

**Universidad Empresarial Siglo 21**

Lic. en Relaciones Internacionales



**Trabajo Final de Grado**

*Internacionalización de Río Cuarto: cooperación para el desarrollo local sostenible*

*Internationalization of Río Cuarto: cooperation for the sustainable local development*

Autora: Talavera Viccini, Fiana Victoria

DNI: 43.922.945

Legajo: 01460

Córdoba, Argentina, septiembre de 2022

## **Resumen**

La globalización ha evidenciado la interconexión existente alrededor del mundo, lo que a su vez implica que los problemas que atañen a uno también tendrán importancia y necesidad de resolución para otro. Así mismo deja en evidencia que todos estamos involucrados en la tarea de aportar a la solución de tales problemáticas que afligen a nuestro mundo en general. De esta manera es que cada vez han cobrado mayor relevancia, a nivel internacional, diversos actores como es el caso de los gobiernos locales. Esto demuestra que las soluciones a las problemáticas de la agenda internacional debemos resolverlas desde una dinámica multinivel, ya que en la actualidad no son sólo los Estados los que poseen capacidad de generar cambios. El presente trabajo final de grado elabora un plan de internacionalización para la ciudad de Río Cuarto centrado en el eje del desarrollo local sostenible. Se establece como principal problema la dispersión de las acciones internacionales por la falta de un órgano especializado. Para esto se desarrolla un proyecto social con duración de un año y medio tendiente a incorporar una Secretaría de Relaciones Internacionales, hacer miembro a la ciudad en ICLEI y propiciar la legitimidad y continuidad a la Secretaría con la finalidad de elaborar finalmente una política internacional subnacional.

## **Abstract**

Globalization has evidenced the existing interconnection around the world, which in turn implies that the problems that concern one will also have importance and need of resolution for another. It also makes it clear that we are all involved in the task of contributing to the solution of such problems that afflict our world in general. In this way, different actors, such as local governments, have become increasingly relevant at the international level. This shows that the solutions to the problems of the international agenda must be solved from a multilevel dynamic, since nowadays it is not only the States that have the capacity to generate changes. This final thesis elaborates an internationalization plan for the city of Río Cuarto centered on the axis of sustainable local development. The main problem is the dispersion of international actions due to the lack of a specialized body. For this purpose, a social project is developed for a year and a half, aimed at incorporating an International Relations Secretariat, making the city a member of ICLEI and providing legitimacy and continuity to the Secretariat in order to finally elaborate a subnational international policy.

## Índice

<b>1. Introducción</b>	4
<b>2. Análisis de situación</b>	7
2.1 Análisis de Contexto:	10
2.2 Diagnóstico organizacional:	14
<b>3. Marco Teórico</b>	17
<b>4. Diagnóstico y discusión</b>	22
<b>5. Plan de implementación</b>	24
5.1 Objetivo general:	24
5.2 Objetivos específicos:	24
5.3 Alcance:	25
5.4 Recursos:	25
5.5 Identificación de acciones:	27
5.6 Marco de tiempo:	28
5.7 Seguimiento y evaluación:	29
<b>6. Conclusión y recomendación</b>	32
6.1 Conclusión:	32
6.2 Recomendación:	33
<b>7. Referencias</b>	34
<b>8. Anexo</b>	38

## 1. Introducción

En función de la creciente relevancia que han adquirido los gobiernos subnacionales en el ámbito internacional, es de gran importancia que los dirigentes locales tomen conciencia, tanto de este hecho, como así también del papel fundamental que las ciudades pueden desempeñar en la contribución a soluciones de problemáticas de orden internacional a través de la *política internacional subnacional*. Resulta pertinente, en este sentido, retomar el concepto de *glocalización*, desarrollado por Manuel Castells (1999). Mediante esta idea el autor relaciona lo global con lo local y pone en evidencia el poder de las urbes para ejecutar políticas regionales que se encuentren referenciadas en lo global.

La ciudad de Río Cuarto, ubicada en la provincia de Córdoba, ha sido históricamente un punto de confluencia de diversas actividades económicas y culturales, por lo que representa un nodo estratégico en el contexto tanto regional como nacional. Como municipalidad, ha experimentado un crecimiento sostenido en las últimas décadas, lo que ha llevado a sus líderes a buscar una mayor presencia en escenarios nacionales e internacionales. Por tal motivo, busca posicionarse aprovechando el escenario globalizado actual, donde las interacciones entre entidades subnacionales y actores internacionales se intensifican cada vez más. Es así como Río Cuarto aspira a ser un actor relevante, que pueda influir y beneficiarse de las dinámicas internacionales.

Tomando este marco como referencia, nace el propósito del presente reporte que es ofrecer un diagnóstico de las capacidades actuales de la Municipalidad de Río Cuarto, para insertarse en el ámbito internacional y proponer un plan de internacionalización, pensado como herramienta y potenciador para el desarrollo local sostenible. Este concepto es definido por Buarque (1994) como un proceso de cambio social y aumento de oportunidades para la sociedad, compatibilizando el crecimiento y la eficiencia económica, en el tiempo y en el espacio, con la conservación del medio ambiente, la calidad de vida y la equidad social, sobre la base de un claro compromiso con el futuro y la solidaridad entre generaciones (p.32). Para esto, se elabora un proyecto social, lo que es definido por Cohen y Martínez (2002) como “una unidad mínima de asignación de recursos que, a través de un conjunto integrado de procesos y actividades, pretende transformar una parcela de la realidad, disminuyendo o eliminando un déficit, o solucionando un problema” (p.2).

A pesar de su potencial y aspiraciones, Río Cuarto enfrenta desafíos significativos en su inserción internacional. Las iniciativas actuales, aunque bien intencionadas, son dispersas y no siguen una estrategia clara y coherente. Por ende, se detecta como problemática a la falta de un órgano especializado en relaciones internacionales, ya que esto limita la capacidad de la ciudad para establecer alianzas estratégicas, aprovechar oportunidades globales y posicionarse como un actor relevante en la escena internacional. Así es que, como principal área afectada, se encuentra la estructura municipal, donde las responsabilidades en cuanto a relaciones internacionales están dispersas y sin un enfoque unificado. El factor clave de esta problemática es la ausencia de un ente especializado en la ciudad, lo que lleva a la dispersión de esfuerzos y a la falta de continuidad en los proyectos. La magnitud del problema es significativa, limitando la capacidad de la ciudad para desarrollar acciones internacionales efectivas y sostenibles, además de tornarlo una cuestión continua y estructural, relacionada con la organización interna de la administración municipal.

En adición a esto, se debe considerar lo mencionado por la Fundación Dom Cabral y la Prefeitura de Belo Horizonte (2014) en el Proyecto AL-LAS:

El argumento más poderoso para legitimar la acción internacional de los gobiernos locales para la sostenibilidad es la necesidad de formular e implementar mejores y más eficientes políticas públicas, por un lado; y la necesidad de un acuerdo multinivel y multiactores garantizando una mayor probabilidad de éxito de esas políticas, por otro (p.39).

Ahora bien, retomando algunos antecedentes útiles a la propuesta, se observa que según una publicación de Naciones Unidas más de la mitad de la población del mundo, 3500 millones de personas, vive actualmente en ciudades. Para el año 2050 se estima que este valor rondará el 70% de la población mundial. Si bien es cierto que las ciudades llegan a ocupar apenas el 3% de la superficie del planeta, resulta clave su adecuada gestión para el desarrollo sostenible, dado que representan entre el 60 % y 80 % del consumo de energía y el 75 % de las emisiones de carbono (Naciones Unidas, s.f).

A su vez, se evidencia en el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) N°11 lo siguiente: “lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles” (Naciones Unidas, s.f). El mismo se reafirmó y profundizó

posteriormente en la Agenda Urbana de 2016. En esta se incluyó el compromiso mundial con el desarrollo urbano sostenible a modo de un paso fundamental en miras de lograr este objetivo de manera integrada a la vez que coordinada y con trascendencia a nivel mundial, regional, nacional, subnacional y local junto a la participación de todos los actores pertinentes (Argentina.gob.ar, s.f).

Para complementar lo anterior, se ha realizado una búsqueda de casos de éxito que puedan resultar de utilidad y brinden una guía. Un ejemplo interesante de ciudad sostenible resultó ser Bahía Blanca, que al igual que Río Cuarto, es considerada una ciudad media. Se ubica al sudoeste de la provincia de Buenos Aires con una población que ronda los trescientos mil habitantes. Esta ha logrado establecer relaciones significativas con actores internacionales, lo que ha facilitado su desarrollo sostenible. Uno de sus logros más notables es la adquisición de un plan de acción del “Programa Ciudades Emergentes y Sostenibles” del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Este programa ofrece asistencia técnica no reembolsable para apoyar el desarrollo y ejecución de planes de sostenibilidad urbana. Además, tienen un plan estratégico internacional que incluye varias de las herramientas que se buscarán implementar en el presente trabajo. Dentro de sus estrategias proponen, en síntesis: la centralización de la proyección internacional en la municipalidad, el desarrollo de trabajos conjuntos entre distintos niveles de gobierno y la sociedad, y la colaboración en la coordinación de esfuerzos locales. (Municipio de Bahía Blanca, s.f).

