

**UNIVERSIDAD SIGLO 21**

**Licenciatura en Relaciones Internacionales**



Trabajo Final de Grado

**El plan de internacionalización como herramienta estratégica de la ciudad de Neuquén, Argentina en el año 2022**

Autor: Alexandra Maero

DNI: 39.052.838

Legajo: VRIN05748

Córdoba, Marzo 2022

## Resumen

Hoy en día, las ciudades se convirtieron en agentes que experimentan nuevos modelos de participación democrática que les permita proyectarse hacia el exterior mediante recursos y herramientas de índole cultural, comercial, turística, sociales y de conocimiento. Para ello, deben ser capaces de diseñar estrategias específicas que contribuyan a su propio modelo de gobernanza. Deben contar con capacidades institucionales, materiales y humanas, con voluntad en la toma de decisiones, y deben ser capaz de aprovechar el entorno internacional desde una mirada estratégica. Por dicha razón, en el siguiente trabajo se diseñó un plan para la inserción internacional integral de la ciudad de Neuquén en el periodo 2022 a través de herramientas de relacionamiento institucional internacional y de posicionamiento internacional. Las acciones implementadoras fueron la incorporación al organigrama municipal del área de Relaciones Internacionales con el objetivo de posicionar a la ciudad de Neuquén en el mundo, generar vínculos y oportunidades. Se definieron programas de internacionalización destinados a los principales actores de la sociedad para lograr acciones y oportunidades a nivel regional e internacional, y se diseñaron políticas de marketing para comunicar efectivamente la esencia y la identidad de la ciudad, y transformarse en un activo altamente estratégico para potenciar los valores culturales, los negocios turísticos y comerciales. En conclusión, la ciudad de Neuquén se convirtió en un actor fundamental de crecimiento económico, de desarrollo social, de sostenibilidad ambiental, cultural y turística que se expresa en las nuevas redes y espacios internacionales generados.

**Palabras claves:** internacionalización, Neuquén, Marca Ciudad, posicionamiento, relacionamiento institucional.

## **Abstract**

Today, cities have become agents experimenting with new models of democratic participation that allow them to project themselves abroad through resources and tools of a cultural, commercial, tourist, social and knowledge nature. To do this, they must be able to design specific strategies that contribute to their own governance model. They must have institutional, material and human capacities, with the will to make decisions, and must be able to take advantage of the international environment from a strategic point of view. For this reason, in the following work, a plan was designed for the comprehensive international insertion of the city of Neuquén in the period 2022 through international institutional relationship tools and international positioning. The implementing actions were the incorporation into the municipal organizational chart of the International Relations area with the aim of positioning the city of Neuquén in the world, generating links and opportunities. Internationalization programs were defined for the main actors in society to achieve actions and opportunities at a regional and international level, and marketing policies were designed to effectively communicate the essence and identity of the city, and become a highly strategic asset for promote cultural values, tourism and commercial businesses. In conclusion, the city of Neuquén has become a fundamental actor in economic growth, social development, environmental, cultural and tourist sustainability that is expressed in the new networks and international spaces generated.

**Keywords:** internationalization, Neuquén, City Brand, positioning, institutional relationship.

## Índice

Introducción	1
Análisis de situación	5
Análisis interno	5
Análisis externo	10
Diagnostico organizacional	14
Análisis FODA	14
Análisis específico según el perfil profesional	15
Marco teórico	19
Conclusión diagnóstica	21
Plan de implementación	23
Objetivo general	25
Objetivos específicos	25
Alcances	25
Recursos involucrados	26
Acciones concretas a desarrollar	29
Marco de tiempo	33
Evaluación o medición de la propuesta	35
Conclusiones	36
Recomendaciones	36
Referencias	38

## Introducción

En el contexto actual de cambios socio demográficos, políticos y económicos, los Estados-Nación han ido perdiendo el monopolio sobre las actividades políticas, sociales y económicas en el territorio en el cual están insertos, cobrando mayor autonomía las ciudades y las regiones en el plano internacional, lo que logra consolidar relaciones con otros actores sub nacionales, sostiene Zeraoui (2013). Es así, que las ciudades poseen como finalidad ser los agentes más importantes en el contexto mundial a través del establecimiento de redes globales, que permitan involucrarse en asuntos internacionales a través de lo que se conoce como la paradiplomacia de ciudad (Zeraoui, 2016). Y Neuquén no es ajena a la colaboración y cooperación con otros actores para el desarrollo sustentable de la ciudad.

Neuquén, es la ciudad capital de la provincia del Neuquén, ubicada en el departamento Confluencia, al este. Concentra el 43% de la población total de la provincia, con 565.424 habitantes y un ejido de 12794 hectáreas. Es un centro económico, político, administrativo de gran influencia de la provincia de Neuquén dado su desarrollo social y cultural. Limita: al norte con la provincia de Mendoza, al este con La Pampa y Río Negro, al sur con Río Negro y al oeste con la República de Chile. Al ser la capital provincial, es sede de todos los organismos de poder de la misma: la Casa de Gobierno (sede del poder ejecutivo), el Tribunal Superior de Justicia y la Honorable Legislatura del Neuquén (Gobierno de la Provincia de Neuquén, 2022).

Además, Neuquén es una de las ciudades argentinas de mayor crecimiento relativo en la segunda mitad del siglo XX, dada la singularidad de su economía provincial y por los valles de los ríos Neuquén, Limay y Río Negro que lograron convertirla en la aglomeración urbana de mayor envergadura de la Patagonia Argentina. Esto se debe a que la principal actividad productiva de la provincia es la explotación de hidrocarburos, ya que posee una zona geográfica de 124000 km<sup>2</sup> junto a Río Negro, La Pampa y Mendoza. Cuenta con cuatro oleoductos principales con destino a Río Negro, Buenos Aires, Mendoza y República de Chile; y tres gasoductos con ramales a Chile y a las provincias de Mendoza, San Luis, Santa Fe y Buenos Aires (Gobierno de la Provincia de Neuquén, 2022).

El marco de referencia institucional en el que se centra el siguiente trabajo es la municipalidad de Neuquén, que organiza su gobierno conforme a los principios del régimen republicano, la democracia representativa y la participación ciudadana.

La soberanía reside en el pueblo, quien delibera y gobierna por medio de sus representantes, a los que elige a través del sufragio, manteniendo para sí los derechos de iniciativa, referéndum y revocatoria. Su intervención se canaliza a través de los partidos políticos, los que expresan el pluralismo ideológico, concurriendo a la formación y manifestación de la voluntad popular y son instrumentos fundamentales de la participación y representación política. El poder constituyente reside en el pueblo de la ciudad de Neuquén, y es ejercido en la forma que la Carta Orgánica determina (Carta Orgánica Municipal de la Ciudad de Neuquén, 2022, p.12).

El periodo de gestión municipal del año 2007 al 2011 se considera como la primera gestión municipal que incluyó y permitió la cooperación internacional en la agenda de gobierno. En el año 2008 se crea la Dirección de Relaciones Internacionales y de Cooperación que dependía de la Subsecretaría de Relaciones Institucionales, compuesta por la oficina de Relaciones Internacionales y la Unidad de Financiamiento con el objetivo de lograr y gestionar programas, proyectos y todo tipo de actividades de cooperación. Para ello, se requería del apoyo de las diferentes administraciones municipales sobre la base del desarrollo económico y social para de esta manera mejorar la calidad de vida de todos los ambientes y lograr que se amplié el marco de actuación de todos los actores involucrados. De esta manera, se planteó una agenda en base a dos ejes: acuerdos bilaterales con gobiernos locales e instituciones extranjeras y la creación de espacios multilaterales de cooperación para reforzar la presencia de la ciudad de Neuquén en el ámbito internacional (Tedeschi Cano y Perren, 2012).

Sin embargo, a partir del año 2011 con la gestión de Horacio Quiroga se comienza un periodo de modificaciones en el seno del gabinete municipal en donde la principal área

afectada, entre otras, fue la Dirección de Relaciones Internacionales y de Cooperación, que queda disuelta en busca de la agilidad y la eficiencia en las decisiones, el dinamismo y la vinculación transversal entre las diferentes secretarías ya que desde el año 2008, los modelos de gestión en la ciudad de Neuquén se consideran “arcaicos” por lo que se buscó lograr una gestión simplificada (Mejor Informado, 2014).

Por lo tanto, se observan diferentes problemas que enfrentan la ciudad de Neuquén como el incremento en los niveles de turbiedad y presencia de algas sobre la obra de toma en el lago que hace compleja las tareas de potabilización de agua, la cual es la principal fuente de abastecimiento de agua potable. Además, se menciona como problema las descargas domiciliarias que desbordan el sistema cloacal (por ejemplo cuando la ciudad está llena de turistas) o también en temporada de lluvias, debido a la conexión irregular de pluviales. Los vuelcos no sólo se producen en el caño emisario de la planta, sino en otros puntos también, porque hay fisuras en el colector. La solución de fondo sería poner en uso la ampliación de la planta y el nuevo colector costanero, que será de 120 milímetros (el actual tiene 900), sin embargo no existe financiación (Rio Negro, 2019).

Por otro lado, se menciona el basural, que es otro foco grave de polución, debido a los incendios frecuentes, el venteo de gases y la filtración al suelo de fluidos contaminantes. La opción es incorporar tecnología para aprovechar los residuos orgánicos en la generación de energía, sin embargo no existe financiación para la misma. Las quemas programadas de residuo forestal afectan a todo el entorno porque la basura de ese tipo llega muchas veces mezclada con plásticos, pintura y otros restos tóxicos (Rio Negro, 2019).

Además de los problemas ambientales, la ciudad de Neuquén no cuenta con planificación urbana, ya que la demanda es cada vez mayor y el déficit también. Según estadísticas del Colegio de Arquitectos y la Cámara Inmobiliaria se necesitan alrededor de 40.000 viviendas en toda la ciudad. La falta de disponibilidad de viviendas en esta magnitud es algo histórico para la ciudad. Otros de los puntos a trabajar es lograr la intervención de todos los sectores, desde los nacionales hasta el vecino. Y con respecto a los planes de vivienda sociales se debería contar con una política habitacional clara, a su vez recalcan que el municipio y el gobierno hoy es inexistente en cuanto a créditos (La Mañana Neuquén, 2022).

.Otras de las debilidades es la falta de formalización de las relaciones internacionales, ya que no se cuenta con personal idóneo y capacitado abocado al desarrollo de éstas cuestiones, así también como la falta de un área de gobierno dedicado exclusivamente a las relaciones internacionales. Existe una sobrecarga de funciones y tareas entre las diferentes áreas que van atendiendo los proyectos a medida que van surgiendo. También se identifica la falta de un órgano consultivo en materia de cooperación, la falta de oportunidades de financiamiento para las organizaciones de la sociedad civil, así como la falta de canales de información que permitan a los ciudadanos su participación.

