centros Deportivos Municipales. El Subsecretario es el Sr. Medardo Dante Ligorría, quien es acompañado en sus funciones por dos directores y tres subdirectores, así como personal de menor rango.

Esta Subsecretaría será el marco institucional que canalizará las acciones desarrolladas con el objetivo de insertar a la ciudad en la red *Global Active Cities*. Será fundamental el trabajo de esta área en el establecimiento de objetivos a corto y largo plazo, así como también la coordinación y trabajo conjunto con el área de salud para implementar programas integrales que sean transversales a ambas aristas y que permitan cumplir con los parámetros dispuestos por AWI, que son confidenciales hasta el momento en que la ciudad manifiesta su intención de unirse a la red.

Por su parte, la Subsecretaría de Deportes y Recreación tiene la facultad de celebrar convenios de compensación de deudas con los clubes de la ciudad que adhieren a la misma, a partir de esto se dispone el otorgamiento de Becas Deportivas y la cesión de espacios de su infraestructura, para la implementación de Programas Deportivos Municipales en beneficio de toda la comunidad (Municipalidad de Córdoba, 2019).

A continuación, la Figura N°1 (Municipalidad de Córdoba, 2019) expone las becas que otorgó la Subsecretaría y las que tenía disponibles. El año 2019 fue el de menor cantidad de becas otorgadas en el período analizado, lo que demuestra la poca información y promoción que existe sobre las mismas. En este caso, no se trató de una cuestión de presupuesto sino de poca demanda por falta de conocimiento de la existencia de las becas. A su vez, teniendo en

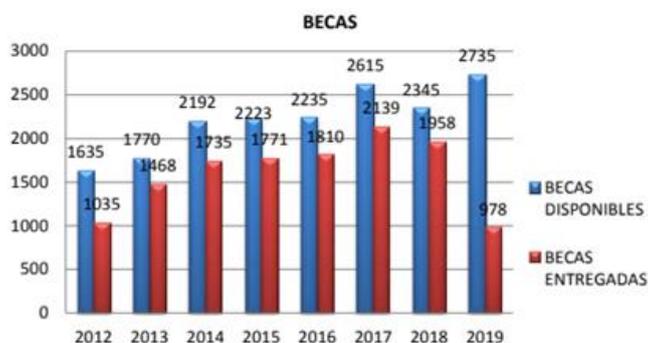
---

<sup>2</sup> <https://www.cordoba.gob.ar/>

cuenta la gran cantidad de población con la que cuenta la Ciudad de Córdoba, el número de becas ofrecidas (2735 en 2019) es prácticamente insignificante.

**Figura N° 1.**

*Becas deportivas otorgadas por la Subsecretaría de Deportes y Recreación (2012-2019)*



Recuperado de: Informe de Gestión 2012 al 2019, Municipalidad de Córdoba.

Los datos provistos por la Municipalidad de Córdoba (2019) informan que actualmente la ciudad cuenta con el Centro de Evaluación Deportiva Municipal, trece polideportivos, cinco natatorios de carácter municipal y cuatro parques educativos, los mismos serán utilizados como herramientas y puntapié inicial al momento de poner en marcha las acciones que determinen a Córdoba el ingreso a la red *Global Active Cities*.

La Subsecretaría de Deportes y Recreación se rige por los lineamientos expuestos a continuación:

Se procura promover la actividad física, las prácticas deportivas y la recreación, factibles de canalizarse a través de las organizaciones y dependencias municipales, clubes, centros vecinales, instituciones educativas, no gubernamentales y de bien público; iniciativas y acuerdos que contemplen a todos los niveles etarios y sociales (niños, adolescentes, jóvenes, adultos, adultos mayores, personas con discapacidades), ofreciendo y brindando propuestas de actividades físicas permanentes, lúdicas y deportivas (Municipalidad de Córdoba, 2019, p.68).

A partir de los mismos, la Subsecretaría establece diversos programas que le permiten promover sus objetivos. Es aquí donde se insertan las herramientas y propuestas presentadas por AWI (2018) que, frente a los crecientes problemas de salud reflejados en el mundo y, que hoy atravesando una pandemia adquieren mayor importancia, aboga por una vida urbana más sostenible y compromete a los líderes locales a implementar estrategias reales que permitan mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos, así como también potencia los lazos entre las ciudades miembros y favorece la cooperación entre las mismas.

AWI fue fundada por TAFISA (Asociación para el Deporte Internacional para Todos) y la Asociación Evaleo en Lausana, Suiza, en 2017 para crear y fomentar oportunidades de cooperación internacional, estrategias de integración e implementación, programas establecidos y modelos institucionales. Una de sus principales metas es demostrar que la formulación de políticas ambiciosas y las inversiones en el campo de la salud y el deporte son compatibles con el crecimiento económico y un perfil global mejorado. Las recomendaciones que promueve generan grandes beneficios en la lucha contra las enfermedades no transmisibles y sus causas principales, la inactividad física y los malos estilos de vida, al tiempo que fomenta la salud mental y la inclusión social (AWI, 2018).

Según los datos provistos por AWI (2018), la red *Global Active Cities* cuenta con siete ciudades certificadas: Buenos Aires, Hamburgo, Lausana, Lillehammer, Liverpool, Liubliana y Richmond; nueve ciudades asociadas y cinco ciudades pilotos. Lo que demuestra que, si bien es una iniciativa relativamente reciente, cuenta con un importante respaldo a nivel mundial (posee el apoyo del Comité Olímpico Internacional) y sería muy importante la incorporación de la Ciudad de Córdoba a la red, lo que le permitirá no sólo mejorar la calidad de vida de sus habitantes, sino también incrementar el capital humano a través de capacitaciones y fortalecer su inserción internacional.

El modelo propuesto por AWI (2018) es innovador y transforma la manera en que los líderes de las ciudades y sus principales actores de interés comprenden el funcionamiento y diseño de las ciudades en la actualidad. No sólo propone lineamientos y acciones concretas, sino que promueve un cambio de paradigma basado en la promoción de estilos de vida y entornos activos y saludables.

Para lograr este cambio en la visión, no sólo gubernamental sino de la sociedad en su conjunto, Córdoba posee una ventaja esencial que refiere a que las directrices de los planes desarrollados por la Subsecretaría son sometidas a revisión y se van reestructurando y

modificando constantemente. Esto permite desarrollar nuevas estrategias y delinear las principales acciones a las que tendrá acceso la sociedad en materia de salud y deportes, para brindarles una mirada innovadora. Con la asunción de Martín Llaryora al cargo de intendente de la Ciudad de Córdoba y, una vez retomadas las actividades posterior a las restricciones de circulación, se pusieron en marcha nuevos programas a cargo de la Subsecretaría de Deportes y Recreación que quedan reflejados en el sitio web de la Municipalidad de Córdoba<sup>3</sup>:

- Curso de formadores deportivos y recreativos: se realiza en conjunto con la Universidad Nacional de Córdoba. Se trata de un curso de tres meses que se dicta de forma virtual a personas mayores a 16 años con el objetivo de que oficien de formadores deportivos en su sector de influencia.
- Incorporación de un nuevo espacio deportivo y recreativo en Villa Posse: se obtuvo mediante la firma de un convenio con el Círculo de Suboficiales y Agentes, Asociación Mutual Policía de Córdoba, donde la entidad provincial cede al municipio el uso no exclusivo del camping y las instalaciones de su propiedad.
- Instalación de un “Espacio saludable” en el Parque Sarmiento: se trata de una acción conjunta entre la Secretaría de Salud, la Subsecretaría de Deportes y Recreación y las direcciones de Género y Juventud. En estos espacios se brindan controles de salud y consejos sobre la práctica deportiva y la alimentación saludable.
- Proyecto Pequeños nadadores: se lleva a cabo en conjunto con la Secretaría de Educación, el propósito es enriquecer la oferta educativa que brinda el municipio a los vecinos de la ciudad. Se enseña natación a los niños, de forma gratuita, en los Polideportivos General Paz y General Bustos.
- Programa de Escuelas de Formación Deportiva: la propuesta implica la enseñanza de una gran variedad de deportes en ocho polideportivos municipales con cuotas mensuales sumamente accesibles que van de los \$50 a \$200.

### *Análisis del contexto*

La Ciudad de Córdoba es la capital de la Provincia de Córdoba, Argentina, y se encuentra ubicada en la región central del país. Se trata de la segunda ciudad más poblada de Argentina, después de Buenos Aires, y según los datos proporcionados por el sitio web del Gobierno de Córdoba<sup>4</sup> concentra aproximadamente el 40% de la población de la provincia.