Otro caso sugerente, tanto por su cercanía y pertenencia a la misma provincia, como también por sus estrechos lazos con Río Cuarto, es la ciudad de Córdoba. En cuanto a sus relaciones multilaterales, esta ciudad ha expandido su presencia en redes internacionales llegando a formar parte de 13 de ellas en diversas temáticas y a su vez posee otras alianzas estratégicas con organismos internacionales: NU, CAF y BID. Asimismo, ha sido representada en más de 30 eventos internacionales, gracias a los constantes vínculos que se mantienen con tales redes y organismos (Municipalidad de Córdoba, 2022). De igual manera, es clave tomar su experiencia en el desarrollo de “Córdoba Respira”, un proyecto de cooperación internacional, cofinanciado por la Unión Europea, que tiene como fin hacer de Córdoba una ciudad saludable, inclusiva, resiliente y sostenible. (Gobierno de Córdoba, s.f).

Los ejemplos mencionados con anterioridad se destacan por tener sólidos planes de internacionalización, con objetivos claros y precisos, con metodologías estratégicas y diversos actores articulados y trabajando de manera integral. Al mismo tiempo, ambos se encuentran tanto elaborando como ejecutando proyectos de desarrollo local sostenible con objetivos similares a los que se buscan en el presente caso de estudio.

Asimismo, es crucial tener en cuenta que si bien lo que se propone a grandes rasgos es la internacionalización, esta no es únicamente un fin en sí misma, sino que también un medio y una herramienta para mejorar las condiciones de vida de la población.

A modo de síntesis, cabe asentar la relevancia del presente trabajo por su enfoque en la globalización y el papel creciente de los gobiernos locales. Destaca la importancia de la participación de ciudades como Río Cuarto en el ámbito internacional, contribuyendo a resolver problemas globales y aprovechando oportunidades de desarrollo. Al enfocarse en el desarrollo local sostenible, se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, promoviendo un equilibrio entre el crecimiento económico, la inclusión social y la protección ambiental. A su vez, el propuesto plan de internacionalización puede servir de modelo para otras ciudades en Argentina y Latinoamérica que busquen fortalecer su participación internacional y contribuir al desarrollo sostenible. Asimismo, la creación de una Secretaría de Relaciones Internacionales en Río Cuarto es un paso importante para centralizar y profesionalizar los esfuerzos de internacionalización, mejorando la efectividad y coherencia de las políticas locales. Este estudio también puede inspirar innovación y nuevas perspectivas en la administración pública local, subrayando la necesidad de adaptarse a un mundo en constante cambio y buscar soluciones colaborativas a nivel global.

## **2. Análisis de situación**

La ciudad de Río Cuarto se encuentra ubicada al sur de la Provincia de Córdoba. La misma posee alrededor de 246.393 habitantes según datos del INDEC (2010) y su superficie ronda los 64.25 km<sup>2</sup>. Tales números, sumados a su gran avance y carácter independiente, son los que la llevan a ser conocida como la “capital alternativa de la provincia”. Al corriente año, 2022, quien se encuentra ejerciendo el puesto de intendente, por segundo período consecutivo, es Juan Manuel Llamosas. La municipalidad se encuentra compuesta

institucionalmente por: el Departamento Ejecutivo Municipal, área de coordinación de Gabinete, ente Municipal de Obras Sanitarias (EMOS), 11 Secretarías y 21 Subsecretarías. Sin embargo, ninguno de estos órganos se encuentra encargado exclusivamente de las relaciones internacionales de la ciudad.

Se ha logrado realizar algunas preguntas a un funcionario de la Municipalidad de Río Cuarto cuyas respuestas desembocaron en ciertos alarmantes. Uno de esos hechos para tener en cuenta es la inexistencia de un plan estratégico para desarrollo local. Esto da a entender que no hay lineamientos predefinidos para la ejecución de actividades dentro del municipio y lleva a suponer que las mismas se establecen de acuerdo con el surgimiento de necesidades. Asimismo, llama la atención al igual que lo anterior, el poco relacionamiento que tiene la ciudad con pares en el exterior y la escasa participación en redes u organismos internacionales. Esto podría estar ligado a la falta de un organismo municipal encargado de planificar y llevar a cabo dichas relaciones, hecho que también es importante considerar siendo una de las ciudades más importantes de una provincia que es notablemente proactiva en sus relaciones internacionales.

Si bien la ciudad no está aislada, ya que ha realizado algunas conexiones y acciones internacionales, su desempeño podría ser mucho mejor y más abarcativo, pero se entiende que esto puede ser resultante de que quienes proponen y concretan esas actividades o nexos se encuentran dispersos en las diversas áreas de la estructura municipal. Sin un ente especializado en el área es difícil arribar a proyectos y resultados que posean componentes que le otorguen continuidad en el tiempo.

A fines de tener un panorama general del desarrollo de relaciones internacionales efectuadas hasta el momento y ser consciente de las herramientas con las que se cuenta, se realizará un breve desglosamiento de estas:

Participación y/o pertenencia a redes internacionales de ciudades: se encuentra inserta en la red de Mercociudades, esta busca potenciar la identidad y la integración regional para asegurar el desarrollo de las ciudades y el bienestar en Sudamérica. Sus objetivos son mejorar la calidad de vida en las ciudades de la Red; legitimar la representación institucional de Mercociudades; incidir en las agendas nacionales, regionales y mundiales; crear políticas

conjuntas entre las ciudades; estimular el intercambio de experiencias (Mercociudades, s.f.). No obstante, su participación no es activa, aunque paguen la membresía.

Participación en eventos de carácter internacional: en este aspecto la ciudad se encuentra más activa. Algunos ejemplos de ello es la participación en Encuentro de Ciudades Destino de Eventos que es un espacio para que aquellos destinos que son sede de eventos, organizadores, prestadores de servicios y clientes generen vínculos y oportunidades de negocio relacionados con el turismo de reuniones (Córdoba Interior Informa, 2022). En junio del corriente año el intendente asistió a la primera jornada de la Cumbre Mundial de Economía Circular en la cual firmó un acta para incorporarse a la Red Iberoamericana de Economía Circular junto a cientos de municipios de todo el sur del continente (Gobierno de Río Cuarto, 2022). Asimismo, la ciudad participó de la Cumbre Mundial de Alcaldes C4 donde la Coordinadora de Turismo Araceli Isla valoró el acuerdo alcanzado con otras localidades para trabajar desde la sostenibilidad y sustentabilidad en el área de turismo y mencionó que esto se complementa con lo que vienen trabajando en relación con los ODS (Córdoba Hoy, 2022). Sumado a esto, la ciudad tiene programado en noviembre del corriente año ser sede del Encuentro de Consejos Económicos y Sociales. Consiste en un encuentro de índole internacional donde se abordarán temáticas referidas al cuidado del medio ambiente, desarrollo sustentable, trabajo y futuro y perspectiva de género (Gobierno de Río Cuarto, 2022). Lo desarrollado hasta el momento demuestra que existe interés por parte de la ciudad de ser inserta y conocida en el tablero internacional mediante su participación y siendo sede de eventos como los mencionados con anterioridad. Sin embargo, este trabajo es impulsado por La Secretaría de Deportes y Turismo y no por un organismo específico en la materia. Cabe aclarar que se han realizado algunas otras acciones, pero se han mencionado las consideradas más relevantes para este análisis.

Relaciones bilaterales: hace bastantes años la ciudad ha firmado algunos hermanamientos siendo estos, como lo explica Mónica Salomón (1993), “vínculos de intercambio y cooperación internacional entre dos comunidades establecidas a través de sus gobiernos locales y formalizados mediante una declaración conjunta” (p.136). Estos hermanamientos se firmaron en 1964 con Abilene, Texas de Estados Unidos, en 1990 con Chillán, Chile y en 2007 con Vinaròs, España. Sin embargo, luego de una charla con una

funcionaria de la municipalidad, se sabe que los mismos no son aprovechados, los diálogos empiezan y terminan alrededor de la concreción del documento legal.

### *2.1 Análisis de Contexto:*

A continuación, se realizará un análisis PESTEL para determinar los aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que ejercen influencia y deben ser tomados en cuenta en el presente caso a tratar.

*2.1.1 Factores políticos:* tanto el gobierno municipal como los gobiernos provincial y nacional se encuentran alineados bajo partidos políticos de la misma orientación política, ergo se avizora la facilitación de diálogo, trabajos conjuntos y una línea de llegada más rápida. A modo ilustrativo de tal idea, el Gobernador de Córdoba, Juan Schiaretti, invitó a la ciudad a formar parte de la Red Iberoamericana de Economía Circular. Otro hecho a destacar es la consideración que tiene el gobernador sobre Río Cuarto como “Capital Agroalimentaria y Capital Alterna de la provincia”, esto lo ha dejado en claro en algunos de sus discursos más actuales. Así mismo, al gobierno de la provincia coopera con la ciudad en variados proyectos, tal es el caso de 75 cuadras que se están pavimentando y son financiadas mitad por la provincia y mitad por la municipalidad con una inversión de 332 millones de pesos que financia el BID (Gobierno de Río Cuarto, 2022).