Por lo tanto, surge la necesidad de elaborar un proyecto de inserción para el municipio de Neuquén que permita generar oportunidades para el desarrollo integral de su territorio, convertirse en un territorio de innovación y de calidad institucional. Para ello, es necesario un reordenamiento de las relaciones internacionales con nuevas formas de participación tanto en el plano regional como internacional que permita la modernización del municipio, la innovación en tecnología, los intercambios culturales y comerciales para generar valor y progreso técnico a la misma.

## **Análisis de situación**

### *Análisis interno*

El organigrama del municipio cuenta con 10 secretarías y 4 unidades de gestión. De las 10 secretarías, 2 se crearon en el año 2019: Ciudadanía y Secretaría de Capacitación y Empleo. La primera contara con 9 subsecretarías: de las Mujeres, De las Juventudes, de Niñez, de Adolescencia y Adultos Mayores, Discapacidad, Derechos Humanos, Diversidades y Pluralismo Cultural; y Ciudad Saludable. Su finalidad es la inclusión social y la promoción de políticas que tiendan a defender los derechos de los ciudadanos y vecinos. La secretaría de Capacitación y Empleo cuenta con las áreas de Economías Social, Hábitos Saludables, Capacitación, Empleo y Enlace, que tiene como finalidad la inserción laboral de los jóvenes al mercado local y las capacitaciones y la promoción del empleo desde el desarrollo humano. Por último, las 4 unidades de gestión son: Prensa y Comunicación; de Promoción de Actividades Públicas y Relaciones Institucionales; de Planificación y Proyectos Urbanos, y de Gestión Municipal (NoticiasNqn, 2019).

La carta orgánica municipal, en el artículo 16 inciso 9, remarca como competencias del municipio, “establecer relaciones internacionales” (p.15), sin embargo, no cuenta con un área específica, que articule y promueva la acción internacional, por lo que se constituye en la principal debilidad de este municipio para llevar adelante su proceso de internacionalización.

Sin embargo, se deben mencionar la experiencia en internacionalización que comenzó en el año 2007. En el año 2008, el municipio de Neuquén reactiva el acuerdo de hermanamiento con la ciudad de Valdivia, Chile del año 2003. El mismo establecía un convenio de amistad y de cooperación como demostración a la libertad, la cooperación y la convivencia en armonía de las dos ciudades. El propósito era establecer instrumentos, normas y procedimientos para el intercambio efectivo de conocimientos y de experiencias en los sectores de gestión urbana, educación y cultura, turismo, relaciones internacionales, deporte y gestión administrativa (Ordenanza N°10000, 2003). Luego, en el año 2009, se firma el Acuerdo de Cooperación para el Área de Turismo con la ciudad de Valdivia con el

objetivo de alcanzar la promoción del turismo y regional y crear un circuito integrado (Tedeschi Cano y Perren, 2012).

En el mismo año 2009, se firma un convenio marco de hermanamiento entre la ciudad de Neuquén y la ciudad de Temuco, Chile que tenía como finalidad la cooperación en las áreas de gestión pública, planificación con el sector privado y se firma un anexo sobre Condiciones operativas del área de turismo (LMNeuquén, 2009).

En febrero del año 2010 se firma el “Acuerdo de Cooperación entre la Municipalidad de Neuquén Unidad de Gestión del Hábitat y el *Centro di Ricerca e Documentazione in Tecnologia, Architettura e Citta nei Paesi in Via di Sviluppo, Dipartimento Casa-Citta – Politecnico di Torino*, estableciendo acciones para la cooperación mutua y el intercambio recíproco en el área del conocimiento humano, la formación e investigación científica, las actividades en asentamientos humanos irregulares de grupos de personas así también como la investigación sobre el impacto ambiental, urbano, social, económico y político, y todo aquello que tenga que ver con la adaptación urbana (Tedeschi Cano y Perren, 2012).

En relación a los acuerdos bilaterales celebrados con organismos internacionales y/o agencias internacionales, en 2008 se crea el vínculo entre el “Observatorio de Cooperación Descentralizada Unión Europea-América Latina”, lo que permitió la capacitación de un funcionario municipal sobre “Especialización en Cooperación Descentralizada Unión Europea América Latina”, avalado por la *Universitat Oberta de Catalunya* y la capacitación de dos funcionarios municipales sobre “Gestión Integral del Desarrollo Económico Territorial”, que tenía como objetivo incorporar herramientas para la elaboración de un plan estratégico de la ciudad de Neuquén. Se llevó a cabo en la ciudad de Montevideo en el año 2009 (Tedeschi Cano y Perren, 2012).

En la misma línea, se debe mencionar el vínculo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). En el año 2017 se firma un Acta Acuerdo en el marco del Programa de Desarrollo de Áreas Metropolitanas del Interior (DAMI) con financiamiento del (BID) entre los municipios rionegrinos de Cipolletti, Cinco Saltos, Allen, Fernández Oro, Campo Grande, y Contralmirante Codero; y los municipios neuquinos de Vista Alegre, San Patricio del Chañar, Centenario, Senillosa, Plottier y Neuquén capital. La finalidad es trabajar en los siguientes aspectos:

- a) Ambiental, que contemple la contaminación de cuencas, disposición final de desechos industriales y orgánicos; las emergencias ambientales y sus protocolos de actuación; y el efecto de la urbanización sobre los sistemas hídricos naturales y artificiales.
- b) Productiva, que contemple la definición de estrategias para fomentar el desarrollo productivo endógeno, que vinculen los diferentes sectores de actividades tradicionales del territorio, al tiempo que se orienten al despliegue de innovaciones económicas y sociales.
- c) Urbana, que contemple la movilidad de personas, bienes y servicios, viendo al territorio como un todo que ofrece múltiples alternativas de resolución; el crecimiento de la mancha urbana y su efecto sobre suelo productivo, considerando el crecimiento demográfico tendencial y el proyectado, que pone en crisis la provisión de infraestructuras; la distribución de densidades y centralidades para garantizar una correcta estructuración del territorio metropolitano; y las herramientas tecnológicas disponibles en forma compatible e interconectada que faciliten el espacio virtual (Rio Negro, 2017).

Por último, el vínculo con el BID se concreta en el año 2018 con su financiamiento para la Región Metropolitana de la Confluencia (RMC)<sup>1</sup> a través del programa de Desarrollo de Áreas Metropolitanas del Interior (DAMI). Se creó un Plan Ejecutivo Metropolitano (PEM) para la mejora de la gestión ambiental, el desarrollo logístico productivo, el desarrollo de la movilidad y el transporte, la reestructuración vial y ferroviaria y el desarrollo institucional (Nuevos Papeles, 2018).

---

<sup>1</sup> Está compuesta por los gobiernos de Río Negro y Neuquén, los municipios rionegrinos de Allen, Fernández Oro, Cipolletti, Cinco Saltos, Campo Grande y Contralmirante Cordero, más las comunas neuquinas de Senillosa, Plottier, Neuquén, Centenario, Vista Alegre y San Patricio del Chañar.

Con respecto las relaciones multilaterales de carácter regional, se detalla a continuación la participación en la Red Mercociudades y en el Foro Consultivo de Municipios, Estados Federados, Provincias y Departamentos del MERCOSUR (FCCR).

*Tabla 1 Participación del municipio de Neuquén en Cumbres de la Red Mercociudades*

N° de cumbre	Fecha	Lugar	Cargo otorgado
XIV	2009	Rosario	Coordinadora de la Unidad Temática Autonomía, Gestión y Financiamiento Municipal para el período 2009-2010
XV	2010	Belo Horizonte	Coordinadora de la Unidad Temática Autonomía, Gestión y Financiamiento Municipal para el período 2010-2011
XVI	2011	Montevideo	Coordinadora de la Unidad Temática Autonomía, Gestión y Financiamiento Municipal para el período 2011-2012
XVII	2012	Quilmes	Coordinadora de la Unidad Temática Autonomía, Gestión y Financiamiento Municipal para el período 2012-2013 Subcoordinador de la comisión de Derechos Humanos

Fuente: Elaboración propia (2022) en base a informes de Mercociudades (2009; 2010; 2011; 2012).

En el año 2009, en la XIV Cumbre de la Red de Mercociudades, la ciudad de Neuquén deja de ser miembro observador para pasar a ser miembro permanente asumiendo la coordinación de la Unidad Temática de Autonomía, Gestión y Financiamiento Municipal

(UTAGFM) para el periodo 2009-2010. Su función era llevar a cabo informes de investigación basados en los procesos de transformación y de descentralización política y administrativa de las ciudades de la región, que incluyeran los principales temas de ese contexto como modernización administrativa, participación ciudadana, sistemas jurisdiccionales, asociativismo, autonomía y presupuesto municipal (MercoCiudades, 2009-2010).

En el año 2010, en el marco de la XV Cumbre de la Red de Mercociudades, la ciudad de Neuquén mantiene la coordinación de la Unidad Temática de Autonomía, Gestión y Financiamiento Municipal (UTAGFM) para el periodo 2010-2011, en donde se presentan los informes que se realizaron en el periodo 2009-2010, tal como se había establecido en la XIV Cumbre:

Jornadas de Mercociudades. La Descentralización en Debate: Experiencias de gobiernos locales del MERCOSUR

Reuniones de trabajo (una en Neuquén durante las jornadas arriba mencionadas; y una en Belo Horizonte, en el marco de la XV Cumbre de Mercociudades).

Publicación “Revista Punto de Encuentro”, lanzada también en el marco de la XV Cumbre de Mercociudades.

Participación en un proyecto de la Red, “Laboratorio de Políticas Locales” (STPM + FAMSI + AECID<sup>2</sup>) (Mercociudades, 2011).

En el año 2011, la ciudad de Neuquén participo en la XVI Cumbre de la Red de Mercociudades, manteniendo también la coordinación de la Unidad Temática de Autonomía, Gestión y Financiamiento Municipal (UTAGFM) para el periodo 2011-2012, en donde “los ejes que se trabajaron fueron el fortalecimiento de capacidades institucionales, promoción de herramientas de articulación institucional en los gobiernos locales con la modernización del Estado, con la participación ciudadana y el intercambio con las distintas ciudades y sus gobiernos” (Gobierno de Neuquén, 2012, s/p).

