

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

---

TESIS

---

La cooperación descentralizada como herramienta para  
el desarrollo territorial de los gobiernos locales

*Marco global y estudio comparativo: Municipio de Salta, Municipio de Tres  
de Febrero, Municipio de La Plata, Municipio de Tandil y Municipio de  
Rosario*

---

AUTORA: MARÍA AGUSTINA MACÍAS

DIRECTORA: DRA. SUSANA CAMPARI

NOVIEMBRE 2018

---

## Agradecimientos

Agradezco a mi familia por todo su apoyo incondicional. A mi mamá por la contención y acompañamiento emocional permanente y a mi papá que desde mi infancia me ha despertado la pasión por el conocimiento para que pueda progresar como persona y contribuir a la sociedad. *A ambos por ayudarme a ser mejor persona todos los días.*

A mis amigos que siempre están cuando los necesito y me apoyan y me alientan para que pueda alcanzar mis sueños. *Siempre su contención es importante, un cable a tierra.*

A mi equipo de trabajo, que además de haber compartido experiencias profesionales, hemos establecido lazos humanos muy importantes. *Todos los días aprendo de Uds.*

A todos los funcionarios nacionales y municipales y personas del ámbito académico que participaron de esta investigación y que con sus aportes contribuyeron a brindar conocimiento y entendimiento al *corpus* de este trabajo. *El aporte de todos es muy agradecido.*

A mis profesores y al cuerpo académico de la Universidad, quienes me han guiado permanentemente para concretar este trabajo. *Gracias.*

## ÍNDICE

### RESUMEN

<b>CAPITULO 1. Introducción .....</b>	<b>7</b>
I. ¿Qué se entiende por cooperación descentralizada? .....	7
II. Etapas recientes que contribuyeron a la aplicación de la Cooperación descentralizada .....	9
III. La cooperación descentralizada en América Latina en la actualidad...	12
IV. ¿Por qué realizar un trabajo de investigación acerca de la cooperación descentralizada y en la Argentina?.....	14
V. Estructura del trabajo.....	19
VI. Líneas de abordaje.....	20
<b>CAPITULO 2. Objetivos, hipótesis y metodología de investigación .....</b>	<b>23</b>
I. Objetivo general y específicos e hipótesis de la investigación .....	23
II. Estrategia metodológica de la investigación.....	25
a. ¿Por qué los gobiernos subnacionales municipales?.....	27
b. Criterios de selección de la muestra.....	28
c. Consideraciones para el estudio comparativo .....	30
<b>CAPITULO 3. Los gobiernos locales en un mundo globalizado y descentralizado, inserción en una realidad compartida.....</b>	<b>33</b>
I. Interdependencia compleja. Del estado centrico a un mundo transnacional .....	33
II. Acción exterior de los gobiernos locales. La Globalización y la descentralización como factores de integración.....	38
<b>CAPITULO 4. Cooperación descentralizada como herramienta para el desarrollo. ....</b>	<b>46</b>
I. Breve introducción a la Cooperación Internacional al Desarrollo.....	46
II. Cooperación descentralizada .....	49
<b>CAPITULO 5. Desarrollo territorial. Impacto en la agenda global y local .....</b>	<b>55</b>
I. Desarrollo territorial y capital social.....	55
II. Dimensiones típicas de Desarrollo Territorial .....	61
III. De los Objetivos de Desarrollo del Milenio a los Objetivos de Desarrollo Sostenible Agenda 2030 .....	63
<b>CAPITULO 6. Marco general de la cooperación</b>	

<b>descentralizada en Argentina.....</b>	<b>65</b>
I. Marco normativo y de aplicación: ordenamiento territorial federal.....	65
II. Cooperación descentralizada en Argentina .....	67
<b>CAPITULO 7. Análisis de la situación actual de los gobiernos locales frente a la aplicación de la cooperación descentralizada.....</b>	<b>72</b>
I. Estudio comparativo .....	73
a. Municipio de Rosario.....	73
b. Municipio de Tres de Febrero .....	82
c. Municipio de Tandil.....	88
d. Municipio de La Plata.....	94
e. Municipio de Salta.....	99
II. Nivel de madurez de desarrollo y aplicación de la herramienta de cooperación descentralizada en los municipios .....	104
<b>CAPITULO 8. Conclusiones.....</b>	<b>109</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>120</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>131</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS Y CUADROS</b>	
Tabla 1. Municipios seleccionados para la muestra de casos.....	29
Cuadro 1 - Condiciones y Capacidades Institucionales de Rosario para llevar a cabo la gestión internacional y la cooperación descentralizada.....	80
Cuadro 2 - Condiciones y Capacidades Institucionales de Tres de Febrero para llevar a cabo la gestión internacional y la cooperación descentralizada .....	87
Cuadro 3 - Condiciones y Capacidades Institucionales de Tandil para llevar a cabo la gestión internacional y la cooperación descentralizada.....	93
Cuadro 4 - Condiciones y Capacidades Institucionales de La Plata para llevar a cabo la gestión internacional y la cooperación descentralizada.....	98
Cuadro 5 - Condiciones y Capacidades Institucionales de Salta para llevar a cabo la gestión internacional y la cooperación descentralizada.....	103
Figura 1 - Nivel de Madurez de desarrollo y aplicación de la herramienta de cooperación descentralizada	104
Cuadro 6. Dimensiones de análisis y características nivel de madurez.....	105
Tabla 2. Intervalos de puntaje para cada nivel de madurez.....	106

Tabla 3. Resultados nivel de madurez para los municipios analizados.....	107
Gráfico 1. $\Sigma$ Total Puntaje Dimensiones de los municipios analizados para la determinación del nivel de madurez de desarrollo y aplicación de la herramienta de cooperación descentralizada.....	107
Gráfico 2 - Resultado Nivel de Madurez municipal para cada dimensión.....	108
Tabla 4. Cantidad de Gobiernos Locales y población por Provincias.....	182

# **La cooperación descentralizada como herramienta para el desarrollo territorial de los gobiernos locales**

*Marco global y estudio comparativo: Municipio de Salta, Municipio de Tres de Febrero, Municipio de La Plata, Municipio de Tandil y Municipio de Rosario*

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo el estudio del marco global de la cooperación descentralizada para el desarrollo territorial, y su análisis general y estudio comparativo de esta herramienta para los gobiernos subnacionales municipales en Argentina.

¿Cuál es el marco general de inserción de la acción Internacional y la cooperación descentralizada de los Gobiernos locales en Argentina?, ¿cómo ha sido dicha inserción?, ¿cuál ha sido su contexto global, nacional y local de aplicación?

En cuanto a las iniciativas y vínculos de cooperación descentralizada de los gobiernos locales argentinos: ¿cuál es el conocimiento de los gobiernos locales acerca de la cooperación descentralizada y su contribución para el desarrollo de su territorio? ¿existe una estrategia de cooperación descentralizada o se trata de proyectos aislados que no responden a una lógica integrada? ¿cuáles son las condiciones y capacidades institucionales esenciales que se tienen que dar en la órbita municipal para lograr una apropiación de esta herramienta que efectivamente tenga un impacto en el desarrollo territorial?

La intención del presente trabajo es describir y analizar el estado de situación actual de los gobiernos locales municipales frente al uso de la cooperación descentralizada para la promoción del desarrollo territorial, identificando, caracterizando y analizando potenciales condiciones y capacidades fundamentales que permitan poder llevar a cabo la cooperación descentralizada de forma tal que contribuya al desarrollo territorial. Todo ello con el fin último de poner en conocimiento los beneficios de esta herramienta, pero por sobre todo de realizar un aporte a la Administración Pública Nacional a través de un instrumento que permita a los gobiernos municipales identificar cuáles son esas condiciones y capacidades con

las que cuentan y cuáles son las necesarias para desarrollar una estrategia de cooperación descentralizada que contribuya al desarrollo de sus territorios.

## **CAPITULO 1. Introducción**

### **I. ¿Qué se entiende por cooperación descentralizada?**

En las últimas décadas la acción exterior de los gobiernos locales ha ido cobrando mayor visibilidad en el plano global como consecuencia de los procesos de descentralización del poder de los Estados nacionales que han vivido la mayoría de los países en el mundo, como así también por el propio proceso de globalización que ha impactado en una revalorización del ámbito territorial/local.

Considerando este contexto de las relaciones internacionales que inserta a las entidades no centrales (provincias, departamentos, comunas, entre otros) en la acción internacional, se puede constatar que a partir de la década de 1990 empieza a utilizarse el término de cooperación internacional descentralizada, avanzando en un nuevo esquema de cooperación entre gobiernos sub-estatales, sub-nacionales o locales, con frecuencia municipalidades o ciudades. De esta forma, se ve marcada una ruptura en el paradigma de cooperación internacional tradicional, que involucraba a “países donantes” y “países receptores” – gobiernos centrales de ambos países -, para dar lugar a nuevos actores transnacionales en el mundo global y a relaciones más horizontales.

La *cooperación descentralizada* es el nombre que adopta el mecanismo utilizado para definir la relación de distintas entidades locales en el plano internacional en pos de un objetivo compartido con impacto territorial para ambas partes. Este mecanismo articula relaciones transnacionales entre gobiernos subnacionales a través de proyectos de cooperación entre partes que buscan la promoción del desarrollo local y territorial de colectividades con características similares. Su definición, ha sido adoptada por la “Comisión de cooperación descentralizada” de CGLU (Cités et Gouvernement Locaux Unis)<sup>1</sup>

La cooperación descentralizada es una cooperación solidaria entre organismos locales extranjeros. Se busca principalmente el fomento de la prosperidad común, consolidar el desarrollo local y la gobernanza de los territorios. Fortalece las capacidades de las autoridades locales para asumir las competencias de la descentralización creciente en las distintas regiones del mundo. La cooperación descentralizada entra en el ámbito de la ayuda pública al desarrollo y está definida por la legislación de los Estados. Las actuaciones abarcan los ámbitos de

---

<sup>1</sup>Definición adoptada durante la reunión de la comisión “cooperación descentralizada” de CGLU de Washington en febrero 2006.

competencia de los poderes locales: desarrollo urbano; agua; saneamiento; estado civil; zonas verdes; gestión de los servicios. Se implementa de diferentes maneras, según los países: mediante un apoyo financiero y/o un intercambio de peritaje; directamente por el organismo territorial y/o un operador exterior; de forma bilateral y/o mediante redes de organismos.

En este sentido y como expone María del Huerto Romero (2004), fue la Unión Europea la primera institución que en 1992 definió la Cooperación Descentralizada como:

Un nuevo enfoque en las relaciones de cooperación que busca establecer relaciones directas con los órganos de representación local y estimular sus propias capacidades de proyectar y llevar a cabo iniciativas de desarrollo con la participación directa de los grupos de población interesados, tomando en consideración sus intereses y puntos de vista sobre el desarrollo. (p.4)

Por otro lado, existen otras definiciones de cooperación descentralizada que se detallan a continuación para presentar el tema de investigación.

La tendencia más reciente pone menos énfasis en la transferencia de dinero para dar prioridad a instrumentos como la asistencia técnica, la transferencia de tecnología, el intercambio de experiencias, la formación de recursos humanos (tanto del personal técnico como de los cargos políticos) y el desarrollo institucional de manera más amplia. (Zapata, 2007, p.24)

Con el tiempo y de manera muy marcada en años recientes, la cooperación descentralizada favorece al establecimiento de relaciones más equilibradas basadas en el intercambio de experiencias. La horizontalidad de los hermanamientos da lugar al desarrollo de redes multilaterales alrededor de las cuales se asocian un mayor número de gobiernos locales con objetivos comunes. Con las redes, la cooperación descentralizada se dota de una visión más amplia, menos asistencial y más enfocada en la reciprocidad y el interés mutuo. (Zapata, 2008, p. 4)

“(…) la cooperación descentralizada sería una modalidad de internacionalización, en la medida que los gobiernos territoriales aprovechen las oportunidades que brinda la cooperación internacional para actuar conjuntamente entre ellos y sus respectivas comunidades” (Jiménez, 2012, p. 7).

Frente a este tipo de cooperación se distinguen tres características:

- Arraigo territorial de los actores. Les permite a los gobiernos conseguir apoyo de sectores de la sociedad de una manera más accesible que si estuvieran en una posición distante de la comunidad.
- Colaboración horizontal e intercambio de experiencias. Las acciones no se limitan a recibir ayudas sino, por el contrario, se enfocan en asociaciones de tipo horizontal durables en las que se privilegia la colaboración mutua.
- Reciprocidad, interés y beneficios mutuos. Implica que haya un interés común de las partes para realizar el intercambio y que su homólogo se beneficie. (Jiménez, 2012, p.8)

## **II. Etapas recientes que contribuyeron a la aplicación de la Cooperación descentralizada**

La cooperación descentralizada es una herramienta dentro de la Cooperación Internacional que involucra a gobiernos subnacionales en pos de llevar a cabo acciones en conjunto de coordinación de políticas y de esfuerzos para alcanzar objetivos en común en el plano internacional y local por parte de cada uno de los territorios involucrados.

En este sentido, a pesar de que inicialmente la Cooperación Internacional al Desarrollo fue utilizada de forma vertical, es decir, por aquellos países que siempre han propiciado esta herramienta para hacer cooperación Norte-Sur en el marco de la “Ayuda Oficial al Desarrollo”, se puede decir que a medida que avanzó el proceso de descentralización y globalización, esta herramienta amplió la cantidad de actores que hacen uso de ella y particularmente posicionó a los actores gubernamentales no centrales como actores relevantes dentro de la escena internacional y de la cooperación al desarrollo. En este sentido, los gobiernos locales se insertan en la lógica de la cooperación internacional a través de la cooperación descentralizada para llevar a cabo proyectos en conjunto con otros gobiernos y/o actores locales de otros países que contribuyan al desarrollo de sus territorios, desde un enfoque horizontal, recíproco y de beneficio mutuo que guíe el accionar. Este tipo de proyectos de cooperación se centra en el intercambio de experiencias y conocimiento técnico entre gobiernos locales con el fin de hacer frente a los desafíos y retos territoriales que presentan los mismos.

En esta línea es importante distinguir distintas etapas recientes que han marcado una clara transformación en el paradigma de la cooperación internacional, y en particular en la cooperación descentralizada, que guardan relación con la propia evolución del mundo conforme a las problemáticas y necesidades del escenario internacional, impactadas claramente por un cambio de enfoque que tradicionalmente era de corte económico, vertical y asistencialista a un enfoque cuyo centro es el desarrollo humano y sostenible, la horizontalidad, la reciprocidad y el beneficio mutuo de estos vínculos internacionales.

La primera etapa se sitúa a finales de la década del 80 cuando se constata la “fatiga de la cooperación”. Luego de esfuerzos realizados en materia de Ayuda Oficial al Desarrollo desde la década del 70, cuando los países más industrializados acordaron llegar a la meta internacionalmente convenida del 0,7% de su PBI para la AOD destinada a los países menos desarrollados para que puedan alcanzar su desarrollo, se confirma que los resultados alcanzados no cumplieron con su objetivo y que las recetas de los países industrializados no eran aplicables a contextos distintos. Este tipo de cooperación internacional al desarrollo respondía al modelo clásico o asistencial, es decir, Norte-Sur, Estado-Donante, Estado-Receptor, donde se priorizaba lo económico por sobre el desarrollo, y donde fundamentalmente las acciones de cooperación eran realizadas entre estado-estado en contraposición con las acciones gobiernos locales-gobiernos locales. En este sentido, distintos organismos internacionales hacen una fuerte crítica a la forma de cooperación tradicional, apelando a una democratización de esta herramienta a través de la incorporación y participación de otros actores distintos a los Estados nacionales como son los gobiernos locales, sociedad civil, otros. Por último, la Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro en 1992, incorpora el concepto de desarrollo sostenible a la agenda global, lo cual influye también en la orientación de la cooperación internacional y la política pública mundial.

Luego, se ubica una segunda etapa en la primera década del siglo XXI en donde cobra mayor vigorosidad el paradigma de cooperación horizontal, recíproca y participativa entre distintos niveles de gobierno y actores no gubernamentales, el cual plantea una nueva forma de relacionarse y cooperar internacionalmente para hacer frente a las asimetrías generadas por el modelo clásico vertical-asistencial de cooperación internacional al desarrollo. Asimismo, durante esta década, en el ámbito de las Naciones Unidas, se aprueba la Declaración del Milenio y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) para el año 2015, lo cual marca un claro horizonte y una visión compartida acerca del desarrollo y sobre cuáles son los ejes y líneas de acción que los líderes mundiales tienen que realizar para llegar a ello, impulsando políticas y acciones que contribuyan a la reducción de la pobreza y la mejora de la vida de las personas de pocos recursos. En 2005, más de 100 países y organismos de ayuda aprueban la Declaración de París sobre Eficacia de la Ayuda, definiendo los principios y compromisos en las relaciones entre donantes y receptores de la cooperación internacional al desarrollo, para que contribuyan al logro de los ODM y otros objetivos en materia de desarrollo.

Por último, se distingue una tercera etapa marcada por la globalización y la crisis económica y financiera, que comienza en 2007 y que trae consigo distintas consecuencias globales. Por un lado, se produce una contracción de los fondos y apoyos económicos

destinados por los países del Norte a los del Sur (en particular a América Latina). La ayuda al desarrollo originada principalmente por el aporte del 0,7% del PBI de los países más desarrollados del mundo y/o fondos e instituciones internacionales, económicos y/o políticos, como ser la Unión Europea, Banco Mundial, Naciones Unidas, entre otros, se ve impactada, lo que hace que se contraigan las economías de estos países, poniendo la mirada sobre el mercado doméstico y reenfocando la cooperación para aquellos países en situaciones de vulnerabilidad y de extrema pobreza. Por otro lado, muchos países de Latinoamérica no solo no sienten la recesión, sino que marcan crecimiento macroeconómico en los años siguientes, incrementando el nivel de renta de países que tradicionalmente eran receptores de fondos. En función de la situación descrita, los países de la región redefinen su estrategia internacional, además de poner foco en el uso de este tipo de herramientas con una mirada hacia Asia y hacia la región a través de la cooperación Sur-Sur. Asimismo, el rol de los gobiernos locales se consolida y se reconoce en el ámbito local e internacional como clave para el desarrollo territorial y la cohesión social, comenzando a ejercer mayor autonomía en cuanto a las decisiones que hacen a su desarrollo. En esta línea, como menciona Sarraute (2014), hasta hace no mucho las relaciones de cooperación descentralizada estaban basadas en apoyos financieros y técnicos con capacidad de incidencia en actuaciones un tanto puntuales planteadas por sus socios; actualmente dicho marco se replantea en torno a las necesidades que tienen los nuevos países ascendentes en renta media. Se puede tomar el caso de ciudades como Lima y Medellín que “(...) cuentan con capacidad financiera para plantearse actuaciones en grandes infraestructuras, como, por ejemplo, la mejora de las redes de transporte” (Sarraute, 2014, p.8).

En este sentido, la cooperación descentralizada es una modalidad de la cooperación internacional al desarrollo, pero también se posiciona como una potencial herramienta dentro de la acción exterior de los gobiernos subnacionales para el desarrollo de su territorio de forma conjunta a través de un partenariado que prioriza el aprendizaje en conjunto y el beneficio mutuo. “Su potencial para generar vínculos de todo tipo está desbordando dicho marco y la cooperación descentralizada está pasando a convertirse en una herramienta propia de la acción exterior de las ciudades” (Sarraute, 2014, p.8).

Finalmente, la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible vuelve a marcar una nueva hoja de ruta hacia el desarrollo. Esta agenda se construye mediante la participación de múltiples actores, incluyendo a los gobiernos locales como así también a otros actores no gubernamentales. Esta agenda presenta varios desafíos para la cooperación internacional al

desarrollo y a la cooperación descentralizada, en el sentido que orienta los esfuerzos en desarrollar alianzas que contribuyan a los ODS<sup>2</sup>.

### **III. La cooperación descentralizada en América Latina en la actualidad**

La cooperación internacional al desarrollo, como su modalidad de cooperación descentralizada, es un campo de investigación y de aplicación que ha ido mutando a lo largo de los últimos años producto de las grandes transformaciones económicas, sociales, políticas e institucionales que han delimitado y configurado el mundo actual en que vivimos.

En este contexto complejo que se describe, la política global y local se ve impactada cada vez más por la multiplicidad y diversidad de actores (ONGs, sociedad civil, sector privado) que se interesan y participan en las políticas y acciones públicas. Estos actores transnacionales y transgubernamentales se insertan en el campo de la acción pública a través de la participación en los procesos de búsqueda y generación de soluciones a las problemáticas de la sociedad, que en muchos de esos casos son globales pero de impacto territorial/local. El desarrollo humano y sustentable es el horizonte y el estimulante en ese proceso de búsqueda de soluciones, las cuales además de ser pensadas para dar respuesta en la órbita local, responden a objetivos perseguidos y compartidos de forma global.

La crisis financiera en Europa, el incremento del nivel de renta de países tradicionalmente receptores de fondos, la redefinición de la agenda internacional de cooperación al desarrollo, el auge de la acción exterior de los gobiernos locales, las demandas ciudadanas crecientes y la necesidad de buscar soluciones territoriales a los desafíos globales están configurando un nuevo escenario. (Castells, 2014, p. 4).

La cooperación descentralizada es una herramienta a disposición de los gobiernos locales para su desarrollo territorial y posicionamiento internacional. Los cambios ocurridos en los últimos años han mostrado que esta herramienta continúa evolucionando y brindando respuestas más acordes a las problemáticas territoriales. Este tipo de formas de vinculación social en torno a proyectos institucionalizados en el marco de la cooperación descentralizada, incentivan la participación de distintos actores y niveles, además de crear y desarrollar capacidades territoriales que impactan en la conformación de las colectividades territoriales

---

<sup>2</sup>Ello se ve reflejado en el Objetivo 17 – Alianzas para lograr los objetivos, particularmente en el 17.16 “Mejorar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por alianzas entre múltiples interesados que movilicen e intercambien conocimientos, especialización, tecnología y recursos financieros, a fin de apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todos los países” (ODS, 2015); además del objetivo 11 – Ciudades y Comunidades Sostenibles. Página web: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

con un espíritu innovador, participativo y creativo a la hora de abordar las problemáticas del territorio.

En este sentido, en los últimos años han aparecido en los países de América Latina algunos ejemplos de nuevos paradigmas de cooperación descentralizada, como los partenariados público-privado, la cooperación Sur-Sur o la cooperación triangular, todas ellas iniciativas que pueden dar cuenta de un cambio de paradigma que trasluce las crecientes capacidades de los países de la región en generar soluciones concretas a los dilemas de desarrollo sustentable que afrontan los países del Sur.

El concepto de cooperación asociado a la “ayuda”, principalmente financiera, comienza a perder fuerza frente al de “desarrollo humano”, caracterizado por la multilateralidad, el interés mutuo, la complementariedad y la co-responsabilidad en el desarrollo de todos los actores territoriales. Y, en paralelo, empiezan a aflorar ejemplos de cooperación Sur-Sur, algunos de ellos no exentos de caer en el riesgo de reproducir a escala Latinoamérica, las tradicionales asimetrías Norte-Sur. (Sarraute, 2014, p.11)

Por otro lado, en lo que respecta a los desafíos de agenda pública global que marcan la agenda de políticas públicas de los países del mundo, en 2015 los 193 Estados miembros de la Organización de las Naciones Unidas acordaron 17 nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con una hoja de ruta que llamaba a erradicar la pobreza, reducir las desigualdades y proteger el medio ambiente, entre otros objetivos. Estos nuevos objetivos surgieron luego de la evaluación de los resultados de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), entre lo que cabe resaltar que la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID), la cooperación Sur-Sur (CSS) y la Cooperación Triangular (CT), constituyeron herramientas relevantes para acelerar el proceso hacia el cumplimiento de los Objetivos y maximizar los resultados para los países de la región latinoamericana. “De manera particular, los ODM contemplaron, en el objetivo 8 ‘Fomentar una Alianza Mundial para el Desarrollo’, que resaltó la importancia de la cooperación y la Ayuda oficial al Desarrollo (AOD) para alcanzar los ODM” (SEGIB, 2016, p.28).

En referencia a ello, la cooperación Sur-Sur, y en particular la cooperación descentralizada en la región, está orientada a fortalecer las capacidades locales y generar ecosistemas colaborativos que propicien el aprendizaje compartido y beneficio mutuo en torno a la búsqueda de soluciones a las problemáticas territoriales. Esta contribución ha tenido foco en el desarrollo de los recursos humanos, en el fortalecimiento de las capacidades institucionales y de gestión y en la implementación de iniciativas de desarrollo que facilitan el

logro de resultados concretos en torno al desarrollo local, humano y sustentable. A través de capacitaciones puntuales, intercambio de experiencias y lecciones aprendidas y acompañamiento en las distintas fases del proceso de política pública, es que los gobiernos locales han capitalizado estas relaciones en la generación de activos de valor efectivos que les han permitido avanzar en las prioridades de desarrollo local y nacional.

A lo largo de la historia, se ha constatado que asegurar la disponibilidad de recursos financieros no es suficiente para el cumplimiento de objetivos de desarrollo. La utilización adecuada y eficaz de los recursos disponibles depende de la capacidad institucional y ésta puede nutrirse del intercambio de experiencias tanto exitosas como fallidas de otros que han intentado resolver el mismo problema. (SEGIB, 2016, p.36)

Esta herramienta que promueve el desarrollo territorial, la diversidad e integración de múltiples actores y el posicionamiento externo en un mundo global, resulta clave para los gobiernos locales que se encuentren en la senda del desarrollo y del aporte local a la contribución nacional y global. A pesar de estos aspectos positivos que se mencionan, la realidad no constata que esta herramienta sea explotada por los gobiernos locales, obteniendo de ella todas las potencialidades que presenta. La realidad puede evidenciar la existencia de acuerdos celebrados en la región de América Latina, ya sean Acuerdos de Cooperación Descentralizada Norte-Sur, como Sur-Sur, sin embargo, pareciera que la misma no es aprovechada en su máxima expresión, o bien no difundida de forma correcta. Por otro lado, se identifican casos de gobiernos locales que, si bien hacen uso de ella, sus resultados no alcanzan a expresar las múltiples potencialidades que una gestión adecuada podría otorgar al desarrollo territorial, como así también al incremento de capacidades locales.

En este contexto que se describe, para el año 2014 Argentina<sup>3</sup> registraba un crecimiento del 72% en relación al 2012 en proyectos de cooperación técnica, alcanzando la cantidad de 248 proyectos<sup>4</sup>; en lo que respecta a las alianzas con otros gobiernos subnacionales fue de 30 acuerdos anuales y por su parte se registraron 32 proyectos de cooperación descentralizada. Cabe mencionar que dichos acuerdos de cooperación descentralizada están localizados en su mayoría en municipios grandes/intermedios.

---

<sup>3</sup> Cabe señalar que Argentina al ser un país de renta media-alta no es un país receptor de fondos económicos para lo que es cooperación internacional.

<sup>4</sup> Datos extraídos de documento “Balance de gestión 2014”, Dirección General de Cooperación Internacional de la República Argentina. Documento en línea: <http://www.cooperacionarg.gob.ar/userfiles/balance-gestion-2014.pdf>

#### **IV. ¿Por qué realizar un trabajo de investigación acerca de la cooperación descentralizada en la Argentina?**

En este contexto general, en los últimos años Argentina ha ido avanzando por la senda del desarrollo local, a través del reconocimiento de que la política pública impacta desde una esfera territorial más próxima al ciudadano, y cuyas decisiones de implementación recaen en el nivel subnacional. La acción internacional de los gobiernos locales comienza a insertarse dentro de las políticas públicas que llevan a cabo estos niveles como un factor para aumentar la visibilidad, la conformación de redes y alianzas de colaboración, el intercambio de experiencias y aprendizaje mutuo y, por supuesto, el desarrollo de sus territorios. Dentro de la acción internacional se encuentra la cooperación descentralizada como herramienta para el establecimiento de alianzas estratégicas para llevar a cabo proyectos colaborativos y de impacto territorial entre gobiernos subnacionales de distintos países, centrados principalmente en el intercambio de experiencias y conocimiento técnico entre partes para el desarrollo en conjunto de soluciones para las problemáticas territoriales-locales. Progresivamente este instrumento ha sido implementado por gobiernos subnacionales de Argentina, existiendo acuerdos de proyectos en colaboración entre entidades externas y locales, incluyendo provincias, municipios, asociaciones y fundaciones. A pesar de ello, la puesta en práctica de la cooperación descentralizada, no ha sido igual entre las entidades gubernamentales no centrales del territorio argentino, existiendo provincias y municipios con mayor “*expertise*” en este tipo de acción internacional, en donde los propios gobiernos han reconfigurado y fortalecido su propio aparato administrativo para poder desarrollar este tipo de acciones enmarcados en una estrategia mucho más amplia de internacionalización de la política pública local. Por otro lado, aún existen entidades subnacionales argentinas las cuales no han llevado aún este tipo de acuerdos, o bien, los han llevado, pero desde la forma de acciones aisladas que no responden a un enfoque de desarrollo del ámbito local y territorial a mediano y largo plazo. Al respecto, los gobiernos locales como el Gobierno de Santa Fe, el Gobierno de Córdoba, el Gobierno de Corrientes, la Ciudad de Buenos Aires, los municipios de Rosario, Santa Fe y Rafaela, entre otros, se los caracteriza por ser gobiernos pioneros de la utilización de esta herramienta de cooperación descentralizada para su progreso, desarrollo y autonomía local.

La cooperación descentralizada resulta ser un instrumento que ha adquirido visibilidad y es valorado en el contexto global en lo que tiene que ver con las acciones internacionales de los gobiernos locales para la promoción del desarrollo territorial, siendo para el caso argentino una práctica aún no explorada en la gran mayoría de las entidades gubernamentales no

centrales, o bien una práctica conocida pero asociada únicamente a un enfoque económico de captación de recursos. Los proyectos de desarrollo territorial que se enmarcan dentro de los acuerdos de cooperación descentralizada influyen e impactan en los gobiernos locales y sus colectividades territoriales. De esta forma, las alianzas entre entidades locales que se generan mediante la cooperación descentralizada responden a una lógica de actuación compartida que gira en torno al desarrollo recíproco de las partes involucradas, la valorización y reconocimiento del “otro” y su aporte a una realidad conjunta, el fomento de un ecosistema colaborativo de aprendizaje y beneficio mutuo que propicie la búsqueda de respuestas y desarrollo de soluciones compartidas frente a las problemáticas territoriales.

Dicho esto, en el contexto actual que vive el gobierno argentino, en el cual el país necesariamente tiene que repensarse en materia de desarrollo, sustentabilidad e igualdad de oportunidades, las relaciones y acciones exteriores son uno de los pilares para mostrar el valor de la Argentina en la escena internacional, como socio clave en todo tipo de proyectos de vinculación externa que posicione al país por sus recursos endógenos, no únicamente desde el plano económico, sino también desde el plano del conocimiento, cultural y capital intelectual. En este sentido la cooperación internacional es una herramienta sumamente importante que permite esta vinculación y visibilización, a la vez que contribuye al desarrollo tanto territorial como humano de los actores que participan, fortaleciendo y contribuyendo al capital social del territorio. En lo que respecta a la cooperación descentralizada, se inserta a la vez como una herramienta que contribuye y brinda posibilidades de realizar todo lo descrito anteriormente, a la vez que permite ejercer la autonomía local de los gobiernos locales en las decisiones sobre la distribución y asignación de recursos, como así también en la participación de distintos actores en torno a proyectos de desarrollo que impactan en el ámbito territorial y que generan cohesión social.

En este sentido, Argentina en los últimos años ha marcado una clara línea en lo que tiene que ver con el fortalecimiento de sus gobiernos locales, a través de una redefinición del rol y un cambio en las estrategias de intervención de los municipios argentinos. A sus incumbencias tradicionales, se suman nuevas competencias, las cuales posicionan a los gobiernos locales como protagonistas y actores claves del desarrollo local de su territorio.

A la hora de definir las *nuevas competencias*, se menciona insistentemente el papel del municipio como agente de promoción económica. Esto comprende, por un lado, la tarea de política arquitectónica del desarrollo local, que implica el diseño e implantación de estrategias, la puesta en valor de sus sociedades y territorios; la gestión de la imagen territorial, de manera de generar entornos

territoriales innovadores capaces de atraer, retener y alentar la inversión y el empleo; la identificación, ampliación y respaldo de los núcleos de fortaleza sectorial para fomentar agrupamientos concentrados geográficamente. (Iturburu, 2001, p. 36)

En lo que respecta a la proyección internacional, existen cada vez más Municipios argentinos con impulso de establecer vínculos con otros gobiernos locales del mundo en lo que respecta a alianzas, acuerdos y/o cooperación descentralizada. Sin embargo, este tipo de herramientas son más bien conocidas por municipios grandes e intermedios, quienes ya tienen cierto nivel de madurez en lo que refiere a capacidades tradicionales (la gestión administrativa para el funcionamiento normal de la organización municipal) y apuntan a incrementar capacidades locales nuevas que permitan darle visibilidad e insertarse en el mundo a través del relacionamiento directo o a través de Agencias de Cooperación y/o organismos internacionales con otros gobiernos locales pares.