El intendente de Río Cuarto, Juan Manuel Llamosas, se encuentra atravesando su segundo mandato, siendo su primer período desde 2016 a 2020 y luego reelecto ese año para su segundo período que se extenderá hasta 2024. En cuanto a su autonomía se ha mencionado con anterioridad el carácter independiente que muestra el gobierno local, hecho que va asociado al holgado margen de maniobra que disponen, por lo que se puede observar en la práctica.

*Factores económicos:* en el plano internacional se detecta como agravante de los daños provocados por la pandemia de COVID-19, la invasión rusa a Ucrania que ha exacerbado la desaceleración de la economía mundial, que está entrando en lo que podría convertirse en un período prolongado de escaso crecimiento y elevada inflación. Este contexto aumenta el riesgo de estanflación, con consecuencias potencialmente perjudiciales

tanto para las economías de ingreso mediano como para las de ingreso bajo, según el último informe “*Perspectivas económicas mundiales*” (Banco Mundial, 2022).

En el plano nacional, la fuerte aceleración de precios que registra Argentina la encamina a cerrar el año con una inflación no inferior al 90 % y que algunos expertos ya avizoran con una tasa de tres dígitos, un nivel no visto en las últimas décadas. Los datos oficiales de julio dispararon todas las alarmas dado a que los precios al consumidor avanzaron 7,4 % en relación con junio, considerado el mayor salto mensual desde 2002, y 71 % en términos interanuales, con un alza acumulada en los primeros 7 meses del año del 46,2 % (EFE, 2022). El Nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) aumentó 7,4% mensual en julio de 2022, y acumuló en los primeros siete meses del año una variación de 46,2%. En la comparación interanual registró un incremento de 71,0% (INDEC, 2022).

En lo relacionado al financiamiento internacional, se logra observar una continuidad en la ejecución de estos en el país. En las áreas temáticas que resulta más notorio este hecho es en infraestructura, proyectos relacionados a los ODS, desarrollo local y sustentabilidad.

*Factores socioculturales:* de acuerdo con un estudio realizado en 2021 por The Economist Intelligence Unit (EIU) y basado en un estudio solicitado por World Wildlife Fund (WWF) el interés y la preocupación de las personas por la naturaleza aumentó un 16% en los últimos cinco años, con una tendencia que continúa en ascenso. Personas en todo el mundo, especialmente en los países en vías de desarrollo, son cada vez más conscientes de la crisis planetaria que atravesamos, lo que afecta su comportamiento y establece un estado de ánimo global que crece rápidamente, calificado por WWF como un “*EcoAwakening*”. En respuesta a esta tendencia, los individuos y consumidores preocupados por esta crisis transmiten sus inquietudes y exigen acciones concretas sobre la pérdida de la naturaleza y biodiversidad (Fundación Vida Silvestre, 2021). Resultan interesantes los datos extraídos específicamente de Argentina: la preocupación de las personas por la pérdida de fauna y flora aumentó de un 95% a un 98%; el número de búsquedas en Google en relación con la pérdida de naturaleza y biodiversidad creció un 100%; las conversaciones en *Twitter* sobre la pérdida de la naturaleza y biodiversidad creció un 444%; la cobertura de noticias sobre pérdida de naturaleza y biodiversidad aumentó en un 65%, todos estos porcentajes medidos entre 2016 y 2020 (Fundación Vida Silvestre, 2021).

Los ciudadanos quieren ver acciones políticas y sociales más contundentes en el ámbito de la protección del medio ambiente. Más de dos tercios de los encuestados piensan que los planes de recuperación económica deberían estar relacionados con la priorización a los problemas ambientales (Fundación Vida Silvestre, 2021).

A su vez, se observa que los dirigentes de Río Cuarto también demuestran mayor interés en la realización de prácticas con una mirada más sostenible. Ejemplo de esto es el proyecto “Ciudad Verde”, junto con la creación del Gabinete Sustentable que el mismo implica.

*Factores tecnológicos:* variadas innovaciones tecnológicas serán implementadas en la ciudad a través del proyecto “Ciudad Verde”. Incorporación de nuevos zootropos eléctricos que cumplen la doble función de retirar los carros de tracción a sangre y, además, transformar el residuo en fuente de ingreso a través de su recuperación y reciclado. Los vehículos oficiales contarán con un chipeado que los adaptará al uso de biocombustibles (Gobierno de Río Cuarto, 2022). Además, en la ciudad se encuentra el Clúster Tecnológico Río Cuarto, que es una agrupación de empresas del sector tecnológico que se unen con el objetivo de potenciar sus capacidades individuales. De esta manera se obtiene una complementación que permite ofrecer servicios y productos de mayor calidad posibilitando a sus miembros crecer y acceder a nuevos mercados (Clúster Río Cuarto, s.f.).

*Factores ecológicos:* desde el creciente interés que se ha presentado por los dirigentes de la ciudad, se han desarrollado diversas actividades tendientes al cuidado y concientización sobre el cuidado del medio ambiente. Tales acciones consisten en: digitalización de trámites; obras sanitarias que actualmente comprenden un 87% de cobertura de cloacas y un 99% de cobertura de agua potable; obras sanitarias como una nueva planta de tratamiento de líquidos cloacales, nuevos colectores cloacales en el norte y sur de la ciudad y nueva estación de bombeo; transición al uso de luces LED para ahorro energético y disminución del impacto ambiental; planes de forestación, que en el año 2021 se logró el número de 4000 árboles plantados; pulmones verdes; estaquera forestal; escombrera municipal que recibe residuos del sector público y privado; puntos verdes, que ya llevan más de 50 contenedores distribuidos en plazas y espacios verdes de toda la ciudad; islas verdes para desecho de

residuos eléctricos y electrónicos; planta experimental de tratamiento de plásticos; formación en ambiente y género; ordenanza municipal de reciclado de cubiertas.

El proyecto “Río Cuarto Ciudad Verde” en particular está orientado al tratamiento de tres ejes: cuidado del medio ambiente, bienestar social y desarrollo de la economía circular. Respecto a actividades concretas que busca ejecutar, son las siguientes: creación del Gabinete Sostenible para coordinar todas las acciones del gobierno vinculadas con lo ambiental y la economía circular; plan de forestación, pero esta vez en búsqueda de plantas 8000 árboles; nuevos zootropos eléctricos; transformación de aceite doméstico en energía; medición de huella de carbono en edificios municipales; chipeado de los vehículos oficiales para adaptarlos al uso de biocombustibles; educación para el ambiente en espacios municipales; ordenanza municipal para el reciclado de pilas.

*Factores legales:* desde lo más general a lo más específico resulta pertinente tomar en primera instancia a los ya mencionado ODS y la Agenda 2030 de Naciones Unidas ya que sirven de orientación para los países a fines de erradicar la pobreza, afianzar la paz, cuidar el planeta y lograr prosperidad para las personas, entre otros desafíos a alcanzar (Argentina.gob.ar, s.f). En Argentina, la Ley General de Ambiente N°25675, “La presente ley establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable” (Sistema Argentino de Información Jurídica, 2002, párr. 2) Ley Yolanda N°27592, “tiene como objetivo garantizar la formación integral en ambiente, con perspectiva de desarrollo sostenible y con especial énfasis en cambio climático, para las personas que se desempeñan en la función pública” (Argentina.gob.ar, s.f, párr. 1).

La participación de los gobiernos locales en el ámbito internacional es avalada en Argentina mediante la Constitución Nacional en su reforma de 1994, en el artículo N°124 que expresa que las provincias “podrán también celebrar convenios internacionales en tanto no sean incompatibles con la política exterior de la Nación y no afecten las facultades delegadas al Gobierno federal o el crédito público de la Nación; con conocimiento del Congreso Nacional” (Constitución Nacional Argentina, 1994). Además, en la dimensión provincial, en la Constitución de la Provincia de Córdoba, en su reforma del 2001, artículo N°14, inciso 4, menciona dentro de las atribuciones del gobernador, “celebra tratados y

acuerdos para la gestión de intereses provinciales y la coordinación y unificación de servicios similares con el Estado Federal, las demás Provincias, los Municipios y entes públicos ajenos a la Provincia ...” (Constitución de la Provincia de Córdoba, 2001).

## *2.2 Diagnóstico organizacional:*

En el presente apartado se procederá a realizar un diagnóstico integral de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Municipalidad de la ciudad de Río Cuarto. Para tal fin se desarrollará una matriz FODA. Esto ayudará posteriormente al planeamiento estratégico de la internacionalización.

### *Fortalezas:*

Río Cuarto es considerada la segunda ciudad más importante de la provincia, luego de la capital que es la ciudad de Córdoba, incluso llegando a ser llamada “Capital Agroalimentaria” o “Capital Alterna”. Posee una población de 246.393 habitantes aproximadamente según INDEC (2010) y su superficie ronda los 18.394 km<sup>2</sup>. Su intendente, Juan Manuel Llamosas, posee un estrecho vínculo con el gobernador de la provincia, Juan Schiaretti, por diversos trabajos conjuntos que han desarrollado y por formar parte del mismo partido político. Esto es favorecedor para lograr la integración vertical.