---

<sup>2</sup> STPM (Secretaría Técnica Permanente); FAMSI (Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional); AECID (Asociación Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo)

En el año 2012, la ciudad de Neuquén participo en la XVII Cumbre de la Red de Mercociudades, manteniendo también la coordinación de la Unidad Temática de Autonomía, Gestión y Financiamiento Municipal (UTAGFM) para el periodo 2012-2013 y asumiendo a su vez la sub coordinación de la Comisión de Derechos Humanos. En este punto se debe mencionar la organización del Taller Regional “Estado + Derechos” por parte del municipio de Neuquén que busco trazar políticas en conjunto para fortalecer los vínculos entre Estado y ciudadanía a través de la promoción de Derechos Humanos en toda la región del Mercosur (Rio Negro, 2012) y la realización de la campaña Mundial “Desarrollando Ciudades Resilientes” en conjunto con Naciones Unidas, en la cual se establecen diez aspectos esenciales que deben ser considerados para construir ciudades más seguras y sustentables y la modernización del Estado y la Responsabilidad Social Empresarial (MercoCiudades, 2012).

Por último, se menciona la participación del municipio de Neuquén en otros foros multilateral como la V Cumbre Hemisférica de Alcaldes en Mar del Plata en el año 2009 tratando los temas de asociativismo y modernización del Estado, temas de importancia para los gobiernos locales de América Latina y el Caribe, así también se participó de exposiciones tecnológicas, de equipamiento y maquinarias de empresas de Europa, Asia y América del Norte (LM Neuquén, 2009). En 2010 se llevó a cabo un trabajo conjunto con la Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM) para crear en el municipio de la ciudad una agencia de Desarrollo Territorial. “El programa de asistencia de la UIM consistió en misiones de corta duración entre políticos y técnicos de municipios de España y Latinoamérica, realizadas en base a acuerdos de cooperación previamente definidos entre la municipalidad demandante y la oferente” (LM Neuquén, 2010).

### *Análisis externo*

Neuquén es la ciudad con mayor crecimiento de la Patagonia, ya que según datos del INDEC (2001) tiene el mayor crecimiento demográfico del país, pasando de 45.000 habitantes en 1970 a más de 201.868 habitantes en el año 2010. Al estar situada en la confluencia de los dos ríos más importantes (Limay y Neuquén) se caracteriza por su

jerarquía comercial, por ser el centro de mayor movimiento político, administrativo y cultural de toda la región y por su vida nocturna (Patagonia, 2022).

Económicamente, el desarrollo de Vaca Muerta, permitió posicionar a Neuquén como la quinta provincia con mayor peso en la economía nacional desplazando a Mendoza, y posicionándose después de Buenos Aires, CABA, Santa Fe y Córdoba, dado su dinamismo, la evolución de la masa salarial que ha crecido a un ritmo superior que el resto de las provincias. “La actividad que más aporta a la economía de la provincia es la hidrocarburífera, seguida de servicios conexos como los empresariales e inmobiliarios, la administración pública y el comercio” (RioNegro, 2019, s/p).

Con respecto al turismo, es la segunda actividad productiva que tiene un impacto favorable en el desarrollo de la economía, ya que los establecimientos hoteleros registraron un aumento del 35% durante el 2018. Por un lado, este crecimiento se debió al aumento de pasajeros por vía aérea de un 224% en el Aeropuerto de Neuquén con respecto al año 2008. El Aeropuerto Internacional Juan Domingo Perón es uno de los aeropuertos más importantes de la Patagonia Argentina porque constituye un enlace directo con la ciudad de Buenos Aires, Córdoba, Rosario, Mendoza, Chile.

Por otro lado, el crecimiento del turismo se debe a la ordenanza N°12811 del año 2013, por el cual se declara al turismo como actividad estratégica y esencial para la ciudad en base a los pilares de planificación, presupuesto administrado por el Fondo para el desarrollo Turístico de Neuquén y la difusión de los sitios emblemáticos, los recursos y los servicios que ofrece la ciudad de Neuquén a través del Ente Mixto de Promoción Turística. De esta manera, la municipalidad de Neuquén en el año 2021 tuvo como objetivo la construcción y puesta en marcha del Plan Estratégico de Turismo para posicionar a la ciudad de Neuquén como destino turístico.

Los objetivos específicos del Plan Estratégico son crear una herramienta para el desarrollo turístico-recreativo de la ciudad; reconocer las fortalezas y debilidades de Neuquén como destino turístico; buscar intereses compartidos y coordinar esfuerzos de diferentes actores del sector; definir políticas y estrategias de corto, mediano y largo alcance con flexibilidad; e identificar posibles impactos ambientales, sociales

y/o económicos para potenciar los positivos y minimizar los negativos (Neuquén Capital, 2021, s/p.).

En lo que respecta a la fruticultura, es una zona de producción de peras y manzanas, que abastecen tanto al mercado nacional como al internacional. Esta producción, ha sido particularmente favorecida por el gran recurso hídrico, de los ríos Limay y Neuquén y, como resultante de la fruticultura, la instalación de los galpones de empaque, donde se selecciona y embala el producto; como así también los frigoríficos en donde se almacenan los cajones de frutas para su posterior comercialización interna y externa (Re.P.U.E., 2012-2016).

En cuanto al sector petrolífero, su importancia, se debe a la ubicación del sector de “Vaca Muerta”, principal formación de hidrocarburos en el territorio, lo que ha permitido el asentamiento en la ciudad de importantes empresas, como por ejemplo YPF, Petrobras, Tecpetrol, Bolland, Schlumberger y Skanka. Además, se debe mencionar que el desarrollo de esta industria permitió el impacto de la inversión inmobiliaria, ya que durante el año 2021 se gestionaron un total de 361 pedidos de empresas que deseaban tramitar el otorgamiento de tierras industriales (Calalesina, 2022).

Con respecto a la educación, en la ciudad de Neuquén se pueden identificar una gran cantidad de graduados universitarios y terciarios, ya que en ella se encuentra la Universidad Nacional Comahue (UNCo) que concentra a más de 25 mil alumnos con diferentes sedes en Rio Negro. Está formada por 7 facultades: humanidades, economía y administración, ciencias agrarias, ingeniería y turismo. Cuenta con 2 centros regionales universitarios, 3 asentamientos universitarios, 2 institutos y 3 escuelas superiores (Gobierno de la Provincia de Neuquén, 2022). Tiene reconocimiento a nivel nacional e internacional ya que se ubica en el puesto número 11 entre 100 universidades Argentina, en el puesto número 118 entre 1602 universidades latinoamericanas y en el puesto número 183 entre 1771 universidades iberoamericanas (UNCo, 2019).

Otro actor importante a mencionar es la Cámara de Empresas de la Industria Petrolera y afines (CEIPA) que está conformada por las Pymes más importantes de servicios relacionados con la actividad productiva en la Provincia del Neuquén. Estas empresas son contratistas de las firmas operadoras de petróleo habilitadas en la región

como YPF, Total, Pluspetrol, Exxon, Shell, Pan American, entre otras. Desde el año 2017 tiene un papel importante a través de diferentes propuestas en conjunto con la Municipalidad de Neuquén para generar perspectivas de desarrollo y crecimiento que tiene la explotación de Vaca Muerta a las diferentes pymes de la ciudad. El objetivo es disponer de un predio en el parque industrial de Neuquén, para que las empresas miembros de CEIPA, puedan pernoctar y/o tener una base de apoyo logístico (CEIPA, 2017).

Siguiendo con los actores que influyen en el proceso de inserción del municipio de Neuquén se encuentra el Consejo de Planificación y Acción para el Desarrollo de la provincia (Copade), organismo designado como punto focal para la cooperación internacional por el gobierno provincial, cuya misión es facilitar y canalizar las acciones de la provincia en este sentido.

La cooperación técnica internacional puede ser definida, como la provisión de recursos humanos y financieros destinados a transferir capacidad técnica, administrativa y tecnológica, con el propósito de crear capacidad en los países receptores para emprender actividades de desarrollo. Es también denominada cooperación para el desarrollo en vistas de que las actuaciones de carácter internacional están orientadas al intercambio de experiencias y recursos entre países, para alcanzar metas comunes basadas en criterios de solidaridad, equidad, eficacia, interés mutuo, sostenibilidad y corresponsabilidad (Gobierno de la Provincia de Neuquén, 2008, s/p).

Por último, otro aspecto a destacar, es que, según el Ente Nacional de Comunicaciones, la provincia cuenta con uno de los servicios más veloces de conexión fija a internet en todo el país. Ejemplo de esto es el Proyecto Patagonia, coordinado entre la Nación, provincias y ARSAT para proveer de infraestructura de comunicaciones a toda la Patagonia, con la finalidad de que los productos se puedan comercializar, exportar y generar recursos que permitan mejorar la vida de todos los ciudadanos.

Con este tipo de iniciativas se destaca la presencia y rol del Estado como responsable del fortalecimiento de las comunicaciones a partir de la ampliación de la infraestructura y la inversión con el objetivo de garantizar el acceso equitativo de todos los usuarios a más y mejores servicios” (ENACOM, 2017).

### *Diagnostico organizacional*

### *Análisis FODA*

*Tabla 2 Análisis FODA Ciudad Neuquén*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Neuquén es una de las cinco provincias argentinas con menor nivel de desigualdad social relativa según el Índice de Desarrollo Sostenible Provincial elaborado por el Programa Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ubicándose por encima del promedio nacional junto a la Ciudad de Buenos Aires, Chubut, Mendoza y San Luis (Gobierno de Neuquén, 2019).	Creación de instancias para el estudio de temas específicos, el seguimiento de los acuerdos alcanzados, organizar y difundir las actividades a nivel local, regional y nacional.
La ciudad de Neuquén forma parte de la microrregión Confluencia que se destaca por ser el principal centro logístico, comercial, financiero y administrativo de la Patagonia, en el que también se encuentran la mayor cantidad de instituciones educativas de nivel universitario y los centros de salud de mayor complejidad (Legislatura Neuquén, 2019).	Fomento de la recreación y el turismo ya que la ciudad de Neuquén es capital nacional del senderismo accediendo a servicios de guías con paseos de traking en la zona del parque agreste y parque norte, salidas de pesca, alquiler de bicicletas en el paseo costero, flotadas en embarcaciones a remo y motor, y actividades más novedosas como la del SUP (Rio Negro, 2021).
Cuenta con aeropuerto internacional lo que otorga a la ciudad competitividad territorial a escala global; es decir, aporta una incidencia determinante en el posicionamiento estratégico en términos de comercio, intercambio y turismo a nivel regional e internacional. Es el primer aeropuerto de la Norpatagonia, superando ampliamente al de San Carlos de Bariloche en flujo de pasajeros entrantes y salientes. Es uno de los primeros 5 aeropuertos del país y principal nodo logístico de carga aérea de exportación e importación de la norpatagonia (Legislatura Neuquén, 2019).	Acceso a líneas de financiamiento para el desarrollo de proyectos de todo tipo a través del BID.
La ciudad de Neuquén se encuentra bien conectada digitalmente, cuenta con una extensión adecuada de redes de fibra óptica aérea y/o enterrada que le	Proyecto de planificación y diseño urbano de una nueva ciudad sustentable, basada en la organización de un sistema de macro manzanas, el desarrollo de