---

<sup>3</sup> <https://www.cordoba.gob.ar/>

<sup>4</sup> <https://www.cba.gov.ar/provincia/aspectos-generales/ubicacion/>

Cuenta con un clima templado con cuatro estaciones bien diferenciadas y se ubica en el departamento Capital quedando determinada como una ciudad mediterránea.

### *Análisis político*

El artículo 4 de la Carta Orgánica de la Municipalidad de Córdoba (1995) establece que la ciudad organiza sus instituciones bajo la forma representativa, republicana, democrática y participativa. La cabeza del poder ejecutivo es el intendente Martín Llaryora perteneciente al Partido Justicialista. Luego de 20 años, el gobernador de la provincia, Juan Schiaretti, y el intendente de la capital son del mismo partido político, lo que implica una mayor tendencia al consenso para realizar acciones conjuntas.

En el área deportiva este trabajo conjunto será sumamente beneficioso ya que permite entablar acciones con la Agencia Córdoba Deportes perteneciente al gobierno provincial. A su vez, esta Agencia destina gran parte de sus acciones a la Ciudad de Córdoba debido a que es la capital provincial, lo que favorece y potencia la posibilidad de desarrollo del deporte en la ciudad.

En el marco de la pandemia, se ha evidenciado el trabajo conjunto de las autoridades provinciales y municipales para adaptar las medidas sanitarias y de restricción de circulación que provenían del Gobierno Nacional. Puntualmente el área deportiva fue duramente golpeada por los primeros meses de la pandemia ya que, debido a la restricción de circulación, no se permitía realizar ningún tipo de actividad física ni deportiva en los espacios habituales. Mediante redes sociales y canales de comunicación virtual se incentivaba a los ciudadanos a realizar actividad física en casa, comprendiendo la importancia de la misma en la vida de cada habitante.

Finalmente, con el correr de los meses y el arduo trabajo de las autoridades gubernamentales en conjunto con federaciones deportivas y organizaciones de la sociedad civil, se fue autorizando la práctica de los deportes bajo estrictos protocolos. Por otra parte, el intendente Llaryora refuerza su compromiso con el deporte al incluirlo en el Plan de Metas 2020-2023 y articula sus acciones mediante 4 metas específicas mencionadas previamente.

Debido a la gran extensión de la ciudad, la co-gobernanza es un aspecto fundamental. Por esta razón, 13 Centros de Participación Comunal (CPC) descentralizan el poder municipal y permiten a los ciudadanos realizar trámites, talleres artísticos, de idiomas, de oficios o

deportivos en las cercanías de su hogar. Esto no sólo hace más accesible para el vecino las acciones del municipio, sino que también acercan la gestión a todo el pueblo. Además, los ciudadanos participan y dialogan sobre la problemática barrial en 319 Centros Vecinales (Municipalidad de Córdoba, 2019).

### *Análisis económico*

Tal y como se señala en el Informe de Entramados Productivos, la ciudad se encuentra ubicada en un lugar estratégico con respecto a los polos productivos del país. No sólo es la capital de la provincia y la segunda ciudad más grande de Argentina, sino que también constituye una unidad productiva y económica de gran relevancia (Municipalidad de Córdoba, Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba y Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba, 2014).

La Ciudad de Córdoba se caracteriza por ser un polo industrial y universitario. Su PIB en 2019 fue de 122.816 millones de pesos corrientes, integrado en un 75% por el sector de servicios y en un 25%, por la producción de bienes. Cuenta con siete parques para la radicación de empresas, una importante industria automotriz calificada, producción de software, desarrollo comercial y turístico. Su entramado productivo principal, está compuesto por actividad comercial (61,6%), servicios (26,1%) e industria (7,1%) (Municipalidad de Córdoba, 2019).

El Producto Bruto Regional (PBR) del departamento Capital, a valores corrientes, fue de 553.511,0 millones de pesos en 2019, reflejando una variación positiva del 40,9% respecto al año 2018. Este resultado está explicado, en parte, por el aumento del 43,8% de los sectores productores de servicios, que tuvieron una participación en el PBR de 72,8%. En tanto que, los sectores productores de bienes, que representaron un 27,2% del PBR, registraron una variación positiva del 33,7%. (Dirección General de Estadísticas y Censos, Ministerio de Coordinación y Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2021).

Con respecto a las finanzas públicas municipales, según lo informado por la Municipalidad de Córdoba (2019) se destinaron 374.004.207 de pesos al área de Deportes y Recreación en 2019, lo que significó un 1,1% del presupuesto total y un 14,3% del presupuesto destinado a “Bienestar Social”. Mientras que, para el año 2021 está previsto un presupuesto de 658.163.835 de pesos para los programas de la Subsecretaría de Deportes y Recreación, lo que representa un 15,4% del presupuesto destinado a la Secretaría de Gobierno. Dentro del

presupuesto para Trabajos Públicos, 4.369.626 de pesos son para Infraestructura deportiva, es decir, un 0,07% del presupuesto total (Municipalidad de Córdoba, 2020).

### *Análisis social*

La Municipalidad de Córdoba (2019) proyectaba que, en 2019, la cantidad de habitantes de la ciudad era de 1.446.201 en base a los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). Es considerada una de las ciudades más grandes de América Latina ya que cuenta con 505 barrios que se extienden a lo largo de 576 km<sup>2</sup> de territorio. En el último censo realizado en el año 2010, la Ciudad de Córdoba representaba un 3,3% de la población nacional.

Córdoba es habitualmente denominada “La Docta” como referencia a su numerosa población universitaria. Año a año la ciudad recibe gran cantidad de jóvenes universitarios provenientes de otras provincias y de países de la región en busca de desarrollar sus estudios en las prestigiosas universidades cordobesas: Universidad Nacional de Córdoba, Universidad Siglo 21, Universidad Católica de Córdoba, Universidad Blas Pascal, entre otras. Por esta razón, la Ciudad de Córdoba está en permanente expansión demográfica.

La Dirección General de Estadísticas y Censos perteneciente al Gobierno de la Provincia de Córdoba anuncia en su sitio web<sup>5</sup> que en el primer trimestre del 2021 la tasa de desempleo en el aglomerado del Gran Córdoba (agrupa la ciudad capital con pequeñas localidades aledañas) era de 14,8%. En términos absolutos en el Gran Córdoba existen 778.000 personas en actividad, 667.000 tienen empleo y 111.000 están desocupadas.

Un informe realizado por la Universidad Blas Pascal (citado en La Voz del Interior, 2014) señala que el 78% de los cordobeses considera importante estar físicamente en forma, pero sólo el 31% practica un deporte en su tiempo libre. La edad aparece como un factor relevante a la hora de la práctica deportiva, 61% de los jóvenes (de 15 a 34 años) encuestados realiza actividad física, 41% de los adultos (35 a 54 años) y sólo el 26% de los adultos mayores (55 años en adelante) realiza actividad física habitualmente. A medida que aumenta el nivel socioeconómico de los encuestados, también lo hace la práctica de deportes. Sólo el 36% de nivel socioeconómico bajo hace deportes, el 45% en el nivel medio, y 66% en el nivel alto.

---

<sup>5</sup> <https://estadistica.cba.gov.ar/>

Estas cifras brindadas por el informe demuestran que, tanto la edad como el nivel socioeconómico son determinantes al momento de la práctica deportiva y deben ser tenidos en cuenta para realizar programas de promoción del deporte efectivos.

### *Análisis tecnológico*

El contexto actual caracterizado por el avance de la globalización, la aparición de nuevas formas de comunicación y nuevas tecnologías ha determinado que estas últimas sean muy relevantes en la vida de la sociedad. Con el surgimiento de la pandemia y la imposibilidad de visitar espacios públicos, debido a las restricciones de circulación, la utilización de tecnología se potenció, así como la masificación del uso de internet. Muchas de las actividades que hasta marzo del 2020 se realizaban de manera presencial debieron ser reemplazadas por la virtualidad, lo que aceleró de manera brusca la implementación del teletrabajo, así como amplió la brecha de desigualdad ya que quienes no podían acceder a estos recursos quedaron marginados.