Asimismo, es relevante mencionar que el gobierno actual de la ciudad ha presentado, en el último tiempo, un creciente interés en la sostenibilidad de la ciudad a través de la realización de algunas actividades, las cuales se han mencionado con anterioridad. Sumado a esto, Córdoba es una provincia que en el último tiempo ha estado promoviendo activamente el desarrollo sostenible, por lo que resulta un importante ejemplo y aliado en este sentido.

En lo relativo al presupuesto, es importante resaltar que, del presupuesto elaborado para el presente año, alrededor de tres mil millones de pesos no han sido ejecutados, según lo que se observa en el Portal de Transparencia Río Cuarto (2022), hecho que facilitará la posibilidad de ejecutar el plan ya que habría el presupuesto disponible. Se tomará de referencia, además, el presupuesto asignado a la nueva Secretaría de Género, incorporada este año 2022 a la Municipalidad, el mismo es de \$70.194.966 millones de pesos (Gobierno de Río Cuarto, 2022).

También es importante el hecho de que la ciudad participa de la red Mercociudades, la cual posee convenios de cooperación con otras redes de mayor calibre como lo es ICLEI. Por esto es que el acceso a la misma se vería facilitado a través de esta vía. Si bien la participación en esta red no es activa, se buscará impulsar esto nuevamente para provecho de los beneficios que esta otorgue y no continúe siendo un gasto innecesario el pago de la membresía.

*Debilidades:*

La Municipalidad no posee en su estructura institucional una Secretaría, Dirección o Dependencia Municipal que se encargue exclusivamente de la gestión y/o promoción de su internacionalización. Las actividades relacionadas a esto que se han venido realizando son propuestas por diversos funcionarios que buscan ejecutarlas como parte de algún trabajo dentro de su área y no con vistas a lograr la internacionalización de la ciudad en su conjunto. En adición a esto, no poseen un plan estratégico detallado para el desarrollo local, mucho menos un plan enfocado a las acciones internacionales. Esto dificulta y no permite tener la claridad necesaria para determinar las prioridades o el enfoque que el gobierno busca dar a sus actos, por ende, la adaptación del plan se convierte en un trabajo más enrevesado.

Otro aspecto que tener en consideración para el éxito de este trabajo es la legitimidad y continuidad que se le pueda otorgar al mismo. Esto puede resultar más dificultoso si la población no brinda su apoyo, ya sea por desinformación o por otorgar más prioridad a actos que tengan un resultado visible, como lo son el asfaltado de calles, alumbrado público, etc. Por tal motivo es que se deberá demostrar e informar sobre los beneficios que las relaciones internacionales pueden brindar al desarrollo local.

*Oportunidades:*

ICLEI ofrece un conjunto de metodologías, herramientas, capacitación y oportunidades de soporte técnico para apoyar las iniciativas locales, desde la planificación hasta la implementación. El trabajo con los equipos multidisciplinarios de ICLEI ayuda a los socios que estén mejor preparados y equipados para integrar la sostenibilidad de forma transversal en las políticas y planes de desarrollo local (ICLEI, s.f).

La incorporación del trabajo multi-nivel y multi-actor en el plan resulta de gran relevancia ya que posibilitará un mayor número de actores que apoyen y respalden las acciones que se busquen ejecutar y otorgarán mayor peso a la ciudad al momento de realizar negociaciones o actividades en el plano internacional. Lo mismo ocurre si se saca provecho de las oportunidades de integración regional.

En la actualidad que nos trasciende, las temáticas relacionadas a los ODS y al desarrollo sostenible y sustentable se encuentran en el *mainstream*, por ende, forman parte de la agenda internacional y esto promueve una amplia variedad de redes y actores que brindan asistencia técnica y foros de cooperación sobre tales temáticas. El ingreso a dichas redes significa un suministro de información, cooperación, capacitaciones, buenas prácticas, etc. que resultan de gran utilidad de cara a avanzar con el desarrollo sostenible de la ciudad.

*Amenazas:*

Si bien existe esa amplia variedad de redes internacionales, como se mencionaba anteriormente, también es cierto que muchas de ellas se centran en las ciudades más grandes o en las capitales de los países, hecho que disminuye las opciones de redes a las cuales se puede acceder.

A fines de no caer en la redundancia, tanto las amenazas del sector económico que se evidencian a nivel mundial y nacional, como la constante fluctuación del tipo de cambio en el país, se han desarrollado en el apartado de factores económicos.

Otro hecho a considerar es que los mandatos de gobierno tienen una duración de cuatro años. El actual intendente de Río Cuarto asumió su segundo mandato en 2020, por lo que para el año 2024 se haría un cambio de gobierno y Llamosas ya no podría ser reelecto. Por tal motivo es que resulta necesario la incorporación de las herramientas que otorguen legitimidad y continuidad al plan para que el mismo no dependa únicamente del gobierno de turno.

**Cuadro N°1**

## Matriz FODA



Fuente: elaboración propia.

### 3. Marco Teórico

En el presente apartado se pretende recabar las teorías y conceptos que resultan fundamentales para el desarrollo y entendimiento del trabajo en curso.

Acerca de la participación en el plano internacional de los Estados subnacionales, las Relaciones Internacionales han abordado el asunto a partir de las diversas transformaciones que ha experimentado el sistema internacional y que modificaron el carácter central y unitario del Estado-Nación. Como bien mencionaban Keohane y Nye (1977) “en las Relaciones Internacionales aparecieron en escena nuevos actores tanto gubernamentales como no gubernamentales”.

En el caso argentino, la participación de los órganos subnacionales quedó estipulada, luego de un importante hecho que fue su reforma en el año 1994, en la Constitución Nacional en su artículo N°124 que dice:

Las provincias podrán crear regiones para el desarrollo económico y social y establecer órganos con facultades para el cumplimiento de sus fines y podrán también celebrar convenios internacionales en tanto no sean incompatibles con la política exterior de la Nación y no afecten las facultades delegadas al Gobierno federal o el crédito público de la Nación; con conocimiento del Congreso Nacional (Constitución Nacional Argentina, 1994).

En relación con esto, y en concordancia con nuestro caso de estudio, comenta De Marcilio (2006) “Argentina ha autorizado constitucionalmente a las provincias y dejado en libertad a los municipios y regiones, para actuar internacionalmente con respaldo jurídico en la Constitución” (p. 12).

Para mayor precisión, resulta pertinente retomar la Constitución de la Provincia de Córdoba reformada en el año 2001, en relación con su participación y la de sus municipios en el plano internacional. Se puede observar que en su artículo N°144, donde se detallan las atribuciones y deberes del Gobernador, en el inciso 4, menciona:

Celebra tratados y acuerdos para la gestión de intereses provinciales y la coordinación y unificación de servicios similares con el Estado Federal, las demás Provincias, los Municipios y entes públicos ajenos a la Provincia, con aprobación de la Legislatura y dando cuenta oportunamente al Congreso de la Nación, en su caso.

También celebra convenios, con idénticos requisitos, con otras naciones, entes públicos o privados extranjeros y organizaciones internacionales, e impulsa negociaciones con ellas, sin afectar la política exterior a cargo del Gobierno Federal (Constitución de la Provincia de Córdoba, 2001).

Dadas las metas que se pretenden lograr con el presente trabajo, que toma como actor principal a uno distinto al Estado, un municipio, se debe entender que éste materializa su

accionar internacional a través de la *política internacional subnacional*, según Mariana Calvento (2016):

Entendida como la decisión política y la herramienta pública de los gobiernos locales que se ocupa de impulsar la inserción internacional, a través de una estrategia y objetivos tendientes a aprovechar, articuladamente, las oportunidades del contexto exterior con las necesidades del territorio (párr. 28).

Como mencionamos al principio, la existencia de lo *glocal* genera una realidad institucional en la cual las ciudades tienen la posibilidad de ejecutar diferentes estrategias, entre ellas el *lobbying*, entendido como la acción que realiza un grupo que busca ejercer presión para influir sobre determinadas políticas públicas, en búsqueda de múltiples recursos tendientes a satisfacer las necesidades internas. Este proceso “induce un realineamiento en las relaciones entre el Estado, el capital (tanto doméstico como global) y los sitios territoriales de reestructuración económica” (Rhodes, 1996, como se citó en García Roselló, 2016).

Alineado a lo anterior, la *cooperación descentralizada* es un tema clave en el accionar internacional de las ciudades y a su vez, es un instrumento de la cooperación para el desarrollo que posee identidad y peculiaridades propias, como la horizontalidad, transferencia de conocimiento y base territorial. Otro rasgo importante para destacar es que esta modalidad de cooperación sitúa en el centro de su acción a los gobiernos locales y la proximidad con el territorio según explica De La Varga (2014). Además, el mismo autor afirma que la cooperación descentralizada:

Se define no tanto por sus actores como por el ámbito en el que se incide y se impulsa el desarrollo del territorio; y en el que los gobiernos locales participantes asumen un liderazgo y un rol articulador de la estrategia de desarrollo y de los demás actores participantes de rango local, estatal o internacional (De La Varga, 2014, p.11).