permite una fluida comunicación vía Internet y telefonía celular (Legislatura Neuquén, 2019).	anteproyectos de unidades habitacionales de media densidad, en sitios estratégicos, vacíos urbanos o con posibilidades de disponibilidad. Espacios públicos ligados al diseño simultáneo de una infraestructura verde. Consolidación de un sistema de espacios públicos integrando el frente costero, el parque lineal del tren, los interiores de las macro manzanas, el fortalecimiento de los espacios institucionales y la reorganización vial (Rio Negro, 2020).
La ciudad cuenta con áreas irrigadas al norte y al oeste, que permite la consolidación y protección de las áreas ya existentes potenciando la actividad frutihortícola y la industria con base en ese sector, así como también la innovación tecnológica aplicada al sector agroindustrial (Legislatura Neuquén, 2019).	
La actividad económica principal de la región es la hidrocarburífera, lo que permite potenciar el desarrollo de la ciudad en las modalidades convencional y no convencional	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Falta de implementación de políticas de marketing orientadas al posicionamiento de la ciudad a nivel nacional e internacional	<p>Los principales problemas ambientales que enfrenta la ciudad son la contaminación del agua dulce y potable, la deforestación ambiental, el calentamiento de la tierra, agotamiento de recursos naturales, el efecto invernadero y la contaminación atmosférica como consecuencia de la emisión de gases y de basura (Expediente 4555, 2018).</p> <p>Durante el año 2020, la economía neuquina fue las más afectadas del país por la crisis generada a partir de la pandemia del COVID-19, debido a la fuerte caída en el valor y demanda de hidrocarburos, con más incidencia negativa del petróleo que del gas (Carnese, 2020).</p>
No posee área de Relaciones Internacionales	
Falta de información de la actividad económica para la toma de decisiones. No se cuentan con datos y variables económicas, no se realizan estudios de mercado y no existe información sobre las perspectivas de crecimiento por lo tanto las pymes no cuentan con orientación a la hora de tomar de decisiones.	
Falta de políticas que permitan la vinculación comercial entre las empresas locales y el resto de las provincias argentinas.	
Falta de espacios de discusión entre los distintos actores de la sociedad para consensuar políticas públicas que incrementen la gobernabilidad del espacio municipal	
Escasez de viajes de autoridades al exterior, recepción de autoridades extranjeras, actividades de promoción turística, industrial, comercial, difusión cultural, entre otros; participación en asociaciones y foros internacionales, contactos informales, etc. lo que permitiría lograr la internacionalización de la ciudad.	
Falta de promoción y de planificación estratégica de la institución municipal. No cuenta con organigrama definido.	

Fuente: Elaboración propia (2022).

### *Análisis específico según el perfil profesional*

La paradiplomacia, es una nueva tendencia, en donde los sub gobiernos, o las provincias, departamentos o regiones, toman acciones autónomas en cuestión de política internacional. De esta manera, buscan una vinculación externa para mejorar su desarrollo u obtener un beneficio local. Se considera, que es una capacidad regional, que permite dialogar con otras partes del mundo, y que se diferencia de la política exterior, ya que ésta, es prerrogativa de los gobiernos centrales. A partir de esto, los sub gobiernos, mantienen un desempeño activo en las relaciones internacionales, como por ejemplo, abriendo oficinas de comercio y promoción cultural en el extranjero, celebrando tratados y acuerdos con actores estatales y no estatales en el exterior, formando parte de redes internaciones de cooperación, entre otras (Arenas Arias, 2018).

La internacionalización de los gobiernos locales, se está dando de manera paralela al fortalecimiento de una sociedad civil globalizada, en un contexto de creciente urbanización de la pobreza. Además, es una respuesta natural a los retos que enfrentan los gobiernos locales debido a las políticas de descentralización e integración regional. El reto, que genera este contexto, es que las autoridades locales sean capaces de construir y llevar a la práctica una estrategia de internacionalización, que tome en cuenta tanto la realidad de su territorio y población como la realidad del entorno extranjero. Se trata, por tanto, de superar la “cultura de proyectos” y los enfoques tradicionalmente “administrativistas”, centrados en la gestión puntual de proyectos o de acciones aisladas, para pasar a construir un enfoque más integral, a través de la articulación de una estrategia de largo plazo (Zapata Garesché, 2007).

Otro concepto importante es el de Política Internacional Subnacional que según Calvenato (2015) es la decisión política y el tipo de herramienta de carácter público que tienen los diferentes gobiernos locales para lograr/impulsar la inserción internacional llevando a cabo una serie de estrategias y de objetivos que permitan articular las oportunidades del contexto externo en el cual está inserto el gobierno local y las necesidades del contexto interno, es decir, de su propio territorio. Para lograr la inserción

internacional es necesario, sigue el autor, contar con mecanismos y capacidades como los recursos territoriales, la articulación constante entre actores locales y el liderazgo propio del gobierno subnacional. En esta misma línea, Vigevani (2004) define a la Política Internacional Subnacional como la tarea de los gobiernos subnacionales de fijar contenido de gestión internacional a través de herramientas de cooperación internacional y por medio del establecimiento de acuerdos de toda índole con la finalidad de satisfacer las necesidades locales de su territorio.

Por lo tanto, luego del análisis de situación de la ciudad de Neuquén, se observó que las experiencias más exitosas de internacionalización, se hicieron en el ámbito de la cooperación al desarrollo o de la integración regional, ya sea, a través de la ayuda de los países desarrollados (caso de la cooperación), o como actores capaces de ser socios pares (caso de la integración regional). Sin embargo, existen determinadas debilidades como la falta de un área de Relaciones Internacionales lo que implica falta de personal capacitado, sumado a los problemas ambientales y al proceso de recuperación económica por lo que es necesario crear y aplicar un plan centrado en el fortalecimiento de la capacidad turística nacional y regional, el compromiso de las partes interesadas de la industria para aumentar la confianza de las empresas, la aplicación de soluciones innovadoras utilizando tecnologías digitales para estimular el sector turístico y la coordinación de los esfuerzos de comercialización como el posicionamiento de la ciudad a nivel nacional e internacional.

#### *Dimensiones del problema*

Por lo tanto, se considera que los problemas que enfrenta la ciudad y por lo tanto pueden trabajarse internacionalmente son aquellos que provienen del impacto del cambio climático y del medio ambiente. Se observa además presiones crecientes en las zonas urbanas como el desfinanciamiento del transporte público y el aumento de los asentamientos informales. Con respecto al transporte público, se cuenta con un sistema monopólico o duopólico, porque son sólo dos las empresas que prestan el servicio. La plataforma actual no atiende las necesidades de la ciudad. Las unidades son viejas y existe una presentación de amparo ambiental por la actividad de la base de colectivos allí, porque según el Plan Urbano Ambiental está prohibido. Además de que hay polvo en suspensión permanente (Herreros, 2022).

Neuquén no es sólo la ciudad más poblada de la Patagonia, sino también la que más asentamientos irregulares tiene. Un censo nacional reveló que hay 46 tomas en la capital provincial, distribuidas en su mayoría sobre el borde de las bardas, al oeste de la calle Colón y al norte de Avenida del Trabajador. Para el 2019 el Instituto Provincial de Vivienda y Urbanismo (IPVU) había proyectado construir 2.353 casas distribuidas en 40 localidades, sin embargo, la demanda ronda las 30 mil familias, de las cuales la mitad corresponde a Neuquén capital (LMNeuquén, 2019).

Ante esta situación y tal como sostiene la Secretaria Ejecutiva de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Alicia Bárcena, es necesario impulsar en la ciudad de Neuquén inversiones estratégicas en sectores vedes como la descarbonización de la matriz eléctrica, electromovilidad, bioeconomía y soluciones basadas en la naturaleza y en la economía circular. Se deben lograr el diseño de políticas públicas que permitan a través de un conjunto de fuentes de financiamiento obtener inversión transformadora, por ello, la importancia de la cooperación internacional para el desarrollo de una mayor sostenibilidad y resiliencia climática (CEPAL, 2022).

Como se menciona al principio del trabajo, la ciudad de Neuquén comienza su proceso de internacionalización a partir del año 2007. En el año 2018 se visualizan las últimas acciones con respecto a la misma. Se considera que a pesar de no tener una oficina a tal fin los avances en materia de cooperación internacional han sido positivos pero escasos planteando una serie de dificultades, como la falta de profesionales idóneos para hacerse cargo de esta oficina y la falta de experiencia de los pocos profesionales existentes. La creación de la Oficina de Relaciones Internacionales tiene un impacto positivo para el gobierno local, se ha demostrado en otros municipios de la argentina que la institucionalización genera este tipo de impacto. Lograr posicionarse a nivel internacional permitirá intercambios de experiencias de las diversas áreas que compone el municipio, además de provocar una visión local-regional-internacional.

## Marco teórico

La práctica, demuestra que la estrategia de internacionalización, es progresiva y que la visión de política se va alimentando con la práctica y retroalimentando con la experiencia y el paso del tiempo. La actualización en la información y en los contactos institucionales es indispensable para mantenerse siempre vigente. Se trata, de que exista un diálogo permanente entre estrategia y práctica internacional en la que ambos elementos se retroalimenten y den lugar a innovaciones.

Calvento (2012) clasifica las estrategias de participación internacional subnacional en dos grupos: las estrategias de relacionamiento institucional internacional y las políticas de posicionamiento internacional. Dentro de las primeras, las estrategias de relacionamiento institucional internacional se encuentran, por un lado, las estrategias de carácter bilateral que tienen como objetivo la promoción de vínculos mediante el intercambio de experiencias o la búsqueda de soluciones a determinados problemas en común. Por ello, se materializan a través de lo que se conoce como hermanamiento de ciudades, actas, acuerdos y convenios que en la mayoría de los casos incluyen la participación de organismos internacionales y de agencias de cooperación internacional. Se entiende por hermanamientos a los “acuerdos firmados entre dos municipios de distinta nacionalidad con el fin de trabajar sobre temas de gobierno local que puedan verse beneficiados del aporte externo” (Ordoqui, 2015p. 4 en Mutti, 2018, p.71).