En esta línea, este tema ha cobrado vigor en la última década estableciéndose también espacios de encuentros que reúnen a las autoridades locales para el tratamiento de temas en torno al desarrollo de sus ciudades, la incorporación de otros actores (asociaciones, fundaciones, sociedad civil), el compartir experiencias, entre otros temas.

En este sentido es digno de mencionar que existe un número pequeño pero muy activo de gobiernos locales argentinos que participan de Redes Internacionales de Municipios y Asociaciones de Desarrollo Local, destacándose, sin ser un listado exhaustivo, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Rosario, Florencio Varela, Rafaela, Mar del Plata, Avellaneda, Bahía Blanca, Barranqueras, Bragado, Córdoba, General San Martín, Hurlingham, La Plata, La Matanza, Junín, Río Cuarto, Lomas de Zamora, Morón, Guaymallén, Mendoza, Montecarlo, Realicó, San Miguel de Tucumán, San Salvador de Jujuy, Santa Fe, Tandil, Santiago del Estero, Villa Gesell, Quilmes, Resistencia, Salta, San Fernando del Valle de Catamarca, Trelew, Ushuaia, Villa Mercedes, Villa María. (Cafiero, 2008, p.5)

La cooperación exige cada vez más que sea pensada de forma estratégica para su desarrollo territorial. Ya sea con fondos económicos o sin ellos, cada alianza estratégica de cooperación descentralizada debe ser pensada por ambas partes en el sentido de que “me contribuye”, “de qué forma contribuyo” y cómo esta forma de socialización amolda formas de comportamiento y conducta que impactan en una cultura local-global orientada a acciones de desarrollo territorial a mediano y largo plazo.

Las teorías y las políticas de cooperación han comenzado a incorporar la cooperación y la dimensión local y, en la actualidad, se puede constatar un consenso bastante generalizado – aunque heterogéneo- sobre la importancia de la CD y sobre la existencia de un espacio creciente de actuación para la misma. Ahora bien, dicho consenso no ha dado lugar todavía a una caracterización de lo que podría ser ese nuevo espacio a ocupar por la CD en el marco de una crisis conceptual, política y financiera de la cooperación clásica. (Díaz, 2014, p 4)

Por último, es importante señalar que a pesar de los intentos realizados en materia de inserción de la herramienta de la cooperación descentralizada en los gobiernos locales argentinos aún no es una práctica extensiva de los municipios argentinos; incluso, de acuerdo a un dato suministrado por la Dirección General de Cooperación Internacional de Nación (DGCIN), los municipios que desarrollarían algún tipo de acción en el plano internacional, o bien, aquellos que habrían manifestado interés en avanzar en el tema, no serían más del 5%<sup>5</sup> del total de los gobiernos locales argentinos. Asimismo, la producción científica es escasa en lo que refiere a la conceptualización y sistematización de la cooperación descentralizada en Argentina, y en particular a su impacto en el desarrollo territorial. Uno de los desafíos que se plantea actualmente en materia de Cooperación Sur-Sur es cómo empezar a valorizar y evaluar este tipo de cooperaciones que se centran en el intercambio de experiencias y conocimiento técnico que tienen un impacto en el desarrollo territorial pero que son de difícil cuantificación al no contar con un componente económico.

Expresado todo esto, resulta necesario realizar un trabajo de investigación que permita describir la situación actual de los gobiernos locales argentinos frente a la estrategia y práctica de la herramienta de cooperación descentralizada, que logre demostrar a través del estudio comparativo de casos cómo se inserta en la órbita municipal, cuáles son las condiciones y capacidades fundamentales para que pueda ser llevada a cabo y cuál es su “nivel de madurez” en cuanto a la aplicación de esta herramienta de forma local.

De esta forma, con esta investigación se espera poder contestar los siguientes interrogantes particulares en torno a los acuerdos de cooperación descentralizada y sus resultados en el desarrollo territorial: ¿Esta herramienta es considerada y llevada a la práctica por los gobiernos locales? En el caso que sí, ¿se encuentra inserta dentro de la agenda local, o bien es una herramienta más dentro del paquete de instrumentos de la cooperación internacional que responde a acciones aisladas para proyectos específicos que no se encuadran en ninguna política pública local? ¿Qué condiciones y capacidades institucionales presentan

---

<sup>5</sup> Dato estimado por Dirección General de Cooperación Internacional de la Nación. Ver entrevista 6.

los gobiernos locales que han llevado a cabo acciones internacionales y proyectos de cooperación descentralizada? ¿Efectivamente contribuye la cooperación descentralizada al desarrollo territorial? ¿Qué actores han participado? ¿Existe algún tipo de relación entre los resultados de estas acciones y las condiciones y capacidades locales municipales?

## **V. Estructura del trabajo**

El trabajo propone el estudio y ordenamiento del conocimiento desde el plano conceptual, hasta el estudio comparativo de casos, haciendo un recorrido de la evolución teórica-práctica del instrumento de la cooperación descentralizada, los gobiernos locales como actores y la máxima de desarrollo como razón de ser que guía el comportamiento y le da sustento a la acción.

En el Capítulo 2, se presentan los “Objetivos, hipótesis y estrategia metodológica de investigación” que guiarán el presente trabajo. Se exponen también los criterios de selección de la muestra del estudio comparativo de gobiernos locales y las variables/dimensiones definidas, como condiciones y capacidades fundamentales, a través de las cuales se analizará la situación actual local, y permitirán orientar, estructurar y sistematizar la información de cada uno de los municipios, con el fin de encontrar similitudes y diferencias de los casos y poder robustecer la herramienta de nivel de madurez de aplicación de la cooperación descentralizada.

En el Capítulo 3, “Los gobiernos locales en un mundo globalizado y descentralizado, inserción en una realidad compartida”, se introduce el concepto de interdependencia compleja para explicar la inserción de otros actores distintos al Estado central en la escena internacional y en la injerencia de la política pública, donde se introduce a los gobiernos locales como actor clave en la escena global y local. Se realiza una descripción del contexto mundial en el cual se insertan los gobiernos locales en el sistema internacional, las causas que impulsaron este accionar y la reflexión del problema del desarrollo local y global.

En el Capítulo 4, “Cooperación descentralizada como herramienta para el desarrollo”. Se realiza una breve introducción de la cooperación internacional al desarrollo para luego exponer la cooperación descentralizada como una modalidad de cooperación dentro de esta, que sitúa a los gobiernos subnacionales como responsables de llevarla a cabo y se posiciona como una herramienta para el desarrollo territorial.

En el Capítulo 5, “Desarrollo territorial. Impacto en la agenda global y local”, se conceptualizará el desarrollo haciendo hincapié en la configuración del capital social como

pieza fundamental del desarrollo territorial con impacto en la agenda global. Se exponen los Objetivos de desarrollo del milenio (ODM) y los actuales objetivos de desarrollo sostenible (ODS), que es la Agenda 2030 global hacia el desarrollo.

En el Capítulo 6, “Marco General de la Cooperación descentralizada en Argentina”, se presenta el marco actual en Argentina que permite que se inserte la cooperación descentralizada en el país.

En el Capítulo 7, “Análisis de la situación actual de los gobiernos locales frente a la aplicación de la cooperación descentralizada”, se expondrá el estudio comparativo de los municipios de Rosario, La Plata, Tandil, Tres de Febrero y Salta, realizándose una descripción y análisis de la situación actual de cada uno, en función de dimensiones planteadas para determinar el nivel de madurez de desarrollo y aplicación de la herramienta de cooperación descentralizada municipal.

En el Capítulo 8, “Conclusiones”, se presentan las síntesis de las conclusiones arribadas en este trabajo.

## **VI. Líneas de abordaje**

El trabajo de investigación se centra en el área de la Acción Internacional y Desarrollo de los Gobiernos locales municipales argentinos, realizando para ello una exposición de la herramienta de cooperación internacional descentralizada para la promoción del desarrollo territorial e identificando los desafíos en cuanto a condiciones y capacidades institucionales esenciales municipales para ponerla en funcionamiento.

Se realiza en la construcción del arte un análisis crítico de la bibliografía vinculada al tema que se desarrolla. Dependiendo del tema, se podrá apreciar que existen distintos aportes teóricos como así también trabajos académicos que desarrollan las distintas teorías que aquí se presentan, como también distintas fuentes de información.

Inicialmente se presenta la interdependencia compleja, como paradigma que sustenta el análisis del sistema internacional que inserta a otros actores distintos al estado céntrico como son los gobiernos subnacionales y particularmente locales. En este sentido, existe una extensa bibliografía elaborada principalmente por los principales referentes del Programa de Investigación Transnacionalista James Rosenau, Robert Keohane y Joseph Nye varios miembros del *Transnational Relations Study Group at the Harvard Center for International Affairs*.

En cuanto a la internacionalización de los gobiernos locales, la paradiplomacia y la cooperación descentralizada, se encuentran numerosos y variados trabajos publicados por

distintos autores. En lo que respecta particularmente a la introducción de la paradiplomacia se referencian a Mansbach (1976-1981), Alger (1988-1990), Soldatos (1990), Duchacek (1990). De forma general para las temáticas de internacionalización, paradiplomacia y cooperación descentralizada, trabajos realizados por distintos organismos internacionales y asociaciones y/o fundaciones que desarrollaron un cuerpo de investigación y conocimiento bastante amplio, que reúnen a distintos autores particularmente en la región Latinoamericana para el desarrollo de estos temas: Observatorio de Cooperación Descentralizada Unión Europea-América Latina, Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (UCLG), Secretaria General Iberoamericana, CEPAL, Mercociudades, Consejo Argentino de Relaciones Internacionales (CARI), TIP Trabajos de Investigación en Paradiplomacia, Unión Iberoamericana de Municipalistas, entre otros. Con respecto a esto último, como bien menciona Ponce Adame (2011), este análisis histórico invita a hacer más estudios de caso que permitan observar el fenómeno desde aquellas historias particulares con el fin de robustecer de forma empírica la realidad del fenómeno, que no responde a la forma clásica de cooperación tradicional conocida en el pasado.

En lo que respecta a la cooperación descentralizada en Argentina existen pocos autores referentes en la temática, más particularmente en lo que refiera a estudios de casos concretos de aplicación, se identifican trabajos realizados por María del Huerto Romero como coordinadora del Programa URB-AL, uno de los Programas más grandes que funcionó en el país de cooperación descentralizada de la Comisión Europea con gobiernos locales de Argentina, Mariana Calvento con publicaciones realizadas en el contexto del Centro de Estudios Interdisciplinarios en Problemáticas Internacionales y Locales, actual Vicedirectora de esta institución, Nahuel Oddone con trabajos realizados para el Centro Studi di Política Internazionale di Roma y de la Unidad de los Gobiernos Locales de la Universidad Nacional de Quilmes, asesor de instituciones regionales en la temática y ex funcionario municipal. Por último, en cuanto a otros trabajos de investigación, se identifican algunos trabajos realizados en la temática los cuales se ubican en periodo 2011-2015, no habiéndose encontrado trabajos más recientes que expliquen la situación de la cooperación internacional descentralizada teniendo en cuenta el cambio de paradigma en cuanto a ausencia de fondos económicos y la incorporación en la agenda global de nuevos horizontes frente al desarrollo como fueron los Objetivos de Desarrollo del Milenio y los actuales Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En cuanto al desarrollo en la órbita de gobiernos locales se ubican nuevamente trabajos realizados por Organismos Internacionales, como ser Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, Naciones Unidas, OCDE,

entre otros. El desarrollo territorial se trabajó con el marco conceptual de la escuela francesa a través del cual se introduce el capital social como resultado de las interacciones que realizan los grupos sociales en un territorio específico en pos de conseguir en conjunto objetivos que benefician el bienestar de los miembros de las colectividades territoriales y el desarrollo del territorio.

Por último, para lo que es la gestión pública y las capacidades institucionales municipales se extrae de Oszlak y Orellana (2000) <sup>6</sup> conceptos metodológicos en cuanto a análisis de capacidades/déficit institucional, sin suponer ello que se realizará en este trabajo una evaluación institucional siguiendo esta metodología. Asimismo, se complementa ello con aportes realizados por el CLAD en cuanto a desarrollo de capacidades estatales para gobiernos locales.

---

<sup>6</sup> Metodología SADCI.

## **CAPITULO 2. Objetivos, hipótesis y metodología de investigación**

### **I. Objetivo general y específicos e hipótesis de la investigación**

El objetivo general del trabajo es describir y analizar el estado actual de los gobiernos locales municipales argentinos frente al uso de la cooperación descentralizada para la promoción del desarrollo territorial; identificar, caracterizar y analizar potenciales condiciones y capacidades institucionales fundamentales que permitan poder llevar a cabo la cooperación descentralizada, analizando para ello el caso del Municipio de Salta, Municipio de Tres de Febrero, Municipio de la Plata, Municipio de Tandil y Municipio de Rosario. Asimismo, se pretende realizar un aporte a la Administración Pública Nacional a través del desarrollo de un instrumento metodológico que permita determinar el nivel de madurez de los gobiernos locales frente al desarrollo y aplicación de la cooperación descentralizada, identificando para ello cuáles son esas características y/o condicionantes que tienen actualmente y cuáles son las que les faltan para poder desarrollar una gestión de la cooperación descentralizada que contribuya al desarrollo de sus territorios.

Los objetivos específicos que dan contenido al enunciado general y que guiarán el trabajo a realizar son:

- a) Establecer el marco general de la Cooperación Descentralizada en Argentina, identificando el marco normativo, los lineamientos estratégicos, los actores que intervienen y las principales oportunidades de mejora que existan para el desarrollo de una estrategia Federal de promoción de la temática para los gobiernos locales.
- b) Describir y analizar el estado de situación del Municipio de Salta, Municipio de 3 de febrero, Municipio de la Plata, Municipio de Rosario y Municipio de Tandil, en cuanto a su acción internacional y en particular la estrategia de cooperación descentralizada para la promoción del desarrollo territorial.
- c) Indagar sobre la contribución de la acción internacional y la cooperación descentralizada en el desarrollo territorial para los municipios de la muestra.

- d) Identificar, caracterizar y analizar las condiciones y capacidades institucionales de la muestra seleccionada para el desarrollo de la acción internacional y particularmente la cooperación descentralizada, y establecer y analizar los principales problemas, debilidades y fortalezas que puedan existir para poder llevar a cabo una gestión de la cooperación descentralizada que contribuya al desarrollo territorial.
- e) Desarrollar un instrumento metodológico que permita medir el “nivel de madurez” de la gestión y uso de la herramienta de cooperación descentralizada en los gobiernos locales argentinos, a partir del análisis de las condiciones y capacidades institucionales municipales fundamentales para su aplicación.

La hipótesis principal es que la cooperación descentralizada es una herramienta que sirve para llevar a cabo proyectos de desarrollo territorial a través de vinculaciones y alianzas estratégicas entre gobiernos locales y otros actores que contribuyen a la construcción de capital social y al mejoramiento de la vida de las personas que habitan en estos territorios, en línea con una agenda global de desarrollo. Para que ello suceda, es necesario garantizar el desarrollo de ciertas condiciones y capacidades institucionales fundamentales con el fin de poder garantizar su instrumentación territorial.

Las hipótesis secundarias son:

- a) El uso de la cooperación descentralizada municipal presenta distintos niveles de desarrollo en los gobiernos locales argentinos, siendo para algunos municipios un tema desconocido o de pocas experiencias llevadas a la práctica, mientras que para otros existe una clara trayectoria en su uso, vislumbrando una estrategia más concreta de cooperación descentralizada.
- b) El desarrollo de la herramienta de cooperación descentralizada depende de condiciones y capacidades institucionales fundamentales que deben cumplimentarse a nivel municipal con el fin de poder realizar una correcta implementación que garantice resultados concretos en cuanto al desarrollo territorial.
- c) La cooperación descentralizada es entendida a corto plazo, no existiendo una estrategia más amplia de horizonte a mediano y largo plazo.
- d) La cooperación descentralizada depende de un liderazgo fuerte y proactivo por parte de niveles gerenciales que se apropien de la herramienta y puedan avanzar en

vinculaciones y proyectos específicos, se encuentre o no priorizado en la agenda municipal.

- e) La cooperación descentralizada permite la construcción de redes de trabajo horizontales, inclusivas y sustentables que contribuyen al logro de los objetivos perseguidos de las políticas públicas locales orientadas al desarrollo territorial.
- f) La transferencia de experiencias de buenas prácticas y el intercambio de conocimiento técnico tienen un valor importante en la gobernanza local y contribuye a políticas públicas locales de mayor calidad, sin embargo, existen dificultades en la valorización de estos resultados, por lo cual no se puede determinar el valor de este tipo de proyectos que tienen un impacto más al mediano y largo plazo.
- g) A modo general, existe una crisis conceptual en torno a la cooperación descentralizada, asociada al viejo paradigma de cooperación internacional orientado desde un enfoque económico y de asistencia sin contribución real en la superación de la pobreza, las desigualdades y el desarrollo de las personas y del territorio.

## **II. Estrategia metodológica de la investigación**

El presente trabajo corresponde a un estudio que se basa en la perspectiva cualitativa, pues su orientación principal busca analizar casos concretos en municipios previamente seleccionados a partir de las expresiones y actividades de las personas y las instituciones en sus contextos locales. Para ello, se realiza un tratamiento combinado de fuentes secundarias y primarias de datos con un enfoque cualitativo y revisionista documental de los casos, sumado a un trabajo previo de búsqueda bibliográfica a fin de desarrollar el marco teórico del problema a tratar.

Este estudio tiene un carácter exploratorio y, la investigación sigue una lógica descriptiva, pues “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que esté sometido al análisis” (Danhke, G. L. en Hernández, Fernández y Baptista, 1991, p.60).

La investigación pretende generar conocimiento acerca de la situación actual de la acción internacional y particularmente de la estrategia de cooperación descentralizada en gobiernos locales municipales argentinos y su implicancia en el desarrollo territorial, a través de la exposición de la herramienta y un estudio comparativo de cinco municipios argentinos,

que con distintas experiencias llevadas a la práctica en la temática resultan de interés para ser analizados dentro de la muestra seleccionada para el presente trabajo.

El trabajo de investigación se realizó en tres fases metodológicas.

Una primera fase exploratoria en la que se incluyó el análisis bibliográfico como fuente de información involucrando publicaciones y libros referidos a la temática abordada y a la muestra no probabilística para los casos seleccionados, como así también entrevistas con personal calificado en los temas que se tratan.

Una segunda fase de diagnóstico donde se aplicó la técnica de entrevistas semiestructuradas a funcionarios e informantes claves municipales, como así también a funcionarios públicos del Estado Nacional con implicancia en la temática en cuestión. Esta fase se complementó con análisis documental de la información correspondiente a las realidades municipales de la temática y del contexto general.

Una tercera fase de análisis, donde se realizó el análisis propiamente de los datos obtenidos y se elaboraron las conclusiones.

Mediante entrevistas a los referentes claves de los municipios seleccionados se intentó comprender y bosquejar el contexto en el cual se inserta la acción internacional municipal y la cooperación descentralizada, así como también precisar la contribución de este tipo de proyectos en el desarrollo territorial, con el fin de poder realizar una descripción completa de la realidad municipal que soporta este tipo de acciones vista desde los propios responsables encargados de llevarla a cabo. Asimismo, se realizó una indagación exhaustiva de las condiciones necesarias que se tienen que dar a nivel municipal para implementar una gestión adecuada de la cooperación descentralizada.

Se aplicó el método inductivo-deductivo a los análisis de caso de forma particular, para llegar a un conocimiento general de la cuestión que refleje las similitudes que hay en los fenómenos individuales. “El método inductivo-deductivo estudia casos individuales para llegar a una generalización, conclusión o norma general y después se deducen las normas individuales” (Eyssautier de la Mora, 2006, p. 98). De esta manera, Yin (1989, 1998) citado en Martínez Carazo (2006)

La cuestión de generalizar a partir del estudio de casos no consiste en una “generalización estadística” (desde una muestra o grupo de sujetos hasta un universo), como en las encuestas y en los experimentos, sino que se trata de una “generalización analítica” (utilizar el estudio de caso único o múltiple para ilustrar, representar o generalizar a una teoría). (p.173)

Cabe señalar, que en función del estudio comparativo se pudieron establecer aproximaciones preliminares analíticas que explican el estado actual de la cooperación descentralizada en Argentina, reflejando lo común o distinto en los casos individuales.

En línea con lo mencionado anteriormente, la investigación contempla la recolección de información en torno a la temática a través de entrevistas realizadas a distintos referentes de los gobiernos locales municipales seleccionados con ópticas distintas en cuanto al desarrollo y la acción internacional, como así también otros actores como son: personal calificado académico y funcionarios del gobierno Nacional. De esta forma se utilizará en esta investigación cualitativa como método la observación de campo, el estudio comparativo de casos, entrevistas semi-estructuradas y documentación para la construcción del fenómeno que describa y explique la realidad fenoménica que gira en torno al tema desde el punto de vista de varios actores, lo que permitirá triangular información.

En los estudios de casos, la riqueza del fenómeno y la amplitud del contexto de la vida real requieren que los investigadores de los estudios de casos enfrenten una situación técnicamente distintiva: Habrá muchas más variables de interés que puntos de datos. En respuesta, una táctica esencial es utilizar múltiples fuentes de evidencia, y los datos deben converger en forma triangular. Este desafío no es más que una de las formas que hace que la investigación de estudios de casos sea "difícil", aunque clásicamente se ha considerado una forma de investigación "suave". (Yin, 2009, p.2)<sup>7</sup>

#### **a. ¿Por qué los gobiernos subnacionales municipales?**

El fenómeno de la cooperación internacional descentralizada tiene como actor de aplicación a los gobiernos subnacionales. En el marco de este trabajo de investigación se trabajará con los gobiernos subnacionales locales, en particular municipales, quienes son la unidad más próxima al territorio y por lo tanto los responsables de formular y llevar a cabo políticas públicas que impactan en el desarrollo territorial de forma directa. Dicho esto, describir y analizar la cooperación internacional descentralizada requiere de la comprensión de cómo este fenómeno es llevado a cabo por estas unidades, como así también cómo ellos entienden/perciben la cooperación y su contribución al desarrollo de sus territorios.

Argentina tiene 2304 gobiernos locales<sup>8</sup>, de los cuales 1162 son municipios (35.163.280 millones de habitantes) y 1142 son gobiernos locales sin jerarquía municipal (1.403.715

---

<sup>7</sup> YIN, Robert K (2009). Traducción propia.

<sup>8</sup> Información suministrada por la Subsecretaría de Asuntos Municipales de la Nación. Los números surgen del censo 2010 y actualizaciones realizadas en función de la disponibilidad del dato por la SS de Asuntos Municipales. Se señala que hay unos

millón de habitantes), los cuales corresponden a: Comisiones de Fomento, Comisión Municipal, Comuna, Comuna Rural, Junta de Gobierno, Junta Vecinal Provincial. Como menciona Cravacuore (2007), estos últimos no representan un tipo particular de gobierno local sino sólo denominaciones que asignan las distintas constituciones provinciales. En este sentido, una comisión municipal de una provincia puede tener atributos institucionales que en otra provincia solo están reservados a municipios. En el Anexo 3 se detalla la Tabla 4 con la Cantidad de Gobiernos Locales y Provinciales por Provincias.

Los municipios con más de 1 millón de habitantes son La Matanza (1.775.816) y Córdoba (1.321.106), luego hay gobiernos locales que pueden tener menos de 40 habitantes, o hasta 4. Los gobiernos locales con menos de 10.000 habitantes suman un total aproximado de 1750 que es el 76% del total, con un total de 3.845.599 de habitantes que representa un 10,52% del total de la población que suman los gobiernos locales. Los gobiernos locales con más de 100.000 habitantes son 68 (2,95 % del total de gobiernos locales) y suma este total 21.478.493 habitantes. Teniendo en cuenta el número que suman los 1162 gobiernos locales con jerarquía municipal, se trabajará con el método de estudio de casos.

Cada método tiene ventajas y desventajas peculiares, dependiendo de tres condiciones: el tipo de pregunta de investigación, el control que un investigador tiene sobre los eventos de comportamiento reales y el enfoque en fenómenos contemporáneos en lugar de históricos. En general, los estudios de caso son el método preferido cuando (a) se plantean las preguntas sobre "cómo" o "por qué", (b) el investigador tiene poco control sobre los eventos y (c) se enfoca en un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real. Esta situación distingue la investigación de estudios de caso de otros tipos de investigación en ciencias sociales. Sin embargo, todos los métodos se superponen de muchas maneras, no marcados por límites definidos. (Yin, 2009, p.2)<sup>9</sup>

## **b. Criterios de selección de la muestra**

Para abordar el estudio, se realizarán cinco análisis de casos de municipios de la República Argentina.

---

93 gobiernos locales sin jerarquía municipal que no tienen dato de población. Ver Anexo 3 – Tabla 4 Cantidad de Gobiernos Locales y población por Provincias.

<sup>9</sup> De acuerdo al informe “Diagnóstico sobre ciudades y desarrollo urbano – Argentina 2030” de Jefatura de Gabinete (2017) se clasifican de la siguiente forma: ciudades grandes, más de 1.000.000 habitantes; ciudades intermedias, entre 1.000.000 y 100.000 habitantes; ciudades chicas, entre 100.000 y 10.000 habitantes; pequeñas aglomeraciones, entre 10.000 y 2.000 habitantes; población rural, menos de 2.000 habitantes. Cabe señalar que, a los efectos analíticos, se redefinió la clasificación de la siguiente forma: Ciudades metropolitanas (más de 800.000 habitantes); Ciudades grandes (entre 800.000 y 500.000 habitantes); Ciudades intermedias (entre 500.000 y 100.000 habitantes).

El criterio principal para la selección de la muestra fue que los gobiernos locales tengan algún tipo de involucramiento en el ámbito internacional, esto es, tengan o hayan llevado alguna acción, o bien, tengan una política internacional municipal. De esta forma, se pretendió tener una muestra heterogénea que permita visualizar distintos grados de aplicación de la acción internacional en el ámbito subnacional, y en particular, la cooperación descentralizada, si es que es realizada. En este sentido, es importante señalar el dato suministrado por la DG de Cooperación Internacional de Nación (DGCIN), en el cual no más del 5%<sup>10</sup> del total de los gobiernos locales argentinos desarrollarían algún tipo de acción en el plano internacional, o bien, habrían manifestado interés en avanzar en el tema. Al respecto, los municipios seleccionados participan de redes de ciudades/municipios como son: Mercociudades y el CARI, por lo cual esto refleja que hay algún tipo de conocimiento de la internacionalización de los gobiernos locales, y por lo tanto, algún punto en común entre ellos.

En esta línea, otro de los criterios fue seleccionar ciudades de distintos tamaños<sup>11</sup> con más de 300,000 habitantes y por lo menos tres de ellas pertenecer a Provincias distintas.

De los intercambios con varios de los entrevistados se concluyó que a pesar de que aquellos municipios que con mayor cantidad de habitantes pueden tener una estructura orgánica institucional más robusta, esto no significa que existan municipios con menor cantidad de habitantes y que cuenten con un área que lleve a cabo una política internacional a nivel municipal.

Además, por un lado, están las capitales y las grandes ciudades, que cuentan con presupuestos importantes y una alta capacidad de gestión institucional, administrativa y financiera, y por otro lado se encuentran las pequeñas localidades, que pueden tener, desde un punto de vista institucional, grados de parentesco con aquellas grandes ciudades, pero cuentan con una dotación de recursos notablemente menor, y por lo tanto atraviesan problemáticas bien diferentes. (Accotto, Macchioili, 2015, p.22)

La muestra preliminar definida fue compartida a la Coordinadora del Programa Federal de la DGCIN, a quien se le explicó el objetivo de la investigación, y sugirió incorporar a Rosario y/o Santa Fe<sup>12</sup> ya que representan una ciudad-municipio con una robusta política de

---

<sup>10</sup> Dato estimado por Dirección General de Cooperación Internacional de la Nación. Ver entrevista 6.

<sup>11</sup> YIN, Robert K (2009). Traducción propia.

<sup>12</sup> Por una cuestión de planificación del cronograma de trabajo de esta investigación se seleccionó uno de los dos y fue Rosario.

internacionales llevada a cabo a lo largo de las últimas 3 décadas. Los municipios seleccionados son: Rosario, La Plata, Tandil, Tres de Febrero y Salta.

**Tabla 1. Municipios seleccionados para la muestra de casos**

Provincia	Clasificación Ciudad	Municipio	Presupuesto 2018 (\$)	Población 2010	Presupuesto/ Población	Superficie Km2
Santa Fe	Ciudad Metropolitana	Rosario	16.704.621.592	844.659	\$ 19.777	178,69
Buenos Aires	Ciudad Grande	La Plata	6.321.135.960	654.324	\$ 9.661	926
Salta	Ciudad Grande	Salta	4.193.000.000	519.156	\$ 8.077	60
Buenos Aires	Ciudad Intermedia	Tres de Febrero	3.497.184.535	340.071	\$ 10.284	45,36
Buenos Aires	Ciudad Intermedia	Tandil	1.800.000.000	123.871	\$ 14.531	52,34
		<b>TOTAL</b>	<b>32.515.942.087</b>	<b>2.482.081</b>	<b>\$ 13.100</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a “Base de Datos de Gobiernos locales” de la Subsecretaría Asuntos Municipales de Nación. Se utilizó de esta base los datos de población.

En cuanto al nivel de heterogeneidad de los municipios seleccionados, se identifican las siguientes variables como determinantes de ello: Antecedentes de la acción internacional; Antecedentes de la cooperación descentralizada; Cantidad de proyectos y envergadura de los mismos; Institucionalización de la acción internacional; Población; Presupuesto; Apoyo político de la acción internacional; Idoneidad de las personas en materia de acción internacional municipal.

De esta forma, con la muestra seleccionada se intentará brindar elementos para la construcción del estado actual de la cooperación internacional descentralizada entendida y transmitida por parte de los principales actores encargados de llevarla a cabo, contemplando miradas distintas en el nivel local. Asimismo, mediante la incorporación de entrevistas llevadas a cabo con otros actores del ámbito académico y de otros niveles del Estado nacional, se podrá enriquecer la construcción del esquema cognitivo en torno al instrumento de la cooperación descentralizada y su contribución al desarrollo territorial.

El estudio de caso se prefiere al examinar eventos contemporáneos, pero cuando los comportamientos relevantes no pueden ser manipulados. El estudio de caso se basa en muchas de las mismas técnicas que una historia, pero agrega dos fuentes de evidencia que generalmente no se incluyen en el repertorio del historiador: observación directa de los eventos que se estudian y entrevistas de las personas involucradas en los mismos. Nuevamente, aunque los estudios de caso y las historias pueden superponerse, la fortaleza única del estudio de caso es su capacidad para tratar con una amplia variedad de pruebas, documentos, artefactos, entrevistas y observaciones, más allá de lo que podría estar disponible en un estudio histórico convencional. (Yin, 2009, p.11)<sup>13</sup>

<sup>13</sup> YIN, Robert K (2009). Traducción propia.

### **c. Consideraciones para el estudio comparativo**

Se pretende realizar una descripción de la realidad municipal para cada uno de los casos seleccionados, presentando de forma general información de dimensionamiento, pertenencia provincial, régimen municipal en cuanto a la autonomía, una contextualización alto nivel al proceso de descentralización a partir de los años 90 en cuanto a implicancias en la gestión local como parte del proceso de democratización y modernización, autoridades municipales y partidos políticos con el fin de poder identificar la existencia de algún tipo de relación con la continuidad o discontinuidad de un plan de políticas y gestión pública.

En cuanto a la contribución de este tipo de proyectos al desarrollo territorial, se expondrá y mencionará si los proyectos de cooperación descentralizada tienen algún resultado en cuanto al desarrollo territorial, utilizando y relacionando los proyectos con las categorías de desarrollo territorial propuestas por Albuquerque Llorens (2017): desarrollo institucional y cultural, desarrollo económico, desarrollo sustentable y desarrollo social y humano y sus categorías esenciales<sup>14</sup>.