Sumado a esto, De La Varga (2014) define una serie de tendencias y evoluciones de la cooperación descentralizada desde la perspectiva eurolatinoamericana, dentro de las cuáles una de ellas es tomarla como un “instrumento de la acción internacional de los gobiernos

locales y, por tanto, desbordando el marco de la mera cooperación al desarrollo y la solidaridad” (pp. 11-12).

A su vez, Oddone (2009) menciona los beneficios que trae aparejada la cooperación descentralizada, ya que:

Estimula la participación de las ciudades en el campo de las relaciones internacionales. Refuerza la paradiplomacia, a la vez que es impulsada por ésta en un proceso de recursividad organizacional. Al reafirmar lo local a través de su internacionalización, se consolida la acción de los gobiernos no centrales en el concierto nacional y fortalece en diversos grados su capacidad negociadora frente a los niveles mayores de gobierno (p.72).

Respecto a las acciones tendientes a la inserción en redes internacionales, en el Proyecto AL-LAS sobre Acción Internacional para una Ciudad Sustentable, la Fundación Don Cabral y la Prefectura de Belo Horizonte (2014) definen a las *redes de ciudades* como:

Un conjunto de gobiernos locales que, en busca de un objetivo consensuado, realizan un trabajo colectivo cooperando entre sí. (...) En general, se constituyen para intercambiar o buscar información y en especial para distribuirla, ésta es su gran propiedad. También sirven para identificar oportunidades ocultas a los procesos tradicionales, para recaudar fondos, para organizar acciones y proyectos, para actuar en políticas públicas, entre otras. Se crean redes para defender causas e intereses comunes. Éstas contribuyen a la promoción del desarrollo de los territorios, induciendo procesos de articulación interna propicios para crear un ambiente favorable a sus propósitos (p. 72).

Se propone, además, tener en cuenta lo que exponen Jordi Borjas y Manuel Castells (como se citó en Calvento, 2012):

Las redes de ciudades permiten tanto su inserción en un sistema de relaciones superior, consolidando mecanismos de desarrollo de la política de promoción y de imagen de la ciudad, como el acceso a grandes volúmenes de información

sirviendo de estímulo para el desarrollo interno de la calidad de vida y de la competitividad (p. 61).

Se podría inferir entonces, que las redes de ciudades son facilitadoras esenciales para el desarrollo urbano y la inserción efectiva en el panorama global. Es así ya que las redes no solo mejoran la cooperación y el intercambio de información entre ciudades, sino que también potencian el desarrollo local mediante la promoción de políticas públicas innovadoras y la mejora de la calidad de vida. La integración en estas redes amplía el acceso a recursos y conocimientos esenciales, fomentando un crecimiento equitativo y sostenible, esencial en el contexto de un mundo interconectado.

Oddone (2009) afirma en relación con esto que el clásico “formato jerárquico y piramidal de trabajo es reemplazado por un modelo de interdependencia y complementariedad entre las unidades miembros de la red” (p.72). Esto es así dado que el trabajo horizontal permite la identificación de intereses y problemas compartidos a la vez que facilita el trazado de líneas estratégicas para el trabajo conjunto. Estas redes poseen naturaleza multicéntrica, la cual resulta favorable para la participación y la acción concertada de las partes constitutivas.

Ahora bien, considerando el objetivo principal que se busca lograr, se tomará a Albuquerque (2003) quien entiende al *desarrollo local* como un “enfoque integrado en el cual deben considerarse igualmente los aspectos ambientales, culturales, sociales, institucionales y de desarrollo humano del ámbito territorial respectivo” (p.46). Dentro de la dimensión social e institucional se integra la participación local, la cooperación entre actores públicos y privados, la creación de redes y capital social territorial, la coordinación institucional entre los diferentes niveles y programas de las administraciones públicas, y el fomento de la cultura emprendedora local. Por otro lado, en la *dimensión ambiental* se incorpora al medio ambiente local como un activo que resulta fundamental para el desarrollo. De igual manera, valora al medio natural y al patrimonio cultural como elementos diferenciadores del territorio, ya que su conservación y puesta en valor ofrece la posibilidad de incorporar elementos de calidad e identidad diferenciada a los procesos y productos locales, siendo esto el valor agregado de competitividad territorial (Albuquerque, 2003).

Sumado a esto y en relación con la dimensión ambiental antes mencionada, existe el concepto de *desarrollo local sostenible*, que resulta adecuado traerlo para el caso de estudio. Definido por Buarque (1998) el cual toma a Buarque (1994) que lo considera un:

Proceso de cambio social y aumento de oportunidades para la sociedad, compatibilizando el crecimiento y la eficiencia económica, en el tiempo y en el espacio, con la conservación del medio ambiente, la calidad de vida y la equidad social, sobre la base de un claro compromiso con el futuro y la solidaridad entre generaciones (p. 32).

#### **4. Diagnóstico y discusión**

Realizando una sumatoria de la información analizada hasta el momento, tanto práctica como teórica, se realizará un diagnóstico que permitirá relevar los aspectos fundamentales a considerar para posteriormente elaborar el plan de internacionalización adecuado a las necesidades y posibilidades que se presentan en la ciudad estudiada.

El primer punto para tratar es la necesidad de un órgano, que se encuentre inserto en el entramado municipal, destinado exclusivamente a desarrollar las actividades tendientes a las relaciones internacionales y la integración regional del municipio. Como se ha podido ver en el desarrollo del presente trabajo, la ciudad presenta motivación y tiene el potencial para desenvolverse más ampliamente en lo internacional y en lo regional. Sin embargo, las acciones se han estado desarrollando de manera desarticulada, ergo no se logra constituir una estrategia de internacionalización planificada y unificada. Es por esto que se propone la incorporación de una Secretaría de Relaciones Internacionales en la municipalidad orientada a aunar las actividades que se vienen realizando en esta materia y será la encargada de dirigir y planificar la actuación internacional de la ciudad.

En relación con lo anterior, se debe tener en cuenta que el plan, si bien será característico de la gestión de gobierno que la ejecute, debe ser idealmente continuado y profundizado por los subsiguientes gobernantes. Para lograr esto se debe incluir actuaciones de carácter más complejo, dinámico, abierto y con fuertes interacciones *top-down* y *bottom-up*, es decir, colaboración multi-nivel y resulta útil incluir además la colaboración multi-

actor. Esto implica *integración vertical*, a saber, la participación activa de los demás actores estatales como lo son gobiernos locales, el gobierno provincial y el nacional; *integración multi-actor*, esto es, actores no estatales como organismos internacionales, el sector privado, academia y foros de la sociedad civil. Esta estrategia se ha visto ejecutada en los ejemplos de la ciudad de Córdoba y Bahía Blanca y demostraron que favorece a la gobernanza y garantiza el éxito del proyecto, así como su trascendencia en el tiempo. Para lograr esto, una vez conformada la Secretaría, se buscará concretar reuniones con actores de los distintos niveles anteriormente mencionados. Para integración vertical se contactará con la Secretaría de Integración Regional de la Provincia de Córdoba, la cual brinda asistencia técnica a los municipios de la provincia que busquen tomar contacto con el exterior. Para la integración multi-actor se plantea retomar la participación en Mercociudades para aprovechar así los beneficios de cooperación, proyectos, acciones, etc. que ofrece UTADS; ingresar a la red ICLEI, lo que proporcionará la asistencia técnica, cooperación, capacitaciones, etc., para lograr el desarrollo local sostenible; concretar reuniones para dar a conocer la nueva Secretaría y evaluar futuros trabajos conjuntos con la Universidad Nacional de Río Cuarto y con Bio4. La universidad se encuentra inserta en el Foro de Universidades de la provincia, ya trabaja con conexiones internacionales con redes de universidades y crea programas de movilidad estudiantil y docente. Bio4 es una importante empresa ubicada en la ciudad que se especializa en producción de bioetanol y derivados, está ya ha realizado trabajos con la municipalidad, pero no en materia internacional.

No se debe dejar de lado el doble desafío que debe atravesar el gobierno local si se quiere lograr que la gestión internacional sea exitosa. Esto tiene que ver con el trabajo que se realice al interior de la organización. Por una parte, se debe constituir un equipo capacitado y adecuado a la temática, ya que debe reconocer las oportunidades cruciales para cooperación. Por otra parte, este equipo deberá planificar una estrategia de comunicación clara, orientada a los públicos que resulten interesados y a la ciudadanía de manera general, con el objetivo de informar estos actos de gobierno que se desenvuelven dentro del marco de las relaciones internacionales. Aquí se pueden mencionar aspectos como los objetivos que se pretenden, las razones que llevan a la realización, los beneficios que se pueden obtener, etc. En resumen, la comunicación eficiente orienta a la mejor toma de decisiones, permite legitimar las acciones e informa al ciudadano volviéndolo más consciente y próximo a las

temáticas internacionales. En este aspecto, los avances tales como las nuevas tecnologías y las redes sociales facilitan en parte esta tarea, ya que actúan como instrumentos que benefician a la transparencia de las acciones de gobierno.

## **5. Plan de implementación**

En el presente apartado se desglosa el plan de internacionalización. El mismo será realizado tomando de base el análisis integral de los factores componentes del contexto que envuelve a la ciudad, sumado a los aspectos teóricos desarrollados con anterioridad y el diagnóstico.

