

**UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21**

**Lic. en Relaciones Internacionales**



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

*Plan de Internacionalización*

*Proyecto de Cooperación Internacional para la adopción de buenas prácticas de Participación Ciudadana en la Municipalidad de Córdoba.*

*Internationalization Plan*

*International Cooperation Project for the adoption of good practices of Citizen Participation in the Municipality of Córdoba.*

Autora: Agostina Lucrecia Santucho.

DNI: 41.521.258

Legajo: RIN 01276.

Córdoba, Abril 2022.

*A mis padres, mi gran apoyo y pilares en este camino y en la vida,  
A los educadores de esta gran carrera por el conocimiento adquirido.*

*A mi misma, gracias.*

## ÍNDICE

	2
<b>Índice</b>	<b>2</b>
<b>Resumen</b>	<b>3</b>
<b>Abstract</b>	<b>4</b>
<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<b>Análisis de Situación</b>	<b>10</b>
Descripción de la situación	10
Diagnostico Organizacional	14
Análisis de Contexto	18
<b>Marco Teórico</b>	<b>20</b>
<b>Diagnóstico y Discusión</b>	<b>24</b>
Declaración del problema	24
Conclusión Diagnóstica	26
<b>Plan de Implementación</b>	<b>26</b>
Objetivo general	27
Objetivos Específicos	27
Alcance	27
Identificación de actores involucrados (stakeholders)	28
Identificación de acciones.	29
Marco de tiempo.	33
Asignación de recursos y presupuesto.	34
Indicadores de evaluación.	36
<b>Conclusiones Finales</b>	<b>38</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>39</b>
<b>Anexos</b>	<b>43</b>

## Resumen

La globalización plantea desafíos y oportunidades a los líderes de las ciudades, obligándolos a reposicionar el rol que los gobiernos locales asumen. Partiendo de esta premisa, es menester pensar a la internacionalización de la Ciudad de Córdoba como una herramienta puesta al servicio del desarrollo local. Por tanto, en el presente Reporte de Caso se ha realizado una propuesta de investigación-acción al fin de crear una mesa de trabajo de Cooperación Técnica en materia de Participación Ciudadana para la implementación de una Auditoría Ciudadana como herramienta participativa y así lograr el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática en la Municipalidad de Córdoba. La pieza fundamental de la presente propuesta es la internacionalización, entendida como la cooperación descentralizada entre ciudades. Este trabajo, se enmarca dentro de la Teoría de Democracia Participativa y toma como principal concepto la Participación Ciudadana.

Por último, se pretende dar un aporte al análisis contemporáneo del desarrollo de las buenas relaciones entre las principales ciudades del mundo que implementan innovaciones en proyectos de Participación Ciudadana, rescatando las buenas prácticas, la transferencia de datos y tecnologías y considerando los errores como oportunidades de mejora para un desarrollo sostenible al servicio de las personas.

*Palabras Clave:* Internacionalización, Cooperación Técnica Internacional, Auditoría Ciudadana, Participación Ciudadana, Democracia Participativa.

## Abstract

Globalization poses challenges and opportunities for city leaders, forcing them to reposition the role that local governments assume. Starting from this premise, it is necessary to think of the internationalization of the City of Córdoba as a tool at the service of local development. Therefore, in this Case Report, an action-research proposal has been made in order to create a Technical Cooperation work group on Citizen Participation for the implementation of a Citizen Audit as a participatory tool and thus achieve the strengthening of Democratic governance in the Municipality of Córdoba. The cornerstone of this proposal is internationalization, understood as decentralized cooperation between cities. This work is framed within the

Participatory Democracy Theory and takes Citizen Participation as its main concept. Finally, it is intended to provide a contribution to the contemporary analysis of the development of good relations between the main cities of the world that implement innovations in Citizen Participation projects, rescuing good practices, data and technology transfer and considering errors as opportunities for improvement for sustainable development at the service of people.

*Key Words:* Internationalization, International Technical Cooperation, Citizen Audit, Citizen Participation, Participatory Democracy.

## **Introducción**

Los gobiernos locales han adquirido una creciente importancia desde la globalización como un actor que disputa poder y capacidades con el gobierno central. La atribución de funciones y responsabilidades a gobiernos locales recae en la necesidad de atender y escuchar más de cerca al ciudadano, mejorar la calidad de los servicios públicos y hacer un contrapeso con el poder central (Zapata Garesche, 2007). Actualmente se experimenta un incremento del rol atribuido a las ciudades-globales y a las llamadas ciudades emergentes o ciudades intermedias.

En un mundo de cambios sociales, económicos y políticos acelerados, donde las demandas ciudadanas son cada vez más exigentes y los problemas públicos más complejos, existen una infinidad de recursos y tecnologías disponibles que tienen como consecuencia una mayor participación de los municipios en la solución de estos problemas. La gobernanza pública ofrece un espacio de reflexión y algunas respuestas para hacer frente a este dilema. La aparición de nuevas prácticas participativas que faciliten un mayor involucramiento de los ciudadanos, permite ampliar la legitimidad del modelo de democracia participativa.(Zapata Garesche, 2007)

Las experiencias participativas se han desarrollado sobre todo en el ámbito local, ya que constituye el espacio más próximo al ciudadano y ante quién muestra un mayor interés. Este modelo de municipio abre las puertas a un mayor número de actores y

ciudadanos, facilitando su incorporación a los procesos de gestión, decisión y prestación de servicios.(Jimenez, Ochoa y Pinda ; 2010)

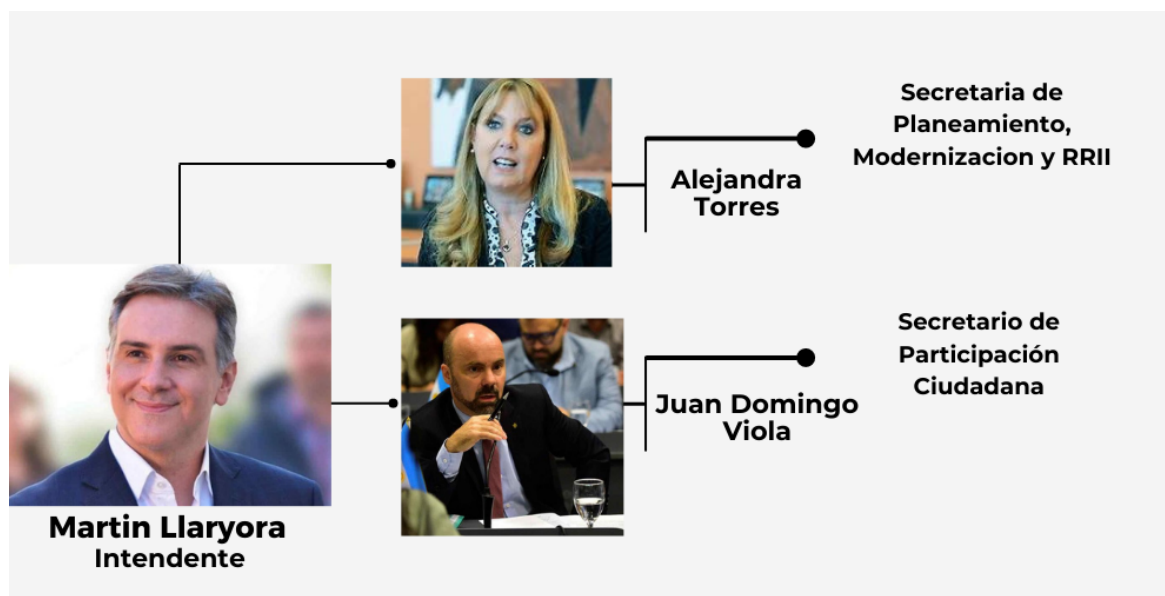
Bajo esa tendencia, el marco institucional de referencia a estudiar está dado por la unidad de análisis: la ciudad de Córdoba. En la misma, se identifica a la Municipalidad de Córdoba, como el gobierno local, en términos del régimen político-administrativo de un territorio delimitado, según está dispuesto en la Constitución Provincial de Córdoba del año 2001. Para este caso, se tomará al concepto de gobierno local, como sinónimo de municipio, refiriéndose el mismo a la Municipalidad de Córdoba.

Luego de las elecciones municipales del año 2019, una nueva gestión de gobierno asumió y modificó el organigrama municipal. De este modo, se creó la Secretaría de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales dependiente de la Secretaría de Gobierno de la Municipalidad de Córdoba. Esta área de la Municipalidad encabeza proyectos de planificación y gestión de la internacionalización de la ciudad. En otro nivel de la Secretaría de Gobierno se encuentra la Secretaría de Participación Ciudadana que tiene a su cargo diversas iniciativas, direcciones y programas para la inclusión ciudadana dentro de los asuntos públicos. (Municipalidad de Córdoba, s.f.)

En este sentido, ambas Secretarías se unieron en noviembre del 2021 para la creación del “Proyecto Piloto de Democracia Participativa”<sup>1</sup> que está liderado por la Municipalidad de Córdoba y los socios son los Ayuntamientos de Montreal, Madrid y Barcelona. En dicha alianza se pretendió el intercambio de experiencias de participación ciudadana que contribuyeran a promover la democracia participativa, la gobernanza metropolitana y la cooperación descentralizada, permitiendo generar conocimiento para el fortalecimiento de las democracias participativas en las metrópolis.(Municipalidad de Córdoba, s.f)

---

<sup>1</sup> Ver proyecto completo en el Anexo 1



Fuente: Elaboración propia consultando Decreto de estructura orgánica - 12/2019



Fuente: Municipalidad de Córdoba, “Proyecto Piloto de Democracia Participativa”

Es por esto que, tomando lo explicado anteriormente se pretende realizar un Reporte de Caso con el propósito de crear una propuesta de sistematización y consolidación de una mesa de trabajo de Cooperación Técnica Internacional para la implementación de una Auditoría Ciudadana como herramienta participativa en el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática en el municipio local.

En consonancia, se espera que a partir del “Proyecto Piloto de Democracia Participativa” de la Municipalidad de Córdoba en conjunto con los Ayuntamientos socios, se consolide esta mesa de trabajo de Cooperación Técnica con el fin de crear el espacio para el asesoramiento y monitoreo por parte de los hermanamientos que

ya vienen trabajando en la temática. Este plan de implementación fortalece la cultura democrática y el involucramiento del ciudadano en los asuntos del municipio y a su vez incrementa la sostenibilidad de futuros proyectos de Participación Ciudadana en el gobierno local.

El fin de la Auditoría Ciudadana es medir mediante un informe anual o trimestral el cumplimiento y la buena gestión de los recursos públicos municipales, analizar la gestión municipal según criterios de utilidad pública para la ciudadanía, obtener conclusiones que eviten la repetición futura de malas prácticas detectadas y habilitar mecanismos que integren el control ciudadano en el funcionamiento ordinario del Ayuntamiento. Entendidas así, las Auditorías Ciudadanas se presentan como un proceso de control de la población sobre las actuaciones del Estado, que beneficia a todo el mundo ya que democratiza el acceso y el funcionamiento de las instituciones, previniendo situaciones de corrupción, incorporando a la población en la toma de decisiones políticas y otorgando una mayor legitimidad y pertinencia a las políticas públicas auditadas. (Auditorías Ciudadanas, Aguilera, 2017)

Esto, además, permitirá posicionar al gobierno local como líder y referente en materia de participación ciudadana a nivel provincial y a su vez internacionalizarse afianzando los vínculos internacionales que dicho proyecto plantea. Partiendo de la premisa que afirma que toda acción, iniciativa e intercambio internacional llevado a cabo por un gobierno subnacional debe priorizar la mejora en las condiciones de vida del ciudadano promedio, se espera seguir afianzando las relaciones con los hermanamientos a fin de convertir al territorio en un espacio más inclusivo, sostenible y participativo.