Por su parte, la cooperación descentralizada local, es 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. Se asienta, básicamente, sobre los principios de multilateralidad, interés mutuo y partenariado. Tiende cada vez más hacia iniciativas que agregan un valor añadido a las actividades, basadas en la propia especificidad de los ámbitos de competencia y experiencia de los gobiernos locales (Zapata Garesché, 2007).

Por otro lado, las relaciones de carácter multilateral son las segundas estrategias de relacionamiento institucional internacional, que se llevan a cabo a través de las redes/organizaciones de ciudades por las cuales se intensifica el intercambio de información y de experiencias. Se entiende por red de ciudades al “conjunto de relaciones,

horizontales y no jerárquicas, entre centros complementarios o similares, relaciones que realizan la formación de economías o externalidades respectivamente de especialización/división del trabajo y de sinergia/cooperación/innovación” (Camagni, 1992 citado en Boix Domènech, 2003, p.12 en Mutti, 2018, p.74).

La participación en redes de ciudades, constituye el marco institucional apropiado, que les permite a los gobiernos locales intercambiar experiencias exitosas de gestión local y cooperar con otras ciudades en temas de relevancia urbana, con el fin de elevar la calidad de la gestión pública. Además, la participación de las ciudades en estas redes propicia la articulación internacional que contribuye a la expresión de las perspectivas locales en ámbitos regionales o globales y permite coordinar esfuerzos para afrontar temas de escala global e impacto local. La naturaleza de las redes es muy variada y depende de muchos factores. No obstante, las redes de ciudades pueden dividirse en tres sub-grupos: regionales, globales y temáticas (Buenos Aires Ciudad, s/f.).

Por último, se encuentran las políticas de posicionamiento internacional, llevadas a cabo por el gobierno municipal de manera unilateral que tienen como finalidad promocionar y lograr posicionar en el exterior a los actores subnacionales a través de políticas locales de comercio exterior, llámense rondas de negocios, misiones comerciales, seminarios, talleres y jornadas de capacitación en comercio exterior, participación en ferias internacionales; y a través de las políticas de marketing que permiten generar y posicionar una imagen territorial como las políticas Marca-Ciudad. “La Marca-Ciudad se utiliza como símbolo de la personalidad de la ciudad que representa y debe estar asociada a una serie de activos, recursos urbanos, valores relacionados con el modelo de ciudad y con una significativa capacidad de atracción” (Peres Lerea, 2016, s/p en Mutti, 2018, p.87 ).

Se debe resaltar que la existencia de una estrategia de internacionalización de la ciudad, va a depender de la voluntad política a nivel local, es decir, a diferencia de los Estados, los gobiernos locales pueden, voluntaria y discrecionalmente, tener relaciones internacionales o no tenerlas (Zapata Garesché, 2007). Por lo tanto, el siguiente trabajo tuvo como objetivo describir las oportunidades y fortalezas que tiene la ciudad de Neuquén para salir al mundo, qué necesidades tiene para elegir salir al mundo y en función de ello, identificar las deficiencias, problemas, características que se observan en el municipio, para luego establecer oportunidades de participación internacional.

## Conclusión diagnóstica

Luego del análisis FODA y de la situación interna y externa del municipio de Neuquén, se detectó como principal debilidad no contar con un área de relaciones internacionales de manera formal e institucionalizada, sumada a la falta de un organigrama visible. Existe una superposición de roles y funciones en donde las tareas y proyectos son llevadas a cabo por personal no idóneo y no capacitado en relaciones internacionales y en rotación según la disponibilidad de ese momento. Esto genera como consecuencia una débil política del municipio en cuanto al posicionamiento de la ciudad en la arena internacional y regional y de ahí que no se haya alcanzados acuerdos, visitas, misiones, en el último periodo de tiempo no aprovechando de manera efectiva las estrategias de participación internacional subnacional.

Ejemplo de lo anteriormente mencionado es que desde el año 2007 al 2021, con respecto a las políticas de relacionamiento institucional, en términos cuantitativos, solo se han llevado a cabo 2 acuerdos de hermanamiento con la ciudad de Valdivia, Chile en el año 2003 y en el año 2009 con la ciudad de Temuco, Chile. Con respecto a los acuerdos con organismos internacionales se mencionan solo 3: vínculo entre el “Observatorio de Cooperación Descentralizada Unión Europea-América Latina” en el año 2008, el “Acuerdo de Cooperación entre la Municipalidad de Neuquén Unidad de Gestión del Hábitat y el *Centro di Ricerca e Documentazione in Tecnologia, Architettura e Citta nei Paesi in Via di Sviluppo, Dipartimento Casa-Citta – Politecnico di Torino*, en el año 2010 y el Acta Acuerdo en el marco del Programa de Desarrollo de Áreas Metropolitanas del Interior (DAMI) con financiamiento del (BID) en el año 2017.

Siguiendo con las políticas de relacionamiento institucional de carácter bilateral se mencionan solo 2: la participación en la Red Mercociudades y en el Foro Consultivo de Municipios, Estados Federados, Provincias y Departamentos del MERCOSUR (FCCR) solo desde los años 2009 a 2012 así también como la participación del municipio de Neuquén en otros foros multilateral como la V Cumbre Hemisférica de Alcaldes en Mar del Plata en el año 2009.

Ora debilidad detectada es la falta de políticas de marketing de ciudad, es decir, la Marca-Ciudad que permitan posicionar a la ciudad tanto a nivel nacional e internacional,

por lo que no se registran antecedentes de dichas acciones, así también no se registran espacios de discusión entre los distintos actores de la sociedad para consensuar políticas públicas que incrementen la gobernabilidad del espacio municipal, como por ejemplo, actividades de índole educativas siendo que la ciudad de Neuquén cuenta con la Universidad Nacional Comahue (UNCo) que tiene reconocimiento a nivel nacional e internacional por estar en el puesto número 183 entre 1771 universidades iberoamericanas en cuanto a calidad de enseñanza y oferta educativa.

Por lo tanto, la falta de una adecuación de la estructura orgánica del municipio, sin la delimitación de las funciones correspondientes genera falta de claridad en cuanto a los cargos, las funciones y los perfiles que se trasladan a la falta de conocimientos y la pérdida de oportunidad para detectar las necesidades con las que cuenta la ciudad. Otro de los problemas es la escasez de recursos financieros y la falta de presupuestos y de inversión no solo para los servicios básicos como el transporte sino también todo aquello que tenga que ver con los problemas ambientales. Esto dificulta la posibilidad de poner en marcha proyectos de cooperación en conjunto con otras agencias internacionales.

Ante esta situación, se propone en el siguiente trabajo la elaboración de un plan que permita lograr la inserción internacional integral de la ciudad de Neuquén en el periodo 2022 a través de herramientas de relacionamiento institucional internacional y de posicionamiento internacional como la creación del área de Relaciones Internacionales, políticas de marketing de ciudad, dialogo entre los diferentes actores de la sociedad, entre otros. Lo que se pretende con el diseño del plan es favorecer el desarrollo económico y social, y aumentar la calidad de vida de los ciudadanos de Neuquén.

## **Plan de implementación**

La importancia de que los municipios desarrollen su agenda internacional y su inserción en el mundo radica en contar con personal idóneo y capacitado para lograr difundir la misión y el accionar del mismo, generando vínculos necesarios, incorporando o potenciando las herramientas con las que cuenta el municipio para de esta manera lograr diálogos constructivos con todos los agentes que forman parte de la sociedad, fortaleciendo la conexión a nivel regional e internacional y abordando los temas centrales de la agenda internacional hoy: integración regional, cooperación internacional, negociaciones económicas- educativas- socioculturales, acompañamiento a las Pymes y cambio climático. La ciudad de Neuquén es un “sitio estratégico a nivel internacional” (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, 2018, s/p) por su infraestructura, accesibilidad, capacidad operativa, conectividad física, por las energías renovables e hidrocarburíferas y el turismo.

Para la planificación de la internacionalización de la ciudad de Neuquén se toman como antecedentes los siguientes trabajos. En primer lugar, la internacionalización de la ciudad General Alvear, Mendoza, Argentina durante el periodo 2015-2019. En el año 2015 dicha ciudad incorpora en su organigrama un área destinada a la internacionalización a través de la Dirección de Cooperación Internacional bajo la órbita de la secretaria General de Intendencia y Relaciones Internacionales que tenía como objetivo generar vínculos, oportunidades y beneficios económicos. El proceso de internacionalización se llevó a cabo de dos maneras: de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro (Domingo Yélamos, 2020).

La primera, hace referencia a las actividades dinámicas de carácter centrifuga que abarcaron los programas de internacionalización y capacitación para las empresas con capacidades exportadoras entre la Fundación Pro Mendoza y la Dirección de Cooperación Internacional; el arribo de representantes a la ciudad de la Zona Franca del Emirato de Ras AlKhaim donde se desarrolló una plataforma de negocios para que las empresas ofrezcan sus productos desde Dubai hasta los Emiratos Árabes y países del Golfo; los contactos con la embajada y el Consulado de Argentina en Bogotá, Dinamarca, Finlandia, Francia,

Holanda y Alemania para acercar la oferta exportable a esos destinos; y la incorporación en el año 2017 a la MercoCiudades, entre otros (Domingo Yélamos, 2020).

Con respecto a las actividades de afuera hacia adentro hacen referencia al modelo centrípeta como la vinculación con la ciudad de Medellín a través del área de Cooperación Internacional; las asociaciones de municipios a través de la incorporación a la Red Argentina de Municipios Frente al Cambio Climático, por ejemplo. De esta manera, la ciudad de General Alvear promovió sus cualidades económicas y educativas, se posicionó en el escenario regional junto con otras ciudades y logró asumir diferentes roles en diferentes momentos de tiempo en las estructuras de la institución de la red de ciudades. Además, logró beneficios sociales y ambientales generados oportunidades futuras (Domingo Yélamos, 2020).

En segundo lugar, se toma el caso de la ciudad de Villa Constitución (Provincia de Santa Fe, Argentina) que a pesar de contar con un contexto externo que impulsa su acción exterior y con una agenda de temas complejos, la misma no posee una agenda de internacionalización debido a la escasez de recursos por lo que se diseñaron las siguientes acciones: la creación de un consorcio de municipios de la misma región, con un tamaño similar, con intereses no antagónicos, donde se le otorgue la representación de las relaciones internacionales, para unir esfuerzos y recursos y de esta manera enfrentar problemáticas comunes. En este caso el municipio es Arroyo Seco. Además, se propuso potenciar eventos que ya se desarrollan en la ciudad, pero con proyección exterior como la elección de “la Reina del Acero”, el Precosquín o el “SkateMusicFest” (Martín, 2014).