### *5.1 Objetivo general:*

El objetivo general que se busca lograr con la concreción del presente plan de internacionalización es el siguiente:

Crear una política internacional subnacional para la ciudad de Río Cuarto como herramienta y medio para el desarrollo local sostenible y que sirva como base para demás acciones futuras.

### *5.2 Objetivos específicos:*

Para la consecución de dicho objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Integrar a la estructura municipal las relaciones internacionales en miras de aunar y efectuar las acciones de carácter internacional.
2. Identificar y concretar alianzas con actores clave en el ámbito internacional que resulten de utilidad para propiciar e impulsar el desarrollo local sostenible de la ciudad.
3. Incorporar acciones que otorguen legitimidad a la política internacional subnacional para lograr la continuidad de esta sin importar los cambios de gobierno.

### 5.3 Alcance:

- Temporal: en primera instancia se prevé una duración de corto a mediano plazo, es decir 18 meses desde que se hace efectiva la ejecución del plan para cumplir con los objetivos. Sin embargo, se espera que la continuidad de las acciones forme parte de la gestión municipal a largo plazo junto al afianzamiento del nuevo organismo en la estructura institucional de forma permanente y sin importar los cambios de gobierno que se produzcan.
- Espacial: el plan a trabajar se circunscribe a toda la extensión de la ciudad de Río Cuarto, provincia de Córdoba, Argentina. Se tendrá en cuenta, además, la extensión del alcance dadas las relaciones que se establezcan con los actores internacionales.

### 5.4 Recursos:

#### *Humanos:*

Es deseable que el órgano que se establezca para motorizar las relaciones internacionales tenga rango de secretaría dentro de la estructura municipal, ya que se espera que tenga un accionar trascendental y pueda trabajar conjuntamente con otras áreas de la municipalidad. Por ende, será necesario un profesional del rubro de las relaciones internacionales que desempeñe el cargo de *secretario* y se encargue de llevar a cabo el plan acompañado de un equipo.

Para el equipo que componga a la secretaría se estima necesario incorporar otro profesional más bien político, para encargarse de las relaciones con los actores locales, quien ejercería el cargo de *subsecretario*. También se considera necesario un profesional especializado en comunicación. Esto a fines de que sea el encargado de efectuar la misma de manera tanto interna como externa, alineadas al objetivo específico N°3 y trabajaría en relación con la Subsecretaría de Prensa y Comunicación de la Municipalidad. Esta persona desempeñaría un rol de *asesor*.

Además, es imprescindible contar con personal para la parte administrativa y la ejecución de las actividades y directivas provenientes del Secretario, Subsecretario y Asesor. Para esto se propone contratar un estimativo de 4 empleados, los cuales no necesariamente deben ser profesionales en el rubro de las relaciones internacionales, pero sí es deseable que

cuenten con experiencia previa en administración pública y/o experiencia que resulte asertiva para el desempeño del cargo. Además, los mismos recibirán capacitaciones que brinde la red ICLEI para mejorar la calidad del equipo.

*Materiales:*

En relación con los espacios físicos se contarán con las oficinas disponibles en la Municipalidad. Se debe considerar también que en la actualidad de post pandemia es cada vez más utilizado el *home office*, por lo que se puede realizar una modalidad híbrida de trabajo.

En cuanto a los insumos tecnológicos, serán necesarias computadoras, las cuales deben poseer cámaras web y micrófonos aptos para desarrollar reuniones virtuales de ser necesario, impresoras y conexión estable a internet.

*Económicos:*

Honorarios correspondientes a Secretario, Subsecretario, Asesor y colaboradores, estimando el gasto por el total de la duración del proyecto. El sueldo mensual de cada uno está hecho en base a números que fueron brindados por un funcionario de la municipalidad ya que no se encuentran estos datos detallados del presupuesto municipal.

La membresía a la red ICLEI que se establece en base a la región, país y cantidad de habitantes de la ciudad. Para el caso de Río Cuarto el costo es de U\$D 1,237.5.

Herramientas tecnológicas para que el equipo pueda desarrollar su trabajo. Para esto serán necesarias 7 notebooks, ya que teniendo en cuenta la posibilidad de trabajo híbrido será necesario que sean equipos transportables y se asignará una para cada empleado. En cuanto a otros insumos como impresoras, teléfono o internet se entiende que la Municipalidad ya cuenta con los mismos.

En base a lo detallado anteriormente, necesario para la ejecución de la propuesta, se elaboró un presupuesto estimativo, en pesos, para el desarrollo del plan durante los 16 meses estipulados. El mismo queda valorado en un total de \$28,679,014.75 millones de pesos (ver anexo 8.1).

*De conocimiento:*

La red ICLEI ofrece a sus miembros acceso a información, datos y noticias que ayudan a guiar su agenda de sostenibilidad. Además, brindan un conjunto de metodologías, herramientas, capacitación y oportunidades de soporte técnico para apoyar las iniciativas locales, desde la planificación hasta la implementación. Sumado a esto, al trabajar con los equipos multidisciplinarios de ICLEI, los asociados están mejor preparados y equipados para integrar la sostenibilidad de forma transversal en las políticas y planes de desarrollo local (ICLEI, s.f).

Mercociudades, a través de su Unidad Temática de Ambiente y Desarrollo Sostenible (UTADS), promueve espacios virtuales de intercambio entre los miembros tendiente a compartir conocimientos, experiencia y buenas prácticas.

#### *5.5 Identificación de acciones:*

A continuación, se procederá a desglosar las acciones que se estiman necesarias desarrollar para la correcta efectuación de los objetivos específicos y, por consiguiente, del objetivo general y el plan de internacionalización.

1. Integrar a la estructura municipal las relaciones internacionales en miras de aunar y efectuar las acciones de carácter internacional.

Acciones:

- 1.1 Seleccionar y contratar al personal adecuado para el desempeño de los puestos.
- 1.2 Realizar un mapeo de las actividades que ha realizado la Municipalidad en materia internacional hasta el momento.
- 1.3 Entablar reuniones con los agentes y áreas de la Municipalidad que se encuentren realizando actividades en materia internacional para coordinar la continuación de estas de forma cooperativa.
- 1.4 Entablar reuniones con la Secretaría de Integración Regional de la Provincia para dar a conocer la nueva Secretaría y solicitar asesoramiento.
2. Identificar y concretar alianzas con actores clave en el ámbito internacional que resulten de utilidad para propiciar e impulsar el desarrollo local sostenible de la ciudad.

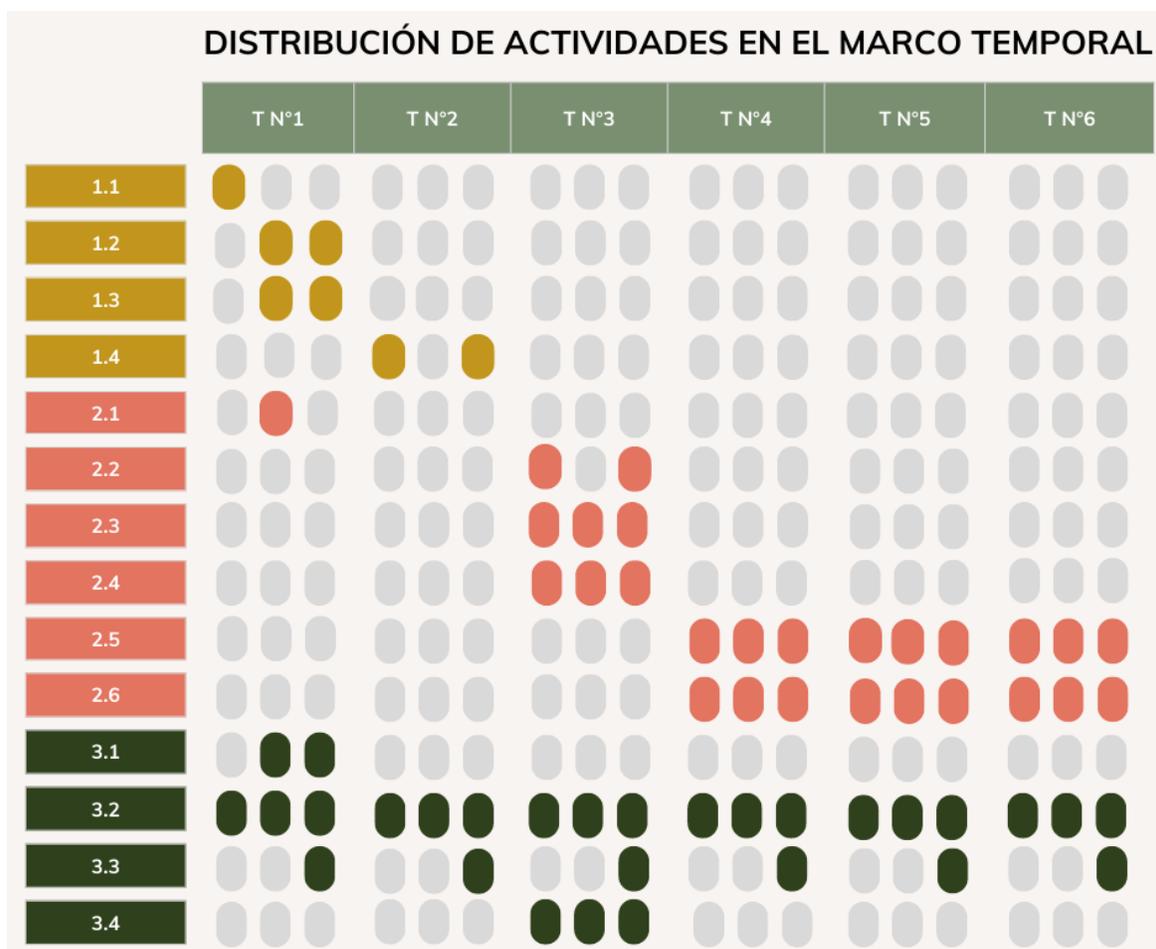
- 2.1 Presentar toda la documentación necesaria para concretar el ingreso de la ciudad a ICLEI.
- 2.2 Entablar reunión con el equipo multidisciplinario de ICLEI para planificar la asistencia técnica y el trabajo colaborativo.
- 2.3 Tomar capacitaciones en desarrollo local sostenible que brinde ICLEI.
- 2.4 Analizar el plan de trabajo, programas, proyectos y acciones que realiza la UTADS de Mercociudades en busca de oportunidades.
- 2.5 Entablar reuniones con agentes clave de UTADS para incorporar a la ciudad en proyectos, programas, acciones, etc.
- 2.6 Participar de los programas virtuales de debate e intercambio de buenas prácticas en desarrollo local sostenible promovidos por UTADS.
- 3. Incorporar acciones que otorguen legitimidad a la política internacional subnacional para lograr la continuidad de esta sin importar los cambios de gobierno.
  - 3.1 Entablar reuniones con las distintas áreas de la Municipalidad para comentar la tarea y el enfoque de la nueva Secretaría y así generar transversalidad y coordinación.
  - 3.2 Dar a conocer a la población los beneficios que generará la Secretaría para la ciudad a través de publicaciones en la web y redes sociales.
  - 3.3 Hacer comunicados sobre resultados, a finales de cada trimestre, para demostrar transparencia.
  - 3.4 Entablar reuniones con la Universidad Nacional de Río Cuarto y Bio4, al ser actores clave del sector privado y academia, para planificar trabajos conjuntos.