En línea con el objetivo que este Reporte de Caso plantea, algunos antecedentes de cooperación internacional en materia de participación ciudadana que servirán de base y serán abordados como insumos son los siguientes:

A nivel internacional se tomará el caso de República Dominicana, que desarrolló un proyecto de cooperación técnica en materia de Participación Ciudadana entre el ayuntamiento de Altamira y los ayuntamientos de Lyon y Marsella en Francia. Esta iniciativa surge en el marco de los programas de cooperación que ambos países desarrollan en estos municipios, y están dirigidos a fortalecer técnicamente por



medio de los *know-how*<sup>2</sup> los procesos de planificación estratégica municipal, fomento de políticas municipales para promover la equidad de género y consolidación de los procesos de formulación del presupuesto municipal de manera participativa. Como parte de este esfuerzo conjunto, los Ayuntamientos se han comprometido en gestionar el desarrollo planificado del municipio, las relaciones de cooperación con otras organizaciones, estimular el interés ciudadano por la participación en la gestión del gobierno local e impulsar las más diversas iniciativas que contribuyan al fortalecimiento de la descentralización en la gestión pública local. (Musol; 2019)

El caso de Barcelona, donde se ha puesto en marcha una estrategia de trabajo enfocada a la cooperación técnica en participación ciudadana con el fin de ir más allá del modelo operativo de cooperación asistencial, y poder poner en valor el rol de los municipios como actores de la cooperación descentralizada internacional. Desde el Ayuntamiento se cree que la cooperación técnica permite transversalizar diferentes departamentos municipales y aumentar el valor añadido de la cooperación local. Se propone a sí misma trabajar para incorporar calidad a la cooperación directa con los Ayuntamientos catalanes, mediante el diseño y la implementación de acciones de cooperación técnica horizontal y recíproca entre instituciones públicas locales Norte-Sur, Norte-Norte y Sur-Sur. (Fons Catalá, 2019)

Y a nivel local, se toma el caso de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El Gobierno de la Ciudad promueve el desarrollo de proyectos y acciones de cooperación técnica, financiera y académica en articulación con diversos actores internacionales, para profundizar los vínculos internacionales de la Ciudad, fortalecer sus políticas públicas y contribuir al diseño de nuevas iniciativas que beneficien a la ciudadanía. Buenos Aires promueve un tipo de cooperación liderada por los gobiernos locales, complementaria de las relaciones bilaterales y multilaterales existentes. Las acciones de cooperación internacional buscan profundizar el intercambio de buenas prácticas entre la Ciudad y el resto del mundo en los cuatro ejes de gobierno: disfrute, ciudad a escala humana, integración social y creatividad. (Bs As Ciudad, s.f).

---

<sup>2</sup> El saber hacer o «know how» son las capacidades, habilidades y conocimientos especiales que ha adquirido una persona o empresa para hacer o desarrollar una determinada tarea.

Así mismo, la Dirección de Relaciones Internacionales del municipio de Junín en Buenos Aires ha logrado desarrollar proyectos de Cooperación Internacional en Participación Ciudadana con ayuntamientos de España, Canadá, Israel, Francia, Italia y el Programa URB-AL. Esta vinculación le ha permitido a Junín desarrollar el programa ‘Fortalecimiento a la Secretaría de Promoción y Desarrollo a la Municipalidad de Junín’, a través de la asistencia de 4 técnicos para la transferencia de conocimientos en los siguientes temas: presupuestos participativos, desarrollos vecinales, planificación estratégica y desarrollo local. (Pieske, 2015)

Por último, se define la relevancia del caso para la disciplina ya que la cooperación entre ciudades a nivel internacional y la posterior creación de redes de ciudades colaborativas constituye un aspecto central para el fortalecimiento de las relaciones internacionales de los gobiernos locales que se posicionan cada vez con más fuerza como actores claves en la arena internacional. La internacionalización de una ciudad, es un proceso a través del cual se reivindica la importancia del territorio como actor activo, y se toma conciencia de las oportunidades y los desafíos a nivel internacional. A su vez, la internacionalización de la participación ciudadana constituye una forma de generar desarrollo a nivel local. Así lo evidencian los casos como Barcelona, Montreal y Madrid, demostrando que “la relación entre internacionalización y desarrollo territorial es correlativa” (Benítez, Ochoa & Pineda, 2010, p. 127). La Ciudad de Córdoba es un actor proactivo a nivel internacional, debido a su presencia en redes de ciudades, participación en foros, misiones y eventos regionales e internacionales, y vinculaciones con gobiernos nacionales y locales de todo el mundo (Gobierno Abierto, s.f.). Relevante es, además, que la internacionalización de la ciudad forma parte del plan de gestión de la Municipalidad, el llamado “Plan de Metas 2019- 2023”. A través de esta acción de internacionalización se puede potenciar el desarrollo que Córdoba tiene en cuanto a participación ciudadana, mientras que a largo plazo podrá contribuir a la construcción de una identidad que la posicione en el escenario internacional como polo de conocimiento.

## Análisis de Situación

### *Descripción de la situación*

En materia de Relaciones Internacionales, la actual gestión de gobierno busca desarrollar estrategias de internacionalización que permitan posicionar a Córdoba en el escenario internacional (Municipalidad de Córdoba, s.f, párr. 1). En efecto, según el Plan de Metas<sup>3</sup> vigente, espera “convertirse en una ciudad abierta al mundo, con participación activa en la agenda global, liderando redes estratégicas de internacionalización como oportunidad para el desarrollo local” (Municipalidad de Córdoba, 2020, p. 8). La creación en 2019 de la Secretaría de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales significó un hito para la gestión municipal; ha logrado visibilizar el rol de las RRII, teniendo en cuenta que éstas no habían sido explícitamente mencionadas en la estructura orgánica de administraciones anteriores. Por el contrario, durante el período 2011-2019, las tareas relacionadas a la temática estuvieron contempladas bajo la Dirección de Relaciones Institucionales, comprendida dentro de la Subsecretaría de Gobierno. Algunas de las funciones acorde a la temática estudiada que le corresponden a la Secretaría de Planeamiento Modernización y Relaciones Internacionales son:

- Articulación, gestión y administración de fondos para el apoyo de PyME, emprendedores, ciudadanos y Organizaciones No Gubernamentales (ONG).
- Implementar políticas públicas de gobierno abierto bajo los principios esenciales de transparencia, apertura de datos públicos, disponibilidad de información y mecanismos de participación y colaboración.
- Elaboración de proyectos y programas que requieran de la acción conjunta de otras jurisdicciones, sean comunales, municipales, de comunidades regionales,

---

<sup>3</sup> Plan de Metas para el período 2020-2023. Ver Anexo 2.

provinciales, nacionales o internacionales, como así también del sector privado, tendiente al logro de las metas propuestas.(MC, s.f)

En lo que respecta a las Relaciones Multilaterales, la Municipalidad de Córdoba es miembro de distintas redes que buscan aumentar el rol y la influencia de los gobiernos locales, desarrollando intercambio a través de la cooperación horizontal, entre ellas: Mercociudades, Metrópolis, CGLU ( Ciudades y Gobiernos Locales Unidos), Open Government Partnership y Alianza Global de Ciudades Inteligentes del G20. Por otro lado, posee acuerdos bilaterales y hermanamientos con 12 ciudades de 9 países (Municipalidad de Córdoba, s.f). Según Leonardo Granato y Nahuel Oddone (2010), los hermanamientos son considerados una de las formas esenciales para la creación de vínculos entre ciudades y sus resultados varían “desde el intercambio de ideas y conocimiento de las respectivas culturas hasta la puesta en marcha de programas cooperativos y proyectos de negocios conjuntos” (p. 11). La ciudad ha alcanzado este tipo de relacionamiento con Lodz (Polonia), Andalucía (España), Montevideo (Uruguay), Curitiba (Brasil), Tampa (EEUU), Turín (Italia), Barcelona (España), Madrid (España), Montreal (Canadá) entre otras (Municipalidad de Córdoba, s.f).

Actualmente la Municipalidad de Córdoba con respecto a descentralización e instancias participativas ciudadanas cuenta con: Centros de Participación Comunal (CPC), hasta el momento la ciudad posee trece de estos Centros. En todos ellos los vecinos pueden realizar trámites administrativos que antes se encontraban centralizados, además de participar en actividades culturales, sociales, deportivas y vecinales. También cuenta con Juntas de Participación Vecinal que son institutos públicos municipales de gestión asociada entre los CPC, los centros vecinales, las comisiones de vecinos, las instituciones educativas y religiosas y las organizaciones sin fines de lucro de la sociedad civil. Las mismas se encuentran compuestas en partes iguales por entidades vecinales y por organizaciones de la sociedad civil. Su propósito fundamental es hacer efectiva la gestión asociada entre el gobierno municipal y la ciudadanía, captando las necesidades barriales, traducándose en propuestas concretas y ejecutando oportunamente dichas acciones en diferentes temáticas manteniendo permanente diálogo con las Juntas de Participación Vecinal.

Y por último los Centros Vecinales que son asociaciones de vecinos sin fines de lucro constituidos para la satisfacción de las necesidades comunes y el mejoramiento de la calidad de vida de los vecinos sobre la base de principios de participación democrática, colaboración mutua y solidaridad vecinal. (Municipalidad de Córdoba, 2023, pp. 8 - 9).

En los Centros de Participación Comunal de ahora en más (CPC), entre las muchas actividades anteriormente mencionadas se lleva a cabo la realización y planeamiento del Presupuesto Participativo como principal herramienta para promover la participación y la cultura política. Este instrumento permite que la gente decida el uso de los recursos públicos que, generalmente, es una porción del presupuesto de inversión, a través de reuniones donde se establecen cuáles son las prioridades que estarán incluidas en él. Este mecanismo es un medio que tienen las autoridades del gobierno para conocer cuáles son las principales problemáticas que tienen los vecinos, y cuál es el mejor camino para resolverlas. (Gobierno Abierto, s.f.). Podemos definir a esta herramienta como “un proceso de democracia directa, universal y voluntaria, a través del cual la gente tiene la oportunidad de discutir y decidir el presupuesto y las políticas comunitarias, y a su vez combina la democracia directa con la democracia representativa” (Romero, 2003) No limita al ciudadano solamente a la acción de votar, sino que puede participar activamente en la definición del gasto estatal.