El ámbito deportivo fue duramente afectado por el inicio de la pandemia, ya que se prohibió la realización de cualquier actividad deportiva tanto grupal como individual. Por lo tanto, la tecnología adquirió un nuevo rol y permitió continuar con los entrenamientos desde casa, mediante plataformas *online*. Es decir, adaptó una actividad esencial en la vida de las personas y les permitió realizarlo a distancia.

Por otro lado, la tecnología ha acrecentado su participación en la actividad deportiva, se han desarrollado programas y aplicaciones que permiten establecer las estadísticas, el rendimiento de los deportistas, realizan mediciones, entre otras herramientas. Debido a la rapidez en que brindan la información permiten diseñar una estrategia para potenciar el rendimiento del deportista y conseguir mejores resultados. De esta manera, quienes en la actualidad no consultan o no cuentan con estas herramientas se encuentran en desventaja.

A su vez, no sólo desde la Ciudad de Córdoba sino también desde la Provincia se ha impulsado la proliferación de los deportes electrónicos o *E-sports* que han ocupado un lugar muy importante a nivel mundial, a partir de ser reconocidos como deportes por el COI, quien afirma que conllevan la misma exigencia y cantidad de horas de entrenamiento que los deportes convencionales. Desde la Municipalidad de Córdoba se busca incorporar los deportes electrónicos en los programas que se desarrollan para jóvenes para brindar oportunidades de profesionalización.

La importancia del avance de la tecnología queda plasmada en el Plan de Metas 2020-2023 planteado por la Municipalidad de Córdoba (2020) en donde se hace alusión, por ejemplo, a crear un Radar de Smart City para el monitoreo de emprendimientos tecnológicos o crear el Fondo Córdoba Ciudad Inteligente con el objetivo de invertir en emprendimientos de base tecnológica. Comprendiendo que, para pensar en un futuro viable, estable y de crecimiento es necesario apostar a la tecnología.

Finalmente, como todo cambio en la sociedad, el avance de la tecnología genera impactos positivos y otros negativos. Un adecuado uso de la tecnología, internet y las redes sociales puede permitir al municipio promocionar la actividad deportiva, compartir información sobre la importancia de su realización e incluso brindar actividades virtuales para lograr llegar a mayor cantidad de ciudadanos. A su vez, el uso de herramientas tecnológicas le permitirá evaluar y optimizar los resultados deportivos. Sin embargo, la Encuesta Nacional de Factores de Riesgo realizada por el INDEC (2019) señala que los cambios tecnológicos y socioculturales han generado transformaciones en las formas de trabajo, transporte y de uso del tiempo libre que priorizan el comportamiento sedentario en todas las manifestaciones peligrando la tendencia a la práctica deportiva.

### *Conclusiones del análisis*

La Ciudad de Córdoba es uno de los polos demográficos más importantes del país, por lo que es importante emprender acciones que integren el ámbito deportivo y el de la salud para promover el bienestar de su población y también para posicionarse como una ciudad modelo para otras ciudades no sólo de Argentina, sino del mundo. La alineación política entre el municipio y el gobierno provincial deben ser factores que potencien la inversión en el ámbito deportivo y que faciliten el trabajo conjunto y coordinado. La Ciudad de Córdoba posee un enorme potencial político, económico, social y tecnológico, cuenta con las condiciones necesarias para emprender las acciones que le permitan formar parte de la red *Global Active Cities* y así transformar su visión sobre las políticas públicas a través de la cooperación con otras ciudades miembro.

### *Diagnóstico organizacional: Matriz FODA*

Al realizar un análisis de la Ciudad de Córdoba frente al tópico deportivo se pueden señalar algunas cuestiones que permitirán comprender mejor la situación y brindar herramientas para la transformación de Córdoba en una Ciudad Activa Global.

Entre las fortalezas de la ciudad, se puede destacar el hecho de que existe un área gubernamental específica para gestionar las actividades deportivas, la Subsecretaría de Deportes y Recreación. Esto permite canalizar todos los esfuerzos en un mismo ámbito y hace que las acciones sean más efectivas. Por otra parte, la importancia política del tema queda reflejado en su inclusión en los sucesivos Planes de Metas de las diferentes gestiones que han estado al mando del municipio. De esta manera, se visibilizan las acciones en torno al deporte y se reconoce la relevancia, así como también se tiene presente el área al momento de destinar presupuesto. Otra de las fortalezas reside en las cuestiones que ya están en marcha para potenciar el deporte en la ciudad como las becas deportivas, los planes vigentes y la infraestructura municipal. Finalmente, en la existencia de algunos programas se puede ver la predisposición al trabajo con otras áreas (salud, educación, planeamiento, entre otras) lo que permitirá realizar planes mucho más efectivos e integrales.

Con respecto a las debilidades que presenta la ciudad, se puede mencionar la escasa participación del área deportiva en los presupuestos municipales siendo ínfima la cantidad de dinero que se destina. Además, la poca difusión de los programas vigentes y las oportunidades para los ciudadanos, lo que genera que, muchas veces, se desaprovechen recursos económicos destinados a los planes. Por ejemplo, las becas deportivas mencionadas previamente, nunca fueron asignadas en su totalidad. En la actualidad, la Subsecretaría de Deportes y Recreación no cuenta con un sitio web activo en donde pueda brindar información al vecino. Por último, recientes estudios han demostrado que los cordobeses tienen poca tendencia a practicar deportes.

Las oportunidades que tiene Córdoba de potenciar su área deportiva son numerosas, en primer lugar, después de muchos años hay alineación política entre el municipio y la provincia, lo que le permite al intendente tener un mayor respaldo en las acciones que emprende, así como también mayores posibilidades de obtener financiamiento provincial. A su vez, si comienza a incrementar las acciones deportivas en la ciudad puede ver beneficios como la mejora en la salud física y psicológica en parte de la sociedad, así como también utilizar la práctica deportiva como una plataforma de integración social para los sectores marginados. La Ciudad de Córdoba cuenta también con la posibilidad de aliarse con actores estratégicos y firmar convenios que le permitan promover sus objetivos a través de acciones conjuntas. Finalmente, a pesar del complicado contexto, esta pandemia también brinda oportunidades, el tema del cuidado de la salud está en auge y es un gran momento para promover desde el municipio formas de cuidar la salud y prevenir determinadas enfermedades.

Por último, las amenazas son concretas. Por un lado, el avance de la tecnología ha reemplazado muchas actividades que se hacían al aire libre, practicando deportes, por actividades sedentarias, esta situación representa un riesgo para la salud de la población a largo plazo. Por otro lado, la urgencia de hacer frente a la pandemia ha provocado que se reasignen recursos humanos y económicos a la salud, dejando al resto de las áreas en un segundo plano.

### Figura N° 2.

#### *Análisis FODA de la Ciudad de Córdoba.*



### 3.Marco teórico

En esta sección se desarrollan los principales sustentos teóricos en relación al Reporte de Caso. El actual orden internacional ha desplazado al Estado como único actor internacional y ha permitido la emergencia de nuevos actores que adquieren gran relevancia. Es allí donde surge un concepto central para este trabajo, la paradiplomacia, que puede suscribirse sólo a unidades gubernamentales o extenderse hacia instituciones privadas y empresas. En este caso, se adhiere a la definición propuesta por Zeraoui (2010), quien afirma que la paradiplomacia es una nueva tendencia donde los subgobiernos toman acciones autónomas en cuestiones de

política internacional, buscan una vinculación externa para mejorar su desarrollo u obtener un beneficio local, entre otros objetivos, sin miras al resto del país.

Zeraoui (2016) se diferencia de autores como Hocking (2000), que no consideran a la paradiplomacia como una acción autónoma sino como una política de sumisión al poder nacional; y entiende que puede haber intereses divergentes por lo que, no siempre la política internacional del actor local es un reflejo a pequeña escala de la política nacional.

En relación a los objetivos propuestos por este trabajo, la paradiplomacia será utilizada en su acepción identitaria, la cual Zeraoui (2016) define como las acciones que emprende una unidad subnacional para consolidar determinada imagen internacional. El refuerzo identitario no sólo trae beneficios a nivel simbólico, sino que genera un reposicionamiento de la ciudad, la transforma en modelo y le permite generar desarrollo económico en torno al deporte, mediante la promoción del turismo, por ejemplo.

En consonancia con esta línea de pensamiento, Cornago (2000) define a la paradiplomacia como la implicación de los gobiernos subnacionales en las Relaciones Internacionales, a través del establecimiento de contactos formales e informales, permanentes o ad-hoc, con el fin de promover resultados.