#### *5.6 Marco de tiempo:*

En este apartado se hará uso de la herramienta Diagrama de Gantt con el objetivo de planificar la cantidad de tiempo que se utilizará para el desarrollo de cada una de las actividades enumeradas anteriormente. El proyecto tiene pensada una duración inicial de 18 meses los cuales estarán agrupados en el diagrama por trimestres. Se planea el inicio del plan en febrero del 2023 por lo que se extendería hasta fines de julio del año 2024.

#### **Cuadro N°2**

*Diagrama de Gantt para distribución de actividades en el marco temporal*



Fuente: elaboración propia.

### 5.7 Seguimiento y evaluación:

El seguimiento y la evaluación (SyE) son parte central de los acuerdos para una buena gobernabilidad y son necesarios para lograr la formulación de políticas basadas en la evidencia, la toma de decisiones presupuestarias, la administración y la rendición de cuentas (Mackay, 2007).

En esta sección se detallarán indicadores que ayudarán a determinar el grado de éxito que haya tenido cada actividad. Esta evaluación resulta de gran utilidad para realizar un posterior análisis sobre las causas y consecuencias que llevaron a cada resultado y esto a su vez servirá de parámetro para tener en cuenta en posteriores acciones.

En lo que respecta al objetivo específico N°1 se considerará que fue exitosa la ejecución de este si:

- Hay un informe sobre las actividades que realizó la Municipalidad en materia internacional hasta el momento en que se inicia con el plan.
- Se realizó una reunión con cada área de la Municipalidad que haya estado ejecutando acciones en materia internacional.
- Se realizaron dos reuniones con la Secretaría de Integración Regional de la Provincia de Córdoba.

Se estima como base mínima nada más una reunión con cada área municipal por el hecho de que eso ya sería suficiente para tener conocimiento de la idea principal, avances que han logrado y desde qué aspecto se puede aportar. A su vez, se establecen como mínimo dos reuniones con la Secretaría de Integración Regional porque se presupone una para presentación y reconocimiento mutuo y otra para tratar temas más específicos y direccionados al objetivo. Se aclara, tanto para estas acciones como para el resto, que si, por ejemplo, se realizan más reuniones de las esperadas, esto es catalogado de manera positiva.

Sobre el objetivo específico N°2 se considerará que fue exitosa la ejecución de este si:

- Río Cuarto es efectivamente miembro de ICLEI.
- Se realizaron dos reuniones con el equipo multidisciplinario de ICLEI.
- Cada integrante del equipo de la Secretaría tomó una capacitación de ICLEI sobre desarrollo local sostenible.
- Hay un informe sobre el plan de trabajo, programas, proyectos y acciones que realiza la UTADS que presenta oportunidades para la ciudad.
- La ciudad está involucrada en tres proyectos o acciones de la UTADS.
- Participaron en tres programas de debate e intercambio de buenas prácticas en desarrollo local sostenible de UTADS.

Se buscará una primera reunión con el equipo multidisciplinario de ICLEI para intercambio de ideas y objetivos y una segunda reunión para establecer el esquema de trabajo conjunto. La cantidad de capacitaciones y participaciones en debates e intercambios de

experiencia son pensadas en relación con la necesidad de estas, pero teniendo en cuenta el acotado tiempo del plan. Por motivos similares es que se estiman el involucramiento en tres proyectos o acciones de UTADS además de pensar en dar plazos de seis meses para la planificación y ejecución de cada uno.

En relación con el objetivo específico N°3 se considerará que fue exitosa la ejecución de este si:

- Se realizó una reunión con cada órgano de la Municipalidad que en total son 14.
- Se realizó una publicación oficial en la página web de la Municipalidad donde se comenta los objetivos y beneficios que brinda la Secretaría a la ciudad.
- Se realizó una publicación cada semana o cada 10 días en las redes sociales.
- Se realizó una evaluación de seguimiento cada tres meses y se publicaron los resultados en redes sociales o la web.
- Se ejecutó un trabajo colaborativo con la Universidad Nacional de Río Cuarto y uno con Bio4.

Los plazos pensados para las publicaciones son en base a una cantidad de días que no resulta agobiante para el público ni para los que planean las mismas, pero que a la vez genera la sensación de estar activo en redes. Ahora bien, un trabajo colaborativo con cada actor no gubernamental ya se considera útil, teniendo en cuenta nuevamente el tiempo acotado, para lograr lazos que posteriormente beneficien a la legitimidad y continuidad de la Secretaría, aunque lo ideal es promover más en un futuro.

Asimismo, se realizará una evaluación de seguimiento al finalizar cada trimestre. Esto con el fin de brindar mayor transparencia y a la vez es beneficioso para observar si el rumbo que se está tomando es el indicado. En caso de que no lo sea, esto ayudará a implementar los cambios necesarios de manera temprana y así asegurar el logro de los objetivos de manera más concreta.

## 6. Conclusión y recomendación

### 6.1 Conclusión:

Habiendo desarrollado este trabajo se espera haber comunicado de manera efectiva el importante papel que desempeñan las ciudades hoy en día en el tablero internacional. Luego de las diversas modificaciones en las condiciones políticas, culturales, económicas y sociales que han sufrido a lo largo del tiempo los espacios orientados a la cooperación, cada vez ha sido más amplia la variedad de actores que ocupaba un lugar en los mismos y dentro de estos nuevos participantes se encuentran, efectivamente, los gobiernos subnacionales, ciudades, municipios. De esta manera es que llegan a tener la capacidad de tomar decisiones dentro de la agenda internacional, casi que retando a los ya prácticamente obsoletos paradigmas estatocéntricos que planteaba el estado westfaliano. Tal es el caso que, en la actualidad, uno de los focos principales para los organismos internacionales son los gobiernos locales. Se crean espacios, programas, desarrollan acciones, generan relaciones, todo esto sin los gobiernos nacionales actuando de intermediarios. La evolución de la cooperación internacional ha logrado que estos organismos, las redes internacionales, los gobiernos nacionales, la sociedad civil, el sector privado, entre otros, generen un círculo virtuoso de interrelación. Esto resulta en un motor para los municipios que los ayuda al desarrollo de políticas para internacionalización y los impulsa a posicionarse frente a distintas fuentes de financiamiento, inversores, cooperadores, etc.

La idea que da origen a este trabajo final de grado ha sido elaborar una herramienta para este insurgente actor que es la ciudad de Río Cuarto, que sea un aporte en dos aspectos. Por un lado, tratando esta temática auge hoy en día en la disciplina de las Relaciones Internacionales que es justamente la internacionalización de los gobiernos locales y, por otro lado, esquematizar un proceso de planificación e implementación de lo que resultaría en una política internacional subnacional con orientación a lograr el desarrollo local sostenible de la ciudad. Esto con la finalidad de lograr un municipio sólido en su accionar tanto regional como internacional, resiliente, con un peso importante en sus decisiones, reconocido en el ámbito internacional, con una estructura de ciudad sostenible que llegue a ser considerada ejemplo una vez evolucionada.