En las Juntas de Participación Vecinal (de ahora en más las Juntas) se lleva a cabo la formulación del Plan de mejoramiento Distrital. Los objetivos de este Plan son: mejorar la calidad de vida de la población brindando a la comunidad respuestas concretas para la solución de sus inquietudes, mejorar la democracia participativa al hacer efectiva la capacidad de decisión que posee la ciudadanía fortaleciendo la representación de los Centros Vecinales, potenciar las capacidades de la comunidad para realizar diagnósticos participativos sobre las problemáticas de cada jurisdicción, entre otras. (Gobierno Abierto, 2022)

Y por último, en los Centros Vecinales se llevan a cabo actividades de participación ciudadana como son : Convenir acciones con el gobierno municipal, y participar de su gestión mediante la presentación de peticiones, inquietudes y sugerencias,

colaborar y participar activamente en los procesos de planificación, desconcentración y descentralización municipal, impulsar e intervenir en programas asistenciales, culturales, y de capacitación de los vecinos, participar en el control de servicios públicos municipales de su jurisdicción a requerimiento de la autoridad municipal, entre otros.(Gobierno Abierto, 2022)

Además, es importante resaltar que la Municipalidad de Córdoba fue sede del primer “Congreso de Participación Ciudadana y Descentralización”<sup>4</sup> del país. Las jornadas contaron con la presencia de académicos universitarios, funcionarios, centros vecinales y asociaciones civiles. La participación de intendentes de todo el país garantizó la proyección nacional del evento.

Cabe recordar que, la gestión del intendente Martín Llaryora se concentra en la ampliación de la descentralización administrativa, el avance de la desconcentración operativa y la profundización de la participación ciudadana. Por lo tanto, sobre esos ejes se profundizó durante el Congreso a través de paneles y talleres con disertantes y moderadores, entre ellos autoridades municipales, provinciales y nacionales, como también los representantes de las universidades que participaron. El principal objetivo del Congreso fue debatir sobre cómo consolidar gobiernos locales, participativos y descentralizados para avanzar hacia políticas públicas más eficaces, en beneficio de las sociedades que habitan dichas ciudades. (Municipalidad de Córdoba, 2022, pp. 8 - 9).

Como se observa, en ninguna instancia provista por la Municipalidad se lleva a cabo experiencias referidas a la realización de una Auditoría Ciudadana. Esta práctica participativa es reciente en los Ayuntamientos de Madrid, Barcelona y Montreal que la implementaron por primera vez en el año 2016. Esta herramienta nace con la necesidad de los ayuntamientos de compartir instrumentos que refuercen la transparencia, la participación ciudadana y afronten los problemas de sobreendeudamiento que sufren gran parte de estas localidades. Para la realización de la misma el Ayuntamiento organiza reuniones periódicas con la intención de reforzar sus conocimientos y usar sinergias para poder desarrollar procesos de auditoría ciudadana y poder combatir de manera conjunta problemáticas relacionadas con las inquietudes de la sociedad civil. Finalmente, todo ello lleva a elaborar una

---

<sup>4</sup> Ver nota completa en el Anexo N° 3

serie de conclusiones y recomendaciones que permitan mejorar la forma de hacer política del Ayuntamiento y minimizar en la medida de lo posible la generación de impactos negativos en el desarrollo de las políticas municipales.(Madrid Audita, 2017)

En cuanto a mesas de trabajo, la Municipalidad de Córdoba tiene precedentes en la concreción de Mesas de Internacionalización con el objetivo de impulsar y facilitar espacios de diálogo multiactor en cuestiones internacionales para dar permanencia, legitimidad y sostenibilidad al proceso de internacionalización de la Ciudad. La institucionalización y puesta en funcionamiento de una Mesa de Diálogo Multiactor, como mecanismo de trabajo, contribuye a mejorar la gestión internacional de la Ciudad, a partir del desarrollo de una estrategia de internacionalización integral y concertada entre los actores clave del territorio. (Municipalidad de Córdoba, s.f).

Córdoba cuenta con un gran potencial en cuanto a participación ciudadana, si la expansión de la gobernanza y la participación ciudadana está dentro de las prioridades locales y se inserta dentro de la agenda pública local, es un sector estratégico en el que se puede basar la internacionalización de la ciudad. Como señala Vázquez Barquero (2000), todas las iniciativas que propongan mejorar aspectos cualitativos e inmateriales del desarrollo son un elemento diferenciador, y por lo tanto, aportan a la competitividad del territorio.

#### *Diagnostico Organizacional*

A los fines de analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Municipalidad de Córdoba, e identificar estrategias de mejora continua, se presenta a continuación un análisis FODA matricial de la organización. Este análisis constituye una herramienta valiosa para lograr una planificación estratégica que correlaciona los aspectos internos (FD) con los aspectos externos (OA).

Cuadro 1. Análisis FODA matricial sobre la Municipalidad de Córdoba



Fuente: elaboración propia basado en datos obtenidos en la web de Gobierno Abierto de la Municipalidad de Córdoba (s.f) y artículos de investigación de la Agencia para El Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba (ADEC).

Luego de diagnosticar el contexto externo e interno, es necesario determinar una estrategia o un conjunto de estrategia prioritarias, para que la acción exterior contribuya al logro de las metas propuestas. Sólo de esta manera, en la agenda estratégica definida por la autoridad local, las relaciones internacionales se convierten en un elemento dinámico y catalizador de las potencialidades de la ciudad (Zapata Garesche, 2007, p. 34). Por esta razón, se ha seleccionado una combinación de las estrategias sugeridas del Cuadro 1 para la realización de un plan de implementación en el que se utilicen las fortalezas, se aprovechen las oportunidades, se eliminen las debilidades y se sorteen las amenazas.

A través de las estrategias FO y DO, se procura continuar con la realización de mesas de cooperación internacional en la que cada vez sea mayor la participación y



el involucramiento de los actores pertinentes. De esta forma, identificar las prioridades locales para dirigir, hacia esas necesidades, las acciones de internacionalización. Por ejemplo, a través de mecanismos que fomenten y faciliten la participación de empresas, universidades y sociedad civil en redes internacionales de cooperación y programas internacionales de financiamiento. Progresivamente, la Municipalidad irá superando el desafío que presenta en relación a la vinculación entre internacionalización y desarrollo local. Además se sugiere, la elaboración de políticas públicas más efectivas y centradas en el ciudadano en relación al accionar internacional, forjar lazos y crear hermanamientos con ciudades de otros Estados y desempeñar un papel protagónico en el desarrollo integral de la Ciudad a través de la consecución de proyectos internacionales.

A través de las estrategias FA y DA se sugiere promover la sostenibilidad en todos los ámbitos pensando en convertir a Córdoba en una ciudad inteligente, aprovechar la inestabilidad económica para reforzar el status de receptora de fondos , reforzar el trabajo de presentación de proyectos de cooperación internacional y promover la política de consolidación del accionar internacional a largo plazo, fomentando su estabilidad a pesar de los cambios de gestión política.

Con respecto a las experiencias de participación ciudadana como se ha desarrollado en las secciones anteriores, dependen de varios factores, endógenos y exógenos a ellas, incluyendo, por ejemplo: el compromiso político del gobierno que las implementa, las características de la sociedad civil (grado de asociacionismo y movilización previa), la experiencia acumulada, los recursos disponibles, la coyuntura política y económica, la apertura y accesibilidad del mecanismo, entre otros. A razón de esto, se presentarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la realización de una Auditoría Ciudadana en la Municipalidad de Córdoba.

Cuadro 2. Análisis FODA matricial sobre la realización de una Auditoría Ciudadana.

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● La participación organizada es siempre más sencilla de lograr.</li> <li>● Genera una cultura participativa en el contexto local.</li> <li>● Esta herramienta participativa recrea el vínculo de confianza entre gobernados y gobernantes a través de la promoción del diálogo, de la participación ciudadana, la transparencia y del énfasis en el valor de la cultura cívica y del desarrollo de las capacidades del nivel local.</li> <li>● Es un gran instrumento de medición de la calidad democrática en los municipios.</li> <li>● Herramienta que sirve como puente de acercamiento y diálogo en la relación gobernante-gobernado, promoviendo asimismo, la participación y el control de los ciudadanos en las políticas públicas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Desinformación por parte de la población acerca de su existencia.</li> <li>● El carácter apático y desconfiado de gran parte de la ciudadanía respecto de la política y de sus instituciones.</li> <li>● El sostenimiento de las Auditorías dependen en gran medida de voluntades políticas.</li> <li>● El escaso poder de los acuerdos y la percepción de no influir en la política local de manera práctica conlleva que los ciudadanos se sintieran, en ocasiones, como invitados, no como participantes en el proceso de toma de decisiones.</li> <li>● Es una herramienta que puede volverse altamente funcional a los gobernantes de turno y permeables a los cambios electorales.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Promover un mejor conocimiento sobre la calidad de las prácticas democráticas locales e impulsar actividades participativas de los ciudadanos.</li> <li>● Esta herramienta logra motivar y estimular la participación.</li> <li>● los ciudadanos estarán dispuestos a invertir su tiempo libre y otros recursos si sienten que su participación mejora su calidad de vida y la calidad de los servicios que utilizan.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Escasa voluntad política de difundir estos mecanismos y promover su uso, al ser percibidos por algunos mandatarios como herramientas que pueden poner en riesgo su monopolio sobre algunos temas claves de decisión pública.</li> <li>● Su implementación depende de la iniciativa del intendente.</li> <li>● La aplicación de esta herramienta participativa ha quedado descartada en aquellos municipios donde sus intendentes tienen una marcada oposición con el gobierno nacional.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia basado en datos obtenidos de Tesis correspondiente en la Maestría de Ciencia Política y Sociología de Flavia Volpe Martincus.

De lo anteriormente afirmado, se desprende que los gobiernos locales son un elemento fundamental de la democracia ya que al ser dicho nivel de gobierno el más cercano al ciudadano constituye el referente de lo que es y de lo que significa la democracia. En este sentido, como señalan Astarita et. al (2016) la particularidad que poseen los gobiernos locales de desenvolverse en un territorio de dimensiones reducidas, conduce a que exista una cercana relación entre representantes y representados. Ello otorga una ventaja con respecto a los gobiernos nacionales, ya que éstos, al ejercer su autoridad sobre un territorio más amplio que el local, entablan una relación más distanciada con los gobernados.

### *Análisis de Contexto*

En este apartado, se analizan los factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que influyen o condicionan la situación tratada en el presente trabajo.

En relación a los *factores políticos*, se identifica que, desde 2019, tanto el gobierno provincial como nacional están bajo la gestión de partidos políticos de la misma línea que la ciudad. Esto ha logrado un acercamiento entre los tres poderes y, especialmente en relación a la provincia, una serie de acuerdos y trabajos en conjunto. A nivel internacional, la Ciudad de Córdoba tiene un reconocimiento destacable, gracias a su activa participación en redes de ciudades y eventos internacionales, lo cual constituye una oportunidad para avanzar en el proceso de posicionamiento y proyectar una imagen-ciudad fuerte y atractiva.