El segundo concepto macro al que debe hacerse alusión es el deporte, tópico principal del desarrollo de este Reporte de Caso. El deporte puede ser entendido como:

Todas aquellas actividades físicas que, mediante una participación, organizada o de otro tipo, tengan por finalidad la expresión o la mejora de la condición física y psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales o el logro de los resultados en competiciones de todos los niveles (Consejo Europeo, 1992, pp.8-9).

Rodríguez Vázquez (2020) destaca el carácter socializador y cohesivo del deporte que lo convierte en una útil herramienta social y cultural. Así como también menciona la contribución que realiza el deporte para el desarrollo humano y el innegable valor para la salud.

Por su parte, Sobrino (2014) explica que la diplomacia deportiva es la utilización del deporte como instrumento de diplomacia pública para su contribución a determinados objetivos

de una forma estructurada y más allá de los posibles resultados deportivos. Asimismo, resalta la realidad pluridisciplinar del deporte, sus implicaciones en el ámbito político, económico, social y cultural, y la enorme variedad de agentes involucrados. Por otro lado, Rodríguez Vázquez (2020) la concibe como una herramienta influyente capaz de romper con todo tipo de barreras, gracias a su efecto aglutinador y la estandarización de una convivencia y reglas comunes.

Ahora bien, la utilización del deporte como una herramienta diplomática y como un medio para ejercer influencia es posible debido al cambio en el Sistema Internacional, en donde los elementos de poder tradicionales relacionados a la fuerza y al ámbito militar fueron desplazados por el *soft power*. Nye (1990) afirma que el *soft power* es la habilidad de ejercer influencia mediante cuestiones intangibles como la cultura, la ideología y las instituciones. Es allí en donde el deporte cumple un papel esencial y se transforma en una vía para generar prestigio internacional.

El término paradiplomacia deportiva utilizado en el título del presente trabajo aún no ha sido desarrollado en el ámbito científico por lo novedoso de su conformación, ya que combina nuevos actores internacionales y nuevos elementos de poder. A los fines de comprender el término, se define a la paradiplomacia deportiva como la planificación y ejecución de acciones de política exterior de una unidad subnacional, utilizando al deporte como medio para la obtención de resultados positivos. A su vez, también implica la interrelación entre unidades subnacionales de diferentes Estados que cooperan y colaboran en áreas relativas al deporte que les permite obtener beneficios y estrechar sus lazos, así como también dejar en claro sus intereses y posturas en torno al mismo.

Por otro lado, Cardarello y Rodríguez (2006) señalan que el compromiso de las ciudades con la integración regional es un factor generador de las redes de ciudades. Los gobiernos locales son actores relevantes de la escena internacional y buscan distintas formas de asociaciones que les permita tener una incidencia mayor en su área de actuación y, en este sentido, las redes han sido una forma privilegiada adoptada por las ciudades. Los autores realizan una clasificación de las redes de ciudades, dentro de la cual se encuentran las redes temáticas que son aquellas cuyo objetivo es definir y desarrollar una dimensión dentro de un área de estudio concreta mediante distintas modalidades de cooperación. La finalidad de las mismas es el trabajo común, el intercambio y la colaboración entre ciudades en torno a temas bien definidos.

Las redes de ciudades son un gran ejemplo de los logros de la cooperación internacional, que es definida por Castro (2008) como un conjunto de acciones y herramientas internacionales destinadas a intercambiar y movilizar recursos con el fin de alcanzar objetivos comunes. Por su parte, Barbé (como se citó en Bollini y Sarthou, 2017) concibe a la cooperación internacional como un cálculo racional que demuestra que el mejor modo de conseguir objetivos nacionales es cooperar con otro gobierno.

Finalmente, la Ciudad Activa Global es definida por AWI (2018) como aquella ciudad que ha implementado un sistema de gestión de actividad física y deporte para todos, mejorando la gobernanza y la eficiencia. Se logra aumentar la participación en la actividad física y el deporte, ayudando a hacer frente a los crecientes niveles de inactividad y enfermedades no transmisibles. La Ciudad Activa Global coloca el bienestar de sus ciudadanos como su objetivo central.

#### **4. Diagnóstico y discusión**

Como quedó demostrado previamente, Córdoba necesita fortalecer sus políticas deportivas, no sólo destinándoles mayor presupuesto sino también brindándoles un lugar privilegiado en la consideración al momento de fijar los lineamientos de políticas públicas. Para poder transformar a la Ciudad de Córdoba en una Ciudad Activa Global es necesario pensar como una sociedad deportiva, permitir que el deporte sea una política de primer orden y no subsidiaria, que se convierta en una de las filosofías principales al momento de determinar la mayor parte de las políticas públicas.

Los lineamientos propuestos por AWI serán fundamentales para encaminar a la ciudad en el cumplimiento de objetivos, así como también le brindarán el modelo y las directivas principales de programas integrales que le permitan desarrollar los primeros pasos para insertarse en la red *Global Active Cities* y potenciar su accionar internacional.

El plan de internacionalización se aborda desde el área deportiva ya que se encuentran numerosos beneficios aún inexplorados por la ciudad. El deporte tiene la capacidad de incorporarse a la vida cotidiana de la persona e influir en sus costumbres y hábitos, así como también se convierte en una vía para transmitir un determinado conjunto de valores no sólo a la población, sino que trasciende fronteras y es capaz de representar a la ciudad. Utilizar el deporte como herramienta de paradiplomacia permite expresar determinados valores, ejercer

influencia en pos de conseguir objetivos propios, pero con mayor propensión a la cooperación por parte de otros actores por tratarse de un poder blando.

La iniciativa de AWI es aún novedosa, son relativamente pocas las ciudades que cuentan con la certificación “Ciudad Activa Global” por lo que, es el momento ideal de incorporar a Córdoba a la red, lo que le permitirá convertirse en un modelo para la región ya que será la segunda ciudad en América Latina en obtener la certificación. Esto no sólo le brinda prestigio internacional a la ciudad, sino que también le brinda identidad, la reposiciona en el mundo y una correcta articulación de estos beneficios le permite a la ciudad potenciar sectores económicos, crear puestos de empleo y atraer flujos turísticos en torno al deporte.

Por otro lado, la inserción en una red de ciudades le posibilita a Córdoba estrechar lazos con gobiernos de todo el mundo, que poseen distintas realidades económicas, sociales, culturales y políticas lo cual puede resultar sumamente provechoso para obtener soluciones innovadoras a problemas que aquejan a la ciudad. Fortalecer los vínculos implica también la cooperación, no sólo con los gobiernos sino con empresas u organizaciones provenientes de estas ciudades lo cual se puede canalizar en obtener inversiones o financiamiento internacional.

La importancia de potenciar el área deportiva cordobesa radica en la posibilidad de implementar planes integrales que aborden no sólo la actividad física, sino que tengan incidencia directa en la salud de la población. Por otro lado, este tipo de políticas permiten promover la inclusión social, brindan un ambiente más armónico de convivencia y resultan innovadoras. Así como también se abre una oportunidad de vinculación con el mundo a través de un área aún inexplorada por la ciudad, la posibilidad de estrechar vínculos con otros gobiernos y obtener beneficios.

La propuesta del presente Reporte de Caso es crear un plan de internacionalización que, a partir de los parámetros y lineamientos que propone AWI, potencie la labor de la Subsecretaría de Deportes y Recreación de la Ciudad de Córdoba y le permita insertarse en la red *Global Active Cities* para que a partir de la inclusión en la misma se obtengan mejoras en el plano de las políticas públicas de la ciudad. Se busca potenciar los programas deportivos vigentes e implementar nuevos desde una mirada más integral y en constante coordinación con otras áreas, así como también cooperar con las ciudades miembros en pos de obtener soluciones innovadoras.

Finalmente, el objetivo de este plan es posicionar a Córdoba como ciudad modelo en la gestión coordinada de sus políticas deportivas y de salud, como así también, estrechar lazos de cooperación internacional y reinsertar de manera innovadora a la ciudad en el mundo. Se busca impulsar y motivar a la población para adherir a los programas y transformar a la actividad física en un modo de vida. Esta meta podrá verse reflejada en los indicadores referidos a la cantidad de actividad física que realizan los cordobeses, así como también en una disminución de las enfermedades que tienen como causa principal el sedentarismo, y una reducción de la brecha social en torno al acceso al deporte. Con respecto a la red *Global Active Cities* los objetivos podrán visualizarse en el incremento de interacciones con las ciudades miembros, así como también en los proyectos o acciones que se lleven a cabo en conjunto.