En cuanto a la gestión internacional y la aplicación de la herramienta de cooperación descentralizada, se realizará una descripción y análisis de las condiciones y capacidades institucionales municipales, en particular a lo que refiere a la gestión internacional municipal, con el fin de determinar a través del análisis comparado cuales son las condiciones y capacidades institucionales fundamentales para poder desarrollarla. De acuerdo a Oszlak (2014), "...la "gestión pública" puede asumir diferentes modalidades. La más habitual, es la implementación de políticas públicas que tienen un carácter repetitivo y permanente" (p.3). Sin embargo, también la gestión pública puede ser llevada a cabo en otras modalidades como son programas y proyectos estatales o coparticipados, que como señala Oszlak (2014), a las capacidades descritas anteriormente se le sumarían otras exigencias. En línea con ello, es importante señalar que las capacidades son sustantivas para la gestión de cualquier tipo de política pública, programa y/o proyecto, por lo cual más allá de las contribuciones que puedan aportar este tipo de proyectos, sin estas condiciones esenciales resulta muy complejo poder obtener resultados concretos de acción pública orientada a la mejora en la vida de las personas, de la sociedad y del territorio que forman parte. Como menciona la Directora

---

<sup>14</sup> Proyectos compartidos en los catálogos de proyectos (detalle Anexo2), o bien, expresados durante las entrevistas.

Nacional de Asistencia al Desarrollo Municipal Nación, “no hay posibilidad de desarrollo territorial si no se fortalecen las capacidades de los gobiernos locales”.<sup>15</sup>

En este sentido, se identifican seis dimensiones de condiciones y capacidades institucionales esenciales para describir y analizar el nivel de desarrollo e inserción de la herramienta de cooperación descentralizada en la órbita municipal. El criterio de selección se realiza en función de lo que se entiende como “obstáculos” típicos en la gestión pública y municipal. En este sentido, estos conceptos metodológicos se toman de la metodología SADCI que presentan Oszlak y Orellana (2000)<sup>16</sup>, sin significar ello que se aplique esta metodología para este trabajo.

Las dimensiones de las condiciones y capacidades institucionales son las siguientes:

- Dimensión “Conceptual y de experiencia real”: Esta dimensión refiere al conocimiento conceptual a nivel municipal de la herramienta y sus beneficios tal como se presentan en la actualidad. Incluye la realización efectiva de proyectos de cooperación descentralizada y si fueron desarrollados en los últimos años.
- Dimensión “Administrativa-Organizacional”: Refiere a la formalización de la estructura organizacional del área de internacionales y el conocimiento por parte de la organización de las funciones que realiza esta área, existencia de ejes y objetivos del área elaborados, formalizados y comunicados, dotación de recursos humanos acorde a las metas del área. “De esta manera, la dimensión administrativa es definida como la capacidad organizacional que permite establecer procesos administrativos estandarizados y capital humano profesionalizado para la provisión eficaz y eficiente de bienes públicos en una ciudad” (Gilio, 2016, p.236). En este sentido, a pesar de que Gilio menciona el capital humano profesionalizado, para los fines de este trabajo se realizará una dimensión aparte para ello, exponiendo la cantidad de dotación.
- Dimensión “Priorización y decisión y apoyo político”: Refiere al liderazgo y apoyo político de máximas autoridades municipales en los temas de gestión internacional y cooperación descentralizada y la priorización del tema en la Agenda municipal.

---

<sup>15</sup> Entrevista n°8 realizada a Directora Nacional de Asistencia al Desarrollo Municipal.

<sup>16</sup> “La metodología SADCI se aplica en los casos en que se necesita identificar el grado de capacidad institucional actual para llevar a cabo determinadas acciones; evaluar los obstáculos y debilidades a remover o eliminar y establecer las acciones y planes requeridos para ello...Es importante destacar que la metodología permite el análisis de capacidad institucional en forma independiente de la modalidad de trabajo (programas o proyectos) y estructura organizativa (estructura jerárquica tradicional, estructura matricial, etc.). Asimismo, no se limita a los DCI que puedan existir en una única organización, sino que abarca a los existentes en la trama institucional involucrada en la realización del Proyecto o en el desarrollo de los procesos habituales de la organización. (p.3)

- Dimensión “Planificación, Innovación y *Management* Público”: Está compuesta por la planificación estratégica, dinámica de gestión y trabajo frente a proyectos de cooperación (coordinación inter-intramunicipal; de forma externa el tipo de posicionamiento frente a la vinculación y búsqueda de proyectos), liderazgo, innovación y *management* público (aplicación de herramientas metodológicas y técnicas para la gestión pública, tipo de liderazgo, innovación en gestión de proyectos), posicionamiento en redes ciudades y *networking*.
- Dimensión “Recursos económicos”: Refiere a la suficiencia de recursos presupuestarios para poder desarrollar las funciones así como una estrategia a mediano plazo.
- Dimensión "Capacidad individual y conocimiento técnico de los participantes". Alcanza el conocimiento técnico y la experiencia de proyectos de cooperación descentralizada por parte de las personas involucradas en el área, ya sea del equipo de trabajo como la del responsable técnico.

### **CAPITULO 3. Los gobiernos locales en un mundo globalizado y descentralizado, inserción en una realidad compartida**

Este capítulo pretende describir el contexto el cual permitió que los gobiernos locales se introduzcan en la escena internacional, pero por sobre todo se posicionen como un actor clave en políticas públicas de desarrollo para hacer frente a las problemáticas del mundo actual, particularmente aquellas de impacto territorial donde tienen injerencia directa, pero también su contribución a la política nacional y global. En este sentido, se introducirá el concepto de “interdependencia compleja” para llamar a la realidad compleja y cambiante que hace que se expandan las relaciones humanas más allá de las fronteras nacionales, producto de numerosos procesos que se suscitan y motivan a la expansión de las interacciones globales. Asimismo, esta inserción se vio motivada por dos macroprocesos que fueron claves para jerarquizar y reconocer a los gobiernos locales como actores claves: la globalización y la descentralización; mediante los cuales se vio impulsada la promoción de la democratización de la política del Estado, la integración y participación de otros actores distintos del estado central, la reflexión en el debate de políticas de desarrollo, posicionando y priorizando otros temas en la agenda global como son los de “baja política”, los cuales permiten focalizar los problemas y dar soluciones más efectivas con políticas públicas que atiendan las necesidades reales del mundo y del bienestar humano.

## **I. Interdependencia Compleja. Del estado céntrico a un mundo transnacional**

El fin de la Guerra Fría, la Globalización y los procesos de descentralización durante los años 90', representaron la ruptura del viejo paradigma del sistema internacional Westfaliano en las Relaciones Internacionales y el surgimiento de nuevos actores, como son los transnacionales<sup>17</sup> y transgubernamentales, para este último en particular las entidades territoriales subnacionales.

Este contexto global caracterizado por la incorporación de nuevos actores en el sistema internacional y la flexibilización de la agenda global debilitó e hizo obsoleto un paradigma sostenido en la base de que los Estados son los únicos actores significativos y que sus objetivos de seguridad dominan y priorizan las metas. Keohane y Nye (1988) introducen el concepto de “interdependencia compleja”.

La complejidad de este sistema de interdependencia presenta un desafío muy importante en cuanto a la coordinación entre actores, niveles y metas, con el fin de poder garantizar una armonía en el sistema internacional que efectivamente proporcione soluciones de políticas públicas de interés local, que tienen una mirada global, transgubernamental y transnacional, que se viene configurando durante el siglo XX, con mayor énfasis luego de la guerra fría.

En las últimas dos décadas, los gobiernos locales han comenzado a tener un rol protagónico tanto en la esfera local, a través de las decisiones y acciones de política pública en sus jurisdicciones de competencia producto de los procesos descentralización, como así también en la esfera internacional mediante interacciones que han desarrollado con otros gobiernos subnacionales, organismos internacionales, entidades de la sociedad civil, empresas, organismos no gubernamentales distintos a los del país de pertenencia y que son producto del proceso de globalización.

Este reconocimiento de los gobiernos locales como actores claves de desarrollo y participantes y protagonistas de la construcción y ejecución de políticas locales e internacionales, marca un cambio de paradigma en cuanto al replanteo de la exclusividad del Estado Nacional como único actor de este tipo de cuestiones. Asimismo, plantea un desafío mayor para los gobiernos locales, quienes, influenciados por la agenda global, deben atender a través de sus planes de política pública local otros temas que antes no estaban en agenda, por lo cual crece el marco de acción a desarrollar y se les requiere mayor competencia para hacer frente a estas nuevas exigencias que recaen en el plano local. En este sentido, las exigencias

---

<sup>17</sup> Se utilizará en el trabajo el término amplio de transnacional para incluir aquellos actores distintos de los Estados que tienen interacciones con otras entidades estatales y aquellos actores estatales distintos de los centrales. Como menciona Joseph Nye y Robert Keohane: “*The broad term transnational relations includes both transnational and transgovernmental interactions – all of world politics that is not taken into account by the state-centric paradigm.*” (Keohane y Nye, 1971, p.733)

necesitan de gobiernos locales más competitivos, más eficientes y más preparados para dar respuesta a estas demandas globales. Esta mirada comparada/horizontal con otros gobiernos subnacionales del mundo que tienen que atender problemáticas territoriales similares, lo que produce una influencia y un incentivo para incrementar la eficiencia de los aparatos políticos administrativos locales, con el fin de que no sean excluidos de la esfera internacional por no estar a un nivel estándar mundial definido por la homogenización de agenda y macroprocesos globales.

Este proceso de internacionalización de los gobiernos locales que cobra visibilidad luego de la segunda guerra mundial ha sido un tema muy estudiado en el campo de la política pública comparada y las relaciones internacionales. Asimismo, ha traído consigo el debate en cuanto a si efectivamente los gobiernos locales son verdaderos actores internacionales, y en esta reconfiguración planteada, cuál es el rol del Estado Nacional que históricamente fue el exclusivo representante internacional del país, responsable de la política exterior y garante de la soberanía nacional. Este proceso de internacionalización que surge de la globalización permite dar respuesta a la complejidad actual que presenta el mundo contemporáneo, donde la diversidad y fragmentación de temáticas y el ritmo acelerado en la que se suscitan los cambios, requiere de un estado ágil y dinámico en todos sus niveles formales y de representación formal y no formal que pueda dar respuestas particulares a las problemáticas globales que tienen impacto territorial. La complejidad del mundo globalizado se traduce en múltiples y diversos macroprocesos globales que se suscitan de forma simultánea y cuyo impacto es específico en cada territorio. Esta situación recae en que el Estado Nacional pierde margen de control para atender estas múltiples cuestiones, por lo que es necesaria la incorporación de otros actores estatales para poder hacer frente a estas situaciones.

De esta forma es que se insertan las entidades subestatales y otros actores/grupos locales de forma complementaria en el sistema internacional, con el fin de poder hacer frente a un debilitamiento y crisis de la soberanía estatal que surge de la pérdida de control que tiene el Estado Nacional frente a la fragmentación de las problemáticas/coyunturas de un mundo globalizado. De esta forma, los actores locales adquieren mayor autonomía y legitimidad para dar respuesta a las cuestiones de carácter territorial impulsadas por la fuerza de la globalización.

A medida que las tecnologías reducen el tamaño del mundo, las personas se vuelven cada vez más hábiles, las organizaciones proliferan, el mundo multicéntrico se expande y la agitación de la movilidad soporta vastos movimientos de personas, el significado de territorio se vuelve menos convincente

y los estados y su soberanía se debilitan. Esto no es para pronosticar el fin del estado como estructura política central. Más bien, es enfatizar que los estados tienen cada vez más dificultades para controlar el flujo de ideas, dinero, bienes, drogas, delitos, contaminación y personas a través de sus fronteras, contribuyendo así sustancialmente a los procesos por los cuales la autoridad está siendo desagregada a escala mundial. Las consecuencias fragmentarias de estos procesos son considerables. Quizás lo más notable es que las comunidades y los grupos locales están adquiriendo una mayor autonomía y una mayor preparación para impugnar las fuerzas integradoras de la globalización. La historia reciente del movimiento ambiental ofrece numerosos ejemplos de enfrentamientos que enfrentan fuerzas locales y globales entre sí. (Rosenau, 2003, p.23)<sup>18</sup>

En esta línea, James Rosenau aborda en sus distintos trabajos la problemática del sistema internacional actual, que se caracteriza por la incorporación de múltiples y diversos actores interdependientes entre sí, quienes presentan sus propios parámetros, mecanismos y reglas de relacionamiento, por lo cual las interacciones particulares entre estos actores generan nuevas formas de relacionamiento, conformando una red global de relaciones altamente complejas y en constante evolución. Como explica Murat Gül (2009), la dinámica globalizadora hace que se expandan las relaciones humanas más allá de las fronteras nacionales, producto de numerosos procesos que se suscitan y motivan a la expansión de las interacciones globales, como ser: actividades políticas, económicas, sociales, culturales y de comunicación, que movilizan y generan flujos de personas, ideas, bienes, dinero, polución, normas, autoridades y prácticas transfronterizas.

Así que la tarea de pensar de nuevo implica más que la sensibilidad a transformaciones profundas. Requiere salir de las cárceles conceptuales en las que llevamos mucho tiempo instalados. En otros lugares he explicado detalladamente por qué prosperamos atrapados en estas cárceles y las razones por las que es crucial salir de ellas. Más que eso, en varios lugares he expuesto el caso para tratar nuestro tiempo como una época emergente en la que las tensiones centrales implican tres polaridades superpuestas, entre globalización y localización, centralización y descentralización, e integración y fragmentación, que están marcadas por la interacción continua entre los polos opuestos, interacciones que a veces son cooperativas, más a menudo conflictivas, pero en todo momento continuas. (Rosenau, 2000, p.2)<sup>19</sup>

Para explicar estas contradicciones, Rosenau introduce la palabra “fragmeegración”, que surge de la combinación de estos procesos antagónicos/opuestos que generan tensiones como

---

<sup>18</sup> ROSENAU, J. N. (2003). Traducción propia.

<sup>19</sup> ROSENAU, J. N. (2000) Traducción propia

son la fragmentación y la integración. La fragmentación que se evidencia con mayor claridad y que incrementa a medida que los hechos, cuestiones, sucesos se aproximan a la órbita de lo local/territorial y la integración, producto de la globalización, que integra las cuestiones en un nivel máximo de orden integrador. Cabe señalar que ambos procesos son parte de un todo sistémico, y que uno no puede existir sin el otro. En este sentido, lo global es condicionante de lo local y viceversa, funcionando como fuerzas transformadoras de la misma magnitud; asimismo en este sistema complejo y que se transforma de forma constante, todo impacto en los límites locales o globales trae consigo una transformación del objeto/cuestión tratado hacia el lado contrario.

Este nuevo paradigma que se presenta cuenta con un alto grado de incertidumbre producto de la complejidad e interdependencia que caracteriza la realidad actual de los actores, sus relaciones, sus temáticas y sus metas; a pesar de ello, a medida que evoluciona, producto de sus interacciones, aumenta la heterogeneidad. Sin embargo, esta última resulta ser más coherente en cuanto a su propósito integrador mediante una agenda global que permite articular las políticas en sus distintos niveles locales, regionales, nacionales, internacionales. Frente a este nuevo orden mundial, Rosenau (2004) plantea la necesidad de hacer frente a los obstáculos de la burocracia en cuanto a las estructuras gubernamentales existentes en cada uno de los niveles, con el fin de integrar y coordinar las políticas a través de los distintos niveles de responsabilidad para hacer más eficientes las acciones que se desarrollen y que atiendan los objetivos de desarrollo mundial; que dada su complejidad, dichas soluciones son un agregado de las acciones coordinadas que se lleven a cabo en todos los niveles de esta estructura global. Esta sumatoria de sistemas de reglas formales e informales en los distintos niveles de la comunidad es lo que Rosenau llama gobernanza global y donde diferencia gobernanza de gobierno.

Como lo indica el título de este libro, la gobernabilidad no es sinónimo de gobierno. Ambos se refieren al comportamiento intencional, a las actividades orientadas a objetivos, a los sistemas de gobierno; pero el gobierno sugiere actividades que están respaldadas por una autoridad formal, por poderes policiales para asegurar la implementación de políticas debidamente constituidas, mientras que la gobernanza se refiere a actividades respaldadas por objetivos compartidos que pueden o no derivar de responsabilidades legales y formalmente prescritas y no necesariamente dependen de Poderes policiales para superar y lograr el cumplimiento. La gobernabilidad, en otras palabras, es un fenómeno más abarcador que el gobierno. Abarca las instituciones gubernamentales, pero también incluye mecanismos informales, no gubernamentales, por medio de los

cuales las personas y organizaciones dentro de su ámbito avanzan, satisfacen sus necesidades y satisfacen sus necesidades. (Rosenau, Czempiel, 1992, p.4)<sup>20</sup>

**Como conclusión**, el transnacionalismo y la interdependencia compleja brindan un marco de explicación de la realidad que se caracteriza por la incorporación de otros actores distintos al del Estado central en la escena internacional y cuya participación genera nuevas y mayores interacciones, por lo tanto nuevas relaciones y nuevas realidades que configuran el mundo y que presentan las siguientes características: complejidad, interconexiones/interrelaciones por fuera de las barreras formales, multiactores y multiniveles, flexibilización y heterogeneidad de agenda global. Asimismo, el modelo planteado presupone que las interdependencias evolucionan, por lo cual a medida que existen más relaciones y más actores, el modelo se complejiza; esto genera un impacto en el comportamiento social, estimulando una mayor capacidad de adaptación, rapidez y flexibilidad para asimilar/aprender los sucesos que se desarrollan y actuar conforme a ello. Estos supuestos teóricos, contribuirán al desarrollo de otros fenómenos que serán introducidos posteriormente como son la paradiplomacia, la cooperación descentralizada, la acción exterior de los gobiernos subnacionales, el desarrollo local, entre otros.

## **II. Acción exterior de los gobiernos locales. La Globalización y la descentralización como factores de integración.**

La acción exterior de los gobiernos locales se ubica como un paradigma construido de abajo hacia arriba por los propios actores territoriales. En este sentido, la internacionalización de los gobiernos locales entonces es el proceso por el cual estos actores llevan a cabo acciones internacionales de forma más progresiva con el exterior con el fin de complementar o buscar mejores soluciones a las problemáticas de política pública local que se llevan a cabo en su territorio. De esta forma, los gobiernos locales pasan de tener relaciones con el extranjero a tener la posibilidad de llevar a cabo una política exterior propia, o bien, participar de la política exterior nacional. Como explica Zapata-Garesche (2007), esta sinergia y coordinación entre el Estado Nacional y los gobiernos locales, puede servir para generar acciones en conjunto, a la vez de dar mayor flexibilidad y capacidad de respuesta internacional a los gobiernos nacionales.

---

<sup>20</sup> ROSENAU, J. N., CZEMPIEL, E.O (1992). Traducción propia

La acción exterior de los gobiernos locales refiere a todo tipo de acción en la escena internacional que es impulsada directamente por los gobiernos locales sin intermediación de otra instancia multinivel Nacional/Internacional. La decisión y voluntad de llevar a cabo estas acciones se originan desde esta esfera, siempre que haya un marco normativo constitucional que confiera el poder político institucional de acción social de estos actores. Para el caso argentino, este poder político de acción otorgado por el Estado Nacional es autónomo siempre que no interfiera con la política exterior nacional y con el Tesoro Nacional. Sino habrá contradicciones.

La internacionalización de los gobiernos locales también deriva de una voluntad de intercambiar prácticas y aprender mutuamente del progreso y de la cooperación bilateral y multilateral. La internacionalización de una ciudad es el medio para dar a conocer sus activos y promoverlos, es una forma para atraer inversionistas, creadores y nuevas capacidades. El posicionamiento internacional de las grandes ciudades da lugar a una competencia importante entre ellas para ofrecer la mejor cara posible al resto del mundo. La internacionalización es también la expresión de una fuerte solidaridad entre los gobiernos locales y regionales frente a situaciones excepcionales como las catástrofes naturales o los conflictos armados. (Le Saux, 2015, p. 22)

Internacionalizar una región no debe relacionarse solamente con el intercambio de bienes y servicios con el exterior, el desarrollo del comercio es solo un aspecto de la internacionalización. Las relaciones con otras regiones o localidades del mundo deben contemplar el encuentro de culturas e identidades diferentes; los intercambios educativos; el intercambio tecnológico; la ayuda solidaria con aquellas comunidades que más lo necesitan; la colaboración política con ciudades o regiones que encuentran peligrar el sistema democrático como forma de gobierno. Por ello, los inmigrantes fueron los primeros que internacionalizan las regiones a partir de largas cartas donde dieron a conocer a sus países de origen las características de la ciudad donde decidieron habitar. Así, los inmigrantes y sus descendientes dieron origen a un número importante de colectividades – dependiendo de la ciudad que se estudie- que iniciaron una labor de contención u de vinculación organizada entre ambas regiones. (Petrantonio, 2003, p5)

Esta acción exterior de los gobiernos locales también es llamada paradiplomacia<sup>21</sup>, usándose indistintamente ambos términos. En este sentido, la paradiplomacia se diferencia de la diplomacia nacional, en que la primera es llevada a cabo por los gobiernos locales para

---

<sup>21</sup> El término paradiplomacia fue introducido por Mansbach (1976-1981), Ivo Duchacek (1984), Soldatos Panayotis (1988), Alger (1988-1990), Franck Petitville (1995), en un contexto de carencia de definiciones de las acciones desarrolladas por los actores gubernamentales no centrales, el cual fue rápidamente aceptado teniendo en cuenta la ausencia de términos que existían. En este sentido inicialmente Duchacek (1984) propuso llamarla “microdiplomacia”, como una dimensión internacional del auto-gobierno subnacional, distinta a la “macrodiplomacia”, que es la conducida por el Gobierno Nacional. Luego, introdujo el término paradiplomacia que como cita Ortega Ramírez (2011), Duchacek (1990) la define como “entradas directas o indirectas de los gobiernos no-centrales al campo de las relaciones internacionales, enfatizando el prefijo “para” como “paralelo, asociado subsidiario o capacidad accesoria” (p.22).

representar los intereses locales propios con otros gobiernos locales extranjeros u organismos internacionales, a diferencia de la diplomacia nacional que es justamente llevada a cabo por los Estados Nacionales. Cornago (2000), citado en (Zeroui, Castillo Villar, 2016) define paradiplomacia como:

La participación de gobiernos no centrales en las relaciones internacionales a través del establecimiento de contactos ad hoc con entidades privadas o públicas del extranjero, con el fin de promover asuntos socioeconómicos y culturales, así como cualquier otra dimensión externa de sus competencias constitucionales. (p.229)

La paradiplomacia constituye un fenómeno clave que contribuyó posteriormente a la consolidación del paradigma de la cooperación descentralizada, situándose como una modalidad de internacionalización territorial que tienen los gobiernos locales, entre otras como son los hermanamientos, la inserción en redes, la promoción o *marketing* territorial.

Ahora bien, la inserción de los gobiernos locales en el ámbito internacional no es un fenómeno nuevo, más bien es parte de una realidad que se viene desarrollando progresivamente con mayor visibilidad a partir del siglo XX, particularmente luego de la segunda guerra mundial, producto de la propia evolución que tuvo el sistema internacional y la cooperación internacional (proceso exógeno) que con la globalización aceleró los cambios y las dinámicas de este sistema, y por los propios procesos de cambios internos de los sistemas políticos-administrativo al interior de los estados nacionales, como es el proceso de descentralización y desarrollo territorial (proceso endógeno). En este sentido, la novedad de este fenómeno no pasa únicamente por la realidad empírica, sino por la incorporación que tuvo oportunamente este tema en el ámbito teórico y en diversas áreas de estudios de producción de conocimiento que incluyeron a otros actores transnacionales, como son los actores gubernamentales no centrales en el desarrollo de la política pública y de la escena internacional, y por lo tanto generaron un quiebre en el esquema global brindando una visión más amplia multinivel y multiactor.

Como expone Maira (2010), la singularidad del asunto está en su consideración teórica y estudio de forma sistemática, caracterizado por dos cuestiones principales: la ampliación del número y tipo de actores internacionales y el incremento de la calidad del tipo de actor y su influencia en los asuntos mundiales. En esta línea, se pueden ubicar los aportes de Richard W.

Mansbach, Yale H. Ferguson y Donald E. Lampert<sup>22</sup>, en el establecimiento de una tipología de actores globales, ya sea gubernamentales o no gubernamentales.

En lo que respecta a actores gubernamentales no centrales, puede situarse como hito en el siglo XX (1913), la creación de la *International Union of Local Authorities*, conformada por municipios europeos que mostraban las interrelaciones entre entes locales pertenecientes a distintas soberanías. Esta organización a partir del 2004 conformaría junto con la Federación Mundial de Ciudades Unidas la organización Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU).

El fin de la segunda guerra mundial sitúa el segundo hito histórico en el cual la acción internacional de los gobiernos locales toma relevancia. Durante este periodo nacen los primeros hermanamientos y acciones en conjunto entre colectividades territoriales de países que fueron aliados, o bien, estuvieron enfrentados durante la segunda guerra, como ser Francia y Alemania. Los vínculos de cooperación y solidaridad que se desarrollan respondían a una vocación humanista y solidaria, es decir, de generar lazos de hermanamientos entre colectividades en pos de salir de una etapa oscura como fue la segunda guerra mundial.

Cabe mencionar que en este periodo de postguerra los temas tratados giran en torno a lo cultural y especificidades propias de lo local, que son vinculados y compartidos a través de los lazos de hermanamientos o relacionamiento entre gobiernos, ciudades, colectividades o unidades locales de distintos países. Asimismo, entre otros de los temas tratados son los vínculos transfronterizos, teniendo en cuenta que gran parte de los hermanamientos postguerra y guerra fría se desarrollan entre gobiernos locales que habían estado enfrentados, o bien, que compartían frontera (Francia y Alemania), como así también aquellos realizados entre Europa del Oeste y Europa del Este.

Esta incorporación de actores gubernamentales no centrales, en particular las colectividades territoriales, con sus objetivos e intereses particulares, pone en relieve y en agenda cuestiones que surgen del ámbito territorial que anteriormente no eran tenidas en cuenta. A pesar de que el papel del territorio es minimizado y si se quiere llamar circunstancial, ya que en esta época continúa siendo el Estado Nacional el actor clave que lleva a cabo las políticas públicas, se abre un camino que en años posteriores ira creciendo con el aumento de mayores representaciones institucionales de estos actores, como así también con la calidad de intervención. De esta forma comenzará a desarrollarse un cumulo

---

<sup>22</sup> Mansbach, Ferguson y Lamperti, 1976, 39-41, apartado de “The Panoply of Global Actors”, En Zubiri (2006) “La acción exterior de los actores gubernamentales no centrales: un fenómeno creciente y de alcance mundial”.

Las seis categorías de actores son: los Estados, los Actores Gubernamentales Interestatales u Organizaciones Intergubernamentales o Internacionales, los Actores Gubernamentales No Centrales, los Actores No Gubernamentales Interestatales, los Actores Interestatales No Gubernamentales, los Individuos.

de aportes teóricos acerca del desarrollo y propiamente de la implicancia e importancia del desarrollo territorial para hacer frente a la problemática de desarrollo global.

La década del 70 y 80 se caracteriza por la apertura en las relaciones comerciales y económicas de otras regiones y actores, acompañado de una transformación de la tecnología y la comunicación, que resultaría en un mundo más interconectado y más participativo de las distintas partes del mundo como así también en los distintos niveles dentro de las sociedades específicas. Este mundo transnacional, permite concebir el mundo desde una esfera mucho más amplia e integrada como es la global, rompiendo con las propias barreras impuestas de la definición estado soberano y la concepción de territorio. El advenimiento de las tecnologías de la información y comunicación impacta directamente en la concepción del mundo y brinda un caudal de información mucho más amplio a disposición de las sociedades.

De acuerdo Restrepo Vélez (2013) la teoría globalista de las relaciones internacionales, también denominada como transnacionalista, enfoca su análisis en un sistema internacional de interdependencia, pues las relaciones internacionales se mueven a partir de interacciones de gran cantidad de actores además de los estatales.

Como menciona Ponce Adame (2011), la importancia de los temas de la “baja política”<sup>23</sup> en la agenda global trae consigo la participación de un número mayor de actores y de una mayor heterogeneidad de estos. Se menciona el caso de los organismos internacionales que comienzan a interactuar directamente con los gobiernos locales en temas como ser: protección del medio ambiente, migración, relaciones laborales, bienestar, sanidad, otros. Estos temas de “baja política” también incidirán en la cooperación Norte-Sur que se desarrolla durante esta época, los cuales impulsarán iniciativas que buscarán atacar el subdesarrollo y la pobreza, siendo ya temas considerados como problemas globales.

En paralelo al advenimiento de la sociedad transnacionalista, durante los años 70 se vive una gran crisis económica y replanteo del rol del Estado centralizado. La crisis del petróleo en 1973 fue el desencadenante que trajo consigo: “una cierta reversión en materia de producción, productividad, empleo y estabilidad de precios” (Isuani, 1991, p.5). Este estancamiento en la economía a nivel mundial comenzó a realizar presión a los Estados, a los que se les exigía la reducción del tamaño del aparato estatal y del gasto público.

La constatación de que el crecimiento económico y los esfuerzos realizados durante más de dos décadas no habían conseguido el incremento en bienestar de los países más vulnerables y la crisis económica acentuada por el alza del

---

<sup>23</sup> Alta política: Asuntos de carácter diplomáticos y militares. Baja política: Asuntos de carácter económicos, tecnológicos, sociales, humanos, entre otros.

petróleo, que incidió considerablemente en los países desarrollados, contribuyeron a que cundiera una cierta “fatiga de cooperación”. (Giménez García, Soto Personat, 2013, p.24)

Este replanteo del rol del Estado centralizador en cuanto a su eficacia de asegurar el bienestar social, en particular frente al colectivo más desfavorecido, trajo consigo el planteamiento de nuevos enfoques sobre el desarrollo desde una óptica distinta al crecimiento económico como había sido entendida desde 1945. A pesar de que la inyección económica surgida post segunda guerra mundial a través del Plan Marshall había reactivado la economía de Europa y con ello las economías de los países que las habían recibido y sus socios comerciales, se acentúan también las desigualdades sociales internas dentro de los países desarrollados, pero por sobre todo de los países no receptores directos de esta inyección, los llamados países “subdesarrollados”.

Este contexto trae consigo una aceleración del proceso de descentralización del sistema político administrativo durante los años 70 en los países de Europa que ya lo habían iniciado y durante los años 80 irrumpe en los países de la región latinoamericana.

A lo largo del siglo XX también la cuestión de la reforma municipal está a la orden del día, aunque, curiosamente no es hasta una época muy reciente que empieza a realizarse prácticamente en la mayoría de los países europeos, y aún en bastantes casos está en sus inicios. Véase: Reforma municipal inglesa (1972); Leyes de descentralización francesa (1982); Ley municipal portuguesa (1976); nueva Legislación local italiana (en el marco de la regionalización, a partir de 1975); reforma municipal anterior, desde los años sesenta, en los países escandinavos, en Holanda y en Bélgica: en tanto que, en Alemania, los Landers (Regiones) despliegan también en el curso de la última década, una importante actividad normativa y reestructuradora de los entes locales. (Borja, 2007, p.241)

Como menciona Herrera (2003), la modernización del estado y del sistema política administrativo ha sido un imperativo del desarrollo, sin embargo, pueden surgir posiciones distintas en torno a ello. Por un lado, este proceso puede verse desde una óptica economicista de contención y reducción del gasto público, por otro lado, como un proceso que promueve la democratización política del Estado, la integración y la participación de la sociedad.

En cuanto al proceso de descentralización, Borja (2007) lo define como:

(...) un proceso de carácter global que supone por una parte el reconocimiento de la existencia de un sujeto -una sociedad o colectividad de base territorial- capaz de asumir la gestión de intereses colectivos y dotado a la vez de personalidad socio-

cultural y político-administrativa y, por otra parte, la transferencia a este sujeto de un conjunto de competencias y recursos (financieros, humanos, materiales) que ahora no tiene y que podrá gestionar autónomamente en el marco de la legalidad vigente. (p.244)

Los años 80 y 90 se caracterizaron por un proceso de transición democrática acompañado por Reformas del Estado y la implementación de la descentralización como ordenamiento territorial de los países de América Latina. El énfasis del proceso de descentralización estuvo puesto en la generación de nuevos espacios de participación ciudadana, hacer frente a los desequilibrios fiscales y organizar de forma territorial el aparato estatal para poder llevar a cabo políticas públicas que resuelvan las problemáticas sociales existentes en cada uno de los territorios. Este proceso se puede dividir en dos ciclos. Un primer periodo durante la década del 80 en un contexto de crisis del sobreendeudamiento del estado y un alto nivel de inflación, y un segundo periodo a mediados de la década del 90 con una grave crisis financiera y social.