Con respecto a los *factores económicos*, se reconoce la crisis económica derivada de las medidas de restricción y cuarentena por la pandemia. Si bien esto sucede a nivel global, regional, nacional y local, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2021), la actividad económica disminuyó en 2023 un 9,9% con respecto al 2019. Ligado a ello, la inflación y una moneda nacional débil, dos factores históricos y constantes en la economía argentina, hacen que el país pierda competitividad, no pueda planificar y se desincentivan las inversiones extranjeras (Mochon y Beker, 2007). Por ejemplo, la variación interanual del índice de precios al consumidor, desde marzo del 2021 a marzo del 2022 fue de 42,6% (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2022). Asimismo, las restricciones cambiarias han perjudicado a las empresas y gobiernos locales que tenían deudas con el extranjero, o que importaban bienes y/o servicios del extranjero como parte de su cadena de suministro (EFE, 2020). Además se identifican elementos históricos que se encuentran inherentes a la historia de la República Argentina como hiperinflación, presión y demandas sociales, incremento del servicio por concepto de deuda externa y la consecuente necesidad de aumentar los ingresos públicos, la solución provisional a la que se suele recurrir es la emisión monetaria, lo que finalmente

afecta la recaudación. Sin embargo, esa misma debilidad económica y su pertenencia a la región latinoamericana, convierte a la Argentina en beneficiaria prioritaria a la mirada de los grandes organismos internacionales y actores proveedores de fondos.

Los factores *socio-culturales* reflejan patrones clave para comprender la situación y sus posibles consecuencias ante cualquier política pública. Se visualiza un marcado interés del gobierno local en la inclusión de la sociedad civil en materia de políticas públicas y a su vez la ciudadanía responde favorablemente ya que se pueden movilizar y organizar en torno a esos problemas o decisiones. Se incrementa el sentido de comunidad, por que se sistematiza y revaloriza la experiencia, opiniones, capacidades y conocimientos locales además que la sociedad logra así, participar aún más en la vida política velando por sus intereses y concreción de los mismos por parte de la dirigencia política.

En cuanto a *factores tecnológicos* el actual Intendente de la Municipalidad de Córdoba, Martín Llaryora, ha generado diversos espacios durante su función orientados en torno a la innovación, el uso de la tecnología, la equidad de género y el acceso igualitario del ciudadano a las plataformas digitales de gobierno. El plan diseñado desde la Municipalidad de Córdoba parte de una visión estratégica: poner al vecino en el centro de la gestión, con el fin de que los trámites que debe realizar el ciudadano no sean un peso, mejorando así su calidad de vida. La masiva digitalización de servicios es la base sobre la que se sustenta una administración pública ágil, moderna, innovadora y sustentable, con múltiples beneficios para la ciudad. Cabe destacar que estos avances tecnológicos e innovadores hicieron posible que la Municipalidad pueda participar de diversos foros internacionales, entre ellos el que se mencionó en anteriores apartados sobre Participación Ciudadana.

Los *factores ecológicos y ambientales* son de importancia para las estrategias de internacionalización y el desarrollo local de la ciudad, sobre todo si se piensa que un medioambiente sano influye en el bienestar de la población. En este sentido, la ciudad tiene iniciativas de cooperación con otros municipios para minimizar los efectos urbanos en el cambio climático, por ejemplo. En materia de desarrollo

sustentable, la provincia de Córdoba fue reconocida por la OCDE como líder en el modelo de gestión sostenible a partir de la eficiencia en la administración de los recursos públicos y la gestión de calidad de los procesos gubernamentales (Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2018).

Los *factores legales* incluyen este proyecto es el Decreto 884/19 de aprobación del Acuerdo de Colaboración entre la Asociación Mundial de las Grandes Metrópolis y la Municipalidad de Córdoba y el Decreto-Ordenanza N° 34-66 Hermanación de Ciudades que especifica que es deseo del Gobierno Municipal, estrechar aún más los vínculos con otras Ciudades de semejanzas históricas, geográficas, culturales y espirituales, para lo cual se debe seguir un procedimiento que, reuniendo garantías indispensables, contribuya a concretar los deseos anhelados.

## **Marco Teórico**

En este apartado destacamos los principales conceptos a desarrollar a partir de las perspectivas de autores que alimentan las bases teóricas y conceptuales del presente trabajo. Explicitamos lo desarrollado hasta aquí e introduciremos las definiciones necesarias para entender el abordaje del plan.

En primer lugar, comenzaremos definiendo la internacionalización desde el aporte de Buchelli (s/f) citado por Jimenez (2012), la internacionalización: “[...] hace referencia al acceso de recursos, el intercambio de experiencias, la conformación de redes de cooperación e integración económica, con el fin de encontrar consensos y soluciones alrededor de temáticas comunes”. El actor central del proceso de internacionalización es el gobierno territorial, el cual es el que se convierte en el eje articulador de los demás actores del desarrollo territorial.

Costamagna & Foglia (2011), entienden la internacionalización como un proceso que busca impulsar la interacción internacional del mismo a partir de la articulación entre los actores locales para incrementar los flujos de conocimiento, cooperación, intercambio e innovación, siempre atendiendo a las necesidades del desarrollo local. Siguiendo con Zapata Garesché (2007), define cooperación descentralizada local como el conjunto de iniciativas de cooperación oficial al desarrollo que, bajo el

liderazgo de autoridades locales, procura estimular las capacidades de los actores de base territorial y fomentar un desarrollo más participativo. Se asienta básicamente sobre los principios de multilateralidad, interés mutuo y partenariado. Tiende a iniciativas que signifiquen un valor agregado a las actividades, basadas en la propia especificidad de los ámbitos de competencia y experiencia de los gobiernos locales.

Los que nos competen en el presente trabajo son las relaciones institucionalizadas, que pueden ser bilaterales o pluri-institucionales. En las bilaterales se encuentran los hermanamientos, los proyectos entre dos gobiernos locales y las relaciones entre asociaciones de municipios; y en las relaciones pluri-institucionales se destacan las redes y proyectos con más de dos instituciones.

Con respecto al nuevo rol de los gobiernos locales, se abordará lo que supone Botero (2009) planteando que están en ascenso debido a la inevitable presión sobre ellos como consecuencia de : a) las demandas de la sociedad civil, que exige respuestas inmediatas y eficientes a sus necesidades y problemas; b) las nuevas responsabilidades que demanda la descentralización; c) la inserción en el ámbito internacional, caracterizado por la multiplicidad de actores y la diversidad de formas de articulación.

La naturaleza de la cooperación es de índole estratégica, es decir, se convierte en una asociación horizontal más durable y no en un simple gesto puntual de ayuda. Se trata de una relación que privilegia el diálogo y la colaboración entre dos o más gobiernos.

Una de sus principales riquezas es que se trata de un espacio incomparable para propiciar los intercambios técnicos. Este intercambio generalmente se enmarca en un acuerdo institucional de cooperación más amplio, que moviliza cuadros y profesionales locales que trabajan en acciones coordinadas. Con el intercambio de experiencias se facilita la transferencia de conocimiento, informaciones y técnicas de gestión. El intercambio técnico está basado en la reciprocidad y trabajo entre iguales, aunque normalmente se parte de una situación desigual ya que en la cooperación descentralizada no hay jerarquía (Zapata Garesché, 2007).

En cuanto a Auditorías Ciudadanas propiamente dichas tomaremos como guía a Ines L. Aguilera (2017), que las define como una herramienta que permite a una comunidad autoevaluar y mejorar su vida democrática. Las Auditorías Ciudadanas

(AC) son, por tanto, “un mecanismo de rendición de cuentas, donde los ciudadanos y las ciudadanas se organizan y movilizan para evaluar o auditar el desempeño del gobierno y las decisiones de políticas públicas” (Aguilera, 2017)

Entendidas así, las AC se presentan como un proceso de control de la población sobre las actuaciones del Estado, que beneficia a todo el mundo ya que democratiza el acceso y el funcionamiento de las instituciones, previniendo situaciones de corrupción, incorporando a la población en la toma de decisiones políticas y otorgando una mayor legitimidad y pertinencia a las políticas públicas auditadas. En este sentido, es un ejercicio de buen gobierno que parte de la sociedad civil y donde las instituciones tienen el deber de facilitar lo necesario para que la auditoría sea exitosa.

En lo que refiere a la Teoría de Democracia Participativa entre los teóricos más relevantes desde fines de los años setenta hasta los ochenta, podemos nombrar a: Robert Dahl, Peter Bachrach, Maurice Duverger, Jurgen Habermas, Crawford Macpherson, Carole Pateman y Nicos Poulantzas entre otros.

Nos basaremos específicamente en las ideas de Carole Pateman y Crawford Macpherson.

En su obra “Participation and Democratic Theory” (1970), Pateman explica que la Teoría de la Democracia Participativa está constituida alrededor del principio central de que los individuos y sus instituciones no pueden considerarse aisladamente uno de otros. La existencia de instituciones representativas a nivel nacional no es suficiente para que haya democracia. Para alcanzar la máxima participación de todos en el nivel de la socialización, o capacitación y entrenamiento social para la democracia, ésta debe ubicarse asimismo en otras esferas para que puedan desarrollarse las necesarias actitudes individuales y las cualidades psicológicas. La principal función de la participación es educativa. “Participación” significa igual participación en la toma de decisiones e “igualdad política” se refiere a igualdad de poder en la determinación de los resultados de las decisiones. Además, afirma que una política democrática sólo puede existir en una sociedad participativa, donde el sistema político esté democratizado y la participación tenga lugar en todas las áreas.

Existe un continuo que va de la participación efectiva a la participación limitada. Si las personas creen que existen oportunidades para una participación efectiva en la toma de decisiones, es probable que crean que la participación merece la pena, y por ende participen activamente. Pero si las personas son sistemáticamente marginadas y/o pobremente representadas, creerán que sus decisiones no serán tomadas en cuenta o no tendrán el mismo valor que las demás, y por lo tanto decidan no participar.

Pateman (1970) duda que el Estado sea un poder imparcial e independiente. Crítica la defectuosa concepción liberal de la separación entre sociedad civil y Estado. La autora afirma que si el Estado está separado de las asociaciones y de las prácticas de la vida cotidiana, es plausible entonces verlo como un tipo especial de aparato que los ciudadanos deben respetar y obedecer. Pero si el Estado está inmerso en estas asociaciones y prácticas, entonces la idea de éste como poder imparcial circunscripto queda comprometida. El Estado está comprometido en el mantenimiento y reproducción de las desigualdades de la vida cotidiana. Una solución, para Pateman, a la omnipresencia del Estado podría buscarse a través de la democracia participativa, ya que ésta favorece el desarrollo humano, aumentaría la eficacia política, reduciría el sentido de enajenación respecto a los poderes centrales, estimularía la preocupación por los problemas colectivos y contribuiría a formar una ciudadanía activa, informada y experimentada en cuestiones públicas.

Macpherson (1977) deriva algunas de sus inspiraciones teóricas de la revalorización de aspectos de la tradición democrática liberal. Su obra clave en donde plantea la democracia como participación es “La democracia liberal y su época” de 1977. Sostiene que la libertad y el autodesarrollo requieren como requisito para alcanzarse la participación directa y continua de los ciudadanos en la regulación de la sociedad y del Estado. Para que exista una sociedad más equitativa y más humana se requiere un sistema más participativo.