Por último, se diseñó una estrategia de internacionalización desde la perspectiva socio cultural a través de la creación del “Museo de la Constitución Nacional”, y del “Centro Nacional de Estudios Constitucionales” y se propuso la colaboración con ciudades más grandes y con gobiernos de otras instancias administrativas como Rosario y la Provincia de Santa Fe, y por último, la formación de Asociaciones Territoriales de Desarrollo para la promoción de la gestión de las relaciones internacionales:

Que parta de, al tiempo que alimente, la suma de esfuerzos, capacidades, dinámicas y conocimientos del conjunto de actores relevantes en el territorio, de naturaleza pública y privada, desde una perspectiva estratégica e integral, de manera a generar

un espacio de entendimiento mutuo que trascienda el interés particular de cada actor (Martín, 2014, p.33).

Como se mencionó anteriormente, la propuesta se centra en lograr la inserción internacional integral de la ciudad de Neuquén en el periodo 2022 a través de herramientas de relacionamiento institucional internacional y de posicionamiento internacional, es por ello, que siguiendo a Zapata Garesché (2007) se considera que la misma es viable y efectiva. Es viable porque los lineamientos y las acciones operativas a desarrollar se diseñaron teniendo en cuenta las posibilidades racionales y las principales prioridades de la ciudad de Neuquén. Es efectiva de llevar a cabo porque se cuenta con los recursos necesarios como conocimiento, intercambio de información, innovación, inversión y cooperación. Por lo tanto, no se encontraron limitaciones para llevar a cabo la propuesta.

#### *Objetivo general*

- Lograr la inserción internacional integral de la ciudad de Neuquén en el periodo 2022 a través de herramientas de relacionamiento institucional internacional y de posicionamiento internacional.

#### *Objetivos específicos*

- Incorporar al organigrama municipal el área de Relaciones Internacionales con el objetivo de posicionar a la ciudad de Neuquén en el mundo, generar vínculos y oportunidades.

- Definir programas de internacionalización que permitan dar solución a los problemas ambientales y de urbanización con la participación de los principales actores de la sociedad para lograr acciones y oportunidades a nivel regional e internacional.

- Diseñar política de marketing para comunicar efectivamente la esencia y la identidad de la ciudad, y transformarse en un activo altamente estratégico para potenciar los valores culturales, los negocios turísticos y comerciales.

### *Alcances*

*De contenido:* se diseña un plan de inserción internacional integral para la ciudad de Neuquén que les permita aumentar sus flujos de cooperación, de comercio, innovación, educación e intercambio.

*Temporal:* el plan se llevará a cabo durante todo el año 2022.

*Ámbito geográfico:* En términos geográficos las acciones se desarrollarán en la ciudad de Neuquén con la participación de diferentes actores.

### *Recursos involucrados*

#### *Recursos no financieros*

Carrión (2007) considera que una ciudad adquiere protagonismo y logra transformarse a través de dos procesos: globalización y descentralización. De esta manera, la inserción de una ciudad se logra por el fortalecimiento de los poderes locales, el aumento de las competencias y la participación de la sociedad en su conjunto. El elemento clave es la participación y la representación. De esta manera, se considera que los principios o valores necesarios para llevar a cabo el plan propuesto tienen que ver con la voluntariedad, es decir, las personas y los grupos de la sociedad participen lo hacen de manera voluntaria y por interés propio sin presiones; la no exclusión (no se excluirá a ningún grupo de interés que quiera dar a conocer sus puntos de vista); la equidad, por la cual todas las personas y los grupos que participen lo harán en la misma condiciones de igualdad y de oportunidades y la receptividad (todas las opiniones y las propuestas presentadas serán escuchadas de igual forma a la hora de analizarlas. En otras palabras, las personas y los grupos interesados en participar tendrán las mismas oportunidades de influir en la toma de decisiones).

#### *Recursos humanos*

- Intendente Mariano Gaido
- Licenciada en Relaciones Internacionales Maero A.
- Licenciado en Marketing

- Licenciados en Relaciones Internacionales, Ciencia Política y Comercio Internacional
- Universidad Nacional Comahue (UNCo)
- Cámara de Empresas de la Industria Petrolera y afines (CEIPA)
- Consejo de Planificación y Acción para el Desarrollo de la provincia (Copade)

*Recursos materiales*

- Retroproyector
- Certificados
- Artículos de librerías
- Salón de uso múltiple
- Mobiliarios
- Honorarios profesionales
- Cursos de capacitación
- PC e impresoras
- Servicio de internet

*Recursos financieros*

*Tabla 3 Presupuesto*

Acción principal	Acciones secundarias	Ejecutor	Costo Unitario	Costo total
Desarrollo del proyecto	Reuniones de presentación del proyecto	Intendente y Lic. Maero. A	\$2.500 la hora	\$20.000
Reestructuración del organigrama municipal	Institucionalización del área de relaciones internacionales	Área de RRHH	Sin costo	Sin costo
	Contratación Director del área de RRII	Área de RRHH	Sin costo	Sin costo
	Contratación asesor Lic. RRII	Área de RRHH	Sin costo	Sin costo
	Contratación asesor Lic. Ciencia Política	Área de RRHH	Sin costo	Sin costo
	Contratación asesor Lic. Comercio Internacional	Área de RRHH	Sin costo	Sin costo

Programas de internacionalización	Capacitación en gestión energética mundial en el marco del Proyecto Euroclima+, desarrollado por la RAMCC y el Copenhagen Centre on Energy Efficiency (C2E2), y con el apoyo de la Fundación Friedrich-Ebert-Stiftung y la Agencia Nacional de Energía de Portugal ADENE.	Área de RRII	Sin costo. Programa de capacitación virtual gratuita	Sin costo. Programa de capacitación virtual gratuita
	XVII Edición Especialización en Pensamiento Estratégico Urbano y seminario en la ciudad de La Habana, Cuba.	Área de RRII	\$3.017.665	\$3.017.665
	Internacionalización de la Universidad Nacional del Comahue	Universidad Nacional del Comahue Lic. Maero, A.	\$2.500 la hora	\$25.000
	Actuación conjunta entre la Cámara de Empresas de la Industria Petrolera y afines (CEIPA) y Consejo de Planificación y Acción para el Desarrollo de la provincia (Copade)	Área RRII Lic. Maero, A.	\$2.500 la hora	\$25.000
Política de marketing para comunicar efectivamente la esencia y la identidad de la ciudad, y transformarse en un activo altamente estratégico para potenciar los valores culturales, los negocios turísticos y comerciales		Lic. Maero, A.	\$2.500 la hora	\$25.000
	Actividades varias	Lic. En Marketing	\$2.000 la hora	\$40.000
Control y seguimiento del proyecto	Se medirán los esfuerzos y recursos orientados al cumplimiento de los objetivos planteados. Se realizarán	Lic. Maero, A.	\$2.500 la hora	\$25.000

	Diálogos con los agentes involucrados para rendir hitos, mostrar avances y conciliar propuestas y proyectos a futuro.			
Costo total				<b>\$3.177.665</b>

Fuente: Elaboración propia (2022)

### *Acciones concretas a desarrollar*

*Objetivo I: Incorporar al organigrama municipal el área de Relaciones Internacionales con el objetivo de posicionar a la ciudad de Neuquén en el mundo, generar vínculos y oportunidades.*

Para ello, se institucionalizará el área de Relaciones Internacionales con un nivel horizontal respecto al resto de las secretarías de la municipalidad de Neuquén, ya que actuará de manera transversal porque brindará soporte a las mismas, recibirá información, llevará a cabo asesoría en la formalización, evaluación de proyectos y establecerá relaciones con agrupaciones, organismos, consulados y todo lo que tenga que ver con representaciones en el exterior. Con respecto a las relaciones bilaterales con otros países y organismos internacionales, será la encargada de concretar convenios/acuerdos en las áreas de salud, medio ambiente, educación, comercio, cooperación técnica y económica, capacitación, así también como la coordinación de visitas y misiones oficiales con funcionarios extranjeros o misiones comerciales. El Director del área contará con 3 asesores en Relaciones Internacionales, Ciencia Política y Comercio Exterior.

*Objetivo II: Definir programas de internacionalización destinados a los principales actores de la sociedad para lograr acciones y oportunidades a nivel regional e internacional.*

1. Dado que el cambio climático es uno de los desafíos que está enfrentando la ciudad de Neuquén impactando en la biodiversidad y en el desarrollo de la económica local, se incorporará a la Red Argentina de Municipios frente al cambio Climático

(RAMCC). La misma es un instrumento de coordinación y de impulso de políticas públicas locales que enfrentan el cambio climático de las ciudades de Argentina a través de diferentes proyectos y programas municipales, regionales y nacionales. La municipalidad de Neuquén participará de esta manera de los programas de formación del desarrollo de planes locales, de la acción climática, de la gestión de proyectos y de la difusión y comunicación de buenas prácticas. El Director del área de Relaciones Internacionales junto con los 3 asesores participarán del programa de capacitación en gestión energética mundial en el marco del Proyecto Euroclima+, desarrollado por la RAMCC y el *Copenhagen Centre on Energy Efficiency* (C2E2), y con el apoyo de la Fundación Friedrich-Ebert-Stiftung y la Agencia Nacional de Energía de Portugal ADENE.

2. La ciudad de Neuquén se incorporará a la CIDEU (Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano) que es la red de ciudades Iberoamericanas que promueven la cultura del pensamiento estratégico urbano con la finalidad de avanzar hacia un modelo de ciudad sostenible e inclusiva. Ante la situación de pandemia COVID 19 se comenzó a repensar, proyectar y gestionar los espacios urbanos de la ciudad desde la perspectiva del hábitat en sentido más amplio y sustentable. Por lo tanto, del director del área de Relaciones Internacionales junto con los 3 asesores participarán del XVII Edición Especialización en Pensamiento Estratégico Urbano y al seminario en la ciudad de La Habana, Cuba, en donde se profundizarán los impactos de la vida urbana y la importancia de la estrategia para adaptarse a los desafíos globales de las ciudades, compartiendo experiencias con las ciudades iberoamericanas. Además, el objetivo es alinear las políticas estrategias de la ciudad de Neuquén a la Agenda 2030 y a los Objetivos de Desarrollo Sustentable.