Esta descentralización política y operativa en América Latina y en particular en Argentina, tuvo consigo también la descentralización de las transferencias monetarias para hacer frente a las necesidades territoriales con el fin de poder llevar a cabo la política pública local y poder hacerse cargo de la provisión de servicios públicos en el territorio, que serían a partir de este proceso, responsabilidades de los gobiernos subnacionales. En lo que respecta a ello, esta redistribución territorial de los recursos públicos, con frecuencia resultó insuficiente para compensar el incremento de competencias exigidas en la órbita local. Este desfase entre mayores responsabilidades y recursos para hacer frente a ello impactaría más adelante en cierta degradación de las propias estructuras administraciones-organizaciones de las Provincias y Municipios, lo cual responden en cierta medida al estado de situación actual en la que se encuentran estos niveles de gobierno en lo que refiere a capacidades instaladas para llevar a cabo la política pública local.

A pesar de ello, este tipo de procesos implementados reforzaría la política social, tendiendo a valorar la democracia y participación ciudadana. Como explica Finot (2005), en aquellos países donde se inició esta reforma territorial de forma más temprana, fue decisiva para ampliar o focalizar dichas políticas, sin embargo, solo se logró canalizar constructivamente la participación ciudadana en aquellos casos en los que se contaba con un capital social construido previamente.

Lo que es sustantivo remarcar en cuanto al proceso de descentralización, es que aunque el primer ciclo de este proceso fue impulsado por una impronta más económica y fiscal que

social, teniendo en cuenta el colapso y sobredimensionamiento del Estado Nacional, y el replanteo de la eficacia y eficiencia de este para llevar a cabo la política pública que impacte efectivamente en la equidad social, las décadas siguientes revalorizarían con mayor preponderancia el rol de los gobiernos locales, como actores claves para hacer frente a los problemas de desarrollo del mundo globalizado. En este sentido, una de las tesis que se extendió durante la década del 90, Porter (1990, 1991) hacía referencia justamente a que las ventajas competitivas de un país estaban concentradas de forma geográfica, territorial, en ciudades y/o regiones. De esta forma el foco de la política pública en los años venideros y en lo que tiene que ver con políticas de desarrollo podrían en el foco en estos actores.

Hoy en día la descentralización política cobra nueva importancia, ya no solamente para avanzar en ciudadanía e inclusión social sino también en desarrollo económico. En efecto, se ha llegado a consenso en que la competitividad depende, no solamente de las empresas, de los equilibrios macroeconómicos y de políticas nacionales activas, sino de la capacidad de cada localidad para encarar su propio desarrollo a través de procesos de concertación público-social-privada. Y para esto es indispensable que las localidades cuenten con más autonomía. (Finot, 2005, p.2)

**Por último y para concluir lo expuesto**, los macroprocesos de la globalización y la descentralización configuraron el mundo y la realidad de fines del siglo XXI, empezando a trazar los temas de agenda global de los años venideros. Como señala Ponce Adame (2011), se ve cómo se incorporan en las actuaciones realizadas por actores públicos y privados enfoques territoriales de desarrollo, desarrollo económico local y otro tipo de estrategias que ponen a los gobiernos locales como actores fundamentales del desarrollo. Más aún, la estrategia de los Objetivos de Desarrollo de Milenio 2000-2015 puso foco en que “el 80% de la puesta en marcha de los ODM depende de las administraciones locales o regionales, lo cual da una idea del peso en materia de cooperación internacional se otorga a los gobiernos subnacionales” (Ponce Adame, 2011, p.28). En lo que respecta a los actuales Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la agenda 2030, se reconoce el poder de transformación que tienen las ciudades y los gobiernos locales como actores claves del desarrollo sostenible.

En esta nueva etapa resulta necesario entender el desarrollo territorial y el potencial de las economías locales como medios para la implementación concreta de los ODS. En este sentido, los gobiernos locales deben fortalecer su rol como gestores de servicios básicos de interés general, impulsores de políticas públicas y articuladores del territorio y de los actores que operan en él. (SEGIB, 2017, p.46)

## **CAPITULO 4. Cooperación descentralizada como herramienta para el desarrollo.**

El objetivo de este capítulo es realizar una breve introducción a la cooperación internacional al desarrollo, para luego realizar una presentación de la evolución de la cooperación descentralizada al día de hoy, identificando los desafíos que presenta, como así también su contribución al logro de la Agenda 2030.

### **I. Breve introducción a la Cooperación Internacional al Desarrollo**

La cooperación internacional al desarrollo ha ido teniendo distintas interpretaciones conceptuales e instrumentales desde el comienzo de la misma. La cooperación fue vista por mucho tiempo desde un enfoque económico, más relacionado a las transferencias económicas

realizadas de países del Norte a países del Sur, o, mejor dicho, de los países más ricos a los más pobres que contribuyen a la lucha contra la pobreza y las inequidades sociales de los territorios receptores. Sin embargo, este instrumento ha ido mutando a lo largo de las últimas décadas, ajustándose a las necesidades planteadas en torno a la cuestión del desarrollo y su contribución real para hacer frente a la pobreza y las desigualdades sociales.

El término cooperación internacional en su acepción más amplia alude a todo aquel esfuerzo de cooperación entre dos o más países para abordar una temática de interés común. Por ejemplo, se habla de “cooperación internacional para enfrentar la crisis financiera mundial” o de “cooperación internacional en la lucha contra el narcotráfico. (AUCI, 2016, p.6)

La cooperación que tradicionalmente nos ocupa es la cooperación internacional al desarrollo (CID). Aunque actualmente no existe una definición consensuada a nivel internacional, la CID suele referir a las transferencias de recursos financieros o en especie (tecnologías, equipamientos, conocimientos, becas), de carácter concesional o no reembolsable, destinadas a apoyar los esfuerzos de los países en desarrollo para alcanzar el bienestar de sus pueblos, por parte de otro país desarrollado (ayuda oficial al desarrollo), otro país en desarrollo (cooperación sur-sur), o de ambos actuando en conjunto (cooperación triangular). También puede provenir de un gobierno local (cooperación descentralizada), organismo internacional (cooperación multilateral), y más recientemente de actores no estatales (cooperación no oficial o privada). (AUCI, 2016, p6)

El surgimiento de la cooperación internacional se remonta al fin de la segunda guerra mundial, y está marcado por tres hechos que impulsaron este instrumento: la implementación de planes de cooperación Norte-Norte (Plan Marshall) que como se expuso previamente transfería recursos económicos para la reconstrucción de Europa Occidental, la formación de instituciones y organismos con facultades internacionales que a futuro se transformarían en actores claves de la cooperación (como ser: ONU, OCDE, Banco Mundial), el desarrollo conceptual e interpretaciones acerca del desarrollo que marcarían una clara división entre los países desarrollados y los países subdesarrollados donde estarían direccionados los fondos de cooperación al desarrollo Norte-Sur. Con respecto a esto último y en línea con lo que se expone en el Capítulo 5 “Desarrollo territorial. Impacto en la agenda global y local” de este trabajo, el concepto de desarrollo estaba asociado al análisis de variables económicas y el paradigma dominante era que justamente el crecimiento económico era el camino para que los países receptores de estos fondos logren el desarrollo de sus territorios.

En la década del 50 surge la Teoría de la Dependencia, impulsada por investigaciones realizadas por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), que como

explica Campaña (1992) establece una nueva postura que pone de manifiesto las relaciones entre países pobres y países ricos, ya que justamente son estas las que:

(...) crean, mantienen y perpetúan el subdesarrollo o dependencia de los países pobres. La existencia de países ricos, referidos en este contexto como el centro, y países pobres, en este caso la periferia, hace que cada país subdesarrollado se enfrente a serios problemas al decidir su propio estilo de desarrollo. (p.7)

La Teoría de la Dependencia concluye en que los países del Sur deben llevar a cabo políticas que protejan la industria y el mercado interno, encarando relaciones comerciales con países desarrollados que no signifiquen pérdida de valor de la producción interna a través de aranceles y otros impuestos.

En la década del 60 y 70 la Cooperación Técnica de Países en desarrollo (CTPD) constituyó una herramienta pionera como un esfuerzo asociativo de los países del Sur para hacer frente a los desequilibrios planteados por la cooperación internacional tradicional de enfoque unidireccional y de intereses geoestratégicos, con el fin de establecer un nuevo orden económico internacional (NOEI). En este sentido, en 1978 se celebra la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Cooperación Técnica entre los Países en Desarrollo reunida en Buenos Aires. Producto de ello surge el PABA<sup>24</sup> (Plan de Acción de Buenos Aires), documento que engloba el accionar internacional de los países en desarrollo en el marco de la cooperación técnica que prioriza la horizontalidad en las relaciones y el “(...) intercambio de experiencias exitosas entre países que comparten realidades históricas próximas y desafíos similares” (SEGIB, 2017, p.26). Cabe señalar que en este documento ya se hablaba del fortalecimiento de las oficinas de los gobiernos locales con un enfoque territorial.

Ya en la década del 90 se constata que las políticas neoliberales utilizadas por los países desarrollados “industrializados” en los subdesarrollados no habían alcanzado los niveles de desarrollo esperados por el crecimiento económico de políticas de libre mercado y la reducción del gasto público. Estas políticas tuvieron efectos negativos en la sociedad, generando mayores desigualdades sociales y pobreza. Esta situación resulta en una fuerte crítica por parte de organismos internacionales acerca de la acepción del desarrollo y del instrumento de la cooperación para hacer frente a ello.

---

<sup>24</sup> En Marzo 2019 se realizará la Conferencia PABA + 40 en Buenos Aires, donde se trabajará sobre la carta fundacional del PABA y se actualizará al contexto actual.

En este contexto, el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y otros organismos lanzaron una importante crítica que apelaba a la necesidad de una democratización de las políticas de cooperación, destacando diversas problemáticas tales como: excesiva orientación a los estados nacionales y carácter vertical de la cooperación; falta de diálogo y la escasa participación de los actores de la sociedad civil y, por ende, la falta de apropiación de las actividades de cooperación por parte de los actores locales; aplicación mecánica en los países del Sur de los modelos de desarrollo que fueron exitosos en los países del Norte; altos costos de transacción de la cooperación; falta de coherencia entre políticas económicas y políticas de desarrollo. (Díaz, 2014, p.11)

El siglo XXI está marcado por la introducción de ciertos planteamientos en la cooperación internacional en cuanto a la horizontalidad, lo multinivel y multiactor, significando un quiebre al viejo esquema verticalista y asistencialista de cooperación internacional Norte-Sur. En este sentido se señala la Declaración de París sobre Eficacia de la Ayuda (2005)<sup>25</sup> que plantea los ejes y compromisos para alcanzar una mayor eficacia de la ayuda al desarrollo, declarando cinco (5) principios de cooperación y distintos indicadores que se desprenden de ellos para medir los progresos alcanzados. Los principios son apropiación, alineamientos, armonización, gestión orientada a resultados y mutua responsabilidad.

En septiembre 2018, en el marco de la Asamblea General de las Naciones Unidas, se presentó una propuesta que incluye a los países de ingreso medio en la cooperación internacional para dar cumplimiento a la Agenda 2030, con el fin de “no dejar a nadie atrás”. En la Asamblea se puso énfasis en el desarrollo en transición y las nuevas formas de cooperación internacional que van más allá de la asistencia financiera y la ayuda oficial al desarrollo (AOD). En este sentido el foco está puesto en los países que se encuentran en el desarrollo en transición. De acuerdo a un comunicado de prensa publicado por la CEPAL (2018) “La cooperación internacional requiere una nueva narrativa que incluya plenamente a los países de ingreso medio para cumplir la Agenda 2030”:

El concepto de desarrollo en transición reviste especial importancia para América Latina y el Caribe, región donde la mayoría de los países están alcanzando mayores niveles de ingresos, pero siguen afrontando desafíos estructurales. Esos

---

<sup>25</sup> Apropiación: Los países socios ejercen una autoridad efectiva sobre sus políticas de desarrollo y estrategias y coordinan acciones de desarrollo. Alineación: Los donantes basan todo su apoyo en las estrategias, instituciones y procedimientos nacionales de desarrollo de los países socios. Armonización: Las acciones de los donantes son más armonizadas, transparentes y colectivamente eficaces. Gestión orientada a resultados: Administrar los recursos y mejorar la toma de decisiones orientadas a los resultados. Mutua Responsabilidad: Donantes y socios son responsables de los resultados de desarrollo. Información disponible en: <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf>, consultado octubre 2018.

desafíos están relacionados principalmente con las desigualdades, las diferencias regionales, la movilización de recursos internos y la debilidad de los marcos sociales, así como con las escasas capacidades de innovación y bajos niveles de diversificación. (24 de septiembre 2018)

En línea con ello, en mayo 2018 la Unión Europea con apoyo de la OCDE y CEPAL, lanza un instrumento para la región con un monto asignado de 9,5 millones de euros. El instrumento evaluará la forma en que las transiciones a mayores niveles de ingresos pueden verse favorecidas por una mejora en las capacidades estratégicas y normativas para cumplir la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Asimismo, pondrá en práctica iniciativas experimentales adaptadas a las necesidades que surjan de este desarrollo en transición.

**Para concluir**, la Cooperación Internacional ha ido evolucionando conforme a los resultados que ha tenido a lo largo del paso de la historia y la efectividad que ha tenido esta herramienta para hacer frente a los problemas de desarrollo. Ya sea a través de cooperación económica, o bien, a través de cooperación técnica, hoy en día el debate está puesto en como este instrumento contribuye a hacer frente a las desigualdades sociales y a la lucha contra la pobreza, con una clara redefinición del concepto de desarrollo y las particularidades que tienen los países y sus territorios para alcanzar esta meta global.

## **II. Cooperación descentralizada**

La cooperación descentralizada es una modalidad de cooperación internacional al desarrollo impulsada por administraciones regionales o locales públicas, realizada de forma directa o indirecta (acudiendo a la sociedad civil para la ejecución de los proyectos, por ejemplo), que está dirigida a otras administraciones locales o actores no estatales. Como se mencionaba anteriormente, de forma general la cooperación puede ser a través de transferencias de recursos financieros no reembolsable o en especie (tecnologías, equipamientos, conocimientos, becas), siendo generalmente utilizada como cooperación técnica, es decir, transferencia de conocimiento técnico e intercambio de experiencias.

En este sentido, lo que es importante señalar es que a pesar del componente económico que puede existir en la cooperación, el espíritu propio de la cooperación descentralizada es el de una vinculación equitativa, igualitaria, recíproca y horizontal entre gobiernos subnacionales que priorizan la cooperación técnica, es decir, el intercambio de experiencias y/o conocimiento técnico con el fin de contribuir al desarrollo de capacidades territoriales, de sus instituciones y de sus personas, que impacten de forma cualitativa en el desarrollo sostenible y humano en los territorios involucrados.

De acuerdo a la Dirección General de Cooperación Internacional (DGCIN) del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Argentina.

La Cooperación Descentralizada favorece la construcción de alianzas estratégicas de igual a igual que contribuyen al desarrollo económico, social, cultural, ambiental e institucional de los territorios involucrados. Los proyectos se llevan a cabo para el logro de beneficios mutuos y son co- financiados (aunque no necesariamente en partes iguales) por los gobiernos subnacionales, que buscan vincular las fortalezas y necesidades identificadas en sus territorios para su complementación. (DGCIN, información online)<sup>26</sup>

Una aproximación interesante es la que realiza Secretaría General Iberoamericana SEGIB (2016) acerca de lo que es la cooperación descentralizada y la acción internacional de los gobiernos subnacionales.

En primer lugar, es necesario subrayar que hace referencia a una modalidad de cooperación internacional al desarrollo. Es decir, a la construcción de relaciones de partenariado entre socios de diferentes países que se orientan a lograr un mayor desarrollo de sus territorios. No se trata, por tanto, de la acción internacional de los gobiernos subnacionales, un concepto mucho más amplio que, aun incluyendo la cooperación descentralizada, se refiere a otras dimensiones de las relaciones internacionales como la proyección exterior, la captación de inversiones o la incidencia política en las agendas internacionales. (p.39)

Este tipo de vinculaciones se remontan a los primeros hermanamientos realizados por ciudades luego de la segunda guerra mundial, como medio de acercamiento cultural entre colectividades que habían estado enfrentadas. Luego, en la década del 50 se empiezan a realizar hermanamientos con un componente solidario asistencial entre ciudades europeas con ciudades de África, América Latina y Asia fundamentalmente en temas culturales. Este tipo de cooperaciones “(...) se inscriben en el marco de las comunidades lingüísticas y culturales desarrolladas entre la metrópoli y las excolonias, fundamentalmente en el marco de la francofonía y la Commonwealth” (SEGIB, 2016, p.13).

Durante los años 70 y 80 se incrementaron las iniciativas de colaboración entre administraciones locales del Norte y del Sur, siendo los Estados nacionales quienes comenzaron a promover la cooperación entre entidades subnacionales. Sin embargo, estas se sitúan en un contexto en el cual la cooperación era vista desde un enfoque asistencialista y

---

<sup>26</sup> Se puede ingresar a la página web de la DGCIN para consultar esta información online:  
[http://www.cooperacionarg.gob.ar/userfiles/becas/folleto\\_descentralizada\\_dgcin-ca-44x297-curvas\\_copia\\_baja.pdf](http://www.cooperacionarg.gob.ar/userfiles/becas/folleto_descentralizada_dgcin-ca-44x297-curvas_copia_baja.pdf)

dominante de los países del Norte hacia el Sur, por lo cual se enmarcaron más en los conceptos de “ayuda” que de desarrollo. Asimismo, al ser los Estados nacionales quienes las impulsan indefectiblemente caen en las lógicas e intereses del estado central por fuera de los intereses locales.

En 1989, el cuarto Convenio de Lomé que vincula a países de África, Caribe y Pacífico con la Unión Europea a través de un acuerdo colectivo de cooperación cuya ayuda se canaliza a través del Fondo Europeo de Desarrollo, incluye la cooperación descentralizada como instrumento de ejecución de este acuerdo, recurriendo para ello a operadores locales públicos y privados para lograr un desarrollo en el que participen los actores locales.

En 1992, la Unión Europea a través del reglamento 443/92 amplía la cooperación comunitaria con los países en vías de desarrollo de América Latina y Asia (PVD-ALA), que no estaban incluidos en el Convenio de Lomé, además de ampliar los actores que pueden ser receptores de la ayuda y cooperación financiera y técnica de los países alcanzados.

Esta cooperación, complemento de la asistencia de los Estados miembros, incluirá la ayuda financiera y técnica para el desarrollo y la cooperación económica. En este contexto, la Comunidad otorgará una importancia primordial al respeto de los derechos humanos, al respaldo de los procesos de democratización, así como a la buena gestión pública eficaz y equitativa, a la protección del medio ambiente, a la liberalización de los intercambios y al fortalecimiento de la dimensión cultural, mediante un diálogo creciente sobre cuestiones políticas, económicas y sociales fundamentado en el interés recíproco. (...) Reglamento (CEE) nº 443/92, Art.1 del Consejo, de 25 de febrero de 1992

Todos los PVD-ALA podrán acogerse a la ayuda financiera y técnica y a la cooperación económica. Podrán ser beneficiarios y socios, además de los Estados y regiones, las administraciones descentralizadas, las organizaciones regionales, los organismos públicos, las administraciones locales o tradicionales, las instituciones y los operadores privados, incluidas las cooperativas, y las organizaciones no gubernamentales. (...) Reglamento (CEE) nº 443/92, Art.3 del Consejo, de 25 de febrero de 1992

En este marco, la Comisión Europea lanza programas de cooperación horizontal, encontrándose para los gobiernos locales de América Latina el Programa URB-AL que inició en 1995 y que duró hasta 2013. Este programa impulsaba políticas públicas locales para contribuir al incremento de la cohesión social de las colectividades territoriales involucradas y que pudieran convertirse en modelos de referencia. De acuerdo al URB-AL este programa cubría los principales ámbitos de las políticas urbanas, estaba dirigido a colectividades locales de la Unión Europea y América Latina, era descentralizada porque las actividades eran desarrolladas y puestas en prácticas por sus propios participantes locales, se basaban en el

intercambio recíproco de experiencias entre sus participantes, por lo cual repercutía en beneficio mutuo.

En esta línea, de acuerdo a un informe realizado por SEGIB (2016), un hecho muy importante en materia de cooperación descentralizada es el Programa de Organizaciones de la Sociedad Civil y Autoridades Locales (2014-2020) adoptado en 1998 por el Consejo de la Unión Europea, el cual reconoce la cooperación descentralizada justamente como una modalidad de la cooperación internacional.

Dicho Reglamento se mantiene en una concepción muy amplia del concepto y define como actores de la cooperación descentralizada a “poderes públicos locales, organizaciones no gubernamentales, agrupaciones profesionales y grupos de iniciativas locales, cooperativas, sindicatos, organizaciones de mujeres o de jóvenes, instituciones de enseñanza y de investigación, iglesias y todas las asociaciones no gubernamentales que puedan aportar su contribución al desarrollo. (p.15)

Como se fue exponiendo a lo largo de este trabajo, durante el contexto de la década del 90, existieron varios cuestionamientos acerca de la eficacia de la ayuda en materia de cooperación y particularmente en el rol que deben tener los gobiernos locales como actores claves del desarrollo. La eficacia en el sentido de políticas unidireccionales y de dominio más que colaborativas y en conjunto, esto significa el predominio aún en esta década de la lógica Norte-Sur, aunque en proceso de quiebre. La eficacia en la ayuda al desarrollo a través de transferencias monetarias asistenciales que sacan de foco la eficacia propiamente en la cuestión del desarrollo y de la generación de capacidades para la autosuficiencia. El rol que los gobiernos locales deben tener y por ello el espacio que los Estados nacionales tienen que ceder, lo que también repercute en la eficacia de la cooperación y todo tipo de política orientada al desarrollo en un contexto donde las problemáticas son complejas y multidimensionales dependiendo del espacio territorial y cultural donde impacten en el cual los gobiernos y colectividades locales son más próximos y conocen mejor.

El siglo XXI empieza a consolidar este nuevo paradigma donde las cuestiones planteadas en cuanto al rol de los gobiernos locales en la escena internacional y su implicancia en las cuestiones del desarrollo se aceptan y materializan en realidades concretas que van desde aspectos normativos-institucionales de reconocimiento, hasta practicas concretas de lo que es el accionar de estas realidades que son compartidas y empiezan a aceptarse como estándares de comportamiento de la sociedad global.

La inserción de los gobiernos locales y la sociedad civil en la escena internacional es una realidad. Es reconocido el rol que tienen de garantes de cohesión social y desarrollo local. La cooperación a lo largo de los años del siglo XXI ha contribuido a los procesos de descentralización, brindando escenarios para que incrementen y puedan desarrollar su autonomía, siendo sus propios decisores y ejecutores de lo que sucede en sus territorios, dejando de un lado el rol central del Estado nacional.

Lo interesante de la cooperación descentralizada es que se inspira en la corriente progresista de la ayuda internacional, por lo cual corre el foco central del elemento económico, priorizándose en este tipo de relacionamiento la horizontalidad en las vinculaciones, la generación de redes, el intercambio de experiencias y conocimientos técnicos, la innovación como factor clave de motorizar soluciones creativas y positivas que impacten en el desarrollo del territorio, la participación directa de múltiples actores a quienes les afecta y les interesa ser protagonistas en el curso de decisiones y acciones de política pública local. En este sentido, está claro que la cooperación descentralizada contribuye a la gestión local y a la generación de políticas urbanas co-construidas entre distintos actores de representación de la sociedad, que se basa en la valorización del conocimiento y experiencia que pueden aportar otras realidades para generar soluciones territoriales de desarrollo. De esta forma la propia razón de ser de la cooperación descentralizada contribuye a generar políticas más eficaces en cuanto a la equidad y la cohesión social.

Así se apuesta porque estas administraciones locales, haciendo uso de su autonomía, creen y/o adopten maneras de cooperar innovadoras basadas en estrategias y decisiones propias que a su vez tengan resultados de beneficio y aprendizaje mutuo, es decir, que superen la lógica vertical y abran espacios de relación horizontal y directa entre los actores. (Díaz, 2014, p.35)

Los cientos de organismos de cooperación municipal alrededor del mundo son evidencia de la predisposición de los gobiernos locales a integrarse con sus pares en la visibilización y solución de las problemáticas que le atañen como nivel de gobierno. Sin embargo, la cooperación puede ser de utilidad para identificar los problemas característicos de cada uno, por más de que no sean compartidos por los demás. Cuando un líder municipal comparte un espacio en común con otro, puede identificar los éxitos ajenos y reconocer sus fracasos o viceversa. Identificar un problema implica conocer también otras experiencias, aprender de las buenas prácticas de otros pares, conocer qué constituye un problema, a quiénes afecta y cómo lo perciben. (CIPPEC, 2015, p.17)

En los últimos años la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular han empezado a introducirse más en el ámbito de la Cooperación internacional y la cooperación

descentralizada. La primera está relacionada al desarrollo de capacidades de gestión de los países emergentes en los últimos años, por lo cual propicia un escenario de reconocimiento de actores en la escena internacional, donde ya no es necesario que los socios de cooperaciones técnicas sean los países del Norte quien tienen el *expertise* y conocimiento sobre las temáticas. Además, la cooperación Sur-Sur tiene una ventaja y es que la misma se lleva en contexto similares de desarrollo. La cooperación triangular en la que participan un conjunto de actores que pudiendo realizar distintos aportes (técnicos, financieros u otros), se definen tres roles: primer oferente (uno o varios países en desarrollo), segundo oferente (país en desarrollo, país desarrollado, organismo regional o multilateral) y el receptor (uno o varios países en desarrollo). Como explica el Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la CSS (PIFCSS) (2015), el rasgo diferencial está determinado por el primer oferente, que actúa como principal responsable del fortalecimiento de las capacidades (brinda asistencia técnica), pero puede realizar cualquier otro tipo de aporte. Este tipo de modalidades de cooperación favorece la escala que pueden tener este tipo de proyectos, además de brindar mayor densidad técnica para el abordaje de temas complejos.

**Para finalizar**, se señala que el despliegue de estos proyectos a través de la modalidad de cooperación descentralizada requiere que los gobiernos locales tengan las condiciones y capacidades institucionales instaladas para poder llevar a cabo proyectos eficaces de este tipo. Un desafío fundamental justamente está en poder desarrollar estas condiciones y capacidades para que los gobiernos locales puedan hacer uso de ella y beneficiarse del aprendizaje conjunto para el desarrollo de soluciones territoriales en un contexto actual en el que se requiere del esfuerzo de todos para avanzar en la línea de desarrollo. En este sentido, la cooperación puede contribuir fuertemente al logro de la Agenda 2030 definida con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, pero nuevamente para sacar sus beneficios se necesitan gobiernos locales con capacidades institucionales y operativas que puedan conducir y ejecutar este tipo de proyectos.

## **CAPITULO 5. Desarrollo territorial. Impacto en la agenda global y local**

Este capítulo pretende desarrollar el concepto de desarrollo territorial, entendiendo como tal un concepto más amplio que va desde abajo hacia arriba, que relaciona el espacio físico, la colectividad territorial que la habita y las interacciones de la sociedad para hacer frente a objetivos de interés público que los afectan y conectan por vivir y habitar en un espacio territorial determinado. Hay una revalorización del territorio que acompaña al concepto de desarrollo, en el cual las capacidades de las colectividades desarrolladas a lo

largo de su historia y que marcan una identidad y una cultura específica, son la piedra angular del progreso económico y social; a esto se lo llama capital social.

La introducción conceptual del desarrollo territorial, permitirá poner en valor la cooperación descentralizada, como herramienta que en su *corpus* pretende justamente generar las interacciones necesarias entre las sociedades con el fin de promover proyectos de desarrollo territorial, tal como se expresan en este capítulo.

Se evocarán algunas dimensiones típicas del desarrollo territorial de acuerdo a un autor, únicamente a fines de brindar una propuesta de categorías de desarrollo territorial. Por último, se presenta las nuevas conceptualizaciones en cuanto al desarrollo, exponiendo la agenda global 2030 de Objetivos de Desarrollo Sostenible.

## **I. Desarrollo territorial y capital social**

El concepto de desarrollo ha ido evolucionando conforme el paso de la historia y guarda estrecha relación con procesos de transformación social y económicos.

De acuerdo a la Real Academia Española actualización 2017, el término “desarrollo” se define en primer orden como “acción y efecto de desarrollar o desarrollarse”, su tercera acepción ya sería desde una perspectiva económica y se define como “evolución de una economía hacia mejores niveles de vida”. El término “desarrollar” tiene como primera acepción “aumentar o reforzar algo de orden físico, intelectual o moral” por su parte el verbo pronominal “desarrollarse” se define como “dicho de una comunidad humana: progresar o crecer, especialmente en el ámbito económico, social o cultural”.

Cualesquiera de los significados expuestos resultan en un claro sentido en el cual convergen todos que es el cambio de un estado a otro, en el cual el movimiento marca progresividad, es decir, que el estado original evoluciona de forma incremental a un estado siguiente. En este sentido es necesario subrayar algunas diferencias sustantivas en lo que es crecimiento y desarrollo. Crecimiento refiere al incremento de cantidad de alguna variable constitutiva primaria de un objeto y/o evento, por su parte desarrollo refiere a una evolución del propio objeto en su totalidad, por lo cual se transforma.

Como se mencionaba el termino desarrollo fue utilizado para describir transformaciones en materia económica, más específicamente en lo que tiene que ver con la expansión económica y los sistemas productivos de la sociedad capitalista. Como menciona Vázquez Barquero (2007) así sucedió con el planteamiento de Adam Smith y los clásicos del último tercio del siglo XVIII, durante la revolución industrial y cuando acontecía la expansión de los mercados nacionales, luego estuvo Schumpeter a principios del siglo XX en el momento que

las innovaciones que caracterizaron la revolución eléctrica que provocaron una reestructuración de la actividad productiva. Schumpeter fue uno de los pocos economistas que consideró al cambio técnico y el emprendimiento como fuentes del crecimiento económico. Cabe señalar que hasta mediados de la década del 70, los conceptos de desarrollo y crecimiento se consideraban idénticos.

Durante el periodo 1945-1970 se puede situar la primera oleada de lo que sería la Teoría de la Modernización, a través de la cual la problematización del desarrollo cobra mayor énfasis en ser considerado en esencia como un problema de crecimiento económico, entendida como tal como un problema de restricción o limitación de la económica de mercado. En este sentido, se trata de promover la expansión económica post segunda guerra mundial a través del crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI), es decir, producción de más bienes y servicios dentro de una unidad territorial determinada y que tengan mayor valor agregado, mejores técnicas y un proceso más fuerte de industrialización. Durante este periodo, se crea un cuerpo doctrinario de la mano de Abramovitz (1952), Arrow (1962), Kuznets (1966), Lewis (1955) y Solow (1956).

Los años 70 marcan un quiebre en la constatación de que el crecimiento económico y los esfuerzos realizados durante las últimas dos décadas no habían traído consigo el bienestar de los países, más particularmente los más vulnerados. En 1969 se publicó el informe Pearson, titulado El desarrollo, empresa común.

Las afirmaciones del Informe Pearson en el sentido de que el crecimiento económico no había traído consigo el bienestar social de los colectivos más desfavorecidos, como se pensaba que sucedería, hizo que se plantearan nuevos enfoques sobre el desarrollo. Se condicionó este no solamente al crecimiento económico, sino también a la satisfacción para toda la población de las Necesidades Básicas establecidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1976, de modo que toda la ciudadanía tuviera unos ingresos suficientes para adquirir artículos de primera necesidad, tales como alimentos, vestido, transporte, combustible, alojamiento y acceso a servicios públicos esenciales, como educación, salud y agua potable. (Agost Felip, 2013, p.25)

A inicio de los años 80, aparece la teoría del desarrollo endógeno. Esta teoría integrará las dimensiones políticas y socioculturales en la dimensión económica. En este sentido, las necesidades culturales y la identidad comunitaria (colectiva o grupal) y la participación se introducirán en el cuerpo del análisis de las políticas de desarrollo.