La ciudadanía delibera y decide, mientras que los funcionarios ejecutan. Se genera un empoderamiento de la sociedad civil frente a sus funciones tradicionales. La democracia participativa tiene como principal postulado generar la Participación Ciudadana, y a través de ella promover el juicio político ciudadano, es decir una Cultura Política. Además cree que la participación, origina toda una serie de



elementos y valores extraordinariamente provechosos para la ciudadanía y su educación cívica, con un impacto muy positivo en la gobernabilidad del sistema a través de su democratización. Muchas veces se tiende a confundir el término Participación Ciudadana con Participación Política. Pero estos conceptos presentan diferencias significativas. La Participación Política puede definirse como toda actividad de los ciudadanos que está dirigida a intervenir en la designación de los gobernantes y/o influir en los mismos con respecto a una política estatal. Se asocia este término con los momentos de expansión de la idea de soberanía popular que terminarán expresándose bajo formas de movilización muy diferentes, como el sufragio y los procesos de acción colectiva. La participación política estaría limitada al conjunto de actividades voluntarias con las que los ciudadanos de manera individual tienden a influir directa o indirectamente en las elecciones públicas de los diferentes niveles de participación del sistema político o en la composición de los diferentes gobiernos nacional o local. Por el contrario, el BID se refiere a la participación ciudadana como el “proceso por el cual las personas y entidades que tienen un interés legítimo ejercen influencia y participan en el control de iniciativas de desarrollo y en las decisiones y recursos que los afectan” (Hernandez, 1999)

Por otra parte, la evaluación de la calidad de la democracia a nivel municipal en nuestro país comenzó sobre un claro diagnóstico, con 20 años de democracia se observaban aún las siguientes falencias institucionales: los ciudadanos seguían careciendo de medios eficaces para exigir a los gobiernos que rindieran cuentas por sus acciones y omisiones. Al mismo tiempo resultaban insuficientes las oportunidades institucionales para participar en las decisiones públicas y, adicionalmente, los ciudadanos no conocían cuáles eran sus derechos y de qué manera podían recuperarlos, protegerlos y ejercerlos (Cueto, 2007).

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

El presente apartado busca explicar la importancia de la consolidación de una mesa de trabajo en Cooperación Técnica Internacional para la incorporación de la Auditoría Ciudadana como nueva herramienta participativa en el gobierno local. A

pesar de identificar que dichas oportunidades efectivamente existen, ya que la Secretaría de Planeamiento, Modernización y RRII cuenta con la capacidad de gestionar un proyecto de internacionalización de esta magnitud, y además posee los contactos necesarios con los hermanamientos que vienen implementando esta herramienta participativa, hasta el momento no se ha explotado el diseño de proyectos de este tipo. En efecto, las dificultades existentes se engloban en: falta de estrategia consolidada entre las Secretarías pertinentes, ausencia de cooperación intersecretarial, y desaprovechamiento de los recursos generados por los Ayuntamientos socios. De este modo, es necesario orientar los recursos y esfuerzos hacia el fortalecimiento de cooperación entre las Secretarías y los Ayuntamientos. Este accionar debe comprender la creación de un espacio de cooperación entre todos los actores involucrados con el fin de armonizar las oportunidades existentes. Es imperiosa una mayor organización, sistematización y coordinación debido al gran flujo de demanda de trabajo que las Secretarías poseen.

La importancia de internacionalizar al municipio, para incorporar mejores prácticas de participación ciudadana radica en las oportunidades de acceder a conocimientos, tecnologías y financiamiento de organismos y ciudades que ya poseen una vasta experiencia en la temática. A su vez, la internacionalización permite a la Municipalidad insertarse en el mundo, liderando estrategias sostenibles y convirtiéndola en una ciudad modelo en su funcionamiento. La Municipalidad posee la oportunidad y responsabilidad de demostrar que es posible incorporar mejores prácticas participativas en el funcionamiento, siendo la Auditoría Ciudadana la herramienta óptima para ello.

Se considera que el proceso de cooperación internacional es el medio más conveniente y beneficioso para lograr lo planteado y colaborar en el cumplimiento de tres ejes del Plan de Metas 2020-2023, siendo éstos: “Municipio moderno e innovador”, “Ciudad atractiva y planificada” (donde se encuentra el objetivo de Córdoba como una ciudad global) y “Ciudad sostenible” (Municipalidad de Córdoba, 2020, pp. 8 - 9).

A nivel local, el ciudadano se enfrenta cara a cara con el Estado y demanda con mayor fuerza la resolución de sus principales problemas y necesidades. El Estado ve acrecentada la cantidad de demandas que recibe de la ciudadanía, y ante la escasez

de recursos solicita del trabajo conjunto con la misma para resolver aquellas cuestiones que exigen una solución inmediata. La mayor participación de los ciudadanos permite tomar mejores decisiones, porque son ellos los que están al tanto de sus necesidades. Es por esta razón que el gobierno local requiere conocer cuáles son las políticas de participación que pueden implementar para incentivar una mayor participación ciudadana y promover una cultura cívica. De esta manera Estado y Sociedad civil trabajan conjuntamente para dar respuesta a las inquietudes y problemas de la misma.

### *Conclusión Diagnóstica*

Luego del análisis de información pertinente se pudo diagnosticar que el desafío consiste en la falta de aprovechamiento óptimo del contacto previamente hecho entre los Ayuntamientos que ya trabajan en la temática que se aborda en este TFG. No se está potenciando el conocimiento en herramientas participativas con los que cuentan los hermanamientos y falta una estrategia sólida que permita bajar al ámbito local las experiencias exitosas que se implementan en las ciudades hermanas. Por este motivo, se cree que la realización de una mesa de trabajo de Cooperación Técnica es el mejor medio para acceder al *know how* , a los recursos humanos y tecnológicos y para acceder a formación profesional en la temática a fin de facilitar el logro de los objetivos de interés común. De esta manera la cooperación descentralizada entre los actores claves se constituye como el mejor camino para la concreción del desarrollo local cumpliendo con el plan de metas que el gobierno se propuso para el periodo 2019-2023.

## **Plan de Implementación**

A continuación, se detallan los objetivos generales y específicos de la presente propuesta, su alcance temporal y geográfico y los recursos necesarios para llevarla a cabo.

### *Objetivo general*

Crear una mesa de trabajo de Cooperación Técnica en Participación Ciudadana junto a los Ayuntamientos de Madrid, Barcelona y Montreal para la implementación de una Auditoría Ciudadana como herramienta participativa dentro de la Municipalidad de Córdoba.

### *Objetivos Específicos*

1. Fortalecer la función de transversalidad y labor conjunta de la Secretaría de Planeamiento , Modernización y RRII , la Secretaria de Participación Ciudadana y los expertos en materia de Auditorías Ciudadanas de los Ayuntamientos de Barcelona, Madrid y Montreal
2. Formar al personal encargado de ejecutar las Auditorías Ciudadanas mediante capacitaciones, asesoramientos y transferencias tecnológicas.
3. Visibilizar al municipio en redes internacionales mediante la publicación de la Auditoría Ciudadana en el repositorio web y sección de noticias de la OIDP.
4. Posicionar a Córdoba como referente en materia de Participación Ciudadana validando localmente la inserción internacional.

### *Alcance*

El alcance temporal de dicha propuesta es de mediano plazo, ya que su operacionalización se prevé para el año 2022-2023, con posibilidad de actualizarse y extenderse por más tiempo. Esto es así, debido a que se considera que es el comienzo de un cambio aún más profundo y que de consolidarse la estructura de gobernanza y

establecido el enfoque estratégico en el plan de internacionalización la misma será sostenible, trascendiendo el período estipulado en el presente trabajo.

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

Por último, en relación al alcance institucional, esta propuesta incluye de forma prioritaria e integral a la Secretaría de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales y la Secretaría de Participación Ciudadana. Asimismo, se estima la participación del Intendente Martín Llaryora como actor clave para la puesta en marcha de esta herramienta participativa.

#### *Identificación de actores involucrados (stakeholders)*

Para la exitosa implementación y logro de los objetivos planteados, se requieren acciones que incluyen la participación de diversos actores clave o *stakeholders*<sup>5</sup>. Por ello, en este apartado se hace mención de los más importantes con el fin de comprender sus roles en las acciones propuestas. Es de importancia aclarar, que estos actores clave son locales e internacionales, con el fin de integrar diversas perspectivas, recursos y conocimientos. Se indican, además, la forma de participación en el plan, el nivel de interés y de influencia de cada *stakeholder*.

Cuadro N° 3. Identificación de *stakeholders*.

Stakeholder	Descripción
<ul style="list-style-type: none"> <li>Intendente</li> </ul>	Es quién concentra la decisión política y será quién apruebe la ejecución del plan de implementación. Su nivel de interés es medio/alto, con una influencia alta. Será importante demostrar argumentos que sustenten la propuesta y la ventaja de realizarlo, así como mantenerlo informado en todo avance del proyecto.

<sup>5</sup> Siguiendo a Freeman en Acuña (2012), stakeholders son definidos como “Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación” (p.5).

Stakeholder	Descripción
<ul style="list-style-type: none"> <li>Director/a de la Secretaría de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales</li> </ul>	<p>Tiene a su cargo la dirección del proyecto, particularmente por su experiencia en internacionalización y es quien posee los contactos claves para la realización de la propuesta. Su nivel de interés y su influencia son altos. Será importante demostrar argumentos que sustenten la propuesta y la ventaja de realizarlo, para lograr que se apropie del proyecto</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Director/a de la Secretaría de Participación Ciudadana.</li> </ul>	<p>Tiene a su cargo la dirección del proyecto, particularmente por su experiencia en planeamientos de participación ciudadana. Su nivel de interés y su influencia son altos. Será importante demostrar argumentos que sustenten la propuesta y la ventaja de realizarlo, para lograr que se apropie del proyecto</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ayuntamientos de Madrid, Barcelona y Montreal.</li> </ul>	<p>Además de ser los hermanamientos socios del Proyecto Piloto de Democracia Participativa son quienes ostentan experiencia en Auditorías Ciudadanas. Su nivel de interés es alto con una influencia alta en el proyecto.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Expertos en materia de Auditorías Ciudadanas de los Ayuntamientos socios del proyecto</li> </ul>	<p>Son quienes poseen el know how sobre las Auditorías Ciudadanas y son quienes serán los encargados de capacitar al personal local para la implementación de las mismas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Municipalidad de Córdoba.</li> </ul>	<p>Unidad ejecutora, su nivel de interés y su influencia son altos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sociedad Civil.</li> </ul>	<p>Su nivel de interés es alto, con una gran influencia. Ya que es la que se verá directamente afectada por lo que una correcta campaña de comunicación y la sensibilización será necesaria.</p>

Stakeholder	Descripción
<ul style="list-style-type: none"> <li>OIDP (Observatorio Internacional de Democracia Participativa)</li> </ul>	Se constituye como aliado estratégico para el proyecto, encargado de visibilizar al municipio por medio de su repositorio web y sección de noticias.

Fuente: Elaboración propia.

### *Identificación de acciones.*

A continuación, se presenta la matriz del plan de internacionalización en la que, para cada uno de los objetivos específicos enunciados se despliegan una serie de acciones que los hacen operativos. Asimismo, se exponen los resultados esperados y los actores involucrados en cada acción.

Cuadro N° 4. Matriz general del plan de internacionalización.