3. Teniendo en cuenta que la ciudad de Neuquén cuenta con la Universidad Nacional del Comahue se llevarán a cabo acciones que permitan internacionalizar dicha institución educativa en base a su calidad y gestión competitiva. Si bien actualmente cuenta con programas de intercambios de movilidad activos con universidades en América, Europa y Asia, se incorporarán las siguientes actividades<sup>3</sup>: A) se incorporará la figura de visitante para los estudiantes y profesores con la finalidad de institucionalizar acuerdos, programas

---

<sup>3</sup> Las mismas se tomaron y readaptaron del plan estratégico de internacionalización de la Universidad de Murcia. Recuperado de <https://www.um.es/documents/299436/1856235/Plan-Estrategico-Internacionalizacion-UM.pdf/47dfb08c-398e-4c11-9b3c-4a8e21bcec67>

y/o proyectos ante la demanda de estudiantes extranjeros que quieran cursar semestres en la universidad. B) se diseñará un programa de lenguas extranjeras y oferta curricular en otros idiomas (curriculum internacional) a través de una mayor difusión de la oferta de los cursos de idiomas, la creación de itinerarios de preparación lingüística acordes a la oferta de programas de movilidad, proyectos, etc., y se diseñará una política de financiación para la formación lingüística.

4. Se delinearán ámbitos de actuación conjunta entre la Cámara de Empresas de la Industria Petrolera y afines (CEIPA) y Consejo de Planificación y Acción para el Desarrollo de la provincia (Copade) que contribuyan al posicionamiento estratégico de la ciudad en el mundo construyendo una imagen atractiva y de promoción de Neuquén como Ciudad Global. Para ello, se diseñará una planilla de eventos locales para atraer inversores extranjeros, se participará activamente en eventos internacionales como fotos, conferencias de organizaciones internacionales y redes de ciudades. Se diseñará un Newsletter institucional semestral que contendrá las acciones realizadas y videos institucionales sobre las acciones llevadas a cabo visibilizando los beneficios del trabajo en conjunto.

*Objetivo III: Diseñar política de marketing para comunicar efectivamente la esencia y la identidad de la ciudad, y transformarse en un activo altamente estratégico para potenciar los valores culturales, los negocios turísticos y comerciales.*

Para dar cumplimiento al objetivo III, se determinan las siguientes acciones (Calvento y Colombo, 2009):

1. Realizar un diagnóstico de situación de la ciudad y sus potencialidades mediante investigaciones en ámbitos internos y externos, estudios de seguimiento en los medios de comunicación, encuestas de opinión, etc.

2. Identificar los grupos de interés públicos y privados, internos y externos, que deban participar en la elaboración y en la gestión de la estrategia de Marca, como ciudadanos, visitantes, inversores, empresarios, medios de comunicación, instituciones públicas, administraciones, agrupaciones vecinales, mundo cultural, deportivo y artístico, universidad, etc.

3. Se formulará la visión de la ciudad.

4. Se diseñará un Programa de Identidad de la ciudad.
5. Se determinará los Atributos diferenciales de imagen de la ciudad y los Argumentos comunicativos, y se definirán los valores emocionales y racionales de la Marca, lo que se denomina *Brand Feeling*.
6. Se utilizarán herramientas como símbolos y eslogan a través de programas de promoción, divulgación y apoyo a la comercialización de productos y servicios en el ámbito nacional e internacional por medio de redes sociales como *Facebook, Instagram, Twitter*.

*Marco de tiempo*

*Tabla 4 Diagrama de Gantt*

Acción principal	Acciones secundarias	Mes y año												
		Ene 22	Feb 22	Mar 22	Abr 22	May 22	Jun 22	Jul 22	Ago 22	Sep 22	Oct 22	Nov 22	Dic 22	
Desarrollo del proyecto	Reuniones de presentación del proyecto													
Reestructuración del organigrama municipal	Institucionalización del área de relaciones internacionales													
	Contratación Director del área de RRII													
	Contratación asesor Lic. RRII													
	Contratación asesor Lic. Ciencia Política													
	Contratación asesor Lic. Comercio Internacional													
Programas de internacionalización	Capacitación en gestión energética mundial en el marco del Proyecto Euroclima+, desarrollado por la RAMCC y el Copenhagen Centre on Energy Efficiency (C2E2), y con el apoyo de la Fundación Friedrich-Ebert-Stiftung y la Agencia Nacional de Energía de Portugal ADENE.													
	XVII Edición Especialización en Pensamiento Estratégico Urbano													



*Evaluación o medición de la propuesta*

Zapata Garesché (2007) considera que para poder evaluar se debe contar con instrumentos que permitan medir los avances o los retrocesos, con la ayuda de indicadores que contrasten la situación previa y la actual del municipio en cuestión. Es por ello que a continuación se establecen los siguientes indicadores.

*Tabla 5*

Objetivos	Indicadores
Institucionalización del área de relaciones internacionales	4 acuerdos de hermanamientos firmados durante los últimos 2 años
	4 profesionales capacitados en Ciudades Globales y Cooperación descentralizada en 1 año
	2 participaciones en la Cumbre de Merco ciudades en 2 años
Programas de internacionalización	2 programas de intercambio de movilidad activa en 1 año
	Diseñar 1 ronda de negocios en la ciudad de Neuquén en 1 año
	2 newsletter por año
	4 videos institucionales por año
	Asistir a 3 capacitaciones sobre internacionalización de gobiernos locales en 1 año
	Realizar 1 misión comercial en 1 año
	Asistir a 1 feria especializada internacional en 1 año
	Aumentar el uso eficiente de recursos en el año 2023 con respecto al año 2021
Política de marketing para comunicar efectivamente la esencia y la identidad de la ciudad, y transformarse en un activo altamente estratégico para potenciar los valores culturales, los negocios turísticos y comerciales	% Interacción por publicación
	% Interacción diaria
	Aumentar en un 40 % la visita de turistas con respecto al año 2021

Fuente: Elaboración propia (2022).

## **Conclusiones**

La ciudad de Neuquén se ha convertido en los últimos años en una oportunidad tanto a nivel nacional como internacional por su potencialidad comercial, turística, educativa y cultural que le permite avanzar hacia un dinamismo e integración en todo sentido. Sin embargo, este potencial ha estado paralizado por la falta de planificación sobre inserción internacional, ya sea por no contar con un área de Relaciones Internacionales como por la falta de personal capacitado e idóneo. Con el plan propuesto se desafió el surgimiento de una nueva ciudad, de nuevos actores de la sociedad provocando un cambio en la forma tradicional de gobernar. Se trabajó la planificación y la gestión de la internacionalización de la ciudad de Neuquén, proponiendo vínculos estratégicos con diferentes actores, participando en eventos que permitan posicionar a la ciudad internacionalmente.

Con el desarrollo del plan se ha logrado que la ciudad de Neuquén expanda su presencia en otras redes de trabajo como RAMCC y CIDEU lo que permite fortalecer y promover su inserción internacional, a través de otras experiencias y el intercambio de información y de conocimiento con otras ciudades, generando nuevas soluciones basadas en la innovación, en las prácticas de gestión y permitiendo acceder a nuevas formas de cooperación técnica y de financiamiento internacional.

## **Recomendaciones**

Uno de los problemas que afecta a la ciudad de Neuquén es el crecimiento poblacional que desde el 2017 al 2021 ha sido del 30% debido al éxito petrolero de Vaca Muerta. Este aumento poblacional generó un aumento masivo de residuos sólidos urbanos impactando en el medioambiente, en las viviendas y en los servicios públicos que se ofrecen. Por lo tanto, se recomienda la planificación y desarrollo del municipio junto con CIDEU de un Programa de Recuperación de Residuos sólidos partiendo de la experiencia del municipio de Lanús. El objetivo es disminuir el volumen de residuos que llega a disposición final y fomentar la separación en origen de los residuos revalorizables. Los

ejes de acción incluyen la puesta en funcionamiento de plantas de clasificación de material reutilizable/reciclable/revalorizable. El financiamiento de las mismas podrá ser gestionado a través de un proyecto conjunto con el BID y el área de Relaciones Internacionales. Además, se podrán realizar campañas de información y concientización sobre separación en origen y recolección diferenciada como también el trabajo en la erradicación y saneamiento de microbasurales a cargo de la Universidad Nacional del Comahue.

En segundo lugar, se considera la planificación del proceso de internalización de la ciudad de Neuquén, debe ser un proceso continuo basado en el dialogo, en el debate, y en proyecciones a futuras por lo que se recomienda realizar mesas de internacionalización como espacio de dialogo entre los diferentes actores de la sociedad que permita otorgar permanencia y legitimidad al proceso iniciado. Las mismas se realizaran cada dos meses; por iniciativa del municipio y/o a pedido de las partes integrantes de la Mesa se podrá convocar a una reunión extraordinaria.

En tercer lugar, se recomienda, ya que el municipio de Neuquén forma parte del Observatorio Internacional de la Democracia Participativa (OIDP), y no se han encontrado registros de participación, asistir a la XXI Conferencia del OIDP en Francia los días 07 de diciembre al 10 de diciembre de 2022 representados por el Director del área de Relaciones Internacionales y sus 3 asesores. El municipio se verá beneficiado ya que es un punto de encuentro de expertos en el ámbito de la participación y líderes políticos de todo el mundo, pudiendo desarrollar oportunidades para impulsar la cooperación entre ciudades y organizaciones internacionales en el ámbito de las innovaciones democráticas.