## 5. Plan de Implementación

### *Objetivo general*

Incorporar a la Ciudad de Córdoba a la red *Global Active Cities* a través de la gestión de la Subsecretaría de Deportes y Recreación de la Municipalidad de Córdoba para obtener la certificación “Ciudad Activa Global”.

### *Objetivos específicos*

- Crear la Dirección Córdoba Ciudad Activa Global dentro de la Subsecretaría de Deportes y Recreación para coordinar las acciones en torno al cumplimiento de los lineamientos de la Iniciativa de Bienestar Activo.
- Conformar una alianza con actores locales de interés (clubes, instituciones académicas, sociedades médicas, sector privado) con el fin de coordinar acciones integrales para alcanzar los objetivos.
- Fortalecer la comunicación interáreas dentro de la Municipalidad de Córdoba y brindar capacitaciones frecuentes a sus miembros en torno a los lineamientos de la Iniciativa de Bienestar Activo.
- Establecer relaciones con las ciudades que son parte de la red *Global Active Cities* a los fines de obtener información sobre su experiencia en la aplicación del programa, capacitación e ideas innovadoras, así como también expresar la voluntad de cooperación con estas ciudades.

### *Alcance de la propuesta*

El alcance del presente plan de implementación es de corto plazo, pero una vez iniciado tendrá efectos a largo plazo y generará un cambio estructural en las políticas públicas diseñadas por la Municipalidad de Córdoba y en su estrategia de internacionalización. La propuesta se lleva a cabo en un período de 6 meses que implica principalmente iniciar los trámites para insertarse en la red *Global Actives Cities*, así como también preparar las estructuras de la ciudad para desarrollar los planes propuestos por AWI y transformar a Córdoba en una Ciudad Activa Global.

En términos geográficos el plan se circunscribe a la Ciudad de Córdoba, Argentina, debido a que está diseñado en torno a las particularidades de la misma y atendiendo el potencial de la ciudad para insertarse en la red de ciudades, así como también los importantes beneficios no sólo para la localidad sino principalmente para sus habitantes. A su vez, se señala la importancia del contexto actual para el desarrollo del presente plan de internacionalización, en donde los actores subnacionales ejercen cada vez mayor influencia en el Sistema Internacional y, en consecuencia, la paradiplomacia se encuentra en expansión. Por último, debe considerarse que, en la actualidad, existe la posibilidad de utilizar el *soft power* para ejercer influencia en el Sistema Internacional y reposicionar a la ciudad, brindándole prestigio, identidad y captando nuevas oportunidades.

### *Recursos involucrados y presupuesto*

Para el desarrollo del presente plan se utilizarán como recursos materiales, en primer lugar, la sede de la Subsecretaría de Deportes y Recreación, ubicada en el Polideportivo General Paz, calle Roma 155, Córdoba, como base para las reuniones que se realizarán en torno a la inclusión de Córdoba a la red internacional. A su vez, dicha sede deberá estar equipada con equipos de computación y conectividad a internet para poder desarrollar los encuentros tanto presenciales como virtuales.

Para el desarrollo de los planes y programas que determine AWI, se dispone, como recursos materiales, de las instalaciones municipales mencionadas previamente, el Centro de Evaluación Deportiva Municipal, trece polideportivos, cinco natatorios y cuatro parques educativos. Así como también 116 km de ciclovía (Municipalidad de Córdoba, 2019).

Se deberá crear un área específica dentro de la Subsecretaría que se dedique a supervisar y coordinar las acciones que se desarrollen en el plan propuesto por AWI y que sea capaz de

bajar los lineamientos a acciones concretas que le permitan a la ciudad cumplir su objetivo. El establecimiento de esta área denominada “Dirección Córdoba Ciudad Activa Global” permitirá integrar las actividades y generar un accionar más efectivo y eficaz en torno a los objetivos. Para el funcionamiento de la misma se requerirán, además de los recursos materiales mencionados previamente, recursos humanos. La Dirección estará bajo el mando del subsecretario de Deportes y Recreación, actualmente el Sr. Medardo Dante Ligorria, quien designará un director para el área, y deberá contar con 10 profesionales:

- Dos licenciados en Relaciones Internacionales provenientes de la Secretaría de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales de la Municipalidad de Córdoba que trabajarán en la vinculación internacional en la red de ciudades y en la estrategia de paradiplomacia de la ciudad para obtener los mayores beneficios producto de la cooperación.
- Dos licenciados en Ciencias de la Salud provenientes de la Secretaría de Salud, encargados de ser parte del desarrollo de los planes para integrar las actividades deportivas con el bienestar tanto físico como mental.
- Un licenciado en Ciencias de la Educación cuya función será adaptar los planes y brindar una función más pedagógica del desarrollo de la actividad física en la ciudad.
- Un licenciado en Gestión Deportiva capaz de llevar adelante la administración general de los planes y programas desarrollados.
- Dos licenciados en Educación Física, una vez desarrolladas las recomendaciones de AWI, serán quienes diseñen los planes deportivos que se llevarán adelante en la ciudad.
- Un licenciado en Comunicación Social y un licenciado en Marketing encargados del desarrollo de una estrategia de acercamiento a la población y difusión de las acciones que se llevan a cabo en el marco de la inserción a la red *Global Actives Cities*.

Estos profesionales serán capacitados por AWI para adentrarse en los lineamientos que implica la inclusión de Córdoba en la red *Global Actives Cities*. Se incorporan 6 nuevos trabajadores a la estructura municipal y se estima su salario en base al último informe publicado por el sitio web de la Municipalidad de Córdoba<sup>6</sup> en donde un funcionario de rango medio de la Subsecretaría de Deportes y Recreación cobra un salario neto de \$153.288 por mes.

Con respecto a los recursos económicos, se estima que la inclusión de 6 nuevos trabajadores a la Subsecretaría tendrá un costo de \$919.728 mensuales en lo que respecta a su sueldo. En

---

<sup>6</sup> <https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/>

cuanto a los recursos materiales, al ser preexistentes al desarrollo de este plan ya se encuentran contemplados en el presupuesto destinado por la Municipalidad para esta área.

El presupuesto destinado para la Subsecretaría de Deportes y Recreación para el año 2021 es de 658.163.835 pesos (Municipalidad de Córdoba, 2020), el cual contempla los gastos de mantenimiento de la infraestructura necesaria para el desarrollo del presente plan de internacionalización. Por su parte, AWI (2018) afirma que no es posible predecir el costo de convertirse en una Ciudad Activa Global ya que cada ciudad tiene diferentes necesidades y contextos, así como también esta transformación no necesariamente carga con un costo neto para la ciudad porque el modelo enseña formas de hacer que los servicios funcionen en conjunto y agrupen recursos. A su vez, una Ciudad Activa ejerce mucha menos presión sobre los servicios de salud locales. Es por ello, que el proyecto y el presupuesto se irán moldeando mutuamente a medida que se desarrolle el plan, se adaptarán a las necesidades y contexto de Córdoba, y serán estipulados por los profesionales de AWI quienes asesorarán a los funcionarios de la ciudad. Esta situación hace que el plan sea aún más viable debido a que se realizará un monitoreo constante y las acciones serán flexibles, permitiendo ejercer mayor o menor presión sobre el presupuesto según lo requiera el contexto financiero de la ciudad.

#### *Acciones concretas y marco de tiempo*

El desarrollo del plan que transformará a Córdoba en una Ciudad Activa Global consta de 3 fases, a saber:

- Fase inicial: se inician los contactos con la red *Global Actives Cities* y se preparan las estructuras de la ciudad para recibir la visita diagnóstica.
- Fase implementación: una vez recibidas las recomendaciones de AWI se ponen en marcha los programas y planes integrales que le permitan a la ciudad cambiar sus lineamientos de políticas públicas y mejorar la calidad de vida de sus habitantes. A su vez, se actualizan las políticas de internacionalización de la ciudad y se establecen vínculos de cooperación con las ciudades miembros de la red.
- Fase revisión: cuando el programa ya se encuentra en marcha es importante realizar un control anual para visualizar los resultados y poder identificar las debilidades, esta supervisión se realiza tanto desde el gobierno municipal como desde AWI quien acompaña constantemente el proceso y realiza recomendaciones.