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS	LUGAR/ACTORES
<p><b>N° 1: FORTALECER LA FUNCIÓN DE TRANSVERSALIDAD Y LABOR CONJUNTA DE LA SECRETARÍA DE PLANEAMIENTO, MODERNIZACIÓN Y RRII, SECRETARÍA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y EXPERTOS EN AUDITORÍAS CIUDADANAS DE LOS AYUNTAMIENTOS SOCIOS</b></p>	<p>-Consolidar la mesa de trabajo de Cooperación Técnica internacional.</p>	<p>-Elaborar un cronograma de reuniones periódicas entre los actores involucrados. El medio de encuentro será por plataformas virtuales, hasta que en la medida de lo posible se puedan organizar encuentros presenciales.</p> <p>- Al finalizar cada encuentro se realizará un breve documento, que detalle los temas que han sido abordados en cada encuentro y las resoluciones pertinentes del mismo. Luego, la minuta de la reunión será enviada a todos los participantes de la mesa.</p> <p>-Responder a los horarios de entrega periódicas y el calendario de hitos propuestas por la mesa de trabajo.</p> <p>-Durante los encuentros, se preparará una lista de oradores para facilitar el uso ordenado de la palabra y el intercambio de ideas.</p>	<p>Secretaría de Planeamiento, Modernización y RRII ; Secretaría de Participación Ciudadana, Ayuntamiento de Madrid, Barcelona y Montreal. Municipalidad de Córdoba.</p>

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS	LUGAR/ACTORES
<p><b>Nº 2: FORMAR AL PERSONAL ENCARGADO DE EJECUTAR LAS AUDITORÍAS CIUDADANAS</b></p>	<p>-Realizar al menos dos veces al mes capacitaciones con expertos/as en materia de participación ciudadana, auditorías ciudadanas y discutir sus beneficios para la Municipalidad de Córdoba.</p>	<p>Concretar una guía de acción con ayuda de los expertos en el tema para definir los pasos a seguir sobre una Auditoría.</p>	<p>Secretaría de Planeamiento, Modernización y RRII ; Secretaría de Participación Ciudadana, Ayuntamiento de Madrid, Barcelona y Montreal. Municipalidad de Córdoba.</p>
	<p>-Implementar la hoja de ruta propuesta por los expertos en la temática siguiendo la metodología propuesta, recibiendo apoyo técnico y fomentando el intercambio y transferencia de conocimientos. -Comunicar y hacer accesibles a los ciudadanos los resultados del trabajo de auditoría mediante un informe final aprobado por ambas Secretarías y los Ayuntamientos. - Contrastar la información y ver si las conclusiones y propuestas recogidas responden al propósito.</p>	<p>Lograr la efectivización de la propuesta por medio del trabajo mancomunado de la mesa de cooperación técnica. Concientizar a la ciudadanía sobre las problemáticas tratadas durante la instancia de auditoría haciéndolos partícipes en la búsqueda de soluciones conjuntas.</p>	

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS	LUGAR/ ACTORES
<p><b>Nº 3: VISIBILIZAR EL MUNICIPIO EN REDES INTERNACIONALES MEDIANTE LA PUBLICACIÓN DE LAS AUDITORÍAS CIUDADANAS EN EL REPOSITORIO WEB Y SECCIÓN DE NOTICIAS DE LA ODP.</b></p>	<p>-Ampliar el número de asistentes provistos por la Secretaría de RRII para sintetizar la experiencia participativa mediante un informe detallando la experiencia completa del desarrollo de la Auditoría en la Municipalidad de Córdoba para que se eleve al sitio web y la</p>	<p>visibilizar la ciudad dando mayor proyección internacional al proyecto en redes de ciudades, logrando mayor promoción y atraktividad. No solo comunicar, sino también sensibilizar a los actores estratégicos.</p>	<p>Secretaría de Planeamiento, Modernización y RRII, ODP, Municipalidad de Córdoba.</p>



OBJETIVO ESPECÍFICO	ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS	LUGAR/ ACTORES
	sección de noticias con el que cuenta el Observatorio Internacional de Democracia Participativa.		

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS	LUGAR/ACTORES
<b>N° 4: POSICIONAR A CÓRDOBA COMO REFERENTE EN MATERIA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA VALIDANDO LOCALMENTE LA INSERCIÓN INTERNACIONAL</b>	-Realización de un foro local de intercambio de experiencias, evaluación y retroalimentación abierto a otros municipios que quieran implementar las Auditorías Ciudadanas como herramientas participativas. -Agregar una sección de difusión de la Auditoría Ciudadana como herramienta participativa en el sitio web de la Municipalidad de Córdoba	Compartir la experiencia local abierta a otros municipios que quieran crear estrategias similares de participación ciudadana. Desarrollar manuales para la implementación efectiva de las auditorías ciudadanas	Secretaría de Planeamiento, Modernización y RRII ; Secretaría de Participación Ciudadana, Municipalidad de Córdoba, Prensa y medios de comunicación

Fuente: Elaboración propia.

#### **TABLA N° 1 ETAPAS DE LA AUDITORÍA**

A continuación se detalla a modo ilustrativo las principales etapas por las que pasa el proceso de Auditoría Ciudadana propiamente dicha.



Fuente: Elaboración propia en base a Audita Madrid (2016)

### *Marco de tiempo.*

Se propone que el Plan se implemente durante el período 2022-2023 dividiendo las actividades en cuatro semestres. Sin embargo, de consolidarse el plan de implementación a nivel local y establecido el enfoque en la estrategia de internacionalización será sostenible, trascendiendo en el futuro. A continuación, se presenta un Diagrama de Gantt que refleja el tiempo estimado para la planificación de las actividades y el período en que se propone la ejecución de las actividades.



Auditorías Ciudadanas. Será necesario además un grupo de personas (al menos 4) que se dediquen exclusivamente al proceso de selección de casos particulares a auditar, organización de la información y evaluación de los impactos.

Se necesitará contar con otro grupo de personas (al menos 3) que se dediquen exclusivamente al desarrollo tanto de un informe final de evaluación con los datos recabados durante el proceso de auditoría para elevar el informe al repositorio web de la OIDP como al desarrollo de manuales a forma de guía para los demás municipios que quieran implementar las Auditorías Ciudadanas.

Se necesitará contar con la voluntad del Intendente Martín Llaryora para gestionar un foro local de intercambio de experiencias, evaluación y retroalimentación abierto a otros municipios que quieran implementar las Auditorías Ciudadanas como herramientas participativas.

En cuanto a financiación del proyecto, se entiende que tanto el plan de implementación en sí, como los honorarios a los trabajadores pertinentes y los gastos materiales se desprenden del presupuesto municipal que se les designa cada año a la Secretaría de Participación Ciudadana y la Secretaría de Planeamiento, Modernización y RRII.

La Secretaría de Participación Ciudadana cuenta con un presupuesto anual<sup>6</sup> de \$89.148.356,82 y la Secretaría de Planeamiento, Modernización y RRII cuenta con un presupuesto anual<sup>7</sup> de \$101.670.774,54. Además, esta Secretaría cuenta con el antecedente del monto financiado por la Municipalidad de Córdoba para llevar adelante el proyecto del cual se ha tomado como base este Trabajo Final de Grado, el “Proyecto Piloto de Democracia Participativa”<sup>8</sup> al que se le destinó un monto total de \$4.000.000,00.

Se desglosa a continuación a modo de síntesis un cuadro detallando los recursos necesarios .

Cuadro N° 6: Síntesis de los recursos necesarios.

---

<sup>6</sup> ver presupuesto municipal anual de la Secretaría de Participación Ciudadana en el Anexo N°4

<sup>7</sup> ver presupuesto municipal anual de la Secretaría de Planeamiento, Modernización y RRII en el Anexo N°5

<sup>8</sup> Ver monto financiado por la Municipalidad de Córdoba para el Proyecto Piloto de Democracia Participativa junto al Anexo N° 5

<b>RECURSOS</b>				
<b>FINANCIEROS</b>	<b>HUMANOS</b>	<b>NO FINANCIEROS</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>TECNOLÓGICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honorarios correspondiente al equipo de trabajo</li> <li>• Capacitaciones externas en materia de Auditorías Ciudadanas brindadas al personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión de la secretaria de RRII, Alejandra Torres, supervisión del secretario de Participación Ciudadana, Juan Domingo Viola.</li> <li>• Expertos en materia de Participación Ciudadana, en especial en Auditorías Ciudadanas provistas por los Ayuntamientos socios.</li> <li>• 7 personas conformando el grupo de ejecución de la Auditoría Ciudadana ( grupo motor , grupo evaluador, informe final)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voluntad política de las Secretarías en cuestión para la realización del proyecto planeado</li> <li>• Voluntad del intendente Martin Llaryora en incentivar foros locales para la divulgación de las Auditorías Ciudadanas para los demás municipios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficinas de las Secretarías.</li> <li>• Computadoras disponibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de seguridad, actualización y mantenimiento de manuales o guías.</li> <li>• Acceso a Internet</li> <li>• fax, escáner e impresoras.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

#### *Indicadores de evaluación.*

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

Cuadro N° 7 Indicadores de medición y evaluación.

Objetivos Específicos	Indicadores sugeridos por Objetivo Específico
<p><b>Nº 1 FORTALECER LA FUNCIÓN DE TRANSVERSALIDAD Y LABOR CONJUNTA DE LA SECRETARÍA DE PLANEAMIENTO, MODERNIZACIÓN Y RRII , SECRETARIA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y EXPERTOS EN AUDITORÍAS CIUDADANAS DE LOS AYUNTAMIENTOS SOCIOS</b></p>	<p>Grado de sensibilización de los principales agentes involucrados sobre el potencial de la Auditoría en la ciudad, como impulsora del desarrollo local y de internacionalización. Por lo menos dos reuniones semanales entre la Dirección de RRII y la Secretaría de Participación Ciudadana, N° de iniciativas conjuntas entre la Dirección de RRII y la Secretaria de Participación Ciudadana, Evolución del número de participantes de la mesa de Cooperación Técnica. N° de expertos extranjeros participantes en la mesa de trabajo N° de acuerdos de cooperación e intercambios de buenas prácticas a partir del inicio de implementación del plan Cantidad de proyectos que se eleven en la Municipalidad referidos a Cooperación Técnica Internacional.</p>
<p><b>Nº 2 FORMAR AL PERSONAL ENCARGADO DE EJECUTAR LAS AUDITORÍAS CIUDADANAS</b></p>	<p>Cantidad de colaboradores contratados y capacitaciones brindadas. Cantidad de informes presentados. Porcentaje de la hoja de ruta que se llevó a cabo, porcentaje de realización de esta práctica participativa con los cambios de gobiernos. Nivel de satisfacción del ciudadano respecto a los resultados obtenidos del proceso de auditoría.</p>
<p><b>Nº 3: VISIBILIZAR EL MUNICIPIO EN REDES INTERNACIONALES MEDIANTE LA PUBLICACIÓN DE LAS AUDITORÍAS CIUDADANAS EN EL REPOSITORIO Y SECCIÓN DE NOTICIAS DE LA OIDP.</b></p>	<p>Planilla de actividades participativas locales que busquen atraer público extranjero. Radar de oportunidades y difusión de experiencias exitosas en redes de ciudades. Postulación a premios y convocatorias de financiamiento internacionales. Política de marketing para comunicar efectivamente la esencia y la identidad de la ciudad en materia de Participación Ciudadana.</p>
<p><b>Nº4 POSICIONAR A CÓRDOBA COMO REFERENTE EN MATERIA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA VALIDANDO LOCALMENTE LA INSERCIÓN INTERNACIONAL</b></p>	<p>N° de Municipios participantes del Foro, cantidad de municipios interesados en la aplicación de proyectos de participación ciudadana. Caso de éxito o no de la implementación de un manual de Auditorías Ciudadanas.</p>

Fuente : Elaboración propia.