## *6.2 Recomendación:*

Como primer punto se recomienda establecer lazos más fuertes en el ámbito regional, considerando que el trabajo y representación en bloque genera mayor peso al momento de tratar con actores más poderosos en lo internacional. Además, se pueden obtener grandes beneficios de trabajar junto a sus pares regionales, como la cooperación para desarrollo de actividades, intercambios de buenas prácticas, asesoramientos, etc. Río Cuarto en su caso particular es perteneciente a la Región Centro, un bloque de integración territorial subnacional, conformado por las provincias de Córdoba, Entre Ríos y Santa Fe con importante trascendencia en el país y amplia actuación internacional.

Una segunda recomendación consiste en postular a premios internacionales, ya que en el último tiempo han cobrado mayor relevancia como una estrategia para posicionamiento. Algunos de los beneficios se centran en publicidad por una política exitosa, ingreso a una liga de ciudades referente en la materia, distintos organismos o ciudades toman conocimiento de la ciudad y la incluyen en eventos, permite validación de las políticas por parte de reconocidos organismos y ayuda a demostrar a los ciudadanos que las acciones llevadas a cabo van por buena vía y son reconocidas internacionalmente. Los premios en sí suelen ir acompañados de apoyos financieros, aunque no en grandes sumas, o suelen consistir en algunas asistencias más bien técnicas para mejorar y/o desarrollar alguna política local.

Por último, de manera un poco más general, se recomienda incorporar otros ejes a la política internacional subnacional, sumado a evaluar e incorporar más acciones. Si bien es importante continuar con la mirada en el desarrollo local sostenible, hay diversos enfoques que se pueden complementar con este. Asimismo, una vez fortalecida dicha política, se puede pensar más específicamente en estrategias para posicionar a la ciudad como referente internacionalmente conocido en algún área en la que sobresalga.

Lo fundamental es que el presente trabajo sienta una base útil, que puede ser tomada de impulso y puerta de acceso a las diferentes oportunidades que se pueden conseguir a través de la cooperación internacional.

## 7. Referencias

- Argentina.gob.ar. (s.f). *Ciudades Sostenibles*. Recuperado de:  
<https://www.argentina.gob.ar/ambiente/desarrollo-sostenible/ciudades-sostenibles>
- Alburquerque, F. (2003). *Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local*. Recuperado de:  
[https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1251476959.alburquerque\\_et\\_al\\_2003\\_teorias\\_y\\_practica\\_del\\_enfoque\\_de\\_desarrollo\\_local\\_0.pdf](https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1251476959.alburquerque_et_al_2003_teorias_y_practica_del_enfoque_de_desarrollo_local_0.pdf)
- Buarque, S. C. (1998). *Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável*. Brasília: Airton L. Lima Camara.
- Calvento, M. (2016). La Política Internacional Subnacional: una propuesta para el abordaje del accionar contemporáneo en Argentina. *Desafíos*, vol. 28, núm. 1, pp. 297-334. Doi: dx.doi.org/10.12804/desafios28.1.2016.07
- 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*. Recuperado de:  
[https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1008/1/TDOC\\_EPYG\\_2012\\_C M.pdf](https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1008/1/TDOC_EPYG_2012_C M.pdf)
- Castells, M. (1999). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza Editorial.
- Cohen, E. y Martínez, R. (2002). *Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.
- Constitución de la Nación Argentina. Art. 124. 3 de enero de 1995. (Argentina)
- Constitución de la Provincia de Córdoba. Art. 16 y Art. 144. 14 de septiembre de 2001. (Argentina)

- Córdoba Hoy. (21 de octubre de 2022). *Río Cuarto participó de la Cumbre Mundial de Alcaldes C40 en Buenos Aires*. Recuperado de: <https://cbahoy.com.ar/rio-cuarto/rio-cuarto-participo-de-la-cumbre-mundial-de-alcaldes-c40-en-buenos-aires/>
- Córdoba Interior Informa. (11 de mayo de 2022). *Río Cuarto participó del Encuentro de Ciudades Destino de Congresos*. Recuperado de: <https://cordobainteriorinforma.com/2022/05/11/rio-cuarto-participo-del-encuentro-de-ciudades-destinos-de-congresos/>
- De La Varga, O. (2014). ¿Definición de la cooperación descentralizada? Orígenes, aproximaciones y retos de futuro. *TIP*, año 3, número especial, pp. 7-12. Doi: 1853-9939.
- De Marsilio, E. G. (noviembre, 2006). Relaciones Paradiplomáticas: de la teoría y metodología al estudio de las realidades. Algunos aportes al análisis del caso argentino. En G. Azpiazu. *III Congreso de Relaciones Internacionales*. Conferencia llevada a cabo en el congreso del Instituto de Relaciones Internacionales, La Plata.
- Fundación Dom Cabral. Prefeitura de Belo Horizonte. (2014). *Proyecto AL-LAS: Acción Internacional para una Ciudad Sustentable*. Recuperado de: [http://acimedellin.org/wp-content/uploads/2017/11/Cuaderno\\_4.\\_Accion\\_Internacional\\_para\\_una\\_Ciudad\\_Sustentable.\\_Tendencias\\_Actores\\_y\\_Buenas\\_Practicas-1.pdf](http://acimedellin.org/wp-content/uploads/2017/11/Cuaderno_4._Accion_Internacional_para_una_Ciudad_Sustentable._Tendencias_Actores_y_Buenas_Practicas-1.pdf)
- Fundación Vida Silvestre. (17 de mayo de 2021). *Crisis ambiental: cada vez más personas se preocupan por la pérdida de naturaleza en el mundo*. Recuperado de: <https://www.vidasilvestre.org.ar/?21940/analisisEIU>
- García Roselló, P. (2016). *Internacionalización de los actores subnacionales y Desarrollo Local* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Tandil. Recuperada de: <https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/1643/G>

[arc%C3%ADa%20Rosell%C3%B3%2C%20Pilar.PDF?sequence=1&isAllo  
wed=y](#)

Gobierno de Río Cuarto. Web Oficial. Recuperado de: <https://www.riocuarto.gov.ar/>

ICLEI. (s.f). *Visión Estratégica*. Recuperado de:  
<https://americadosul.iclei.org/es/vision-estrategica/>

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2010). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010*. Recuperado de:  
<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-CensoProvincia-999-999-14-000-2010>

Mackay, K. (2007). *Cómo crear sistemas de SyE que contribuyan a un buen gobierno*. Recuperado de:  
[https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/reports/monitoring\\_and\\_evaluation\\_spanish.pdf](https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/reports/monitoring_and_evaluation_spanish.pdf)

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

Mercociudades. (s.f). *Visión y Misión*. Recuperado de:  
<https://mercociudades.org/mercociudades/>

Municipio de Bahía Blanca. (s.f). *Bahía Internacional*. Recuperado de:  
<https://www.bahia.gob.ar/internacional/>

Naciones Unidas. (s.f). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de:  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Naciones Unidas. (s.f). *Objetivo 11: Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles.* Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/cities/>

Oddone, Nahuel. (2009). *La Red de Mercociudades: Globalización, integración regional y desarrollo local.* Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/46563305\\_LA\\_RED\\_DE\\_MERCOCIUDADES\\_GLOBALIZACION\\_INTEGRACION\\_REGIONAL\\_Y\\_DE\\_SARROLLO\\_LOCAL](https://www.researchgate.net/publication/46563305_LA_RED_DE_MERCOCIUDADES_GLOBALIZACION_INTEGRACION_REGIONAL_Y_DE_SARROLLO_LOCAL)

Portal de Transparencia Río Cuarto. (2022). *Presupuesto.* Recuperado el 2 de octubre de 2022 de: <http://transparencia.riocuarto.gov.ar/>

Salomón, Mónica. (1993). Las ciudades y el desarrollo en su papel internacional. *Papers: revista de sociología*, 127-141. Recuperado de: <file:///C:/Users/fiama/Downloads/25175-Text%20de%20l'article-58709-1-10-20061130.pdf>

## 8. Anexo

### 8.1 Presupuesto

Recursos	Detalle	Presupuesto	
Salarios de Secretario (\$250.000), Subsecretario (\$200.000), Asesor (\$175.000) y administrativo (\$140.000)	Secretario: 1 - 16 meses	\$4.000.000	\$18.960.000
	Subsecretario: 1 - 16 meses	\$3.200.000	
	Asesor: 1 - 16 meses	\$2.800.000	
	Administrativos: 4 - 16 meses	\$8.960.000	
Equipo tecnológico (se utilizará el modelo Notebook Asus X515EA Intel Core i3 4GB de RAM 256GB SSD Win 11 \$136.000 actualizado a noviembre de 2022)	Notebooks: 7	\$9,520,000.00	
Membresía de ICLEI (U\$D 1,237.5)	Cotización de dólar oficial al día 16/11/2022 \$160.82	\$199,014.75	
		Total: \$28,679,014.75	