Esta interpretación surge de la confluencia de dos líneas de investigación: una, que nace como consecuencia del intento de encontrar una noción de desarrollo que permitiera actuar para lograr el desarrollo de las localidades y territorios

retrasados (Friedmann y Douglas, 1978; Stöhr, 1981); y otra, que aparece como consecuencia del análisis de los procesos de desarrollo industrial endógeno en las localidades y regiones del sur de Europa (Becattini, 1979; Brusco, 1982; Fua, 1983; Garofoli, 1983; Vázquez Barquero, 1983). (Vázquez Barquero, 2007, p.5)

El desarrollo endógeno trae consigo un cambio de perspectiva en cuanto a las políticas de desarrollo, revalorizando el espacio territorial para la formulación de políticas públicas, no solo desde un enfoque geográfico, sino desde un enfoque que incluya e integre multidisciplinas como ser el desarrollo urbanístico, la sociología, la geografía, las ciencias políticas, la arquitectura, entre otros. De acuerdo a Muller (2002) los años 80 significaron un regreso a lo local, significando formas diferentes de proximidad social, cuya principal característica es la de ser constituida por redes.

Explicado por Vázquez Barquero (2007), el desarrollo endógeno se lo asocia a la capacidad de una comunidad local para utilizar todo el potencial de desarrollo que existe en un territorio y dar respuestas específicas a las problemáticas devenidas de la globalización que producen división espacial del trabajo. En este sentido la globalización trae consigo o acrecienta ciertas problemáticas complejas globales, como ser pobreza, desigualdad, calentamiento global, entre otras, las cuales parecieran que son comunes a toda la población, a todas las sociedades, sin embargo, estas problemáticas impactan de forma distinta en cada territorio, por lo cual deben ser abordadas de forma específica para hacer frente a ellas. La especificidad de su tratamiento en cuanto a impacto específico tiene respuesta en el ámbito territorial y en la utilización de todos los recursos endógenos que el propio territorio cuenta.

El concepto de territorio es más amplio a la hora de ser abordado y el papel de las colectividades territoriales que habitan en ellas y que crean, integran y conforman lo que es la órbita de identidad cultural de ese territorio, juegan un papel fundamental en la concepción de desarrollo territorial.

En todo caso, el concepto de territorio al que nos referimos no es solamente el espacio geográfico en el que tienen lugar las actividades económicas o sociales. El territorio es el conjunto de actores y agentes que lo habitan, con su organización social y política, su cultura e instituciones, así como el medio físico o medioambiente del mismo. Se trata de un sujeto (o “actor”) fundamental del desarrollo, al incorporar las distintas dimensiones de éste, es decir, el desarrollo institucional, cultural y político, el desarrollo económico, el desarrollo sustentable ambientalmente, y el desarrollo social y humano. (Alburquerque; Pérez Rossi, 2013, p.2)

Más aún, Massey (1984) citado en Vázquez Barquero (2007) declara que:

Esta interpretación del desarrollo es una visión territorial que se apoya en la idea de que cada comunidad local se ha ido formando, históricamente, en función de las relaciones y vínculos de intereses de sus grupos sociales, de la construcción de una identidad y de una cultura propia que la diferencia de otras comunidades. (p.7)

De esta forma, son las propias colectividades territoriales, las que, por iniciativa propia en un momento determinado, pueden encontrar las soluciones específicas a los temas de desarrollo de su territorio, utilizando todos los recursos que disponen para hacer frente a las problemáticas que se suceden. En este sentido se plantea un enfoque desde abajo hacia arriba, en el cual las capacidades de las colectividades desarrolladas a lo largo de su historia y que marcan una identidad y una cultura específica, son la piedra angular del progreso económico y social. Es decir, las interacciones llevadas a cabo por los actores locales en un determinado territorio a lo largo del tiempo en pos de resolver situaciones o problemáticas territoriales a través de un trabajo mancomunado, son las que crean un lazo social que fortalece esa comunidad y que otorga capacidades específicas al grupo social que se trate. Stöhr (1981) citado en Vázquez Barquero (2007):

Las estrategias de «desarrollo desde abajo», que permiten movilizar y canalizar los recursos y las capacidades existentes en el territorio, conducen al progreso económico, cuando los actores locales interactúan entre sí, se organizan y realizan sus iniciativas de forma coordinada y consistente. (p.7)

La expresión de la territorialidad estaría comprendida en lo que se llama capital social, la cual es una capacidad que se genera a partir de las interacciones sociales entre vecinos, amigos, miembros de la comunidad, otros, en torno a un interés común. En este sentido, la coordinación local de este tipo de interacciones generaría dos tipos de externalidades positivas de acuerdo a Perret (2011), las cuales estarían relacionadas a temas de recolección y circulación de información y a la actividad colectiva.

Como menciona Perret (2011), ya en 1971 con los aportes de Weber se comenzaría a elaborar el cuerpo conceptual acerca del capital social y sus implicancias e importancia en la mejora del bienestar social. Este último autor, Weber (1971), señalaría que el hombre tiene tres tipos de recursos para mejorar las condiciones de vida: los recursos económicos, los recursos políticos y los recursos simbólicos (relaciones sociales).

Para Coleman (1988) el capital social es un recurso incorporado en las relaciones interindividuales que facilita el accionar social colectivo. El mismo se encuentra arraigado al accionar de los agentes, es decir, a las relaciones llevadas a cabo entre agentes de un mismo grupo social. Lo que es sustantivo para este autor y también para Robert Putnam (1995) es que estas relaciones se basan en valores compartidos que regulan el accionar, donde por supuesto que hay reglas de comportamiento que ordenan este accionar, premian o sancionan, pero lo sustantivo para ambos autores es que se habla de relaciones de confianza y normas de reciprocidad para el desarrollo de la acción colectiva, lo cual esto último hace que esta estructura social creada junto a sus capacidades, sea duradera y trasladada en el tiempo. Cuando las relaciones entre individuos en pos de un interés común se encaran desde una mirada positiva de las relaciones, generan experiencias individuales y colectivas que son bien aceptadas por los agentes y que replican el accionar en situaciones futuras. De esta forma se podría decir que la cohesión social y la participación colectiva generarían un vínculo de identidad que impactaría de forma directa en las actividades que se desarrollan además de crear un lazo social. Asimismo, como menciona Perret (2011) esto también impactaría en el desarrollo territorial. “Los fuertes vínculos de proximidad entre actores (cohesión local o modalidades de coordinación entre actores) son presentados como un elemento explicativo distintivo del desarrollo territorial” (Perret, 2011, p.11).<sup>27</sup>

Dasgupta (2010) evoca un ensayo titulado «La sociedad de la desconfianza» de Yann Algan y Pierre Cahuc (2007), en el cual los autores enfatizan que los efectos perversos de la falta de confianza repercuten principalmente en la eficiencia del mercado, la calidad del diálogo social y en el comportamiento cívico. Más aún Dasgupta (2010) sostiene que el desarrollo de la confianza entre hombres, clave en la cooperación, es la condición del progreso económico. Este autor entiende que el capital social son las redes desarrolladas entre personas las cuales se sostienen y mantienen a través de la confianza entre ellos para cumplir sus promesas mediante acuerdos mutuos. En caso de que esto no suceda tiene un efecto inverso u obstaculizador en el desarrollo y en la economía.

Como expone Perret (2011) las instituciones internacionales han puesto un interés particular en entender el concepto multiforma del capital social. Tanto la OCDE como el Banco Mundial enfatizan su importancia, y este último particularmente reconoce lo sustantivo que representa el capital social para hacer frente a la lucha de la pobreza. En Perret (2011) se cita al Banco Mundial remarcando tres puntos claves que giran en torno al capital social: “las

---

<sup>27</sup> PERRET, Cécile (2011). Traducción propia

interacciones frecuentes generan normas de reciprocidad que facilitan la ayuda mutua; la mejora de la comunicación y la coordinación permite el intercambio de información; las cooperaciones exitosas fomentan la colaboración en otras áreas” (Perret, 2011 p. 4).<sup>28</sup>

**Como conclusión** de lo expuesto acerca del enfoque de desarrollo territorial y capital social, resulta sustantivo todo tipo de análisis que se realice a partir de esta óptica, ya que es a partir de esta donde se pueden encontrar las explicaciones del comportamiento colectivo de los grupos sociales y por lo tanto dar cuenta de los resultados en cuanto al desarrollo, como así también trabajar de forma focalizada en la identificación y formulación de soluciones a las problemáticas que afectan hoy en día a las sociedades. El enfoque particular y positivo de esta célula de trabajo social, impactaría en el desarrollo del territorio y por sumatoria en el desarrollo territorial de un país. La cooperación descentralizada es una forma de institucionalizar la construcción de soluciones públicas colaborativas, participativas e innovadoras, las cuales incentivan el comportamiento colectivo en torno a una agenda de trabajo que se centra en la búsqueda de soluciones globales que impactan de forma específica en las colectividades territoriales que participan. El desarrollo de proyectos de cooperación descentralizada da un marco de trabajo coordinado que fomenta por sobre todo el intercambio de conocimiento y el aprendizaje mutuo entre distintos actores locales, con el fin de impactar en el desarrollo territorial. El ejercicio de la cooperación descentralizada incentiva a los gobiernos locales en trabajar en la identificación de sus capacidades territoriales y de sus necesidades con el fin de poner esta información a disposición de otra colectividad territorial, y a partir de acuerdos de trabajo, llevar a cabo proyectos de valor agregado en conjunto que mejoren el bienestar de vida de las personas que habitan en ellos. Asimismo, este tipo de práctica incentiva la cohesión social y la participación social, lo cual a su vez afianza los lazos sociales de la propia colectividad, como así también de la colectividad que se asocia en este tipo de proyectos.

## **II. Dimensiones típicas de Desarrollo Territorial**

Como se expuso el desarrollo territorial es un proceso dirigido de abajo hacia arriba por los propios actores locales que conforman el tejido social del territorio mediante distintas estrategias colectivas que tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de las personas y del conjunto de organizaciones, grupos sociales y actores que conforman el territorio.

---

<sup>28</sup> PERRET, Cécile (2011). Traducción propia

En este sentido, existen ciertas dimensiones típicas que conforman el desarrollo territorial y que las acciones o inacciones que se realicen en cada una de ellas impactan en el nivel de desarrollo que tenga un territorio. A fines expositivo y para demostrar que el concepto de desarrollo territorial es mucho más amplio, se exponen cuatro (4) dimensiones que presenta Albuquerque (2013). En este sentido se exponen las mismas y se brinda una definición más detallada a la propuesta por Albuquerque con aporte propio y de otros autores. Las dimensiones son el desarrollo institucional y cultural, el desarrollo económico, el desarrollo sustentable, el desarrollo social y humano.

El Desarrollo Institucional y Cultural, está dado por la capacidad de gobernanza local de los gobiernos locales que incluyen aspectos políticos e institucionales, considerando interacciones y diálogo multiactor y multinivel con foco en la participación de actores locales y la ciudadanía para la construcción en conjunto de soluciones de política pública que permitan garantizar la paz, el desarrollo económico, la inclusión y cohesión social, la democracia participativa, el desarrollo de las personas y sus instituciones y la sostenibilidad ambiental. Esta dimensión es sustantiva para el resto ya que corresponde a la conformación de estructuras sociales e institucionales que permiten la realización de cualquier objetivo que se quiera desarrollar en el ámbito territorial. Esta dimensión incluye la conformación de capital social, como factor clave para el desarrollo. De acuerdo a Albuquerque (2013) se identifican algunas categorías que conforman esta dimensión: “Movilización y participación ciudadana, fortalecimiento de los gobiernos locales, coordinación instituciones públicas, cooperación público-privada, articulación social, creación de redes y capital social territorial, fomento de cultura creativa y solidaria” (p.3).

El Desarrollo Económico, como la capacidad de producir y generar productos y/o servicios de valor utilizando todas las ventajas competitivas que tiene el territorio, donde la combinación de recursos endógenos, “las formas de organización, el sistema de relaciones y la dinámica de aprendizaje juegan un papel estratégico” (Casanova, 2004, p.28). Como señala la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en Morán 2016.

(...) un proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común a base de aprovechar los recursos y ventajas competitivas locales en el contexto global, con el objetivo final de crear empleo decente y estimular la actividad económica. (p.19)

A continuación, las categorías esenciales identificadas por Albuquerque (2013) se incorpora, “planificación urbana inteligente”.

Fomento de la diversificación y la calidad productiva en el territorio, infraestructura básica para el DT, servicios de apoyo a la producción para MiPymes y cooperativas locales, sector financiero especializado territorialmente, sistema fiscal y marcojurídico y regulatorio apropiado para el fomento del desarrollo territorial, fomento de sistemas territoriales de innovación. (p.3)

El Desarrollo Sustentable, la capacidad de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin afectar a las generaciones futuras, haciendo para ello uso de los recursos de este planeta de forma sustentable, con el fin de proteger el medio ambiente. De acuerdo a Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de Naciones Unidas en 1987: “Está en manos de la humanidad hacer que el desarrollo sea sostenible, duradero, o sea, asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias” (Naciones Unidas, 1987, p.23). Albuquerque (2013) identifica las siguientes categorías principales:

Valorización del patrimonio natural y cultural como activos de desarrollo, fomento de energías renovables, uso eficiente de recursos, agua, energía y materiales, fomento de la producción ecológica y de la producción ecoeficiente, fomento de la producción local y las formas de consumo sostenibles. (p.3)

El Desarrollo Social y Humano, la capacidad de satisfacer las necesidades humanas y sociales de las personas, así como contribuir a la mejora en la calidad de vida para que puedan llevar una vida digna en sociedad. El foco está puesto en los seres humanos, en las personas, en brindar y promover de forma igualitaria y equitativa mismos derechos para todas las personas que contribuyan al progreso humano y el bienestar social. Albuquerque (2013) propone las siguientes categorías esenciales y se les incorporan “acceso a una vivienda digna”, “fomento e inclusión de la diversidad y género en la sociedad y los distintos grupos sociales”.

Acceso y mejora de la educación, formación, nutrición y salud, mejora de la distribución del ingreso para la inclusión social y el fortalecimiento del mercado interno, calidad de las relaciones de trabajo, fortalecimiento del papel de la mujer en la sociedad, desarrollo de formas de economías social y solidaria. (p.3)

**Como conclusión**, se expuso una propuesta de desagregación del concepto de desarrollo territorial, a fines de brindar elementos más específicos para identificar proyectos de este tipo.

### **III. De los Objetivos de Desarrollo del Milenio a los Objetivos de Desarrollo Sostenible Agenda 2030**

Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, los ODM (Objetivos de Desarrollo del Milenio) y los actuales ODS (Objetivos de desarrollo sostenible) han resultado orientadores a la hora de tener una hoja de ruta acordada de forma global que tienda a acciones en pos del desarrollo y principalmente que afecten de forma positiva al bienestar y a la calidad de vida de las personas que habitan en este mundo. En este sentido, los ODM<sup>29</sup> fueron 8 objetivos que los 189 países miembros de las Naciones Unidas se comprometieron a conseguir para el año 2015. Como resultado de la evaluación hecha al finalizar el periodo para su consecución, los resultados arribados demuestran que el esfuerzo y compromiso mundial, regional, nacional y local frente a una agenda y hoja de ruta común de desarrollo han servido para la reducción de la pobreza y la mejora de la vida de las personas de pocos recursos.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, pretende a través de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y las 169 metas definidas en 2015 avanzar sobre una nueva Agenda Universal para “retomar los Objetivos de Desarrollo del Milenio y conseguir lo que estos no lograron” (Naciones Unidas, 2015, p.1). Esta Agenda que tiene el compromiso de “no dejar a nadie atrás” fue trabajada conjuntamente entre la ONU, los estados miembros de la ONU, las autoridades locales, la sociedad civil, el sector privado y otras organizaciones.

Un punto fundamental en este nuevo compromiso que se renueva es la inclusión en el proceso de los Gobiernos Locales como “agentes de cambio”, ya que está en la órbita local el esfuerzo que se haga para sensibilizar y concientizar a los ciudadanos de estas nuevas metas y hoja de ruta frente al desarrollo para que se apropien también de ella y sean participantes del avance realizado por la humanidad para contribuir a un mundo más justo y equitativo. Esta inclusión de los gobiernos locales los pone en un rol protagónico al tener que implementar los ODS en sus ciudades y regiones. A través de un proceso que se llama “localización de los ODS” los gobiernos locales deben localizar en sus políticas públicas, programas y proyectos los ODS. En función de esta localización, que es un estado de situación de la política pública

---

<sup>29</sup> **Objetivo 1:** Erradicar la pobreza extrema y el hambre. **Objetivo 2:** Lograr la enseñanza primaria universal. **Objetivo 3.** Promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. **Objetivo 4:** Reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años. **Objetivo 5:** Mejorar la salud materna. **Objetivo 6:** Combatir el VIH/Sida, el paludismo y otras enfermedades. **Objetivo 7:** Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente. **Objetivo 8:** Fomentar una alianza mundial para el desarrollo. Información disponible online: <http://www.un.org/es/millenniumgoals/>

actual que llevan, deberán de tomar las acciones específicas en materia de política pública para acercarse y alcanzar las metas establecidas en estos objetivos. “La localización guarda relación tanto a cómo los gobiernos locales y regionales pueden dar apoyo para alcanzar los ODS a través de la acción “desde abajo”, y cómo los ODS pueden ofrecer un marco para la política de desarrollo local” (GTF, 2016, p.5).

Mientras que los ODS son globales, su consecución dependerá de nuestra habilidad para convertirlos en una realidad en nuestras ciudades y regiones. Todos los ODS tienen metas que apelan directamente a las responsabilidades de los gobiernos locales y regionales, particularmente a su papel a la hora de prestar servicios. Este es el motivo principal por el que los gobiernos nacionales y regionales deben situarse al corazón de la Agenda 2030. (GTF, 2016, p.5)

El secretario General de las Naciones Unidas, Ban Ki-moon, mandó un mensaje claro en este sentido, reconociendo que, en un mundo que se urbaniza rápidamente, “nuestra lucha para la sostenibilidad global se ganará o se perderá en las ciudades”. Las ciudades y regiones se encuentran en una posición ideal para transformar una agenda 2030 amplia y abstracta, en concreta y eficiente. (GTF, 2016, p.5)

“Alcanzar los ODS dependerá, más que nunca, de la habilidad de los gobiernos locales y regionales de promover un desarrollo territorial inclusivo, integrado y sostenible” (GTF, 2016, p.6).

**Por último**, de acuerdo al informe elaborado por la Secretaría General Iberoamericana de Cooperación Sur-Sur 2016, se referencia la importancia y contribución de la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID), y de manera particular la Cooperación Sur-Sur (CSS) y Cooperación Triangular (CT), como herramientas que fueron relevantes para acelerar el proceso hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo de Milenio y maximizar los resultados. En este sentido, para la nueva Agenda 2030, la Secretaría General Iberoamericana pone en relieve nuevamente la importancia que tendrá la cooperación Sur-Sur y triangular en las nuevas metas que se plantean en especial para los países iberoamericanos.

En el caso de la CSS y CT, el enfoque en el beneficio mutuo, el fortalecimiento de capacidades e intercambio de conocimientos y buenas prácticas, la convierte en una herramienta muy efectiva para responder a los retos de desarrollo que enfrentarán los países del Sur en la implementación de la Agenda de Desarrollo 2030. (SEGIB, 2017, p.36)

## **CAPITULO 6. Marco general de la cooperación descentralizada en Argentina**

A fines del trabajo de investigación, este capítulo pretende exponer el marco normativo y de aplicación de la cooperación descentralizada. Para ello es necesario realizar una breve descripción acerca de la forma de gobierno y del ordenamiento territorial federal de Argentina, con el fin de identificar los niveles de gobierno y las responsabilidades de cada uno de estos que hace a la conformación de un Estado Nacional y en particular la aplicación de la herramienta de cooperación descentralizada.

### **I. Marco normativo y de aplicación: ordenamiento territorial federal**

Argentina es un país federal que reconoce tres niveles de gobierno: nacional, provincial y municipal (siendo estos dos últimos niveles lo que se llama gobiernos subnacionales). Como se establece en la Constitución Nacional de 1994, la República Argentina es un estado Federal constituido por 23 Provincias y una Ciudad Autónoma. Cada Provincia tiene competencias legislativas en los términos que establecen sus respectivas Constituciones en las que de forma expresa manifiestan su adhesión a la República. Las provincias son autónomas y promulgan su propia Constitución, eligen sus instituciones, gobernadores y legisladores, y designan a sus funcionarios sin la intervención del gobierno federal.

Cada una de las provincias están divididas en departamentos, salvo en el caso de la Provincia de Buenos Aires que cuenta con partidos. Los departamentos se dividen en distritos y éstos en localidades. Las localidades se clasifican administrativamente en función del número de habitantes.

Como se expuso previamente, hay un total de 2304 gobiernos locales, de los cuales 1162 son municipios y 1142 son gobiernos locales sin jerarquía municipal<sup>30</sup>. Los Municipios están gobernados por una Municipalidad compuesta por un poder ejecutivo que es el Intendente y su Gabinete, y el poder legislativo representado por un Concejo Deliberante, con potestad para la sanción de Ordenanzas Municipales.

La definición del Régimen Municipal corresponde a cada una de las provincias, las cuales lo incluyen en sus Constituciones Provinciales. Esta es complementada con leyes orgánicas municipales que definen el diseño y organización institucional y su funcionamiento. Son estas leyes las que regulan el ámbito de actuación y aplicación de la administración local.

---

<sup>30</sup>Comisiones de Fomento, Comisión Municipal, Comuna, Comuna Rural, Junta de Gobierno, Junta Vecinal Provincial Provincias.

La importancia de la carta orgánica es, por lo tanto, en primer lugar, su existencia y, en segundo lugar, su contenido, ya que, en los casos en que no se haya dictado dicho instrumento y/o en las situaciones no contenidas en ella, deberá aplicarse la ley orgánica municipal, norma general alejada muchas veces de las cuestiones concretas del municipio. Es decir que la carta orgánica y las ordenanzas que en su consecuencia se dicten son normas supremas y están sujetas a la Constitución Nacional y a la Constitución de la provincia a la cual pertenece el municipio. (Casasbellas, 2018, pp. 15)

De acuerdo a Cravacuore (2007) los requisitos para la constitución de nuevos gobiernos locales es potestad del legislador provincial y resulta mayoritariamente la fijación de mínimos de población, sin embargo, esto varía en las provincias. “En la provincia de Buenos Aires, existen 134 municipios con iguales potestades y competencias independientemente de su superficie y población. Así incluye al municipio de La Matanza con 1.256.724 y el de Tordillo, con 1,753 (Datos de Censo Población y Vivienda 2001).” (Cravacuore, 2007, pp.2)

En cuanto al Régimen municipal, el mismo ya estaba reconocido en la Constitución Nacional de 1853 en el artículo 5<sup>31</sup>, sin embargo, a través de la reforma constitucional de 1994, en el artículo 123 se consagra la obligatoriedad de asegurar la autonomía a los municipios de todas las provincias. A pesar de ello, a lo largo de los años existe una gran discusión respecto de si los municipios son autónomos o autárquicos. “Desde hace casi un siglo, se viene discutiendo si estamos ante entes autónomos, y por lo tanto, poseedores de un poder normativo propio y originario; o simples reparticiones autárquicas<sup>32</sup>.” (Gusman, 2013, pp.491)

En este sentido, resulta pertinente evocar el asunto de la **autonomía municipal** en cuanto a la capacidad de un ente de realizar su propia norma o como lo define la Real Academia Española 2017: “Potestad que dentro de un Estado tienen municipios, provincias, regiones u otras entidades, para regirse mediante normas y órganos de gobierno propio.” Abalos (2007) y Hernandez (1997) citado en Vilchez y Flores (2010), expresan que:

La Constitución Nacional establece autonomía municipal, reglando su alcance y contenido en las siguientes dimensiones: institucional, política, administrativa y económica. Institucional como la facultad de dictar su propia Ley Orgánica

---

<sup>31</sup>**Constitución Nacional de la República Argentina. Artículo 5:** Cada provincia dictará para sí una Constitución bajo el sistema representativo republicano, de acuerdo con los principios, declaraciones y garantías de la Constitución Nacional; y que asegure su administración de justicia, su régimen municipal y la educación primaria. Bajo de estas condiciones el Gobierno Federal, garante cada provincia el goce y ejercicio de sus instituciones.

**Artículo 123:** Cada provincia dicta su propia constitución, conforme a lo dispuesto por el artículo 5° asegurando la autonomía municipal y reglando su alcance y contenido en el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero.

mediante una Convención convocada al efecto; política presupone elegir las autoridades y gobernarse mediante ellas; administrativa corresponde a la organización y gestión de las necesidades locales; económica-financiera gestionar las rentas, el presupuesto, los recursos locales y ejecutar el gasto. (p.8)

Sin embargo, y a pesar de haber sido consagrada expresamente en la Constitución Nacional, la autonomía municipal sigue siendo un reclamo de varios municipios. “Es importante destacar que las Provincias de Buenos Aires, Mendoza y Santa Fe aún no la han incorporado a su Carta Magna (...) Las restantes veinte provincias receptaron la autonomía municipal en cada una de sus constituciones. Sin embargo, cabe mencionar que la provincia de La Pampa reconoce esa autonomía sin efectividad y la provincia de La Rioja lo hace sin que los municipios tengan cartas orgánicas vigentes. Por otro lado, las constituciones de Neuquén, Salta, Chubut y Tucumán reconocen la autonomía de sus municipios de manera condicionada o restringida, ya que estas deben ser aprobadas por las legislaturas provinciales.” (Casasbellas, 2018, pp. 13 A 17). De esta manera, estos municipios funcionan más cerca de la autarquía que de la autonomía.

Retomando el marco normativo, la reforma de 1994 en los artículos 124 y 125<sup>33</sup> le otorga legalidad a las acciones internacionales de los gobiernos subnacionales, provinciales y municipales, a través de la firma de convenios internacionales siempre que no afecte la política exterior de la Nación y no comprometa el Tesoro Nacional. Asimismo, el artículo 125 señala que las provincias podrán celebrar tratados parciales para fines de administración de justicia, de intereses económicos y trabajos de utilidad común, con conocimiento del Congreso Federal.

**Para concluir**, la reforma constitucional de 1994, permitió el marco normativo propicio para que los gobiernos subnacionales argentinos puedan desarrollar la cooperación descentralizada.

## II. Cooperación descentralizada en Argentina.

---

<sup>33</sup> **Constitución Nacional de la República Argentina. Artículo 124.**- 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. La ciudad de Buenos Aires tendrá el régimen que se establezca a tal efecto. Corresponde a las provincias el dominio originario de los recursos naturales existentes en su territorio. **Artículo 125:** Las provincias pueden celebrar tratados parciales para fines de administración de justicia, de intereses económicos y trabajos de utilidad común, con conocimiento del Congreso Federal; y promover su industria, la inmigración, la construcción de ferrocarriles y canales navegables, la colonización de tierras de propiedad provincial, la introducción y establecimiento de nuevas industrias, la importación de capitales extranjeros y la exploración de sus ríos, por leyes protectoras de estos fines, y con sus recursos propios.

Como se mencionó en el apartado anterior, a través de la reforma constitucional los gobiernos subnacionales, provinciales y municipales, pueden llevar a cabo acuerdos de cooperación descentralizada siempre que cumplan lo detallado en estos artículos, en cuanto a no afectar el Tesoro Nacional y la política exterior de la Nación definida.

En este sentido, cabe señalar que a pesar de que los gobiernos subnacionales, tienen la facultad de llevar a cabo por cuenta propia el instrumento de cooperación descentralizada, se identifica como otro actor a la Dirección General de Cooperación Internacional (DGCIN) del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, que conforma el Ejecutivo Nacional y se encarga de definir la política pública nacional en materia de cooperación internacional. En lo que respecta a la cooperación descentralizada, cabe destacar que el campo de acción de Nación es de apoyo, asistencia y asesoramiento a los gobiernos subnacionales, no teniendo injerencia sobre las decisiones que tomen en materia de cooperación internacional siempre que se encuentren enmarcadas en lo que estipula el art. 124 de la Constitución Nacional.

La Dirección General de Cooperación Internacional (DGCIN) dependiente de la Secretaría de Relaciones Exteriores del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la Nación, tiene como responsabilidad primaria de acuerdo a decisión administrativa (308/2018):

- Entender en la definición de políticas y estrategias nacionales de cooperación argentina al desarrollo, así como en la programación, asignación de recursos, establecimiento y ejecución de metodologías de control de gestión y la evaluación de todas las actividades inherentes, coordinando y compatibilizando los intereses sectoriales; y como punto focal nacional en la coordinación, en el control de gestión, sistematización y evaluación de las acciones de cooperación internacional, realizadas en el campo bilateral, multilateral, triangular, y descentralizada a nivel nacional, provincial y municipal, o ejecutadas por personas físicas o jurídicas u organizaciones no gubernamentales; así como también en la negociación y definición de programas de cooperación internacional de organismos internacionales en Argentina así como en su plan de acción y en los distintos proyectos que en consecuencia se acuerden, obrando como organismo coordinador a nivel nacional.

La DGCIN fomenta el desarrollo local por medio de la Cooperación Descentralizada, entendiéndola como:

La cooperación técnica desarrollada entre gobiernos subnacionales de nuestro país con similares de otros países del mundo, fundada en intercambios de conocimientos técnicos y de gestión, con el fin de aumentar las capacidades de instituciones y personas para promover su propio desarrollo y que se sustenta en los principios de equidad, horizontalidad e igualdad. (DGCIN, información online)<sup>34</sup>

En este sentido, dentro de la Dirección General se encuentra el Programa Federal de Cooperación que se encarga de optimizar el trabajo desarrollado por la DGCIN desde el año 2003 con los gobiernos provinciales y municipales del país. Este programa permite mantener un vínculo fluido con los actores mencionados, con el objetivo de difundir las posibilidades de Cooperación Técnica Internacional y conocer las potencialidades y necesidades de las provincias y municipios interesados en la materia. Asimismo, el Programa ofrece el acompañamiento en la identificación y búsqueda de cooperantes internacionales y capacitación en formulación, monitoreo y evaluación de proyectos. Para el diseño de los objetivos se tiene en cuenta la nueva conceptualización de la cooperación al desarrollo que apunta a poner el énfasis en potenciar el desarrollo local y en mejorar las capacidades para optimizar los recursos propios. Esta formulación se realiza teniendo en cuenta el establecimiento de una base de igualdad entre los actores, convergencia de los intereses mutuos, complementariedad de las acciones y participación activa de los actores involucrados.

Para llevar a adelante el Programa se creó una red de puntos focales con las Provincias y Ciudad de Buenos Aires, con el fin de poder tener presencia del Programa de forma subnacional y articular de mejor manera el trabajo. Los referentes de cada Provincia son los que se encargan luego de difundir información, proyectos de cooperación, otros, a los municipios que la conforman.

Dentro de la cooperación descentralizada Argentina prioriza la cooperación Sur-Sur ya que entiende que existen muchas potencialidades con los países y gobiernos subnacionales ya que los unen lazos históricos y culturales.

Como se mencionaba el área que se encarga de la Cooperación Descentralizada, colabora con los gobiernos subnacionales en la identificación y vinculación con contrapartes que respondan a las necesidades identificadas por gobiernos locales de los territorios y que puedan ser complementarias con las políticas seguidas en el marco de sus planes estratégicos, para el desarrollo de cooperación técnica así como también en el acompañamiento

---

<sup>34</sup> Se puede ingresar a la página web de la DGCIN para consultar esta información online:  
[http://www.cooperacionarg.gob.ar/userfiles/becas/folleto\\_descentralizada\\_dgcin-ca-44x297-curvas\\_copia\\_baja.pdf](http://www.cooperacionarg.gob.ar/userfiles/becas/folleto_descentralizada_dgcin-ca-44x297-curvas_copia_baja.pdf)

administrativo y técnico en la formulación del proyecto de cooperación. Estas funciones se realizan a demanda del gobierno local que lo requiere directamente al Estado Nacional, o bien, mediante la oferta de cooperación descentralizada que puede llegar a la DGCIN que pone a disposición a los gobiernos locales. En cuanto a esta línea de acción, la DGCIN difunde los intereses de los gobiernos locales extranjeros en búsqueda de un socio argentino para el desarrollo de proyectos en determinada temática a través de la Red de Responsables de Cooperación, a fin de conocer los gobiernos interesados y con su resultado remite la información a los gobiernos locales extranjeros a través de la Embajada Argentina en dicho país. En caso de que sea más de uno el gobierno interesado, se busca compatibilizar para involucrar todos los interesados en la posibilidad de realizar un proyecto. Una vez identificadas las contrapartes se intercambian los contactos de los responsables en cada gobierno subnacional a fin de que tomen contacto directo para continuar el trabajo. DGCIN continúa efectuando el seguimiento y prestando colaboración para la formulación del proyecto y de las Misiones de intercambio

Durante el año 2018 se llevó a cabo un taller en materia de Formulación de Proyectos de Cooperación en la Provincias de Jujuy I, en el que participaron funcionarios provinciales, municipales y de universidades de las provincias de Jujuy y Salta. Asimismo, permanentemente se reciben consultas y solicitudes de distintos municipios que se acercan para mostrar su interés en desarrollar proyectos de cooperación descentralizada y conocer los apoyos que se brindan desde DGCIN.