Adicionalmente, se plantea un Seguimiento o Monitoreo<sup>9</sup>, según la perspectiva planteada por Ortigón, Pacheco y Prieto (2015) — a efectuar desde una etapa de ejecución temprana de la propuesta — con el objetivo de: determinar el progreso (avances, costos y cumplimiento de los plazos), dar retroalimentación a los actores

<sup>9</sup> Según Ortigón, Pacheco y Prieto (2015) es un procedimiento sistemático empleado para comprobar la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución de un proyecto para identificar los logros y debilidades y recomendar medidas correctivas para optimizar los resultados deseados.

involucrados y recomendar acciones correctivas. Asimismo, determinar el análisis de eficiencia, evaluando “en qué medida se han realizado las actividades a tiempo y al menor costo para producir los componentes” y de efectividad, para conocer “en qué medida se produjeron los componentes y si se está logrando el propósito” (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2015, p.48); se propone entonces una evaluación de tipo formativa, la cual establece medios que permiten la mejora continua y el ajuste de acciones, durante el curso de la propuesta. El fin es identificar oportunamente limitaciones y soluciones, para evitar la acumulación de errores en fases posteriores.

### Conclusiones Finales

La inserción internacional de los gobiernos locales representan, actualmente, una herramienta valiosa para fomentar el desarrollo integral del territorio. El incremento de los vínculos fuera de las fronteras estatales promueve alianzas estratégicas, elaboración de proyectos conjuntos con ciudades análogas, proyectos internacionales con foco en múltiples áreas, réplica de buenas prácticas y una creciente tendencia hacia la obtención de financiamiento externo. Como producto, a lo largo del trabajo, se buscó destacar la importancia de la creación de una mesa de Cooperación Técnica Internacional para la implementación de la Auditoría Ciudadana como herramienta participativa en el gobierno local. Para la realización del mismo, se utilizó como marco de referencia institucional a la Secretaría de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales dentro de la estructura de la Municipalidad de Córdoba y la Secretaria de Participación Ciudadana, fue necesario además, la participación de los Ayuntamientos socios a fin de brindar las bases, compartir experiencias y brindar los lineamientos mediante la transferencia de conocimientos y tecnologías para la efectiva implementación de la experiencia participativa. De igual modo, se realizó un *benchmarking*<sup>10</sup> respecto a ciudades como Altamira, Barcelona y Junín, destacando su solidez en los siguientes ejes: Participación Ciudadana, Cooperación y/o Relaciones Internacionales.

Habiendo realizado un diagnóstico organizacional de la Municipalidad de Córdoba mediante un análisis FODA pudimos delimitar un conjunto de estrategias que

---

<sup>10</sup> El *benchmarking* consiste en tomar "emular" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las buenas prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las buenas prácticas y su aplicación

permita minimizar debilidades y amenazas, a la vez que se busca aprovechar las fortalezas y las oportunidades en materia de cooperación internacional. Con esto se demostró que la creación de la mesa de trabajo de Cooperación Técnica Internacional para implementación de la Auditoría Ciudadana es la mejor herramienta para generar una estrategia sostenible en el tiempo, que aporte a la competitividad de la ciudad y mejore la calidad de vida de las personas.

Por su parte, el análisis del contexto permitió evaluar el escenario actual, identificando posibles amenazas y oportunidades para determinar hacia dónde dirigir acciones prioritarias. A pesar de las circunstancias recesivas a nivel país, la Ciudad de Córdoba presenta favorables pronósticos de crecimiento, particularmente por la continua expansión de la Participación Ciudadana y los lineamientos de internacionalización que tiene prevista la Secretaría de Relaciones Internacionales.

Por último, este trabajo coloca a la participación ciudadana en el centro del funcionamiento de la Municipalidad de Córdoba, brindando coherencia y unidad a los objetivos trazados en su Plan de Metas 2020-2023.

Para concluir, y considerando que la implementación de este Plan de Internacionalización excede a los límites de este trabajo, se espera que sirva de inspiración para la aplicación de otros proyectos de participación ciudadana dentro de diferentes municipios a fin de poder brindar bases y recursos necesarios para la replicación del mismo. Se espera además, que la Municipalidad de Córdoba mediante la implementación de este Plan aumente su competitividad y refuerce su posicionamiento en el mundo, a la vez que aporta al desarrollo territorial y al bienestar de la población local.

## **Bibliografía**

Bello, D. y Valenzuela, E. (2014). Manual de ciencia política: bases para la comprensión de la disciplina. Santiago de Chile, RIL Editores.



Gobierno Abierto. (2017). Córdoba una ciudad en cifras 2017. Recuperado de [https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/Guia\\_nueva\\_con\\_cambios\\_FIN\\_AL.pdf](https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/Guia_nueva_con_cambios_FIN_AL.pdf)

Gobierno Abierto. (2019). Gobierno Abierto. Municipalidad de Córdoba. Recuperado de <https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/funcionarios/oficina/direccion-de-relacionesinstitucionales/13>

Municipalidad de Córdoba (2015) Plan de Metas de Gobierno - Ordenanza N° 11.942 Rectificaciones y medición de indicadores al 24-11-2015. 680 p. Recuperado de [https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/Plan\\_de\\_metas\\_-\\_rectificaciones\\_e\\_indicadores\\_al\\_10-12-2015-v7.pdf](https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/Plan_de_metas_-_rectificaciones_e_indicadores_al_10-12-2015-v7.pdf)

Municipalidad de Córdoba (2018) Plan de Metas de Gobierno - Ordenanza N° 11.942 Informe de Medición Anual al 31-12-2018. 325 p. Recuperado de <https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/Tercer-informe-anual-Plan-de-MetasCordoba-2016-2019.pdf>

Trebucq, F & Pizarro, L. (2017). Estado de las relaciones internacionales de los municipios de la Provincia de Córdoba. Montevideo 951, Córdoba, Argentina. Editorial.CEIC.

Zapata Garesché, E D. (2007) Manual práctico para internacionalizar la ciudad: guía para la acción exterior de gobiernos locales y la cooperación descentralizada Unión Europea-América Latina. Diputación de Barcelona

Ordenanza 34-66 (1966). Hermanación de Ciudades. 11 de octubre de 1966. Córdoba, Argentina.

Ordenanza 12.984 (2019). Estructura Orgánica. 11 de diciembre de 2019. Córdoba, Argentina.

BORJA, J. y CASTELLS, M. 2004. Local y Global: la gestión de las ciudades en la era de la información. 7ª ed., Madrid, Taurus, 420 p

SASSEN, S. 1997. Las ciudades en la economía global. In: Simposio de Ciudades, Barcelona, 13 a 15 de marzo de 1997. Thousand Oaks, Ca, Pine Forges Press, 2000. 4 p.

SASSEN, S. 2000. Cities in a World Economy. Thousand Oaks, Pine Forge Press. 200 p.

ALLENDE, LANDA 1998. Lo local frente a la globalización, 1998. pag 119.

Gobierno de la Provincia de Córdoba. (2018). OCDE: Córdoba, modelo de desarrollo sustentable. Portal de noticias. Disponible en: <http://bit.ly/2C7vTAi>

Vázquez Barquero, A. (2000). La política de desarrollo económico local. Desarrollo económico local y descentralización fiscal, p. 21-25. Disponible en: <https://bit.ly/34gTko2>

Zeraoui, Z. (2016). Para entender la paradiplomacia. Desafíos, 28(1), 15-34. Disponible en: <https://bit.ly/39MkpQV>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE / Instituto Nacional de Administración Pública, INAP (2006). La modernización del Estado: el camino a seguir. INAP – MAP, Madrid, agosto de 2006.

Buenos Aires Ciudad - Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2021).

Buenos Aires Ciudad - Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2021). Cooperación Internacional.

<https://www.cordoba.gob.ar/areas-de-gobierno/secretaria-de-gobierno/organigrama-secretaria-de-gobierno/>

Municipalidad de Córdoba (2016) Decreto N° 772/2016.

Municipalidad de Córdoba (2019). Córdoba en Cifras 2019

Oddone, N. (2016). La paradiplomacia desde cinco perspectivas: reflexiones teóricas para la construcción de una comunidad epistémica en América Latina. *Relaciones Internacionales*, 89(2), 47-82. Disponible en: <https://doi.org/10.15359/ri.89-2.2>

Vázquez Barquero, A. (2000). La política de desarrollo económico local. *Desarrollo económico local y descentralización fiscal*, p. 21-25. Disponible en: <https://bit.ly/34gTko2>

Leonardo Granato y Nahuel Oddone (2010). Entre las ciudades y los procesos de integración regional: una apuesta a la Governance Multinivel. *Las ciudades y los poderes locales en las relaciones internacionales contemporáneas* N° 13.

Martha Diaz de Landa, Andrea Gigena (2002) *La Regionalización en Córdoba como Estrategia de Gobernabilidad*.

Mary Bowerman, Amanda Ball, Graham Francis (2002). *Benchmarking as a Tool for the Modernisation of Local Government*. McKernan, J. (2001).

*Investigación-acción y currículum: métodos y recursos para la Municipalidad de Córdoba* (2016) Decreto N° 772/2016.

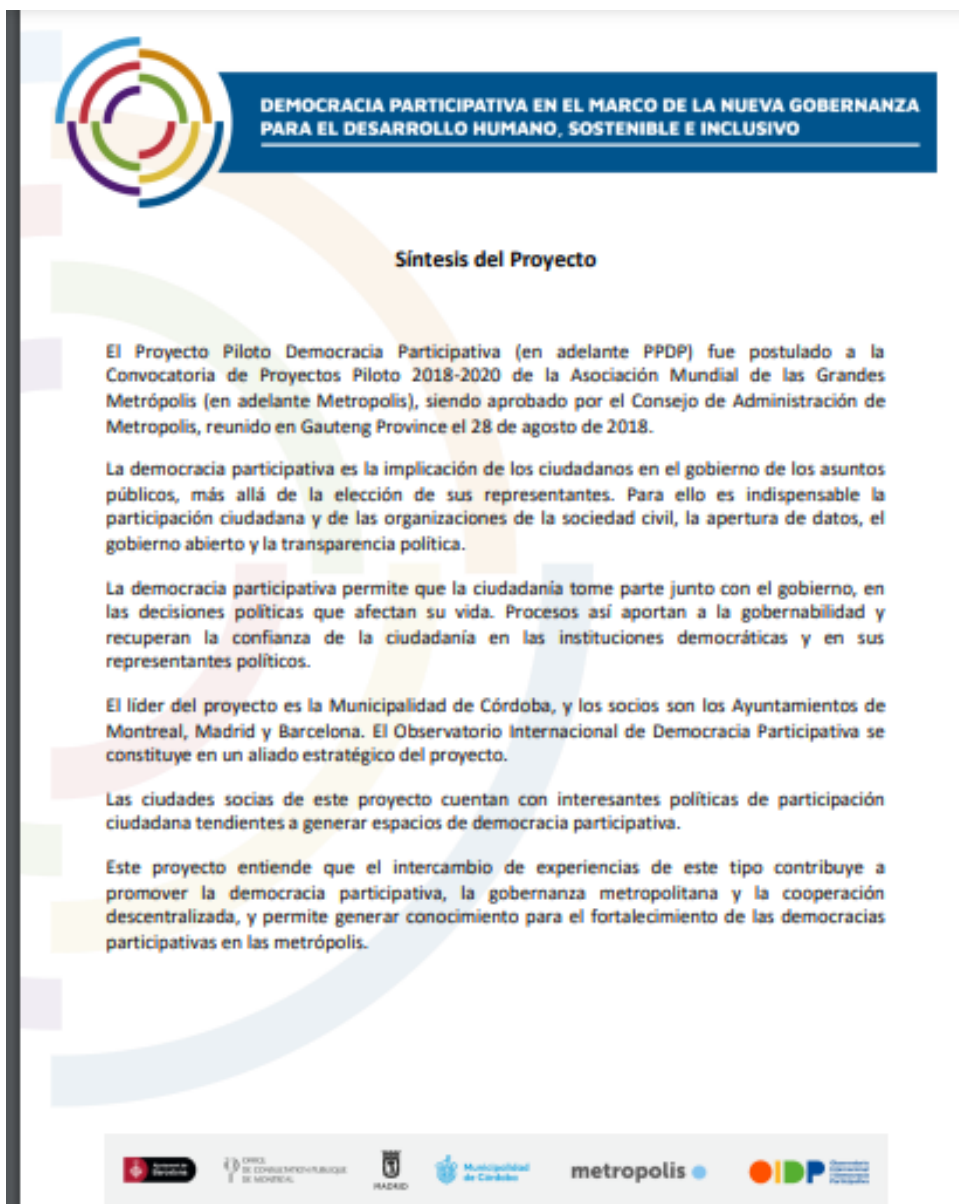
Municipalidad de Córdoba (2019). Córdoba en Cifras 2019.