## Referencias

- Arenas Arias, G.J. (2018). Paradiplomacia: Definiciones y trayectorias. *Papel Político*, 23,2. Recuperado de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/papelpol/article/view/21693>
- Calalesina, A. (2022). Vaca Muerta: la tierra industrial de Neuquén cotiza en alza. Recuperado de <https://mase.lmneuquen.com/neuquen/vaca-muerta-la-tierra-industrial-neuquen-cotiza-alza-n875638>
- Calvento, M. (2012). La participación internacional de los estados subnacionales: El caso de los gobiernos municipales de tamaño intermedio de la provincia de Buenos Aires. Tesis doctoral del Doctorado en Ciencias Políticas de la UNSAM. Recuperado de [https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1008/1/TDOC\\_EPYG\\_2012\\_CM.pdf](https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1008/1/TDOC_EPYG_2012_CM.pdf)
- Calvento, M. y Colombo, S.S. (2009). La marca - ciudad como herramienta de promoción turística: ¿Instrumento de inserción nacional e internacional? *Estudios y perspectivas en turismo*, 18(3), 262-284. Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-17322009000300002](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322009000300002)
- Carnese, F. (2020). La economía de Neuquén, al tope de las más afectadas. Recuperado de <https://www.lmneuquen.com/la-economia-neuquen-al-tope-las-mas-afectadas-n701066#:~:text=El%20petr%C3%B3leo%20y%20el%20turismo,m%C3%A1s%20complicadas%20a%20nivel%20pa%C3%ADs.&text=La%20econom%C3%ADa%20neuquina%20es%20una,la%20pandemia%20del%20COVID%2D19>
- Carta Orgánica Municipal de la Ciudad de Neuquén. (2022). Recuperado de <https://www.mininterior.gov.ar/municipios/pdf/co-neuquen.pdf>
- Carrión, F. (2007). El desafío político de gobernar la ciudad. *Nueva Sociedad*, 212. Recuperado de <https://nuso.org/articulo/el-desafio-politico-de-gobernar-la-ciudad/>
- CEIPA. (2017). Reunión con el Intendente Horacio Quiroga, Guillermo Monzani y José Luis Artaza, de la municipalidad de Neuquén. Recuperado de

- <https://ceipa.com.ar/reunion-con-el-intendente-horacio-quiroya-guillermo-monzani-y-jose-luis-artaza-de-la-municipalidad-de-neuquen/>
- CEPAL. (2022). Alicia Bárcena llama a impulsar nuevas estrategias fiscales y una mayor cooperación internacional ante asimetrías crecientes para financiar un gran impulso para la sostenibilidad. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/comunicados/alicia-barcena-llama-impulsar-nuevas-estrategias-fiscales-mayor-cooperacion>
- Domingo Yélamos, V. (2020). La internacionalización de los gobiernos locales: el caso del gobierno de General Alvear (Mendoza, Argentina). *Perspectivas Revistas de Ciencias Sociales*, 5,9, 155-183. Recuperado de <https://perspectivasrcs.unr.edu.ar/index.php/PRCS/article/view/155/74>
- ENACOM. (2017). Presentación del Plan Patagonia en Neuquén. Recuperado de [https://www.enacom.gob.ar/institucional/presentacion-del-plan-patagonia-en-neuquen\\_n1670](https://www.enacom.gob.ar/institucional/presentacion-del-plan-patagonia-en-neuquen_n1670)
- Expediente 4555. (2018). Proyecto de resolución. Recuperado de <https://www.hcdn.gob.ar/proyectos/proyecto.jsp?exp=4555-D-2018>
- Herreros, S. (2022). «Está naturalizada» la baja calidad del transporte urbano en Neuquén. Recuperado de <https://www.rionegro.com.ar/municipales/esta-naturalizada-la-baja-calidad-del-transporte-urbano-en-neuquen-2186737/>
- Gobierno de la Provincia de Neuquén. (2008). El Copade trabajará en las acciones de cooperación internacional. Recuperado de <https://www.neuqueninforma.gob.ar/el-copade-trabajara-en-las-acciones-de-cooperacion-internacional/>
- Gobierno de la Provincia de Neuquén. (2022). Economía y recursos. Recuperado de <https://w2.neuquen.gov.ar/economia-y-recursos>
- Gobierno de la Provincia de Neuquén. (2022). Sobre Neuquén. Recuperado de <http://w2.neuquen.gov.ar/la-provincia/sobre-neuquen>
- Gobierno de Neuquén. (2012). Neuquén participará de la reunión de coordinadores de Mercociudades. Recuperado de

- <https://www.neuquencapital.gov.ar/prensa/reunin-de-coordinadores-de-mercociudades/>
- Gobierno de Neuquén. (2019). Plan Quinquenal 2019-2023. Recuperado de <https://ambiente.neuquen.gov.ar/wp-content/uploads/2019/03/planquinquenal.pdf>
- La Mañana Neuquén. (2022). Neuquén necesita 40.000 viviendas. Recuperado de [http://w1.lmneuquen.com.ar/08-04-06/n\\_especiales144.asp](http://w1.lmneuquen.com.ar/08-04-06/n_especiales144.asp)
- Legislatura Neuquén. (2019). Visión Neuquén 2030. Recuperado de <http://www.legislaturaneuquen.gob.ar/svrfiles/hln/documentos/DiaSesio/XLVIII/AnexoReunion5/VisionNeuquen2030.pdf>
- LM Neuquén. (2009). Farizano participa de la V Cumbre Hemisférica de Alcaldes. Recuperado de <https://www.lmneuquen.com/farizano-participa-la-v-cumbre-hemisferica-alcaldes-n39101>
- LM Neuquén. (2010). Pretenden conformar una agencia de desarrollo territorial en la ciudad. Recuperado de <https://www.lmneuquen.com/pretenden-conformar-una-agencia-desarrollo-territorial-la-ciudad-n70486>
- LM Neuquén. (2009). Las ciudades de Neuquén y Temuco firmaron convenio de hermandad. Recuperado de <https://www.lmneuquen.com/las-ciudades-neuquen-y-temuco-firmaron-convenio-hermandad-n49628>
- Martin, D.M. (2014). La acción exterior de los gobiernos locales. Aportes para una agenda de internacionalización de la ciudad de Villa Constitución. Recuperado de <https://rephip.unr.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/2133/5219/LA%20ACCI%c3%93N%20EXTERIOR%20DE%20LOS%20GOBIERNOS%20LOCALES.%20APORTES%20PARA%20UNA%20AGENDA%20DE%20INTERNACIONALIZACI%c3%93N%20DE%20L.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Mejor Informado. (2014). Quiroga anunció hoy cambios en el gabinete. Recuperado de <https://www.mejorinformado.com/regionales/2014/3/18/quiroga-anunci-cambios-gabinete-2679.html>

- Mercociudades. (2009-2010). Informe 2009-2010. Unidad Temática De Autonomía, Gestión y Financiamiento Municipal (UT AGFM). Recuperado de [http://mercociudades.net/sites/portal.mercociudades.net/files/archivos/documentos/Unidades\\_Tematicas/informe\\_2010\\_agfm.pdf](http://mercociudades.net/sites/portal.mercociudades.net/files/archivos/documentos/Unidades_Tematicas/informe_2010_agfm.pdf)
- Mercociudades. (2011). Informe XV Cumbre Belo Horizonte, Belo Horizonte, 2010. Recuperado de <https://mercociudades.org/descarga/informe-xv-cumbre-belo-horizonte/>
- Mercociudades. (2012). Mercociudades debatirá sobre la Reducción de Riesgos de Desastres en Neuquén. Recuperado de <https://mercociudades.org/mercociudades-debatira-sobre-la-reduccion-de-riesgos-de-desastres-en-neuquen/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. (2018). Faurie: “La Cancillería es un instrumento para la inserción de las provincias argentinas en el mundo”. Recuperado de <https://cancilleria.gob.ar/es/actualidad/comunicados/faurie-la-cancilleria-es-un-instrumento-para-la-insercion-de-las-provincias>
- Mutti, A. I. (2018). La política internacional de los actores subnacionales: el municipio de Tandil como estudio de caso (2003-2015). Recuperado de <https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/1965/Mutti%20Ana%20Ines.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Neuquén Capital. (2021). Comenzó la construcción del Plan Estratégico de Turismo para la ciudad de Neuquén. Recuperado de <https://www.neuquencapital.gov.ar/prensa/comenzo-la-construccion-del-plan-estrategico-de-turismo-para-la-ciudad-de-neuquen/>
- NoticiasNqn. (2019). Así será la nueva estructura municipal. Recuperado de <https://noticiasnqn.com.ar/politica/as-ser-la-nueva-estructura-municipal.htm>
- Nuevos Papeles. (2018). El Gobierno nacional, Neuquén y Río Negro firmaron un acuerdo para el desarrollo de 12 municipios. Recuperado de <https://www.nuevospapeles.com/nota/10685-el-gobierno-nacional-neuquen-y-rio-negro-firmaron-un-acuerdo-para-el-desarrollo-de-12-municipios-nbsp>

- Ordenanza N°10000. (2003). Consejo Deliberante de la Ciudad de Neuquén. Recuperado de <https://www.muninqn.gov.ar/info/doc/digesto/ordenanzas/10000.PDF>
- Rio Negro. (2012). Taller Regional “Estado + Derechos” en Neuquén. Recuperado de [https://www.rionegro.com.ar/taller-regional-estado-derechos-en-neuquen-ODRN\\_941816/](https://www.rionegro.com.ar/taller-regional-estado-derechos-en-neuquen-ODRN_941816/)
- Rio Negro. (2017). Río Negro y Neuquén firmaron Acta Acuerdo para la elaboración del Plan Metropolitano del Alto Valle. Recuperado de <https://rionegro.gov.ar/?contID=37532>
- Rio Negro. (2019). Contaminación ambiental en la región: lo vemos pero ¿qué hacemos?. Recuperado de <https://www.rionegro.com.ar/dano-al-ambiente-los-principales-focos-contaminantes-en-la-region-1109132/>
- Rio Negro. (2019). Neuquén superó a Mendoza y es la quinta economía del país. Recuperado de <https://www.rionegro.com.ar/neuquen-supero-a-mendoza-y-es-la-quinta-economia-d-el-pais-982918/>
- Rio Negro. (2020). ¿Es posible construir una nueva ciudad de Neuquén sobre la ya existente? Recuperado de <https://www.rionegro.com.ar/es-posible-construir-una-nueva-ciudad-de-neuquen-sobre-la-ya-existente-1496229/>
- Rio Negro. (2021). El turismo de paso en Neuquén capital también se disparó. Recuperado de <https://www.rionegro.com.ar/el-turismo-de-paso-en-neuquen-capital-tambien-se-disparo-2097810/>
- Tedeschi Cano, G. y Perren, J. (2012). Cooperación internacional y gobiernos locales. La experiencia del municipio de Neuquén (2007 -2011). Recuperado de <https://incidir.org/22-gobiernos-locales-y-cooperacion-descentralizada/>.
- UNCo. (2019). La Universidad del Comahue en décimo lugar en ranking de excelencia. Recuperado de <https://crubweb.uncoma.edu.ar/cms/?p=11403>

- Vigevani, T. (2004). El marco jurídico e institucional para la gestión internacional de los actores subnacionales gubernamentales en Brasil. *Integración & comercio*, (21), 27-46. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1253402>
- Zeraoui, Z., & Villar, F. R. C. (2016). La paradiplomacia de la ciudad. Una estrategia de desarrollo urbano. *Revista del CLAD Reforma y democracia*, (65), 225-242. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/3575/357546620008/movil/>
- Zeraoui, Z. (2013). La paradiplomacia y las relaciones internacionales en las regiones, en *Teoría y práctica de la paradiplomacia*, Z. Zeraoui (ed.), Puebla, Montiel y Soriano Editores.