El desafío actual de la DGCIN está puesto en relevar , sistematizar y poner en valor cooperación técnica descentralizada, apoyando la realización de proyectos que a su vez tenga un correlato con los objetivos y metas establecidas en la Agenda 2030 Con la valorización justamente se podrá poner valor al intercambio de conocimiento y expertise que se comparten para el desarrollo de capacidades a través de la cooperación técnica de los gobiernos subnacionales a través de sus Recursos Humanos y sus instalaciones. A diciembre 2017 se encuentran aprobados proyectos de cooperación descentralizada con Chile, Brasil y Colombia que surgen como iniciativa de la DGCIN. Con Chile son 12 proyectos que implican a 10 Provincias y distintos municipios que las conforman, con Brasil 1 proyecto con la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Municipalidad de Rafaela (Santa Fe) y Municipalidad de Vicente López (Bs. As) y 1 proyecto con la Provincia de Salta.

En cuanto a los proyectos de cooperación descentralizada que realizan de forma autónoma los municipios, la DGCIN no cuenta con la información de lo que realizan, salvo que los municipios compartan de forma voluntaria esta información. Por último, es importante

mencionar que no existe un banco de datos de proyectos realizados a nivel de país ya sea por los gobiernos provinciales y locales, ya que esta información llega al Estado Nacional de forma voluntaria por parte de estos niveles de gobiernos.

**Como conclusión**, se puede decir que con instituciones nacionales más fuertes, con apoyo político y una clara visión de programa federal, la cooperación descentralizada podría tener un impulso mayor, que incentive a los gobiernos subnacionales para que participen de este tipo de relacionamiento y de proyectos concretos que favorecen su desarrollo territorial y por lo tanto el desarrollo de la Nación. Sin embargo, de acuerdo a lo descrito, se carece de una política pública nacional que garantice ello, principalmente por tema de priorización del tema en la agenda pública, plan de instrumentación anual y recursos que permitan su desarrollo.

## **CAPITULO 7. Análisis de la situación actual de los gobiernos locales frente a la aplicación de la cooperación descentralizada**

En este capítulo se muestran los datos y resultados arribados del trabajo de investigación descriptivo realizado con el fin de describir y analizar el estado actual de las acciones internacionales y particularmente del uso de la cooperación descentralizada para la promoción del desarrollo territorial de los gobiernos subnacionales municipales argentinos, analizando para ello el caso del Municipio de Salta, Municipio de Tres de Febrero, Municipio de la Plata, Municipio de Tandil y Municipio de Rosario.

En una primera instancia se realizará una presentación de la situación actual de cada uno de los Municipios, exponiendo y describiendo el contexto municipal en el que se insertan, los objetivos y acciones que desarrollan en cuanto a la gestión internacional y sus capacidades institucionales instaladas para hacer frente a esta gestión y particularmente a la aplicación de la herramienta de cooperación descentralizada. Se identifican ciertas dimensiones de condiciones y capacidades institucionales para realizar dicho análisis y son las siguientes: “Conceptual y de experiencia real”, “Administrativa-organizacional”, “Priorización y decisión y gestión política”, “Planificación, Innovación y Management Público”, “Recursos económicos”, “Capacidad individual y conocimiento técnico de los participantes”.

En una segunda instancia se presentará un análisis comparativo entre los 5 municipios, el cual determinará el “nivel de madurez” de desarrollo y aplicación de la herramienta de cooperación descentralizada. Las variables a ser comparadas son las dimensiones expuestas previamente, a las cuales se les determinará un nivel de desarrollo que se le asignará un puntaje. Para cada una de las dimensiones se indicará un nivel de madurez, que de la sumatoria de cada una de estas se consolidará una sumatoria que determinará a que nivel pertenece ese municipio.

Estos resultados se arribaron mediante un proceso de entrevistas semi estructuradas a los referentes de las áreas de internacionales de los municipios, como así también otros informantes calificados claves. Se complementó con investigación de información bibliográfica, documentos de fuentes oficiales gubernamentales, instituciones académicas, organismos internacionales y material académico. Se realizaron 13 entrevistas que se detallan en el Anexo.

## **I. Estudio comparativo**

### ***a. Municipio de Rosario***

El Municipio de Rosario pertenece a la Provincia de Santa Fe, segunda en mayor población en la Argentina. De los 363 gobiernos locales, Rosario es el más grande en cuanto a habitantes, superando más del doble de la población que cuenta Santa Fe capital 391.725 habitantes. Representa el 26% total de población de la Provincia.

Santa Fe es una de las Provincias que no ha consagrado en un sentido amplio la autonomía municipal en su Constitución Provincial. Dicho más, históricamente fue una de las primeras en consagrar la autonomía a través de la Constitución de 1921, y luego derogada. La Constitución vigente en Santa Fe se dictó en 1962. Desde la década del 90 las autoridades locales pertenecen al Partido Socialista.

En diciembre de 1995, la ciudad de Rosario inició un conjunto de reformas en cuanto a sus modalidades de gestión, que generaron un cambio sustantivo en el gobierno local y el ordenamiento territorial.

La ciudad de Rosario fue pionera en este tipo de innovaciones. En la década del '90 inició un proceso de planificación estratégica y descentralización municipal que se profundizó en la década siguiente al ser el primer municipio argentino que implementó el presupuesto participativo. (Robin et al., 2012, p. 102).

En este sentido, este cambio, se vio reflejado en el Programa de Descentralización y Modernización y en el Plan Estratégico Rosario (PER) 1998. Los grandes objetivos del Programa que se explicitan en ese Documento Base son: (1) Desconcentrar servicios y competencias hacia ámbitos de gestión distribuidos en distintas zonas de la ciudad; (2) Modernizar la gestión haciéndola más transparente, ágil, eficaz y con altos estándares de calidad; (3) Fortalecer a la sociedad civil desde la participación y al propio Estado desde el aprendizaje del asociativismo. En lo que respecta al Plan Estratégico Rosario, se señala el eje definido en políticas urbanas, en el cual se introdujeron las precisiones necesarias para lograr una redefinición e impulsar procesos de transformación que garanticen el desarrollo urbano en el territorio del municipio.

Luego de 25 años de este proceso de transformación, Rosario se destaca por su planificación estratégica y por su esfuerzo realizado con una visión a largo plazo. Como se mencionó existió el PER 1998 y el PERM+10 2018. En 2017, Rosario junto al compromiso de instituciones, sindicatos, empresas y vecinos comenzaron los nuevos debates, consultas y acuerdos para la elaboración del tercer plan estratégico de la ciudad, cuya fecha de presentación será 2019: “Rosario 2030, visión colectiva y plural”.

### ❖ **Internacionalización del gobierno local**

Rosario cuenta con una Dirección General de Relaciones Internacionales creada en 1991 que depende directamente de la Intendencia. La Dirección General de Relaciones Internacionales “se fue generando con una visión institucional un poco más amplia que se vincula con la contribución que hace el estado local a la estrategia de internacionalización de la ciudad de base territorial y a la articulación con actores del territorio urbano de proyectos de interés conjunto o mutuo para lograr ese proceso de internacionalización”<sup>35</sup>. En cuanto a las razones y/o motivaciones de creación del área oportunamente, el DG planteó que se pueden identificar dos. Por un lado, está el advenimiento en la década del 90 de temas relacionados a lo internacional que empezaban a llegar al municipio y que no existía un área capaz de centralizarlos y gestionarlos. La segunda razón identificada es el perfil de “centro izquierdo” que tuvo la gestión municipal, que en el plano internacional está vinculada a la familia política social demócrata y como tal, la izquierda liberal es más favorable que la derecha a la asistencia al desarrollo, considerándola una herramienta capaz de promover la igualdad internacional. Este perfil de la gestión, “generó algún tipo de vínculo con ciudades europeas que estaban en un proceso parecido o tal vez un poco más avanzando en el sentido de generar áreas de cooperación o áreas de relaciones internacionales para realizar articulaciones a nivel local e internacional”<sup>36</sup>. Por último, “es necesario mencionar que también dependió del talento o de la visión estratégica de los electos, del intendente y también de los directivos de ir encontrando cual es la agenda más pertinente para poder desarrollar una política pública de internacionalización de la ciudad”<sup>37</sup>.

El municipio tiene como objetivo posicionar a la ciudad en el mapa del mundo, desde una concepción de Rosario como ciudad metropolitana, y entendiendo que esa estrategia de

---

<sup>35</sup> Entrevistado en entrevista (7)

<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> Ibid.

base territorial es abarcativa de múltiples dimensiones: cultural, institucional, tecnológica, académica y productiva, entre las más destacadas.

Rosario entiende la cooperación internacional como una de las dimensiones en las cuales se desarrolla su estrategia de internacionalización de la ciudad. A través de las relaciones de cooperación que realiza de forma bilateral y multilateral, Rosario entiende que ello contribuye de forma cualitativa a la política y gestión territorial que encara el municipio en sus distintos ejes de trabajo de política pública local.

Partiendo de una agenda local definida por el Ejecutivo municipal, la DG de Relaciones Internacionales aplica un enfoque de priorización de sus relaciones de cooperación en función de los ejes de trabajo que se encuentran en esta agenda. De esta forma este tipo de relaciones tienen que ser complementarias a ella e impactar de forma cualitativa en políticas públicas que tengan mayor valor, “que fortalezcan los objetivos de desarrollo de la ciudad, potencien la calidad de vida y el desarrollo humano de los habitantes”.<sup>38</sup>

Al depender de la Intendencia, la DG de Relaciones Internacionales tiene una mirada amplia de la agenda, como así también de las necesidades, las capacidades, las fortalezas y debilidades de las áreas del Municipio, por lo cual ello contribuye al proceso de búsqueda de relaciones internacionales más precisas, más a medida, en función de las necesidades que tienen las áreas para poder desarrollar los ejes de trabajo que se encuentran en la agenda local. Como se expone en la página web<sup>39</sup> del área, sobre esta base de conocimiento es que se identifican aquellos actores internacionales que comparten mismos intereses o experiencias sobre las cuales se pueden desarrollar procesos de intercambio de conocimiento y/o captación de recursos.

Estos actores/aliados internacionales son:

- Gobiernos locales/regionales de otros países a través de cooperación descentralizada, sea en forma bilateral o multilateral (a través de redes de ciudades);
- Organismos internacionales de diverso tipo (como la como la Corporación Andina de Fomento, el sistema de Naciones Unidas, la Unión Europea, o el BID);
- Gobiernos Nacionales (través de sus agencias de cooperación o embajadas)

En este sentido, es importante señalar los antecedentes de Rosario en materia de Cooperación descentralizada y referenciar el Programa URB-AL de cooperación de la

---

<sup>38</sup> Información extraída de la página web de Cooperación Internacional de Rosario. Consultada Octubre 2018. <http://www.rosario.gob.ar/web/gobierno/intendenta/internacionales/cooperacion-internacional#area>

<sup>39</sup> Puede ser consultada: <https://www.rosario.gob.ar/web/gobierno/internacionales>

Comisión Europea con América Latina, en el cual Rosario fue uno de los gobiernos locales que participó. Este Programa de cooperación económica, descentralizado y horizontal de temas claves de las políticas urbanas abrió posibilidades a las colectividades locales de Europa y América Latina de convertirse en actores directos de la cooperación internacional. El Programa se dividió en tres fases iniciando la primera en 1995 y concluyendo la tercera en 2013. Cabe señalar que el rol de Rosario además de participante como gobierno local en proyectos de cooperación, tuvo un rol activo en el Programa. A continuación, un extracto del discurso del Ex Intendente Lifschitz en encuentro del Programa URB-AL, Rosario 2017.

(...) reconocida como uno de los actores fundamentales del Programa; por su activa participación en diferentes redes; por la coordinación de la Red N° 7 “Control y Gestión de la Urbanización” y por la ejecución del proyecto ROSARIO SUMA (intervención que significó la restauración del Parque Hipólito Yrigoyen) como continuación de esa red. (p.1) <sup>40</sup>

Este precedente del URB-AL y los casi veinte años que duró, contribuyó en el municipio a insertar la lógica internacional, junto con sus estrategias y herramientas, en la gestión municipal para hacer frente a políticas de desarrollo que impacten de forma positiva en el territorio y en las personas que habitan en este. Se señalan algunos aspectos positivos de este Programa señaladas por el DG de Relaciones Internacionales y quien participó del Programa que surgen de una presentación compartida que se encuentra en el Anexo 3: a: Contribución al establecimiento de relaciones duraderas y estables con las ciudades socias; ampliación de los marcos de gestión de decisores políticos y técnicos que gestionan diversas problemáticas urbanas, Financiamiento a la aplicación de lo asimilado durante la coordinación de la red 7; aporte en términos de capital intelectual fruto de las diversas modalidades de participación en las diversas redes; aporte a la construcción de capital social en nuestra ciudad.

La estrategia actual de la DG de Relaciones Internacionales está centrada en la coordinación de esfuerzos del estado local junto con determinados actores estratégicos en torno a la internacionalización de la ciudad. Enfocándose en ciertos aspectos de la gestión pública local definidos por la máxima autoridad del Ejecutivo.

---

<sup>40</sup> En discurso de inauguración del Encuentro de representantes de gobiernos sub-nacionales de la Unión Europea y de América Latina, bajo el tema “Lecciones y experiencias del Programa URB-AL. La contribución de las políticas locales y regionales a la cohesión social y territorial” Rosario (03 al 05/07/2007) [http://www.centrourbal.com/redes/docs/rosario/discurso\\_lifschitz.pdf](http://www.centrourbal.com/redes/docs/rosario/discurso_lifschitz.pdf).

## **Ejes de la acción internacional**

### ▪ **Participación en instancias multilaterales.** *Este eje tiene dos frentes de trabajo*

Un primer frente que tiene que ver con la participación en instancias de ciudades, fundamentalmente redes de ciudades, como son: Ciudades y Gobiernos Locales, Mercociudades, Metrópolis. El municipio participa en más de 10 redes de ciudades. En estas redes se trabajan aspectos técnicos en cuanto a internacionalización de las ciudades, como así también aspectos políticos que otorgan proyección y posicionamiento municipal en el escenario internacional.

Un segundo frente de trabajo que surge a partir de la participación en estas instancias de redes de ciudades, y que tiene que ver con la conformación de consorcios de ciudades para participar o llevar a cabo cooperación. De esta forma se entreluce que la participación activa en redes puede funcionar como una plataforma para que los municipios se muestren con todas sus potencialidades y puedan identificar aliados estratégicos para llevar a cabo cooperación internacional.

### ▪ **Cooperación**

El municipio tiene una política de cooperación de más de veinte años, la cual está definida en función de prioridades de actuación y ámbitos geográficos jerarquizados. Dichas prioridades están alineadas a los ejes estratégicos de la gestión, por lo cual solo se cooperan en los temas que surgen de esos ejes. Se destaca lo transmitido por el director, en cuanto a que la cooperación tiene que surgir de necesidades del territorio, por lo cual muchas veces llegan ofertas y propuestas de cooperación que son rechazadas por el municipio, ya que responde a una lógica de oferta y no de demanda real. “Hemos dicho no a muchas ofertas y propuestas de cooperación, ya que entendemos que la cooperación tiene que ser algo que surja de la necesidad del territorio y no al revés”.<sup>41</sup> Asimismo, el municipio tiene una impronta activa en cuanto a “salir” a identificar ofertas de cooperación alineadas con los ejes y formular proyectos para aplicar a convocatorias.

En su política de cooperación, Rosario prioriza las relaciones Sur-Sur y particularmente con aliados de Mercociudades.

Un punto por señalar en cuanto a la cooperación tiene que ver con que el municipio entiende los recursos que puede brindar esta herramienta desde una perspectiva amplia. Esto

---

<sup>41</sup> Entrevistado en entrevista (7)

quiere decir que la cooperación no se relaciona exclusivamente a recursos financieros, sino a recursos técnicos, y el valor que puede generar este tipo de intercambio de conocimiento y de experiencias en el desarrollo de políticas públicas locales. “Fundamentalmente a veces son recursos técnicos que están orientados a una idea bien clara que ha transmitido la intendenta que tiene que ver con mejorar la calidad y agregar valor a las políticas públicas que se desarrollan en Rosario. Y ese es el sentido en el que nos movemos y no nos corremos de eso”.

La cooperación puede ser bilateral o multilateral, es decir, de forma directa con otros gobiernos locales y/o agencias de cooperación de distintos países, o bien, con la intermediación o vinculación directa con organismos internacionales de diverso tipo.

En cuanto a bilaterales hay dos líneas concretas.

La primera se relaciona con los hermanamientos que por lo general de acuerdo a lo transmitido por el entrevistado terminan en proyectos de cooperación. Estos hermanamientos se remontan a otras gestiones hasta la actual y todos tienen que ver con “una historia específica”. “De este modo, Rosario se vincula con más de 35 ciudades muchas de las cuales son de primer nivel mundial. Pensando en nuestra región tenemos vinculación con Montevideo, Asunción, Santa Cruz de la Sierra, Valparaíso, Medellín, Porto Alegre. Después otras ciudades a nivel global, Shanghái, ciudades italianas”.<sup>42</sup>

La segunda línea es la cooperación bilateral con otros gobiernos locales y/o agencias de cooperación de otros países. “Nosotros entendemos a la cooperación bilateral como un modo flexible de vincularnos territorialmente con distintas ciudades con las que tenemos intereses o aspiraciones comunes y a partir de allí trabajamos una agenda que se identifica fundamentalmente con la cooperación técnica”.<sup>43</sup>

En lo que respecta a cooperación bilateral se referencia un proyecto actual que suscribió Rosario con Barcelona con varios ejes de trabajo, entre los cuales se encuentra una vinculación con Barcelona solidaria para obtener una apoyatura en la red internacional de ciudad educadora que el municipio es asociada y que funciona dentro de la DG de Relaciones Internacionales. Asimismo, en lo que tiene que ver cooperación con Agencia de Cooperación se referencian los vínculos y acuerdos con Japón que se desarrollan desde el año 2014 a través de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), trabajando en dos modalidades de cooperación técnica: Programa de Capacitación de funcionarios municipales en Japón y el Programa de Voluntarios Expertos.

---

<sup>42</sup> Ibid.

<sup>43</sup> Ibid.

La línea multilateral incluye cooperación con organismos de distinto tipo como son: Naciones Unidas, organismos de cooperación financiera, cooperaciones de bloques regionales (Unión Europea – Europe Aid, URB-AL), organización internacional del trabajo. “Si bien la Unión Europea ha bajado su actividad de recursos asignados a la cooperación todavía tiene muchas herramientas y convocatorias dirigidas a ciudades. Como nosotros tenemos muy buen vínculo con ciudades europeas, a partir de ese tipo de partenariado logramos participar en muchas de las convocatorias, proyectos y articulaciones, y consorcios para poder lograrlos”.<sup>44</sup> En este sentido se hace referencia a la participación actual del municipio en un Programa de Cooperación Internacional Urbana financiado por la Unión Europea alrededor del tema de eficiencia energética y Smart Cities que lo vincula a través de proyectos de cooperación con Génova.

#### ▪ **Posicionamiento de Rosario en el mundo**

Este eje se trabaja a partir de dos dimensiones, relacionado de forma estrecha con la “participación en instancias multilaterales” que se desarrolló previamente.

Por un lado, se encuentra la presencia activa de la ciudad en todo el movimiento mundial de valorización de los gobiernos locales y las ciudades, donde se incluyen temas de localización de ODS, agenda 2030, nueva agenda urbana. Cabe señalar que la intendenta de Rosario es vicepresidenta por América Latina de la Red de Ciudades y Gobiernos Locales, por lo cual este rol activo en el plano internacional genera un aspecto muy importante del trabajo que realiza el área de internacionales del municipio. La segunda dimensión es la acción activa del área en captar y atraer recursos de inversión o financieros para que impacten en la ciudad de Rosario.

#### ➤ **Proyectos de cooperación y contribución al desarrollo territorial**

Existen aproximadamente más de 40 proyectos actuales o finalizados, los cuales se detallan en el Anexo II, donde se especifican las fuentes de cooperación y las áreas temáticas que tiene el municipio de Rosario en materia de cooperación internacional. En este sentido, los proyectos expuestos reflejan las multidimensiones que tienen cada uno de estos, impactando de forma transversales en varias dimensiones del Desarrollo Territorial. De acuerdo a la entrevista, la cooperación es pensada desde abajo hacia arriba, con el fin de dar respuestas a las necesidades del territorio. “Hemos dicho no a muchas ofertas y propuestas de

---

<sup>44</sup> Ibid.

cooperación, ya que entendemos que la cooperación tiene que ser algo que surja de la necesidad del territorio y no al revés”.<sup>45</sup>

**Cuadro 1 –Condiciones y Capacidades Institucionales de Rosario para llevar a cabo la gestión internacional y la cooperación descentralizada**

---

<sup>45</sup> Ibid.

Fuente: Elaboración propia en base a Entrevista realizada a Rosario. Ver en Anexo y Papeles de trabajo.

## Municipios de Provincia de Buenos Aires - General

<b>Dimensión "Conceptual y de experiencia real cooperación descentralizada"</b>
<b>Conocimiento de la herramienta:</b> La herramienta se conoce y se utiliza desde la década del 90.
<b>Realización de proyectos de cooperación descentralizada con enfoque de desarrollo territorial:</b> Como se expuso en el apartado anterior hay más de 40 proyectos de cooperación.
<b>Continuidad de proyectos de cooperación descentralizada actualmente:</b> Si, continúa realizando.
<b>Dimensión "Administrativa-Organizacional"</b>
<b>Estructura organizacional:</b> Existe una estructura formal, la Dirección General de Relaciones Internacionales encargada de llevar a cabo la gestión internacional incluida la cooperación internacional y descentralizada. La DG fue creada en los 90'. El área es reconocida dentro del municipio.
<b>Cantidad de recursos humanos:</b> Un equipo de 10 profesional y 5 recursos de apoyo.
<b>Ejes, objetivos y organización del trabajo:</b> Existen ejes y objetivos de trabajo. En los planes estratégicos desarrollados e informes de gestión, la acción internacional es un eje importante de desarrollo de la ciudad.
<b>Otros:</b> Recientemente se creó un área, Centro de Recursos Internacionales, perteneciente a internacionales, con el fin de apoyar a las áreas del municipio en su proceso de internacionalización.
<b>Dimensión "Priorización y decisión y apoyo político "</b>
<b>Apoyo político:</b> Fuerte apoyo del Ejecutivo municipal. El involucramiento de la Intendente es muy fuerte y marca las líneas estratégicas de la acción internacional municipal. La Intendente es la Vicepresidenta de la Red de Ciudades y Gobiernos Locales para América Latina, eso refleja el apoyo político y la toma de decisión de la máxima autoridad municipal en los temas de internacionales a nivel local.
<b>Priorización del tema:</b> Existe priorización del tema y está inserto de forma transversal en el plan de gestión municipal, como un eje clave estratégico para el desarrollo de la ciudad.
<b>Otros:</b> Existe una política municipal de participación de otros actores no gubernamentales en el planteamiento de los ejes de gestión que embebe los intereses de este tejido social en la propia política local.
<b>Dimensión "Planificación, Innovación y Management Público"</b>
<b>Planificación estratégica:</b> Existe planificación estratégica internacional. Asimismo, los planes estratégicos municipales desarrollados son la hoja de ruta de las políticas públicas y sus acciones. Existe una política municipal de participación de otros actores no gubernamentales en el planteamiento de los ejes de gestión que embebe los intereses de este tejido social en la propia política local. Por último, el programa URB-AL impactó mucho en esta cultura y en la implementación de buenas prácticas en cuanto a gestión de proyectos de este tipo.
<b>Dinámica de gestión y trabajo frente a proyectos de Cooperación:</b> En función de los proyectos, se crean equipos de trabajo ad-hoc conformados por el propio equipo del área de internacionales y profesionales referentes en la temática de otras áreas municipales. En el 90% de los casos está coordinado por el área de Relaciones Internacionales. El municipio tiene una actitud proactiva para salir a buscar proyectos.
<b>Liderazgo, Innovación y Management Público:</b> Hay un fuerte liderazgo en la gestión internacional por parte de la intendencia y autoridades del área. Existe una actitud proactiva por parte de la DG de brindar apoyo permanente para lograr la internacionalización de las áreas y particularmente en los proyectos de cooperación internacional.
<b>Participación en redes y networking:</b> Presencia importante en redes de ciudades. Se destaca la vicepresidencia de la intendenta en CGLU para América Latina.
<b>Dimensión "Recursos económicos"</b>
Existe apoyo presupuestario. Asimismo existe proactividad para captación de fondos y/o inversiones.
<b>Dimensión "Capacidad individual y conocimiento técnico de los participantes"</b>
Existe un equipo de trabajo conformado por profesionales con experiencia para llevar a cabo proyectos de cooperación internacional. Esta "política recibió un fuerte espaldarazo de la Unión Europea cuando lanzó el programa URB-AL en su Fase I, II y III. Entonces cuando vos ya formaste los equipos en esa lógica y en esa dinámica es cuestión de dejar hacer". <sup>46</sup> El Director General es profesional especializado en la materia, reconocido por el conocimiento técnico y su trayectoria en la gestión internacional de Rosario.

<sup>46</sup> Ibid.

La provincia modificó su Constitución con posterioridad a la reforma de la Constitución Nacional de 1994, sin embargo, en lo que respecta al régimen municipal mantiene lo expresado en el texto de su constitución del año 1934. De esta forma la sección VII “Del Régimen Municipal” en los Artículos 190 a 197 establecen las competencias y facultades de los partidos en cuanto a la administración “de los intereses y servicios locales”, así como también la forma de gobierno y el sistema de elección de autoridades que determine la Ley. En este sentido, la Ley es la provincial no dando posibilidad a que cada partido a cargo de la Municipalidad promulgue su propia carta orgánica. De esta forma la Constitución otorga autarquía municipal para administrarse ellas mismas, pero no otorga la autonomía municipal para dictar sus propias normas.

La Provincia de Buenos Aires está conformada por 135 Partidos con una población de 15 millones de habitantes. Dentro de la misma se constituye el Conurbano Bonaerense integrado por 29 municipios que se encuentran próximos a la Ciudad de Buenos Aires, representando este grupo un total del 30% del padrón electoral de la Provincia, lo cual posiciona a estos municipios en una situación privilegiada en cuanto a peso político. La Plata y Tres de Febrero integran este grupo. Con explica Badía (2003), esta distinción entre municipios del Conurbano y los municipios del interior y rurales marca dos realidades totalmente distintas. En este sentido, los municipios del conurbano que son “urbanos, poblacionalmente densos, heterogéneos en cuanto a su composición social y con sectores en situación social crítica en la mayoría de los casos, y los municipios del interior, rurales, en general más pequeños en materia de población y con más recursos” (Badía, 2003, p.8).

En lo que respecta al proceso de descentralización de la década del 90 en la Provincia de Buenos Aires, las iniciativas que se tomaron desde el gobierno provincial giraron alrededor de la división de grandes municipios en otros más pequeños que de acuerdo a lo que menciona Badía (2003) el objetivo declarado era acercar la gestión a la gente. La selección de estos municipios respondió a factores diversos:

(...) aunque predominó el objetivo político, ya sea favoreciendo –creando nuevas estructuras de gobierno- la consolidación de liderazgos políticos locales leales o bien apuntando a aquellos partidos que habían sido tradicionalmente lugar de hegemonía de liderazgos que cuestionaban o amenazaban cuestionar – siempre desde la interna partidaria del Partido Justicialista, hegemónico en la zona- el poder de los grupos que ejercían el gobierno provincial. (p.9)

De forma general, el proceso de descentralización en la Provincia de Buenos Aires estuvo muy lejos de un cambio de gestión y de gobernanza local, donde no fue generalizada la incorporación de herramientas que venían de la escuela de la nueva gestión pública.

Estos deberían organizarse siguiendo un nuevo modelo de gestión basado en los principios de modernización tecnológica-administrativa; desburocratización; descentralización funcional y administrativa; gestión, presupuesto y control por resultados; calidad de servicio y cercanía con el vecino, proporcionalidad del gasto de los Concejos Deliberantes respecto de los presupuestos globales de los municipios y racionalidad de estructuras administrativas y plantas de personal acorde con las modalidades de prestación de los servicios; la realidad nos muestra que se está muy lejos de lo imaginado. (Badía, 2003, p.9)

A pesar de ello, se quiere destacar como elemento de estrategia provincial la creación del Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense en el año 1996, la cual estuvo direccionada al desarrollo del sector productivo de medianas y pequeñas empresas, diseñando, implementando y promoviendo servicios técnicos e iniciativas de capacitación empresarial, públicas y privadas, provinciales y locales, tendientes al fortalecimiento competitivo, la construcción de ventajas competitivas y a la creación de empresas. El IDEB se conformó a través de un “esquema institucional de “cuasi-red” de distintos agentes e instituciones (Centros locales IDEB, municipios y gobiernos locales, entidades empresarias, prestadores universitarios de servicios técnicos, centros de investigación y otras instituciones comprometidas con el desarrollo empresario de la Provincia)” (CEPAL, 2000, p.11). De acuerdo a las entrevistas, se señala que, a pesar de haber sido una política del gobierno provincial, los municipios supieron apropiarse de ella ya que brindaba mecanismos para conseguir recursos como así también llevar a cabo acciones de desarrollo.

### ***b. Municipio de Tres de Febrero***

El Municipio de Tres de febrero pertenece a la Provincia de Buenos Aires, representando el 2,18% (340.071 de habitantes) de la población total de los 135 partidos que conforman la provincia.

En cuanto a las autoridades políticas, desde 1991 hasta 2015, la intendencia estuvo a cargo de un mismo intendente perteneciente al Partido Justicialista. Habiendo un recambio en 2015 con la Propuesta Republicana Cambiemos. Cabe destacar que no se han encontrado informes de gestión del municipio anteriores a la actual gestión del intendente actual.

La gestión local de Tres de Febrero se apoya en 8 ejes estratégicos de gobierno, que se orientan a consolidar e insertar al municipio de Tres de Febrero en la coyuntura nacional e internacional. En este contexto se creó la Secretaría de Atención al Vecino y Modernización para generar un punto de encuentro con los vecinos de todos los barrios para que puedan canalizar todas sus inquietudes, fomentar la participación ciudadana y el presupuesto participativo y optimizar la calidad de los servicios, entre otros. Por último, se destaca que hay una visión de ciudad moderna e inteligente que en los últimos años ha impactado de forma transversal en todas las áreas del municipio.

### ❖ **Internacionalización del gobierno local**

El municipio de Tres de Febrero realiza acciones internacionales, sin embargo, no existe un área formal en la estructura orgánica municipal que refleje las funciones y actividades que se realizan en los temas de internacionales del municipio. La gestión internacional es realizada por el Coordinador de Asuntos Interjurisdiccionales, único funcionario que desarrolla estas acciones, que depende directamente de la intendencia encargándose del apoyo directo al intendente en la coordinación de las áreas del municipio y en particular de internacionales. Asimismo, existe la Dirección de Comercio Exterior que forma parte de Desarrollo Económico y con quien se trabaja de forma constante los temas de internacionales.

La gestión internacional surgió por parte del Intendente y es él quien la dirige. La coordinación hace apoyatura en todas estas acciones dentro del municipio y con las áreas externas vinculadas. “El intendente entiende, conoce y le interesa, es por eso que se encuentra localizada en la secretaria privada del municipio”.<sup>47</sup>

El área funcional de internacionales está en desarrollo y recién iniciando sus primeras vinculaciones internacionales. Aunque no formalizada, existe una estrategia de internacionalización y se trabaja en llevarla a cabo, siempre con el limitante de recursos con los que cuenta el área: de recursos humanos, presupuestarios e institucionales.

La forma de pensar y definir la acción internacional es desde un enfoque de abajo hacia arriba, pensando en las necesidades territoriales. “Actualmente desde el municipio se intenta detectar que fortalezas tiene el municipio, que fortalezas hay en el mundo y generar un vínculo”.<sup>48</sup> La actividad internacional del municipio es muy incipiente en cuanto a su

---

<sup>47</sup> Entrevistado en entrevista (1) y (12)

<sup>48</sup> Ibid.

trayectoria en estos temas; se referencia la actual gestión en cuanto a empezar a insertar el tema.