El presente plan de implementación se circunscribe únicamente a la fase inicial que permite insertar a Córdoba en la red de ciudades, debido a que, una vez asentada la intención de la ciudad de formar parte, el equipo de profesionales de AWI, especializados en gestión urbana, salud y ciencias del deporte se encargan de realizar la visita diagnóstica. A partir de la misma, elaboran un informe con recomendaciones iniciales personalizadas para encaminar a la ciudad en las primeras acciones. Se solicita a las ciudades la firma de un acuerdo de confidencialidad como parte del uso del estándar internacional y se desarrollan talleres, conferencias, seminarios y trabajo en red como parte de los beneficios que ofrece AWI a modo de potenciar la transformación de cada ciudad.

Una vez alcanzado determinados parámetros personalizados, dispuestos por AWI, se desarrollan las solicitudes correspondientes para adquirir la certificación “Ciudad Activa Global” y se realizan auditorías anuales, así como se espera una constante alineación con los objetivos propuestos por los sucesivos informes que brinda AWI para mantener el estado. AWI ofrece una plataforma de experiencias y conocimientos en expansión, así como asesoramiento y acompañamiento para lograr una mejor calidad de vida de los habitantes.

Con respecto a la fase inicial, se pretenden alcanzar todos los estándares necesarios para obtener la visita diagnóstica y el taller introductorio para capacitar a los funcionarios municipales en los lineamientos propuestos. Para formar parte de la red *Global Active Cities*, AWI (2018) establece una serie de requisitos, a saber:

- Designar una persona encargada de la supervisión de las acciones propuestas por AWI.
- Formar una alianza con los principales actores locales para potenciar el trabajo conjunto y optimizar los resultados.
- Realizar un continuo seguimiento y evaluación de los programas en pos de encontrar las debilidades y poder potenciarlos.
- Se debe garantizar la provisión de centros locales para la realización de actividad física.
- Participar de los eventos realizados por la red *Global Active Cities* tales como seminarios, talleres y trabajo en red con las ciudades miembro.

Para el cumplimiento de los objetivos específicos del presente plan es necesario desarrollar las siguientes acciones:

Objetivo 1: Crear la Dirección Córdoba Ciudad Activa Global.

1.1 Constituir la Dirección Córdoba Ciudad Activa Global como dependencia de la Subsecretaría de Deportes y Recreación.

1.2 Realizar entrevistas laborales para contratar a los profesionales solicitados para la Dirección.

1.3 Estructurar la modalidad de trabajo, cantidad de horas y tareas, ya sean presenciales o vía *homeoffice*.

1.4 Fijar reuniones cada 15 días para poner en consideración los avances y mejorar la comunicación en el equipo de trabajo.

1.5 Contactar a la red *Global Actives Cities* y enviar la carta de intención con la firma del intendente.

1.6 Firmar el acuerdo de confidencialidad con AWI y analizar los principales estándares que se solicitan para iniciar el programa (se reciben posterior al envío de la carta).

1.7 Estipular la visita diagnóstico de AWI.

1.8 Solicitar a la Dirección General de Estadísticas y Censos la creación de un índice deportivo anual.

Objetivo 2: Conformar una alianza con actores locales de interés.

2.1 Realizar un análisis del contexto para identificar actores estratégicos interesados en desarrollar acciones conjuntas.

2.2 Contactar a los representantes de estos actores.

2.3 Fijar una reunión donde se expliquen los objetivos de la ciudad y los beneficios y costos de llevar adelante las acciones propuestas por AWI.

2.4 Firmar convenios con los actores.

Objetivo 3: Fortalecer la comunicación interáreas y capacitar a los funcionarios.

3.1 Realizar ciclos de capacitaciones brindados por la Dirección Córdoba Ciudad Activa Global a los directores y secretarios de todas las áreas.

3.2 Utilizar los canales de comunicación internos para difundir los lineamientos AWI.

3.3 Establecer una vía de contacto directo con la Dirección Córdoba Ciudad Activa Global para el resto de las áreas.

3.4 Coordinar una reunión trimestral con los principales funcionarios municipales.

3.5 Establecer una reunión mensual con un área de la Municipalidad para brindar asesoramiento en la implementación del programa.

Objetivo 4: Contactar ciudades miembros de la red *Global Actives Cities*.

4.1 Establecer un encuentro con la Secretaría de Planificación, Modernización y Relaciones Internacionales para analizar los lazos existentes con las ciudades miembro de la red.

4.2 Utilizar un contacto o nexo preexistente para establecer el vínculo con el gobierno de la ciudad.

4.3 Coordinar un encuentro virtual con el área a cargo del programa correspondiente a dicha ciudad.

4.4 Solicitar información y experiencias con respecto a la implementación de los lineamientos AWI.

4.5 Concertar futuras acciones conjuntas de intercambio de experiencias y capacitación.

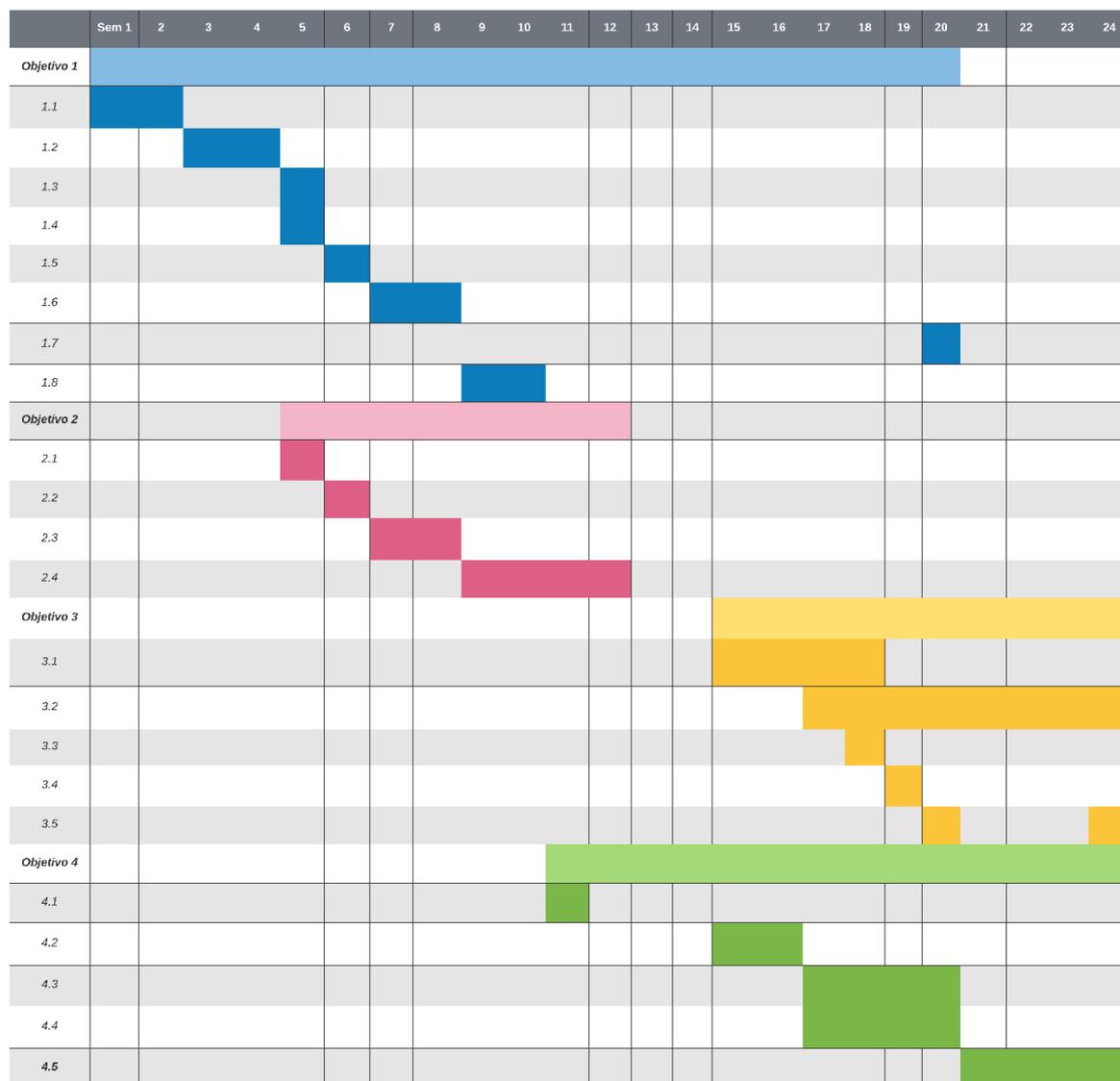
A continuación, la Figura N°3 muestra el marco de tiempo del desarrollo de este plan de implementación que culmina con la Fase Inicial del proceso que llevará a Córdoba a transformarse en una Ciudad Activa Global. El mismo se estima en 6 meses de realización por lo que el diagrama de Gantt contiene 24 semanas.