Municipalidad de Córdoba (2020) *Plan de Metas 2020-2023*

Municipalidad de Córdoba (2020). Decreto 17/20 - Orgánica Municipal  
[https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/DEC\\_017\\_1\\_Org%C3%A1nica](https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/DEC_017_1_Org%C3%A1nica).  
 p df Municipalidad de Córdoba (2021) Nómina de Agentes Municipales Abril 2021  
 Municipalidad de Córdoba (2021) Presupuesto 2021. Clasificación por objeto del  
 gasto 2021 Municipalidad de Córdoba (s.f). Organigrama. Recuperado de: Naciones  
 Unidas (s.f). Objetivos y metas de desarrollo sostenible

## Anexos

### Nº1: PROYECTO PILOTO DE DEMOCRACIA PARTICIPATIVA



**DEMOCRACIA PARTICIPATIVA EN EL MARCO DE LA NUEVA GOBERNANZA PARA EL DESARROLLO HUMANO, SOSTENIBLE E INCLUSIVO**

**Síntesis del Proyecto**

El Proyecto Piloto Democracia Participativa (en adelante PDP) fue postulado a la Convocatoria de Proyectos Piloto 2018-2020 de la Asociación Mundial de las Grandes Metrópolis (en adelante Metropolis), siendo aprobado por el Consejo de Administración de Metropolis, reunido en Gauteng Province el 28 de agosto de 2018.







La democracia participativa es la implicación de los ciudadanos en el gobierno de los asuntos públicos, más allá de la elección de sus representantes. Para ello es indispensable la participación ciudadana y de las organizaciones de la sociedad civil, la apertura de datos, el gobierno abierto y la transparencia política.

La democracia participativa permite que la ciudadanía tome parte junto con el gobierno, en las decisiones políticas que afectan su vida. Procesos así aportan a la gobernabilidad y recuperan la confianza de la ciudadanía en las instituciones democráticas y en sus representantes políticos.

El líder del proyecto es la Municipalidad de Córdoba, y los socios son los Ayuntamientos de Montreal, Madrid y Barcelona. El Observatorio Internacional de Democracia Participativa se constituye en un aliado estratégico del proyecto.

Las ciudades socias de este proyecto cuentan con interesantes políticas de participación ciudadana tendientes a generar espacios de democracia participativa.

Este proyecto entiende que el intercambio de experiencias de este tipo contribuye a promover la democracia participativa, la gobernanza metropolitana y la cooperación descentralizada, y permite generar conocimiento para el fortalecimiento de las democracias participativas en las metrópolis.

Logos in footer:      

## ANEXO N° 2 : PLAN DE METAS

EXP. N° 040621 AÑO 2020 P° 67

Plan de Metas – Ciudad de Córdoba

**CIUDAD ATRACTIVA Y PLANIFICADA**

## OBJETIVOS

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

## ANEXO N° 3 : CÓRDOBA SEDE DEL PRIMER CONGRESO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

## Córdoba será sede del primer “Congreso de Participación Ciudadana y Descentralización” del país

🕒 23/06/2022 📁 Ciudad de Oportunidades, Ciudad del Conocimiento, Participación Ciudadana

- La Municipalidad de Córdoba organiza este evento de carácter nacional que contará con la participación de intendentes de distintas provincias, académicos, centros vecinales y asociaciones civiles.
- Se llevará a cabo el 5 y 6 de julio de manera presencial y será transmitido por redes oficiales para el público en general.
- Habrá paneles y talleres de diálogo para debatir acerca de los gobiernos locales, participativos y descentralizados que buscan avanzar hacia políticas públicas más eficaces.

### ANEXO N° 4 : PRESUPUESTOS SECRETARIA DE PARTICIPACION CIUDADANA

#### Presupuesto General de Gastos para el Ejercicio 2022

#### RESUMEN ANEXO: 13

#### Secretaría de Participación Ciudadana

Denominación	Naturaleza	Unidad de Organización (Secretaría/ Subsecretaría)	Unidad Ejecutora (Dirección/ Subdirección)	Fin - Fun	Fuente de Financiamiento	Monto (\$)
670 - ACTIVIDADES CENTRALES DE LA SECRETARÍA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	Actividades Centrales	SECRETARÍA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	SECRETARÍA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	1 - 1	Rentas Generales	\$89.148.356,82
671 - ACTIVIDADES COMUNES A LA SUBSECRETARÍA DE CPC Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA	Actividades Comunes	SECRETARÍA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	SUBSECRETARÍA DE CENTROS DE PARTICIPACIÓN COMUNAL Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA	1 - 5	Rentas Generales	\$10.545.454,55
672 - CENTRO DE PARTICIPACIÓN COMUNAL N° 1 CENTRO AMÉRICA	Programa	SUBSECRETARÍA DE CENTROS DE PARTICIPACIÓN COMUNAL Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA	DIRECCIÓN DE CENTRO DE PARTICIPACIÓN COMUNAL N°1 CENTRO AMÉRICA	3 - 4	Rentas Generales	\$217.068.889,93
673 - CENTRO DE PARTICIPACIÓN COMUNAL N° 2 MONSEÑOR PABLO CABRERA	Programa	SUBSECRETARÍA DE CENTROS DE PARTICIPACIÓN COMUNAL Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA	DIRECCIÓN DE CENTRO DE PARTICIPACIÓN COMUNAL N°2 MONSEÑOR PABLO CABRERA	3 - 4	Rentas Generales	\$298.099.931,98
674 - CENTRO DE PARTICIPACIÓN COMUNAL N° 3 ARGÜELLO	Programa	SUBSECRETARÍA DE CENTROS DE PARTICIPACIÓN COMUNAL Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA	DIRECCIÓN DE CENTRO DE PARTICIPACIÓN COMUNAL N°3 ARGÜELLO	3 - 4	Rentas Generales	\$345.109.004,13
675 - CENTRO DE PARTICIPACIÓN COMUNAL N° 4 COLÓN	Programa	SUBSECRETARÍA DE CENTROS DE PARTICIPACIÓN COMUNAL Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA	DIRECCIÓN DE CENTRO DE PARTICIPACIÓN COMUNAL N°4 COLÓN	3 - 4	Rentas Generales	\$177.457.732,49

ANEXO N° 5: PRESUPUESTO SECRETARÍA DE PLANEAMIENTO ,  
MODERNIZACIÓN Y RRII Y PRESUPUESTO DESTINADO AL PROYECTO  
PILOTO DE DEMOCRACIA PARTICIPATIVA.

**Presupuesto General de Gastos para el Ejercicio 2022**  
**RESUMEN ANEXO: 16**  
**Secretaría de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales**

Denominación	Naturaleza	Unidad de Organización (Secretaría/ Subsecretaría)	Unidad Ejecutora (Dirección/ Subdirección)	Fin - Fun	Fuente de Financiamiento	Monto (\$)
850 - ACTIVIDADES CENTRALES DE LA SECRETARÍA DE PLANEAMIENTO, MODERNIZACIÓN Y RELACIONES INTERNACIONALES	Actividades Centrales	SECRETARÍA DE PLANEAMIENTO, MODERNIZACIÓN Y RELACIONES INTERNACIONALES	SECRETARÍA DE PLANEAMIENTO, MODERNIZACIÓN Y RELACIONES INTERNACIONALES	1 - 1	Rentas Generales	\$101.670.774,54
851 - MODERNIZACIÓN Y MONITOREO DE LA GESTIÓN	Programa	DIRECCIÓN GENERAL DE FINANCIAMIENTO Y RELACIONES INTERNACIONALES	DIRECCIÓN DE MODERNIZACIÓN	1 - 5	Rentas Generales	\$82.211.878,78
852 - PLANEAMIENTO MUNICIPAL	Programa	SECRETARÍA DE PLANEAMIENTO, MODERNIZACIÓN Y RELACIONES INTERNACIONALES	DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEAMIENTO MUNICIPAL	1 - 5	Rentas Generales	\$21.035.834,55
853 - ACOMPAÑAMIENTO AL INMIGRANTE	Programa	DIRECCIÓN GENERAL DE FINANCIAMIENTO Y RELACIONES INTERNACIONALES	DIRECCIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO Y APOYO AL INMIGRANTE	2 - 4	Rentas Generales	\$3.609.197,00
854 - VINCULACIÓN CON EL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR E INCLUSIÓN TECNOLÓGICA	Programa	SECRETARÍA DE PLANEAMIENTO, MODERNIZACIÓN Y RELACIONES INTERNACIONALES	DIRECCIÓN DE INNOVACIÓN	3 - 4	Rentas Generales	\$12.605.496,00
856 - PROYECTO PILOTO DEMOCRACIA PARTICIPATIVA - ORDENANZA N° 12.970	Programa	SECRETARÍA DE PLANEAMIENTO, MODERNIZACIÓN Y RELACIONES INTERNACIONALES	DIRECCIÓN GENERAL DE FINANCIAMIENTO Y RELACIONES INTERNACIONALES	2 - 2.03	Recursos con Afectación Específica	\$4.000.000,00
857 - RESPIRA CÓRDOBA - ORDENANZA N° 13.135	Programa	SECRETARÍA DE PLANEAMIENTO, MODERNIZACIÓN Y RELACIONES INTERNACIONALES	SECRETARÍA DE PLANEAMIENTO, MODERNIZACIÓN Y RELACIONES INTERNACIONALES	2 - 9.03	Recursos con Afectación Específica	\$240.500.000,00