La estrategia de internacionalización de Tres de Febrero expresada por su responsable en un documento compartido (no oficial) por el responsable del área. “Busca conformar una política exterior local integrada y orientada a brindar servicios a su comunidad, no solo en los aspectos comerciales y económicos, sino también en materia cultural, educativa, deportiva y social. Comenzó a delinearse a partir de la comprensión de esta nueva demanda mundial de creciente participación de las ciudades en los temas de la agenda de desarrollo, y se reafirmó con la decisión de crear dentro del organigrama municipal espacios destinados al comercio exterior y a la vinculación política e institucional internacional. Así, profesionalizando las áreas de vinculación internacional del municipio, se contribuye a potenciar su productividad, incluyendo las nuevas dinámicas globales dentro de los planes del gobierno local”.<sup>49</sup>

### **Ejes de la acción internacional**

#### **▪ Participar de redes de ciudades**

Es de vital importancia para poder posicionar la estrategia de internacionalización del municipio, ya que ayuda a expandir la mirada internacional de la ciudad, favoreciendo el intercambio de ideas y experiencias sobre mecanismos de gestión con otros gobiernos locales del mundo. Tres de febrero participa en el Comité de Internacionalización de Ciudades del CARI, en la red Mercociudades. “En 2016 el intendente estuvo en el Parlamento Global de alcaldes que es algo que se está gestando como parte de esta nueva innovación del siglo de las ciudades y éramos los representantes de América Latina”.<sup>50</sup>

Al ser muy incipiente la actividad de internacionales del municipio, este tipo de espacios de participación e intercambio brindan conocimiento actualizado y técnico en la temática que ayuda a nivelar al referente del área con otros referentes pares de otros gobiernos locales. Desde la red de Mercociudades el Municipio recibe ofertas de cooperación Sur-Sur. Igualmente, las propuestas no se avanza si no responden a necesidades de los ejes de gestión. “(...) nosotros participamos de la red Mercociudades, y es a través de ella que recibimos ofertas de cooperación Sur-Sur. Igualmente, las propuestas no han llegado hasta el momento no resultan interesantes teniendo en cuenta las necesidades del Municipio”.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> El responsable del área compartió un documento no formalizado organizacionalmente acerca de la estrategia del área.

<sup>50</sup> El responsable del área compartió un documento no formalizado organizacionalmente acerca de la estrategia del área.

<sup>51</sup> Entrevistado en entrevista (1) y (12)

### ▪ **Relacionamiento Bilateral – Hermanamientos y Cooperación**

Procesos de colaboración internacional con otros gobiernos locales del mundo, particularmente los hermanamientos como modelos de acercamiento y vinculación internacional que constituyen una herramienta con un gran potencial. Se referencia un actual hermanamiento con Roeselare, ciudad de Bélgica, que terminó en la formulación de un convenio de cooperación de transferencia de expertise en la producción de cerveza artesanal y desarrollo de MicroPymes y cooperativas locales. Asimismo, esta gestión llevó un proyecto de cooperación con la ciudad de Lourdes, Francia para potenciar el desarrollo cultural y turístico, introduciendo también un componente de desarrollo económico.

Como se detalla el foco está puesto en los hermanamientos ya que no existe un recorrido previo en lo que es la ejecución de proyectos de cooperación, de hecho, se está empezando a “armar, preparar”<sup>52</sup> esta línea de trabajo. A través de los hermanamientos se pretende empezar los primeros vínculos para potenciales proyectos de cooperación.

El primer convenio de cooperación de Tres de Febrero se remonta a 1998 con Ivanono una ciudad de Rusia. Esta información surge de un relevamiento que encaró la nueva gestión, en el cual se revisaron las vinculaciones internacionales que tenía 3 de Febrero. De ello surgió que existían 7 hermanamientos. Como se transmitió en la entrevista, este tipo de información no se encontraba de forma fácilmente accesible.

### ▪ **Relacionamiento Multilateral**

En el marco de sus relaciones con organismos multilaterales de crédito, Tres de Febrero adhirió al Programa Federal de Seguridad ejecutado por el Ministerio de Seguridad de la Nación y financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El mismo consiste en la incorporación de un “Sistema de Policamiento” que permite focalizar en áreas que presentan un nivel de delitos superior al promedio según encuestas de victimización realizadas a vecinos y del denominado “mapa del delito”.

### ▪ **Posicionamiento global**

La localización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de los principales desafíos para el Municipio de Tres de Febrero. Sin embargo, “el tema de los ODS es un tema central también, pero todavía no salimos de la etapa de planificación en el municipio”.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Entrevistado en entrevista (1) y (12)

<sup>53</sup> Ibid.

➤ **Proyectos de cooperación y contribución al desarrollo territorial**

Los proyectos de cooperación son dos únicamente y están en proceso de formulación. Particularmente el eje que apuntan estos dos proyectos es el desarrollo económico (Roeselare) y el desarrollo social y humano y turismo (Lourdes). Ver Anexo II.

De forma genérica, los ejes de desarrollo que persigue el municipio son: Desarrollo económico local, cultura, deporte y desarrollo urbano.

Por último, de acuerdo al entrevistado, “no puede haber desarrollo local sin pensar en una cooperación internacional, tanto para conocer que programas pueden ser útiles a nuestra gestión como para compartir experiencias exitosas y hacer el puente entre el sector privado, las ONGs, las Universidades”.

**Cuadro 2 –Condiciones y Capacidades Institucionales de Tres de Febrero para llevar a cabo la gestión internacional y la cooperación descentralizada**

<b>Dimensión “Conceptual y de experiencia real cooperación descentralizada”</b>
<p><b>Conocimiento de la herramienta:</b> La herramienta fue conocida a partir de última gestión.</p> <p><b>Realización de proyectos de cooperación descentralizada con enfoque de desarrollo territorial:</b> No se ha realizado aún. Los únicos dos que hay, están en etapa de “formulación de proyectos”.</p> <p><b>Continuidad de proyectos de cooperación descentralizada actualmente:</b> No ha habido aún.</p>
<b>Dimensión "Administrativa-Organizacional"</b>
<p><b>Estructura organizacional:</b> No existe un área formal en la estructura municipal que desarrolle la acción y gestión internacional, realizándose estas acciones desde una informalidad institucional. De esta gestión participa el intendente directamente y un referente del área.</p> <p><b>Cantidad de recursos humanos:</b> 1 recurso humano que es el referente del tema que también realiza otras actividades institucionales del municipio y es el encargado llevar los temas definidos por el intendente.</p> <p><b>Ejes, objetivos y organización del trabajo:</b> Al no existir estructura, no hay procesos administrativos y de trabajo definidos. No hay estrategia de internacionalización formal. Información dispersa.</p>
<b>Dimensión "Priorización y decisión y apoyo político "</b>
<p><b>Apoyo político:</b> La acción internacional del municipio surgió por parte del Intendente, es más, es quien define las líneas de acción concretas que se llevan en el tema. La visión y apoyo está puesto en acciones que permitan visibilizar el desarrollo económico del municipio. Ej: Vínculo con empresas y servicios públicos municipales con visitas de autoridades de otros gobiernos del mundo. En cuanto a cooperación descentralizada no hay un apoyo formal si no tiene un enfoque económico.</p> <p><b>Priorización del tema:</b> Se encuentra parcialmente priorizado en agenda ya que no existe aún una decisión real de embeber la proyección y herramientas internacionales en el plan de políticas públicas de cada una de las áreas del municipio. “Este tipo de proyectos de internacionales no son priorizados en comparación con otras temáticas del municipio”. Si se expuso que la Secretaría de Desarrollo económico tiene priorizado el ámbito internacional como un mecanismo para potenciar su política pública del área.</p>
<b>Dimensión "Planificación y Management Público"</b>
<p><b>Planificación estratégica:</b> No hay planificación estratégica internacional. Las acciones que se desarrollan son llevadas a cabo de forma aislada y respondiendo a demandas diarias, con un enfoque más al corto que el mediano y largo plazo. Por último, no hay diseño de política pública con enfoque internacional, salvo el eje de desarrollo económico.</p> <p><b>Dinámica de gestión y trabajo frente a proyectos de Cooperación:</b> Se trabaja con el equipo de Desarrollo económico principalmente y con el área que tenga necesidad. “Un poco la reflexión es que la cooperación descentralizada para el municipio requiere de más participación de otras áreas con la consiguiente dificultad de los recursos humanos y técnicos”. La búsqueda de proyectos es receptiva.</p> <p><b>Liderazgo, Innovación y Management Público:</b> Falta de herramientas de gestión. Existe una fuerte apoyatura de la DG Cooperación Internacional de Nación para el avance en las distintas fases de vinculación, formulación y aspectos legales, ya que el municipio no cuenta con conocimiento y/o experiencia de gerenciamiento de proyectos de cooperación, además de no existir antecedentes documentados.</p> <p><b>Participación en redes y networking:</b> Participación en redes como forma de visibilizar la gestión del municipio por parte de la intendencia. A nivel operativo espacio de vinculación y aprendizaje. En 2016, el intendente participó en el Parlamento Global de alcaldes, siendo ciudad representante de América Latina</p>
<b>Dimensión "Recursos económicos"</b>
<p>No hay recursos destinados a la acción internacional y desarrollo de proyectos de cooperación. “La escasez de recursos en el municipio es un problema ya que te limita a realizar proyectos o bien no poder terminar proyectos que están en curso”.</p>
<b>Dimensión "Capacidad individual y conocimiento técnico de los participantes"</b>
<p>No hay expertise específico en la temática. El responsable del área cuenta con expertise en la gestión de gobiernos locales.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a Entrevista realizada a 3 de Febrero Ver en Anexo y Papeles de trabajo.

### ***c. Municipio de Tandil***

El Municipio de Tandil pertenece a la Provincia de Buenos Aires, representando el 0,8% (123.871 de habitantes) de la población total de los 135 partidos que conforman la provincia e integra el grupo de municipios del interior de la Provincia.

En cuanto a los cargos ocupados y partidos políticos, desde 1991 hasta 2002 estuvo Fuerza Republicana la primera elección y la tercera por Partido Justicialista. Desde 2003 al presente Unión Cívica Radical.

En la segunda mitad de la década del 90, el municipio de Tandil empieza un proceso de transformación de la ciudad y su gobierno local, coherente con el cambio de rol de ABL (Alumbrado, barrido y limpieza) a un rol activo de insertar el desarrollo en la ciudad. Como explicó la entrevistada, en ese momento se crea la Secretaría de Producción, que así se llamaban en ese entonces las áreas municipales encargadas de generar políticas para los sectores productivos, y la Secretaría de Obras Públicas. En este sentido, las políticas de desarrollo estuvieron orientadas principalmente al desarrollo productivo y de servicios públicos. Ya en la gestión del actual intendente, se introducen herramientas de la nueva gestión pública y del desarrollo local, dando un giro en la gestión municipal.

Este cambio de gestión se reflejó en el Plan de Desarrollo Territorial que salió por Ordenanza (n° 9865) en 2005, que sentó las bases de la política pública local de desarrollo territorial, definiendo los ejes, objetivos y acciones a llevar a cabo.

Actualmente sigue habiendo un plan de desarrollo territorial. Asimismo, existen diferentes planes estratégicos de las áreas del municipio y hay una definición de planificación hacia futuro. En abril de este año empezó un proceso de gestión de re pensar y planificar las dimensiones del desarrollo territorial para Tandil 2023, que es cuando se cumplen los 200 años de la ciudad. Este trabajo es liderado por el municipio y la Universidad Nacional del Centro, con unas 50 instituciones con el fin de buscar consensos y acuerdos en esta definición.

### **❖ Internacionalización del gobierno local**

Tandil tiene la Oficina de Vinculación Internacional desde el año 2004 cuando fue creada por Decreto del Departamento Ejecutivo. La finalidad del área es la de coordinar la contribución que hace el estado local a la estrategia de internacionalización de la ciudad de Tandil. “Con una mirada transversal de lo que significan los vínculos internacionales de una

ciudad, la Oficina depende de la Jefatura de Gabinete de Secretarios y articula con todas las secretarías del gobierno.”<sup>54</sup>

Asimismo, desde una concepción de Tandil como ciudad intermedia de la Provincia de Buenos Aires, la estrategia internacional es de base territorial, abarcando múltiples dimensiones siendo las más destacadas entre otras la cultural, institucional, tecnológica, académica y productiva, con el fin de posicionar a la ciudad en el mapa del mundo.

A pesar de su dependencia directa de la Jefatura de Gabinete y por lo tanto su posición estratégica, ubicándose al nivel máximo de la coordinación de las políticas públicas del municipio, la estructura al ser una oficina se encuentra por fuera de la estructura jerárquica municipal. Igualmente, el rol de la Oficina de Vinculación es transversal y se encuentra legitimada y valorizada por los funcionarios públicos y por el intendente. “El hecho de depender de la Jefatura de Gabinete de Secretarios tiene implícito que haya una articulación directa con todos los proyectos de las secretarías del gobierno.”<sup>55</sup>

En este sentido, el rol del intendente como líder local fue clave para impulsar la creación de esta Oficina y apoyar la inserción internacional del municipio de Tandil. Fue él quien consideró que el gobierno local debía superar su rol de ABL y particularmente lo que hace a los vínculos internacionales.

La Oficina de Vinculación Internacional (OVI) tuvo un fuerte movimiento ascendente hasta el 2011 y luego empezó a transitar un “amesetamiento”, explicado por la entrevistada por la ausencia de entendimiento político de para que servían las relaciones internacionales, la cooperación y todo tipo de acción internacional. Esto no quiere decir que se haya cortado la vinculación internacional, sino que se mantuvo las acciones e interacciones al nivel alcanzado en el 2011. “Ciudades intermedias como Tandil debe priorizar sus escasos presupuestos, dado que la descentralización de funciones de los estados locales no está acompañada de descentralización presupuestaria, lo que lleva a los Intendentes a priorizar cumplir con las funciones básicas”.<sup>56</sup>

Es importante señalar referenciar el Programa URB-AL, que Tandil integró y participó a partir del año 2005 en la Red 12, “Sociedad de la información”, en calidad de Miembro Observador, y perteneció a los proyectos de tipo “A”, donde intercambian experiencias. Sin embargo, “la participación de Tandil en el URB-AL ha sido limitada y se ha utilizado escasamente esta herramienta de gestión internacional” (Calvento, 2014, pp.20).

---

<sup>54</sup> Entrevistado en entrevista (4)

<sup>55</sup> Ibid.

<sup>56</sup> Ibid.

Existe un Plan de Gestión Municipal de Internacionales que refleja la estrategia de internacionalización de la ciudad y está estructurado en tres Programas de trabajo permanente a través de los cuales se desarrollan múltiples actividades. El Plan está alineado a las prioridades de la agenda local de políticas públicas del municipio y se define y acuerda todos los años con el Jefe de Gabinete sobre qué temas trabajar en cada programa.

### **Ejes de la acción internacional**

#### **▪ Programa de Cooperación Internacional Descentralizada**

La Cooperación Internacional es una de las dimensiones de la estrategia de internacionalización. A partir de una valorización cualitativa sobre los impactos en la política y la gestión, se establecen relaciones de cooperación que fortalezcan los objetivos de desarrollo de la ciudad que potencien la calidad de vida y el desarrollo humano de los habitantes.

En función de las prioridades definidas en la agenda local, se identifican aquellos actores que comparten mismos intereses o experiencias en las que se pueden desarrollar procesos de intercambio de conocimiento y/o captación de recursos económicos. En este sentido el municipio tiene una actitud ofensiva en cuanto a buscar ciudades para realizar acuerdos y proyectos. A lo largo de la gestión de la OVI se han formulado y presentado proyectos para aplicar a alguna Agencia o fuente de cooperación, algunos avanzaron, otros no, pero es parte de la línea de acción. En este sentido, “se trata básicamente presentación de proyectos a las agencias de cooperación para obtener cooperación técnica o subsidios no reembolsables”.<sup>57</sup>

Es importante mencionar que existe también un grupo de ciudades con las que se ha realizado alguna vinculación y/o acuerdos que surgieron a demanda de la propia sociedad tandilense. Entre algunos de los acuerdos de cooperación bilateral se referencia la ciudad de Montevideo, Dinamarca y ciudades italianas.

Las áreas temáticas en las que se enfoca el Municipio para avanzar en alianzas estratégicas de cooperación descentralizada son: género y diversidad, juventud, cultura, desarrollo económico, transparencia.

Los aliados para la gestión de la cooperación internacional de Tandil son:

---

<sup>57</sup> Ibid.

- Gobiernos locales/regionales de otros países a través de cooperación descentralizada, sea en forma bilateral o multilateral (a través de redes de ciudades).
- Organismos internacionales de diverso tipo (como la Corporación Andina de Fomento, el sistema de Naciones Unidas, la Unión Europea, o el BID).
- Gobiernos nacionales (a través de sus agencias de cooperación o embajadas).

En su política de cooperación, Tandil prioriza las relaciones sur-sur, particularmente con aliados de Mercociudades.

Dentro del Programa, se ubica también la participación del municipio como miembro de distintas redes de ciudades que sirve para la vinculación entre ciudades y la potencial realización de proyectos a futuro en conjunto, como así también visibilizar a Tandil en la región y en el mundo. Entre ellas se encuentran: CGLU (Unión de ciudades y gobiernos locales de carácter mundial), Mercociudades, CARI, redes con la Unión Europea, Coalición Latinoamericana y Caribeña de ciudades contra el Racismo, la Discriminación y la Xenofobia (Coalición LAC) entre otras. En cuanto a este punto, como explica la entrevistada en el último tiempo, un eje clave de la estrategia de internacionalización de los gobiernos locales es la formación de redes de ciudades.

Por último, Tandil participa de forma activa en las mesas establecidas para la localización de los ODS, tanto a nivel Nacional, Provincia y mediante redes, que luego es implementado en la órbita municipal. A pesar de ello, “todavía el gobierno municipal no ha empezado a trabajar con los ODS más allá de los esfuerzos de la Oficina”<sup>58</sup>, excepto el área de la Secretaría de Desarrollo Social que ha hecho el ejercicio y a partir de ahí viajó a Huelva, España para contar su experiencia.

- **Programa Integración Regional**

El objetivo de este programa es el posicionamiento de Tandil como ciudad mediana de la Provincia de Buenos Aires en el ámbito de la integración regional (Mercosur y Unasur). Tandil forma parte del Consejo Directivo de la Red de Mercociudades. El intendente tiene un rol activo en estas actividades, participando de las reuniones del Consejo Directivo. Asimismo, participa del Foro Consultivo de Ciudades y Regiones (Provincias) dentro de la estructura orgánica del Mercosur.

- **Programa de Promoción de Negocios Internacionales – Atracción de inversiones.**

---

<sup>58</sup> Ibid.

Este programa se ejecuta articuladamente con la Secretaría de Desarrollo Local del Municipio. Las actividades anuales se centran en diferentes actividades: organización de misiones comerciales; misiones inversas; capacitación a las empresas y asesoramiento permanente y gratuito a las empresas que se acercan a la oficina.

➤ **Proyectos de cooperación y contribución al desarrollo territorial**<sup>59</sup>

Se detalle en el Anexo II los proyectos y vinculaciones internacionales realizados por el Municipio que fueron compartidos con la información complementaria o transmitidos en la entrevista. Los proyectos que se encaran en materia de cooperación tienen como eje el desarrollo. De los proyectos que fueron compartidos en la entrevista, reflejan que han contemplado algunas de las dimensiones de desarrollo territorial, siendo principalmente la de Desarrollo Institucional y Cultural y la de Desarrollo Social y Humano. En este sentido, hay una impronta en lo que refiere al fortalecimiento del gobierno local, la movilización y participación ciudadana y la articulación social, mediante creación de redes y capital social territorial, la valorización del patrimonio natural y cultural como activos de desarrollo. Por último, se menciona que se incluyen a otros actores como son ONGs.

Los ejes de desarrollo que el municipio persigue en los proyectos de cooperación son: Género y diversidad, juventud, cultura, desarrollo económico y transparencia.

---

<sup>59</sup> Los proyectos y vinculaciones surgen de información enviada en documentación complementaria y/ compartida durante la entrevista. No está completo el listado, pero sirve para ver el tipo de vinculaciones y contribución al desarrollo territorial.

**Dimensión “Conceptual y de experiencia real cooperación descentralizada”**

**Conocimiento de la herramienta:** Hace más de 10 años que se conoce la herramienta.

**Cuadro 3 –Condiciones y Capacidades Institucionales de Tandil para llevar a cabo la gestión internacional y la cooperación descentralizada**

**Realización de proyectos de cooperación descentralizada con enfoque de desarrollo territorial:** Se han realizado proyectos de cooperación.

**Continuidad de proyectos de cooperación descentralizada actualmente:** No se desarrollaron nuevos.

#### **Dimensión "Administrativa-Organizacional"**

**Estructura organizacional:** La Oficina de Vinculación Internacional fue creada en el 2004 por un Decreto del Departamento Ejecutivo. Con una mirada transversal de lo que significan los vínculos internacionales de una ciudad, la Oficina depende de la Jefatura de Gabinete de Secretarios y articula con todas las secretarías del gobierno.

**Cantidad de recursos humanos:** Dos recursos humanos incluyendo su Coordinadora.

**Ejes, objetivos y organización del trabajo:** Los objetivos y ejes de trabajo del área se encuentran definidos a través de un plan de internacionales que se revisa en conjunto anualmente con el Jefe de Gabinete del municipio en línea con la agenda local de políticas públicas. Los procesos son conocidos.

#### **Dimensión "Priorización y decisión y apoyo político "**

**Apoyo político:** La gestión internacional tiene apoyo del Ejecutivo municipal, principalmente del Jefe de Gabinete, de quien depende la Oficina, y del Intendente, quien fue el impulsor de estos temas.

**Priorización del tema:** Desde el año 2011 no ha existido decisión política para avanzar en el camino de desarrollo del área y de sus acciones para afrontar los desafíos de la cooperación en los siguientes años, producto de una ausencia de entendimiento político de la prioridad de las relaciones internacionales, la cooperación y todo tipo de acción internacional, en comparación con otras políticas públicas municipales.

#### **Dimensión "Planificación y Management Público"**

**Planificación estratégica:** Hay planificación a nivel municipal hace más de 15 años en torno al desarrollo territorial; la oficina de Vinculación anualmente realiza su planificación y es monitoreada en función de ello. "En cuanto a la definición de las líneas del gobierno hay una agenda estratégica del gobierno donde están incluidos los temas de internacional".<sup>60</sup>

**Dinámica de gestión y trabajo frente a proyectos de Cooperación:** En función de las prioridades definidas en la agenda local, se identifican aquellos actores que comparten mismos intereses o experiencias en las que se pueden desarrollar procesos de intercambio de conocimiento y/o captación de recursos económicos. En este sentido "el municipio tiene una actitud ofensiva en cuanto a buscar ciudades para realizar acuerdos y proyectos. En este sentido se han presentado a lo largo de la vida de la oficina un número importante de proyectos".<sup>61</sup> La Oficina trabaja de forma transversal con las áreas con el fin de acercar proyectos y entender necesidades.

**Liderazgo, Innovación y Management Público:** Hay autonomía de gestión del área, siempre que se trabaje de acuerdo a la planificación. El intendente participa de aquellos eventos/encuentros de ciudades, particularmente de Mercociudades, pero esto no quita la capacidad de llevar a cabo las acciones internacionales por el área.

**Participación en redes y networking:** Participación en redes de forma activa. Forma parte del comité de municipios del CARI y del Consejo Directivo de la Red de Mercociudades, entre otros. El intendente tiene un rol activo en estas actividades.

#### **Dimensión "Recursos económicos"**

Los recursos son escasos, no existiendo inversión para el desarrollo de futuras actividades que pudieran tener retorno más en el mediano y largo plazo. "Ciudades intermedias como Tandil debe priorizar sus escasos presupuestos, dado que la descentralización de funciones de los estados locales no está acompañada de descentralización presupuestaria, lo que lleva a los Intendentes a priorizar cumplir con las funciones básicas".<sup>62</sup>

#### **Dimensión "Capacidad individual y conocimiento técnico de los participantes"**

Hay un equipo de trabajo profesional y con expertise en la materia que incluye a la Coordinadora, quien es especialista e investigadora en temas de relaciones internacionales subnacionales y desarrollo territorial. El otro recurso humano es magister en relaciones internacionales y especialista en formulación de proyectos.

Fuente: Elaboración propia en base a Entrevista realizada a Tandil Ver en Anexo y Papeles de trabajo.

### ***d. Municipio La Plata***

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> Ibid.

<sup>62</sup> Ibid.

El Municipio de La Plata pertenece a la Provincia de Buenos Aires, siendo el segundo Partido más grande de la provincia, representando el 4,2% (654.324 de habitantes) de la población total de los 135 partidos que la conforman.

En cuanto a los intendentes, de 1991 a 2015 estuvo el Partido Justicialista con distintas vertientes y el Frente para la Victoria. De 2015 a la actualidad el Pro.

Al respecto de los procesos de democratización política y descentralización del Estado de la década del 90, se mencionan algunos antecedentes de la ciudad de La Plata. En 1998 se pone en marcha el Presupuesto Participativo Plan de Desarrollo Local, donde el municipio y la sociedad civil – juntas comunales<sup>63</sup>- se asocian para construir el plan de desarrollo de cada región del partido. De acuerdo a un documento elaborado por la Universidad de La Plata “Experiencias de presupuesto participativo del Municipio de La Plata”, el resultado de esta experiencia fue “ínfima, embrionaria, casi a escondidas, a la cual denominarla como Presupuesto Participativo es excesivo” (Pussó, Fessia, 2008, p.6). En 2001 se inicia el proceso de construcción participativa del Plan Estratégico de la Plata 2001-2010. El proceso se destacó en cuanto a la participación ciudadana y de otros grupos de la sociedad de La Plata, sin embargo, como explica CIPPEC (2005) la documentación sobre la cual se discutió en los talleres participativos fue elaborado previamente por asesores externos. Asimismo, el mismo definió los “grandes lineamientos estratégicos de la ciudad, no así programas y proyectos” (CIPPEC, 2005, p.26).

En 2016, el municipio de La Plata comienza la elaboración de un nuevo Plan Estratégico enmarcado en la Iniciativa de Ciudades Sustentables y Emergentes (ICES) del BID. El programa del ICES realiza una evaluación que permite identificar, organizar y priorizar proyectos de infraestructura de corto, mediano y largo plazo, así como también definir proyectos y propuestas urbanísticas, ambientales, sociales, fiscales y de gobernabilidad, que permitan mejorar la calidad de vida de las ciudades latinoamericanas y lograr una mayor sostenibilidad. Con el diagnóstico, se definen estrategias y planes de acción, que culmina en el Plan estratégico La Plata 2030<sup>64</sup> (fecha fin 2019), siempre con las preocupaciones y propuestas de los ciudadanos. Los ejes estratégicos definidos son: Ambiental, Urbano, Movilidad, Económico, Social y Sistema de Gestión.

### ❖ **Internacionalización del gobierno local**

---

<sup>63</sup> Las Juntas Comunales se crean ese mismo año. Estaban integradas por entidades de bien público u otras asociaciones civiles registradas en la Dirección de Entidades de Bien Público, Colectividades y Cooperativas y vecinos que por arraigo, prestigio o notoriedad los designe el intendente.

<sup>64</sup> El Plan Estratégico puede ser consultado online: <http://planestrategicolaplata.org/>

La Plata cuenta con la Dirección de Atracción de Inversiones y Relaciones Internacionales que se encuentra dentro de la Subsecretaría de Desarrollo Económico dependiente de la Secretaría de Planeamiento Urbano y Economía. La Dirección se encuentra en la estructura orgánica municipal y fue creada a fines de 2015.

Anteriormente a su creación, no existía un área de internacionales formalizada, por lo cual funcionaba en un esquema informal donde no había estrategia de internacionalización y las actividades diarias se realizaban sin procesos formalizados. Estas acciones dispersas eran localizadas dentro del área de institucionales o del intendente. Por ejemplo, como transmitió el entrevistado: “los hermanamientos eran más para la foto que para proyectos específicos”.<sup>65</sup> Sin embargo, se encontraron 15 hermanamientos que fueron analizados, de los cuales 6 se identificaron como potenciales, teniendo en cuenta la similitudes y compatibilidad con la estrategia de la ciudad. El primer hermanamiento encontrado es de fines de los 80.

Actualmente hay una estrategia de internacionalización que surge de la visión de desarrollo económico como eje definido en el Plan Estratégico 2030 que está en curso que es el siguiente: “Posicionar a la ciudad de La Plata (la marca ciudad, la gestión y el intendente), en ámbitos locales, regionales e internacionales, con el objetivo de capitalizar a nivel local; experiencias, buenas prácticas, dotando de capacidades al equipo de gobierno y a los ciudadanos, en temas vinculados a medio ambiente, desarrollo económico, cultura, educación y otros; utilizando inteligentemente las herramientas a disposición (redes, hermanamientos y cooperación descentralizada), persiguiendo finalmente una buena calidad de vida para los habitantes de la ciudad, respecto del marco brindado por los ODS de la ONU”.<sup>66</sup> Al ser un área nueva no todo el Ejecutivo Municipal conoce los objetivos y proyectos que realiza, por lo cual el responsable de internacionales se encarga de sensibilizar a las distintas áreas del municipio de incorporar la estrategia de internacionales y sus herramientas a sus planes de gestión de política local. En este sentido el intendente: “tiene un rol medianamente activo ya que el día a día le demanda tiempos que hace que no pueda participar en temas de internacionales como se lo requiere”.<sup>67</sup> Hay conocimiento de lo que hace el área y participa de eventos, pero no es un tema que sea prioridad del intendente. “Nuestro intendente trabaja mucho con la urgencia, por lo cual cuando se lo invita a un evento, a una charla o a una

---

<sup>65</sup> Entrevistado en entrevista (3) y (10)

<sup>66</sup> Fue compartido por parte del Municipio un documento que detalla las definiciones preliminares del Plan Estratégico para la Dirección de Atracción de Inversiones y Relaciones Internacionales.

<sup>67</sup> Entrevistado en entrevista (3) y (10).

actividad, hay que vender bien la idea ya que si no hay una exposición que le sirva al intendente no participa”. 68

Como se mencionaba anteriormente, hay una política de internacionales y un plan de gestión que fue desarrollado y complementado junto al trabajo desarrollado por ICES en el marco del Plan Estratégico La Plata 2030, donde se reflató y posicionó el concepto y directriz de La Plata “Ciudad de Conocimiento”. Los ejes de acción de internacionales son:

### **Ejes de la acción internacional**

#### ▪ **Participación en redes**

A través de redes de ciudades como son: Mercociudades, CARI, entre otras el municipio entiende que la participación en estos lugares le brinda un espacio para estar en contacto con otros gobiernos pares, “tomar mucho conocimiento y aprovechar buenas prácticas y cooperación”. 69 Por último, las redes son un buen mecanismo para posicionar a la ciudad en un ámbito regional y global. “Algo que noto de la utilidad de las redes es que sirven para posicionar la ciudad y al intendente. En este sentido, La plata había desaparecido de los eventos y agendas internacionales y ahora nuevamente vuelve a participar y posicionarse”. 70

#### ▪ **Hermanamientos**

“Los hermanamientos son el anclaje internacional para empezar algún tipo de acción/proyecto en común con otras ciudades del mundo”. 71 Al iniciar la gestión se identificaron los hermanamientos que tenía la ciudad de La Plata. “Los hermanamientos que se realizaron en la anterior gestión fueron más para la foto que para proyectos específicos”. 72 De un total de 18 hermanamientos se ha trabajado en 6 de ellos para realizar proyectos de cooperación con las ciudades vinculadas. Estos hermanamientos se seleccionaron en función de las líneas del plan estratégico definidas de desarrollo de la ciudad.

#### ▪ **Cooperación**

Las cooperaciones que se realizan son en función de las estrategias que se tiene para el desarrollo de la ciudad tanto a nivel económico, como en otros niveles. “Las acciones de

---

68 Ibid.

69 Ibid.

70 Ibid.

71 Ibid.

72 Ibid.

cooperación tienen como eje acceder a fondos y buenas prácticas para capitalizarlos puerta adentro del municipio. Buscar algo concreto, no quedarse en algo intelectual”.<sup>73</sup>

Los hermanamientos son el primer paso para realizar un proyecto de cooperación con contenido para la ciudad. No se firma convenio para proyectos de cooperación, salvo que haga dinero implicado. “Luego todo es a través de hermanamiento como paraguas, pero no hay cooperación formal en el sentido de firma de convenios. Es decir, está el paraguas, están los proyectos, pero no hay documentos firmados (...) Por lo general donde hay dinero implicado y rendición de esto se hace un convenio de cooperación, sino no”.<sup>74</sup>

#### ▪ **Misiones**

A través de misiones directas o inversas se promueve el desarrollo local para inserción del sector privado local en el extranjero o bien la captación de inversiones.