Una vez culminados estos 6 meses, la Ciudad de Córdoba contará con los estándares requeridos para su incorporación a la red de ciudades *Global Actives Cities*, así como también habrá iniciado los trámites de adhesión a la red y habrá establecido contacto con las ciudades que son parte de la misma permitiéndole obtener beneficios, tales como conocer la experiencia o recibir recomendaciones. Es así que se habrá iniciado el camino que permitirá que, a través de una acción de internacionalización de la Ciudad de Córdoba, uniéndola a una red de ciudades, se perfeccionen y potencien las políticas públicas, y se adopte un enfoque innovador

que permita cambiar por completo la forma en que se gestiona la ciudad y su estrategia de internacionalización.

**Figura N°3**

*Diagrama de Gantt*



### *Evaluación de la propuesta*

A los fines de observar la evolución del plan de implementación y el cumplimiento de los objetivos específicos propuestos, la Figura N° 4 expone los indicadores que serán tenidos en cuenta para este fin.

**Figura N°4**

*Evaluación de los objetivos.*

Objetivos	Indicadores
Objetivo 1: Crear la Dirección Córdoba Ciudad Activa Global.	Aumento de 233 a 243 trabajadores en la Subsecretaría de Deportes y Recreación a partir de la implementación del plan. <sup>7</sup> 2 reuniones mensuales en la Dirección. 5 proyectos gestionados por la Dirección al año. Incremento del porcentaje de población que es activa en el índice deportivo anual. Cantidad de población que percibe mejoras en su calidad de vida a partir de la implementación del plan.
Objetivo 2: Conformar una alianza con actores locales de interés.	Contacto con, al menos, 15 actores para formar parte de la red a partir de la implementación del plan. 15 reuniones con potenciales socios. 10 convenios firmados.
Objetivo 3: Fortalecer la comunicación interáreas y capacitar a los funcionarios.	2 talleres de capacitación para los directores. Envío de 4 comunicados mensuales difundiendo los lineamientos AWI. N° de consultas recibidas por la Dirección Córdoba Ciudad Activa Global. 4 reuniones anuales con los principales funcionarios. 1 reunión mensual con algún área municipal. Realizar encuestas para estimar los niveles de capacitación sobre los lineamientos de AWI de los trabajadores.
Objetivo 4: Contactar ciudades miembro de la red <i>Global Active Cities</i> .	Contacto con al menos 3 ciudades integrantes de la red <i>Global Active Cities</i> . 1 reunión virtual con los encargados de los programas en cada ciudad. 1 proyecto concreto de cooperación conjunta en torno a la implementación del plan.

## 6. Conclusiones

Para concluir, es importante mencionar la viabilidad del presente plan de internacionalización. El contexto internacional actual les ofrece un espacio valioso a los actores

<sup>7</sup> El informe de Gestión 2012 al 2019 afirma que en 2019 la Subsecretaría cuenta con 233 trabajadores.

subnacionales y les permite potenciar su accionar internacional mediante nuevas oportunidades brindadas por los cambios en el Sistema Internacional tales como la preeminencia del *soft power* y la cooperación internacional. Es este contexto el que determina que, la inclusión a una red de ciudades, le permita a Córdoba un reposicionamiento a nivel latinoamericano, así como también un giro en sus políticas de internacionalización.

El mundo actual se encuentra en constante cambio y así como brinda numerosas oportunidades de inserción para los gobiernos locales, también incrementa los obstáculos. Es por ello que la incorporación de Córdoba a la red *Global Active Cities* será beneficioso para la ciudad y le permitirá estrechar lazos con otras localidades y así afrontar mejor los desafíos. Córdoba, a través de integrar sus estrategias de deporte y salud, se convertirá en ciudad modelo no sólo para América Latina sino para el mundo.

El presente plan de internacionalización se centra en el ejercicio de la paradiplomacia deportiva ya que encuentra aquí numerosas oportunidades inexploradas por la Ciudad de Córdoba. Se trata de una ciudad en constante crecimiento demográfico, importante actividad económica y alineación política con el gobierno provincial; estos factores le determinan un gran potencial para emprender las acciones necesarias para insertarse en la red *Global Active Cities*. Ser miembro de esta red, le significará obtener prestigio a partir de lograr la certificación “Ciudad Activa Global” y representará también una nueva identidad para la ciudad. La transformará en una ciudad que prioriza el desarrollo deportivo, pero por sobre todo la salud, y será ejemplo para otras ciudades que se encuentren en búsqueda de un cambio de paradigma.

A su vez, los beneficios principales del plan serán para los ciudadanos a quienes se les permitirá incrementar su participación en actividades deportivas lo cual beneficiará la salud tanto física como psíquica. El deporte le brinda a la sociedad una plataforma de ascenso social e inclusión, así como también funciona como factor cohesivo. El plan de internacionalización busca garantizar el acceso al deporte de manera equitativa e inclusiva y a su vez, instalar en la ciudad una nueva visión que garantice que la actividad deportiva será quien determine las principales líneas de políticas públicas y el ejercicio del *soft power* será quien encamine la paradiplomacia de Córdoba.

Con respecto a las limitaciones del presente trabajo se destaca el hecho de sólo poder desarrollar la fase inicial del plan debido a que los lineamientos del modelo AWI son confidenciales y las estrategias dependen de un análisis minucioso realizado a la Ciudad de

Córdoba por parte de profesionales de AWI. A pesar de ello, se hacen aportes relevantes a las Relaciones Internacionales tales como el desarrollo del concepto “paradiplomacia deportiva”, término que comenzará a tener mayor relevancia a medida que crezca la red *Global Actives Cities* y las distintas ciudades del mundo hagan uso de la misma.

Finalmente, se destaca la importancia del trabajo conjunto en un mundo globalizado, interconectado e interdependiente. Es por ello que se propone no sólo la inclusión a una red de ciudades para trabajar en conjunto con otros gobiernos del mundo en busca de soluciones a problemas comunes, sino también la conformación de redes de aliados estratégicos que permitan preparar a la ciudad de la mejor manera para implementar la estrategia de AWI. Las mejores soluciones siempre serán integrales por lo que se propuso no sólo incluir a actores fuera del gobierno sino también integrar áreas tales como la salud y la educación para un abordaje más rico de las estrategias deportivas.

## **7.Recomendaciones**

Para finalizar, se recomienda la realización de otras investigaciones al estilo de la presente para el desarrollo de las próximas fases de la inserción de Córdoba en la red *Global Actives Cities*, a partir del envío de los parámetros de AWI, lo que permitirá optimizar las acciones y recursos.

Por otro lado, también puede utilizarse la estructura de esta propuesta como base para la inserción de la Ciudad de Córdoba a otras redes de ciudades que tengan como punto en común algún elemento de *soft power*, tales como la cultura, la educación, el arte, entre otras.

Por último, se invita al lector a ahondar sobre el significado simbólico que adquiere el deporte en las sociedades, la importancia en la vida de los mismos y la manera en que se ha politizado. Por otro lado, también resulta interesante abordar la realización y organización de mega eventos tales como Juegos Olímpicos o Competencias Mundiales, los costos y beneficios, así como el legado intangible que dejan.

## Referencias

- Active Well-Being Initiative. (2018). *Who we are*. Recuperado de <http://activewellbeing.org/who-we-are/>
- Buenos Aires Ciudad. (s.f.). *Red Ciudad Activa*. Recuperado de <https://www.buenosaires.gob.ar/vicejefatura/baciudadactiva/red-ciudad-activa>
- Bollini, M. y Sarthou, N. (2017). La política y los instrumentos de la cooperación internacional en ciencia y tecnología de la Argentina reciente. *Chakiñan*, (3), 83-101. Recuperado de [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2550-67222017000200083&lang=es#B1](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2550-67222017000200083&lang=es#B1)
- Cardarello, A., Rodríguez, J. (2006). Redes de ciudades, una herramienta privilegiada para la gestión de cooperación descentralizada. *II Anuario de la Cooperación Descentralizada*, 40-61. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/281411345\\_Netes\\_de\\_ciudades\\_una\\_herramienta\\_privilegiada\\_para\\_la\\_gestion\\_de\\_cooperacion\\_descentralizada](https://www.researchgate.net/publication/281411345_Netes_de_ciudades_una_herramienta_privilegiada_para_la_gestion_de_cooperacion_descentralizada)
- Castro, J. (2008). Cooperación internacional. *Retrieved*, (9), 27-48. Recuperado de [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-09/Unidad\\_academica/5/1\\_IntroCooperaci%C3%B3nInternacional.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-09/Unidad_academica/5/1_IntroCooperaci%C3%B3nInternacional.pdf)
- Consejo de Europa (1992). Carta Europea del Deporte. Recuperado de <http://femp.femp.es/files/566-69-archivo/CARTA%20EUROPEA%20DEL%20DEPORTE.pdf>
- Comité Olímpico Internacional. (2017). Liverpool una ciudad pionera que predica con el ejemplo. *Revista Olímpica*, (103), 68-71. Recuperado de <http://activewellbeing.org/wp-content/uploads/2017/09/OR103-ACTIVE-CITIES-SP.pdf>

Comité Olímpico Internacional. (2018). Global Active Cities. *Revista Olímpica*, (109), 70-73.

Recuperado de <http://activewellbeing.org/wp-content/uploads/2019/01/Olympic-Review-109-ES.pdf>

Cornago, N. (octubre, 2000). Exploring the Global Dimensions of Paradiplomacy: Functional and Normative Dynamics in the Global Spreading of Subnational Involvement in International Affairs. Ponencia presentada en Forum of Federations/Forum des Fédérations; Ottawa.

Dirección General de Estadísticas y Censos. (s.f.). *Gran Córdoba, aumenta el empleo y disminuye el desempleo en el tercer trimestre del año*. Recuperado de <https://estadistica.cba.gov.ar/publicacion-sfi/gran-cordoba-aumenta-el-empleo-y-disminuye-el-desempleo-en-el-tercer-trimestre-del-ano-2/>

Dirección General de Estadísticas y Censos. (s.f.). *Sociedad*. Recuperado de <https://estadistica.cba.gov.ar/sociodemografica/>

Dirección General de Estadísticas y Censos, Ministerio de Coordinación y Gobierno de la Provincia de Córdoba. (2021). *Producto Bruto Regional año 2019. Departamento Capital*. Recuperado de <https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/producto-bruto-regional>

Ferrero, M. (2006). La glocalización en acción: regionalismo y paradiplomacia en Argentina y el cono sur latinoamericano. *Revista Electrónica de Estudios Internacionales*, (11), 1-22.

Recuperado de

<http://www.reei.org/index.php/revista/num11/articulos/glocalizacion-accion-regionalismo-paradiplomacia-argentina-cono-sur-latinoamericano>

Gobierno de la Provincia de Córdoba. (s.f.). *Ubicación*. Recuperado de <https://www.cba.gov.ar/provincia/aspectos-generales/ubicacion/?csrc=5903356043361959441>

Hocking, B. (2000). Vigilando la frontera: globalización, localización y capacidad de actuación de los gobiernos no centrales. En F. Aldecoa & M. Keating, *Paradiplomacia: Las relaciones internacionales de las regiones*, 12-35. Madrid: Marcial Pons.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2019). *4° Encuesta Nacional de Factores de Riesgo. Resultados definitivos*. Recuperado de [https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/publicaciones/enfr\\_2018\\_resultados\\_definitivos.pdf](https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/publicaciones/enfr_2018_resultados_definitivos.pdf)

Maira, L. (Ed.) (2010). *La política internacional subnacional en América Latina*. Buenos Aires: Libros del Zorzal.

Municipalidad de Córdoba. (1995). *Carta Orgánica Municipal de la ciudad de Córdoba*. Recuperado de [https://static.cordoba.gov.ar/DigestoWeb/pdf/741407bf-8b83-483f-8423-e40942451dbc/COM\\_1.pdf](https://static.cordoba.gov.ar/DigestoWeb/pdf/741407bf-8b83-483f-8423-e40942451dbc/COM_1.pdf)

Municipalidad de Córdoba (2019a). *Córdoba una ciudad en cifras 2019. Guía estadística de la ciudad de Córdoba*. Recuperado de [https://gobiernoabierto.cordoba.gov.ar/media/datos/Guia2019-version-final\\_bIwxG3z.pdf](https://gobiernoabierto.cordoba.gov.ar/media/datos/Guia2019-version-final_bIwxG3z.pdf)

Municipalidad de Córdoba. (2019b). *Informe de Gestión 2012 al 2019*. Recuperado de [https://gobiernoabierto.cordoba.gov.ar/media/datos/Subsecretaria de Deportes y Recreacion.pdf](https://gobiernoabierto.cordoba.gov.ar/media/datos/Subsecretaria_de_Deportes_y_Recreacion.pdf)

Municipalidad de Córdoba. (2020a). *Plan de metas 2020-2023. Ciudad de Córdoba*. Recuperado de [https://gobiernoabierto.cordoba.gov.ar/media/datos/Plan de metas V30.pdf](https://gobiernoabierto.cordoba.gov.ar/media/datos/Plan_de_metas_V30.pdf)

Municipalidad de Córdoba. (2020b). *Presupuesto General de gastos para el ejercicio 2021*. Recuperado de <https://gobiernoabierto.cordoba.gov.ar/media/datos/ANEXOS.pdf>

Municipalidad de Córdoba. (2020c). *Presupuesto General de gastos para el ejercicio 2021. Plan de Trabajos Públicos*. Recuperado de

[https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/5.\\_PLAN\\_DE\\_TRABAJOS\\_PUBLICOS.pdf](https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/5._PLAN_DE_TRABAJOS_PUBLICOS.pdf)

Municipalidad de Córdoba (2021). *Sueldos de funcionarios*. Recuperado de <https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/data/datos-abiertos/categoria/funcionarios/sueldos-de-funcionarios/131>

Municipalidad de Córdoba, Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba y Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba. (2014). *Entramado productivo de la ciudad de Córdoba. Censo de Actividad Económica 2012*. Recuperado de <https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/Entramado-Productivo-de-la-Ciudad-de-C%C3%B3rdoba-2012.pdf>

Nye, J. (1990). Soft Power. *Foreign Policy*, (80), 153-171. Recuperado de [https://cesp.vse.cz/wp-content/uploads/page/863/NYE\\_Soft-Power\\_Foreign-Policy\\_1990.pdf](https://cesp.vse.cz/wp-content/uploads/page/863/NYE_Soft-Power_Foreign-Policy_1990.pdf)

Ordenanza Municipal 12984. (2019). Concejo Deliberante de la ciudad de Córdoba. Recuperado de [https://static.cordoba.gov.ar/DigestoWeb/pdf/cd8e3ff5-0f1b-41a8-9754-3da18f3038f9/ORD\\_12984.pdf](https://static.cordoba.gov.ar/DigestoWeb/pdf/cd8e3ff5-0f1b-41a8-9754-3da18f3038f9/ORD_12984.pdf)

Rodríguez Vázquez, D. (2020). El deporte como estrategia diplomática en las relaciones internacionales. *Documento de Opinión IEEE*, (55/2020), 1-21. Recuperado de [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2020/DIEEEO55\\_2020DANROD\\_diplomaciadeportiva.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2020/DIEEEO55_2020DANROD_diplomaciadeportiva.pdf)

Santos Baquerizo, R. (2019). *Actividad física y deportiva en prevención del sedentarismo en los adultos jóvenes* (Tesis de grado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/41018>

Sobrino, J. (2014). *Diplomacia Deportiva*. Santiago de Compostela: Andavira.

Viñuelas, R. (20 de septiembre de 2014). Sedentarios: sólo 3 de cada 10 cordobeses hacen ejercicio. *La Voz del Interior*. Recuperado de

<https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/sedentarios-solo-3-de-cada-10-cordobeses-hacen-ejercicio/>

Zeraoui, Z. (2011). La diplomacia paralela y las relaciones internacionales de las regiones. *Desafíos*, (23 I), 59-96. Recuperado de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/desafios/article/view/1612/1441>

Zeraoui, Z. (2016). Para entender la paradiplomacia. *Desafíos*, (28 I), 15-34. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/317492375\\_Para\\_entender\\_la\\_paradiplomacia](https://www.researchgate.net/publication/317492375_Para_entender_la_paradiplomacia)