#### ➤ **Proyectos de cooperación y contribución al desarrollo territorial**

Se detallan las vinculaciones y cooperación internacional descentralizada de La Plata en el Anexo II. Los proyectos en formulación o en curso tienen un impacto en el desarrollo territorial; involucran a la sociedad civil, ciudadanía y funcionarios como receptores claves de estas cooperaciones técnicas. Se prioriza el intercambio de conocimiento y buenas prácticas, pero es importante que luego haya un desarrollo económico/productivo, por ej. como el proyecto con Bayer que se menciona en la entrevista. “Lo que es ideal es que en un futuro de esta cooperación se puedan desarrollar lazos comerciales más fuertes que representen desarrollo económico para ambas partes”.<sup>75</sup> De los 6 proyectos actuales, 4 de ellos priorizan la dimensión de desarrollo económico e institucional y cultural, para esta última en lo que tiene que ver con movilización y participación ciudadana, fortalecimiento gobiernos locales y articulación social y creación de redes. Por ej.: Zaragoza intercambio de experiencias por medio ambiente al personal del municipio de espacio público, Porto Alegre intercambio de emprendedores de app, se generó una red y vínculo entre ambas ciudades y sus emprendedores.

---

<sup>73</sup> Ibid.

<sup>74</sup> Ibid.

<sup>75</sup> Ibid.

**Cuadro 4 –Condiciones y Capacidades Institucionales de La Plata para llevar a cabo la gestión**

<b>Dimensión "Conceptual y de experiencia real cooperación descentralizada"</b>
<b>Conocimiento de la herramienta:</b> La herramienta fue conocida a partir de última gestión.
<b>Realización de proyectos de cooperación descentralizada con enfoque de desarrollo territorial:</b> Se han realizado proyectos de cooperación.
<b>Continuidad de proyectos de cooperación descentralizada actualmente:</b> Se realizan actualmente.
<b>Dimensión "Administrativa-Organizacional"</b>
<b>Estructura organizacional:</b> El área se encuentra formalizada en la estructura orgánica. Se encuentra descrito el procedimiento del área de internacionales desde el inicio de la gestión. Sin embargo, "internamente las áreas no nos conocen mucho como quisiéramos que nos conozcan. Esto se debe a que es un área de Desarrollo económico y por lo tal no es un área que trabaja sobre la urgencia del día a día". <sup>76</sup>
<b>Cantidad de recursos humanos:</b> Actualmente hay solamente una persona en el área que es el director y responsable de llevar a cabo todas las actividades, con el apoyo de 4 recursos humanos administrativos que pertenecen a la Subsecretaría.
<b>Ejes, objetivos y organización del trabajo:</b> Dentro del Plan Estratégico La Plata, se ha desarrollado la estrategia de internacionalización y su impacto en el desarrollo económico y por lo tanto en el desarrollo de la ciudad. En este sentido, hay una hoja de ruta trazada acerca de las acciones a desarrollar por el área y su contribución a objetivos más amplios.
<b>Dimensión "Priorización y decisión y apoyo político "</b>
<b>Apoyo político:</b> Existe apoyo parcial en los temas de internacionales teniendo en cuenta las prioridades y urgencias del intendente hacia otros temas. Hay conocimiento de la participación de redes y eventos y lo que hace el área por parte del intendente, "tiene interés, pero no tiene tiempo". <sup>77</sup> Esto se debe a que la agenda del intendente está muy ocupada en temas urgentes del municipio.
<b>Priorización del tema:</b> El tema de internacionales no termina de ser apropiado. No hay una mirada a largo plazo, sino de las necesidades que surgen día a día por parte de las máximas autoridades.
<b>Dimensión "Planificación, Innovación y Management Público"</b>
<b>Planificación estratégica:</b> El Plan estratégico de La Plata sirvió para ordenar la gestión de la ciudad y orientar la visión hacia donde se quiere estar a futuro.
<b>Dinámica de gestión y trabajo frente a proyectos de Cooperación:</b> Puntualmente la dinámica de nuestra oficina frente a estos temas es de revisar lo que hay de oferta de cooperación que nos pueda servir y a partir de ahí seleccionamos ya que no se puede participar de todo por un tiempo de limitante y de recursos. Las cooperaciones que seleccionamos son en función de las estrategias que tenemos para el desarrollo de la ciudad tanto a nivel económico, como en otros niveles.
<b>Liderazgo, Innovación y Management Público:</b> En cuanto al gerenciamiento de los proyectos, el responsable del área tiene un liderazgo proactivo hacia la consecución de resultados y la búsqueda de soluciones frente a recursos escasos. Por ej.: Armado de equipo y trabajo en conjunto con las distintas áreas del municipio para desarrollo de proyectos de valor e impacto en la ciudad. En cuanto a la sistematización de información, no se encuentra integrada en alguna herramienta informática, la información está, pero dispersa, hay que generarla a demanda.
<b>Participación en redes y networking:</b> Participación en redes de forma activa. Forma parte del comité de municipios del CARI y del Consejo Directivo de la Red de Mercociudades, entre otros. El intendente tiene un rol activo en estas actividades.
<b>Dimensión "Recursos económicos"</b>
Escasa.
<b>Dimensión "Capacidad individual y conocimiento técnico de los participantes"</b>
Existen capacidades técnicas que se están en proceso de incorporación, pero son recientes al ingreso a la gestión del responsable actual en 2016. Fue incorporando conocimiento, mediante el intercambio con otros colegas de las redes en las que participa. Asimismo, al inicio de 2016 había un recurso humano con trayectoria en el área que hizo la transferencia al director.

**internacional y la cooperación descentralizada**

<sup>76</sup> Ibid.

<sup>77</sup> Ibid.

Fuente: Elaboración propia en base a Entrevista realizada a La Plata. Ver en Anexo y Papeles de trabajo.

### ***e. Municipio Salta***

El Municipio de Salta pertenece a la Provincia de Salta y es la capital de la provincia. Tiene una población de 519.156 habitantes, lo que representa el 43% del total del total de la provincia.

En lo que respecta al cargo de intendente, de 1991 a 1995 estuvo el Frente Renovador, entre 1995 y 2003 intendentes por periodos muy cortos por distintos motivos, de 2003 a 2015 Partido Justicialista y 2015 a la actualidad Cambiemos.

En lo que tiene que ver el proceso de descentralización a partir de la década del 90, no hay muchos antecedentes en materia de iniciativas que hayan acompañado ese proceso en la ciudad de Salta. El proceso de descentralización estuvo dirigido fuertemente por el Gobierno Provincial surgiendo de ello algunos proyectos como fueron: el Área Metropolitana, la Sociedad Anónima del Estado de Transporte Automotor (SAETA), la Autoridad Metropolitana de Transporte (AMT).

En cuanto a la ciudad de Salta, si se señala como antecedente el Plan Integral de Desarrollo Urbano Ambiental como un plan estratégico de ordenamiento territorial (PIDUA) que continua en la actualidad renovándose con participación de la sociedad salteña. Este plan inició su evaluación en el 2000 y fue aprobado en 2003. Este plan “sirvió para marcar la filosofía de ciudad que queremos a futuro y para establecer una base de proyectos considerados prioritarios para la ciudad para los próximos 10 años”<sup>78</sup>.

A mediados de 2015, se presentó el “Plan de Acción Salta Sostenible Resiliente, Competitiva e Inclusiva,” documento elaborado por la Municipalidad y el Banco Interamericano de Desarrollo, en el marco de las iniciativas de Ciudades Emergentes y Sostenibles (ICES), el cual presenta un diagnóstico de la ciudad en cuanto a su desempeño que se agrupan en distintas dimensiones de sostenibilidad y planes de acción. La actual gestión le da continuidad al Plan mencionado, además de incorporar a la gestión algunos cambios en conceptos de modernización de la función pública municipal.

### **❖ Internacionalización del gobierno local**

La municipalidad de Salta cuenta con una Dirección General de Cooperación Internacional que pertenece a la Subsecretaría de Vínculos y Cooperación Internacional de la

---

<sup>78</sup> Entrevistado en entrevista (13)

Secretaría de Modernización. La DG fue creada al inicio de la nueva gestión en el año 2015 bajo la lógica de realizar la articulación y vinculación, generando contactos a nivel local y global para la resolución de problemáticas del territorio. Antes de la actual gestión “había cooperación, pero estaba repartida en la estructura municipal en coordinaciones que se desprendían directamente del Intendente; no estaba centralizada. Cada una de estas coordinaciones llevaba acciones internacionales de forma individual sin estar planificadas e integradas”.

La existencia de esta Oficina responde a la necesidad de inserción regional e internacional de la Ciudad de Salta, así como la gestión de participación en Redes a escala internacional, a fin de promover lazos y alianzas para trabajar estratégicamente los objetivos planteados por la Agenda 2030 y la Agenda Urbana. Por último, la modernización del municipio fue otro de los disparadores para la creación de la oficina.

El área se encarga de desarrollar relaciones internacionales con otras ciudades del Mundo y otros actores internacionales a través de hermanamientos y/o cooperación descentralizada, participar de redes de ciudades para lograr visibilizar a la ciudad, establecer vínculos con el sistema universitarios local, nacional e internacional y la sociedad civil para trabajar el posicionamiento y desarrollo de Salta internacional, contribuir a generar marcos de buenas prácticas en el municipio y de forma global a través de los vínculos que se realicen, asistir en la estrategia de vinculación de la ciudad con organizaciones internacionales dentro del sector público y privado y la sociedad civil, asistir en promover la agenda 2030 y la agenda urbana.

Al ser el área muy reciente con el ingreso de la nueva gestión, se tuvo y se tiene que realizar mucha actividad de “docencia” y sensibilización para que las áreas del municipio entiendan para que sirven las relaciones internacionales y como pueden contribuir a la gestión que llevan a cabo en sus distintas áreas.

Anteriormente a la nueva gestión, la actividad se realizaba de forma informal, no existiendo ningún registro histórico de todo lo realizado. “Antes había cooperación, pero estaba repartida en la estructura municipal en coordinaciones que se desprendían directamente del Intendente; no estaba centralizada. Cada una de estas coordinaciones llevaba acciones internacionales de forma individual sin estar planificadas e integradas. Sé que hubo hermanamientos, pero no encontré ninguno registro cuando arranqué la gestión, y cancelaría no los tiene”.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup>Entrevistado en entrevista (2) y (11)

En cuanto al plan y estrategia del área existe, pero es un documento interno que no ha sido institucionalizado. Si se trabajó en línea con el plan de gestión del municipio, pero también de forma autónoma. “La lógica que utilicé fue pensando que es lo que tenemos que hacer como municipalidad para internacionalizarnos. A partir de ello elabore algunos ejes específicos y las necesidades de las áreas del municipio. Luego, se revisaron los objetivos, se empalmaron con la demanda del intendente y se empezó a trabajar con las áreas identificadas de forma transversal por pedido de la intendencia”.<sup>80</sup> Por último, el anclaje internacional es entendido “desde la doble perspectiva, es decir, mirando para adentro las necesidades de las áreas, pero también viendo que es lo que hay de oferta afuera”.<sup>81</sup>

### **Ejes de la acción internacional**

#### **▪ Participación en redes**

La participación en redes es uno de los ejes claves de acción para internacionalizar la ciudad, ya que legitima el accionar, brinda conocimiento y posiciona de forma interna y externa lo que se hace a nivel de la oficina de internacionales. A través de las redes, el área de internacionales busca entre otras cosas apoyo para llevar a cabo proyectos internos que ayuden a sensibilizar internamente a la organización municipal, pero también a la ciudadanía acerca de estos temas. “La red ALLAS que es la Alianza Euro Latinoamericana de Cooperación entre ciudades, ellos nos ayudan a ir internacionalizando esto, a ir implementamos los diálogos de ciudad que era convocar a distintos sectores de la ciudad y compartir con ellos la idea de la internacionalización.” Entre las redes que participa se nombran Mercociudades y CARI, entre otras.

#### **▪ Cooperación y vinculación internacional**

La cooperación y vinculación se entiende de forma amplia. Por un lado, está todo lo relacionado con las Agencias de Cooperación, organismos internacionales y embajadas que es donde el área pone mayor esfuerzo para introducir proyectos. Con las Agencias hay un proyecto formulado con la agencia JICA de Japón para capacitar a funcionarios municipales. A través de las embajadas, se han conseguido becas para capacitar a funcionarios, por ej.: Japón. En cuanto a préstamos no reembolsables de organismos internacionales se está trabajando en la identificación para su posterior aplicación.

---

<sup>80</sup>Ibid.

<sup>81</sup>Ibid.

“Usamos hermanamientos, contactos bilaterales con los programas de las Embajadas directamente, redes sociales para instalar la marca ciudad, marketing, memorándum de entendimiento y de amistad con ciudades con algunas ciudades argentinas para potenciar la parte internacional, hacemos triangulación con las ONGs para aplicar con organismos internacionales (...) Cabe señalar que siempre se intenta que todas las iniciativas de internacionalización salgan de la oficina, pero por supuesto se reciben propuestas de afuera”.

<sup>82</sup> En cuanto a los criterios para la selección de contraparte se busca por lo general la complementariedad. “Tratamos de que las contrapartes sean iguales en número o con una distribución parecida. Tratamos de que la contraparte nos pueda brindar alguna herramienta que necesitemos. Asimismo, vemos que podemos intercambiar dar nosotros a la hora de realizar la selección de la contraparte”. <sup>83</sup>Las áreas temáticas para la cooperación descentralizada y vinculación son discapacidad, género, tecnología, pyme, en línea con los ODS.

#### ▪ **ODS**

Los ODS son sustantivos para el área de internacionales. Son los encargados de transmitir de forma interna y apoyar a las áreas acerca de la metodología de localización de ODS y cómo hacerlo. Para ello se trabaja con el área de estadística.

#### ➤ **Proyectos de cooperación y contribución al desarrollo territorial**

En el anexo se detallan las vinculaciones y cooperación internacional descentralizada de Salta. Hay 1 proyectos finalizado, 3 proyectos en curso y 3 en preparación. El proyecto finalizado es a través de la Agencia Japonesa JICA de intercambio de conocimiento. Los otros proyectos surgen de hermanamientos firmados, de los cuales se avanzó en una vinculación más concreta de proyecto de cooperación. Los temas son Turismo, fortalecimiento del gobierno local y desarrollo sustentable. El proyecto en formulación de Cuenca “surge ya que ellos tenían un programa de depuración verde y control de saneamiento que nos podía servir a nosotros. Por su parte ellos nos pedían nuestra proyección cultural y turística para ser compartida”. <sup>84</sup>

---

<sup>82</sup>Ibid.

<sup>83</sup>Ibid.

<sup>84</sup>Ibid.

**Cuadro 5 – Condiciones y Capacidades Institucionales de Salta para llevar a cabo la gestión internacional y la cooperación descentralizada**

Fuente: Elaboración propia en base a Entrevista realizada a Salta. Ver en Anexo y Papeles de trabajo.

## II. Nivel de madurez de desarrollo y aplicación de la herramienta de

<b>Dimensión "Conceptual y de experiencia real cooperación descentralizada"</b>
<b>Conocimiento de la herramienta:</b> La herramienta fue conocida a partir de la última gestión.
<b>Realización de proyectos de cooperación descentralizada con enfoque de desarrollo territorial:</b> Se encuentran en formulación y/o en curso.
<b>Continuidad de proyectos de cooperación descentralizada actualmente:</b> En curso los primeros.
<b>Dimensión "Administrativa-Organizacional"</b>
<b>Estructura organizacional:</b> El área se encuentra formalizada en la estructura orgánica. Internamente no todas las áreas municipales conocen realmente lo que realiza el área.
<b>Cantidad de recursos humanos:</b> Actualmente hay solamente una persona en el área que es el director. "En mi Dirección General estoy yo solo haciendo todo y la verdad que la situación es crítica, ya que encima el trabajo que hacemos nosotros desde el día 1 es de sensibilización, es decir, docencia para adentro; esto es sustantivo". <sup>85</sup>
<b>Ejes, objetivos y organización del trabajo:</b> Existen ejes y objetivos de trabajo, sin embargo, no son materializados en forma concreta en cuanto a cuantificación de metas. Ver Anexo 2 – Documentación presentada por Salta.
<b>Dimensión "Priorización y decisión y apoyo político "</b>
<b>Apoyo político:</b> El apoyo político en estos temas es muy bajo teniendo en cuenta las urgencias que maneja una ciudad capital. Existió apoyo al inicio de la gestión para la definición del plan y el pedido de transversalidad de lo internacional en las áreas, pero esto no prospero más una vez que arranco la gestión. Asimismo, "en el caso del intendente de Salta hay un poco de desconocimiento en el tema, por lo cual el acompañamiento es absolutamente delegado a la oficina de relaciones internacionales". <sup>86</sup>
<b>Priorización del tema:</b> El tema no está priorizado.
<b>Dimensión "Planificación, Innovación y Management Público"</b>
<b>Planificación estratégica:</b> En cuanto al plan del área y de la estrategia de internacionalización existe, pero es un documento interno que no ha sido institucionalizado.
<b>Dinámica de gestión y trabajo frente a proyectos de Cooperación:</b> "Cabe señalar que siempre se intenta que todas las iniciativas de internacionalización salgan de la oficina, pero por supuesto se reciben propuestas de afuera". <sup>87</sup> En función de las demandas de las áreas del municipio se brinda apoyo, y viceversa, lo que llega se distribuye al área que corresponde.
<b>Liderazgo, Innovación y Management Público:</b> Existe una brecha grande entre lo que se planifica y se realiza. "Se está avanzando en la sistematización a los fines de que el intendente pueda visualizar fácilmente las prioridades". <sup>88</sup> En cuanto al liderazgo el referente es activo; comunica y sensibiliza a las áreas para poder brindarles servicio, pero carece de un liderazgo fuerte para conseguir apoyo interno de las áreas.
<b>Participación en redes y networking:</b> Participación en redes de forma activa como ser CARI y Mercociudades. "A través del CARI, propusimos hacia adentro del comité de ciudades, generar la sensibilización que no ganábamos desde adentro del municipio, sensibilización clave para legitimar a la oficina. El comité de ciudades ayuda a legitimar. A través del mismo se pueden motorizar firmas de convenios con los intendentes, conexiones, otros". <sup>89</sup>
<b>Dimensión "Recursos económicos"</b>
Escasos. Recursos Básicos
<b>Dimensión "Capacidad individual y conocimiento técnico de los participantes"</b>
Capacidades individuales técnicas altas. El director es docente y graduado de relaciones internacionales. Ha realizado cursos de identificación de cooperación descentralizada, entre otros. Sin embargo, todavía no se han evidenciado experiencias terminadas-importantes de cooperación, por lo cual hay un conocimiento empírico que no se ha logrado aún punta a punta.

<sup>85</sup>Ibid.

<sup>86</sup>Ibid.

<sup>87</sup>Ibid.

<sup>88</sup>Ibid.

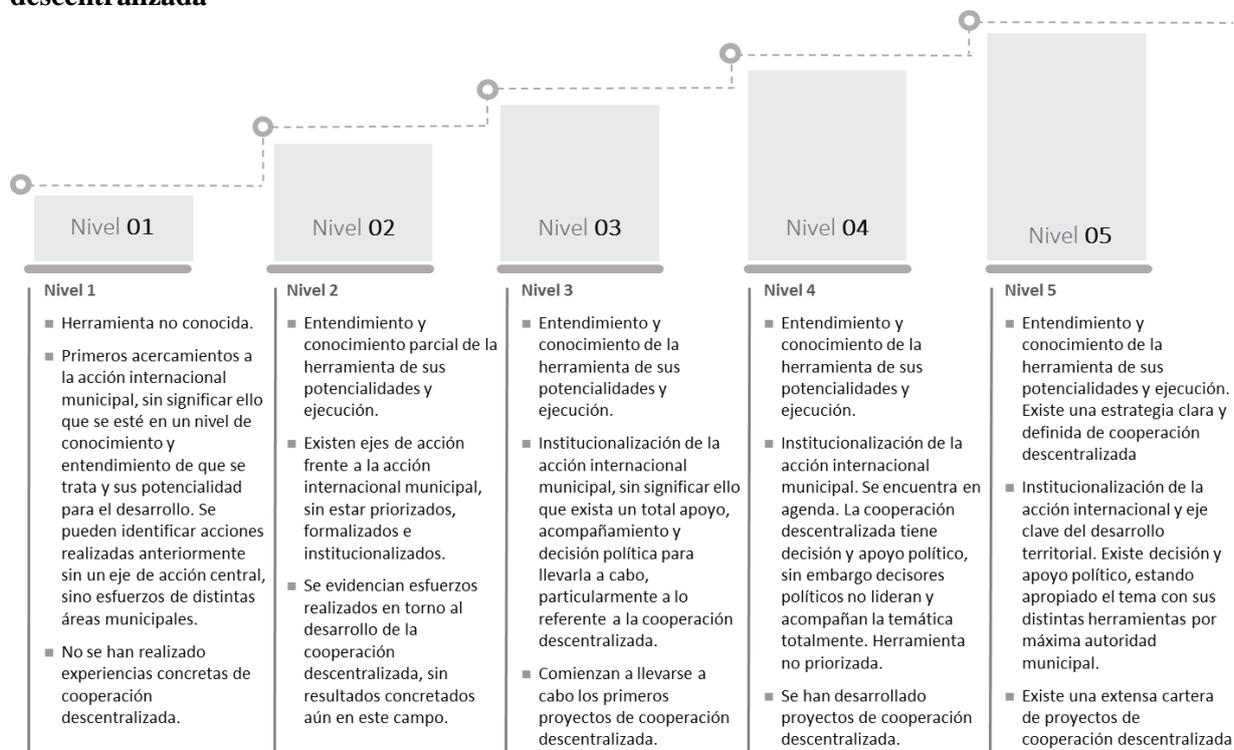
<sup>89</sup>Ibid.

## cooperación descentralizada en los municipios

En esta sección se expone la herramienta metodológica propuesta para determinar el nivel de madurez de desarrollo y aplicación de la cooperación descentralizada, y se presentan los resultados arrojados para los cinco municipios analizados. De forma sintética, el resultado surge del análisis de las seis dimensiones que se identificaron y desarrollaron en este trabajo para cada uno de los municipios. Cada dimensión tiene distintos niveles de madurez que van del uno al cinco<sup>90</sup>. Del análisis de situación actual expuesto en el apartado anterior, que surge de las entrevistas y de la documentación relevada, se identifica en qué nivel está cada municipio para cada una de las dimensiones. En función de la sumatoria de estas dimensiones, es que se determina luego el “nivel de madurez” global de desarrollo y aplicación de la herramienta de cooperación descentralizada de los municipios. Esta herramienta permite determinar el nivel de madurez global del desarrollo y aplicación de la cooperación descentralizada, como así también el nivel de madurez para cada una de sus dimensiones.

A continuación, se presentan los cinco niveles propuestos de madurez y sus características:

**Figura 1: Nivel de madurez de desarrollo y aplicación de la herramienta de cooperación descentralizada**



<sup>90</sup>Para esta primera versión de la herramienta metodológica de nivel de madurez se determinan cinco niveles, siendo el número cinco el máximo nivel alcanzable. En una segunda etapa puede evaluarse la incorporación de otros niveles de madurez con sus correspondientes características.

Fuente: Elaboración propia.

Para cada una de las seis dimensiones se ha determinado cuáles son las características que tiene cada uno de los cinco niveles. Se exponen a continuación:

**Cuadro 6: Dimensiones de análisis y características nivel de madurez**

DIMENSIÓN	NIVEL UNO	NIVEL DOS	NIVEL TRES	NIVEL CUATRO	NIVEL CINCO
<b>1. Dimensión conceptual y de experiencia real</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herramienta no conocida o bien recientemente conocida, sin conocimiento conceptual de la misma y sus potencialidades.</li> <li>No existen experiencias de proyectos de cooperación descentralizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herramienta conocida recientemente con conocimiento parcial o total conceptual.</li> <li>No existen experiencias de proyectos de cooperación.</li> <li>descentralizada punta - punta; pueden existir proyectos en preparación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herramienta conocida en gestión actual o anteriores. Conocimiento conceptual y de sus potencialidades.</li> <li>Existe al menos una experiencia de proyecto de cooperación descentralizada punta-punta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herramienta conocida en gestión actual o anteriores. Conocimiento conceptual y de sus potencialidades.</li> <li>Existen entre 2 y 10 proyectos de cooperación descentralizada realizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herramienta conocida en gestión actual o anteriores. Conocimiento conceptual y de sus potencialidades.</li> <li>Existen más de 10 proyectos desarrollados. Estrategia clara y definida de cooperación descentralizada.</li> </ul>
<b>2. Dimensión administrativa-organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe un área que realice actividades de gestión y cooperación descentralizada. Pueden existir acciones y proyectos internacionales del municipio que se desarrollan en distintas áreas, sin estar centralizadas en un área funcional responsable.</li> <li>No hay recursos humanos asignados.</li> <li>No existen ejes, objetivos y organización del trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un área informal que ha comenzado a realizar primeras actividades de gestión y cooperación descentralizada.</li> <li>RRHH: No hay asignados, o bien, es un único recurso humano el que desarrolla la actividad.</li> <li>Existen ejes estratégicos no formalizados. Objetivos y organización del trabajo no definidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un área formal que realiza acciones de gestión y cooperación descentralizada.</li> <li>RRHH: Hay un responsable de desarrollar la gestión y cooperación internacional; recursos de otras áreas del municipio integran las acciones.</li> <li>Existen ejes, objetivos y organización del trabajo de forma formal comunicados, no llevados a la práctica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un área formal que realiza actividades de gestión y cooperación descentralizada.</li> <li>RRHH: Hay un responsable de desarrollar la gestión y cooperación internacional con equipo de trabajo.</li> <li>Existen ejes, objetivos y organización del trabajo de forma formal comunicados y llevados a la práctica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un área formal que realiza actividades de gestión y cooperación descentralizada.</li> <li>RRHH: Hay un responsable de desarrollar la gestión y cooperación internacional con equipo de trabajo.</li> <li>Existen ejes, objetivos y organización del trabajo de forma formal comunicados. Estrategia clara de cooperación descentralizada.</li> </ul>
<b>3. Dimensión priorización y decisión y apoyo político</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe decisión y apoyo político para avanzar en el tema.</li> <li>No ha sido un tema discutido para entrar en agenda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe decisión y gestión política de forma parcial en la gestión y cooperación internacional.</li> <li>No se encuentra en agenda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe decisión y apoyo político de forma parcial en la gestión y cooperación internacional.</li> <li>Se encuentra en agenda, pero no está priorizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe decisión y apoyo político en el tema, decisores políticos apoyan, pero no lideran y acompañan la temática.</li> <li>Se encuentra en agenda. Puede o no estar priorizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe decisión y apoyo político en el tema punta a punta, decisores políticos liderando la temática.</li> <li>Se encuentra en agenda y está priorizado. Máximas autoridades apropiadas del tema.</li> </ul>
<b>4. Dimensión Planificación, Innovación y Management Público</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay planificación estratégica.</li> <li>Dinámica de gestión y trabajo interna proyectos de cooperación es de compartimientos estancos.</li> <li>Dinámica de gestión y trabajo externa proyectos de cooperación. Se desarrollan proyectos, pero sin ninguna matriz de vinculación y reciprocidad entre partes.</li> <li>Liderazgo, innovación y management público, no se aplican técnicas para el desarrollo de proyectos de cooperación.</li> <li>No hay participación en redes y networking.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen ejes estratégicos no asimilables a una planificación estratégica y no institucionalizados.</li> <li>Dinámica de gestión y trabajo interna proyectos de cooperación. Parcial; colaborativa y receptiva con otras áreas de trabajo.</li> <li>Dinámica de gestión y trabajo externa proyectos de cooperación. Actitud receptiva para demandas de proyectos por hermanamientos y/u otro tipo de vinculación.</li> <li>Liderazgo, innovación y management público, aplicación parcial de técnicas de gestión pública. No existe impulso e innovación frente a este tipo de proyectos.</li> <li>Participación en redes parcial o de forma activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay planificación estratégica puede o no estar institucionalizada.</li> <li>Dinámica de gestión y trabajo interna de proyectos de cooperación. Colaborativa y receptiva con otras áreas de trabajo.</li> <li>Dinámica de gestión y trabajo externa proyectos de cooperación. Actitud receptiva para demandas de proyectos por hermanamientos y/u otro tipo de vinculación.</li> <li>Liderazgo, innovación y management público. Se aplican técnicas de gestión pública; conocimiento de las herramientas. No existe impulso e innovación frente a este tipo de proyectos.</li> <li>Participación en redes parcial o de forma activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay planificación estratégica institucionalizada y en línea plan gestión municipal.</li> <li>Dinámica de gestión y trabajo interna de proyectos de cooperación. Colaborativa y receptiva con otras áreas de trabajo.</li> <li>Dinámica de gestión y trabajo externa frente a proyectos de cooperación. Recepción de proyectos por hermanamientos y/o demandas de vinculación. Acciones específicas de búsqueda y vinculación de socios estratégicos. Se incluyen proyectos de necesidad directa de la ciudadanía.</li> <li>Liderazgo, innovación y management público. Se aplican técnicas de gestión pública; conocimiento de las herramientas. Impulso e innovación frente a este tipo de proyectos.</li> <li>Participación en redes de forma activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay planificación estratégica institucionalizada, en línea plan gestión municipal. Planificación participativa</li> <li>Dinámica de gestión y trabajo interna de proyectos de cooperación. Colaborativa, proactiva y receptiva con otras áreas de trabajo.</li> <li>Dinámica de gestión y trabajo externa frente a proyectos de cooperación. Recepción de proyectos por hermanamientos y/o demandas de vinculación y actitud proactiva búsqueda y vinculación de socios estratégicos. Se incluyen proyectos de necesidad directa de la ciudadanía.</li> <li>Liderazgo, innovación y management público. Se aplican técnicas de gestión pública; conocimiento de las herramientas. Impulso e innovación frente a este tipo de proyectos.</li> <li>Participación en redes de forma activa.</li> </ul>
<b>5. Dimensión Recursos Económicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay recursos económicos asignados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos económicos escasos para el desarrollo de las actividades mínimas. Sin presupuesto directamente asignados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos económicos escasos para el desarrollo de las actividades mínimas del área. Presupuesto asignado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos económicos para el correcto funcionamiento del área. Presupuesto asignado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos presupuestarios asignados. Existe una gestión financiera y económica de autoabastecimiento por captaciones de fondos que permiten desarrollar la gestión y cooperación internacional municipal.</li> </ul>

DIMENSIÓN	NIVEL UNO	NIVEL DOS	NIVEL TRES	NIVEL CUATRO	NIVEL CINCO
<b>6. Dimensión Capacidad Individual y Conocimiento Técnico de los participantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪No hay capacidades técnica y empírica del equipo de trabajo.</li> <li>▪No hay capacidades técnica y empírica de la conducción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪No hay capacidades técnica y empírica del equipo de trabajo.</li> <li>▪Capacidades técnica y empírica mínimas de la conducción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Capacidades técnicas y empíricas del equipo de trabajo.</li> <li>§ Capacidad técnica y empírica de la conducción. Cuenta con un nivel intermedio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Capacidad técnica y empírica del equipo de trabajo. Cuenta con un nivel intermedio de herramientas técnicas y empíricas.</li> <li>▪Capacidad técnica y empírica de la conducción. Cuenta con un nivel alto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Capacidades técnicas y empíricas del equipo de trabajo. Consolidación de un equipo de trabajo. Proyectos realizados y trayectoria.</li> <li>▪Capacidad técnica y empírica de la conducción. Proyectos realizados y trayectoria en el cargo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

El nivel de madurez general de cada uno de los municipios se calcula realizando la sumatoria de cada uno de los niveles de madurez para cada una de las dimensiones. A partir de intervalos realizados para cada uno de los niveles, es que la sumatoria determina en qué nivel se encuentra el municipio. Los intervalos son los que se detallan a continuación:

**Tabla 2: Intervalos de puntaje para cada nivel de madurez**

Nivel	Intervalo	
	Puntaje mínimo	Puntaje máximo
Nivel 05	27	30
Nivel 04	21	26
Nivel 03	15	20
Nivel 02	9	14
Nivel 01	6	8

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Resultados de nivel de madurez para los cinco municipios analizados**

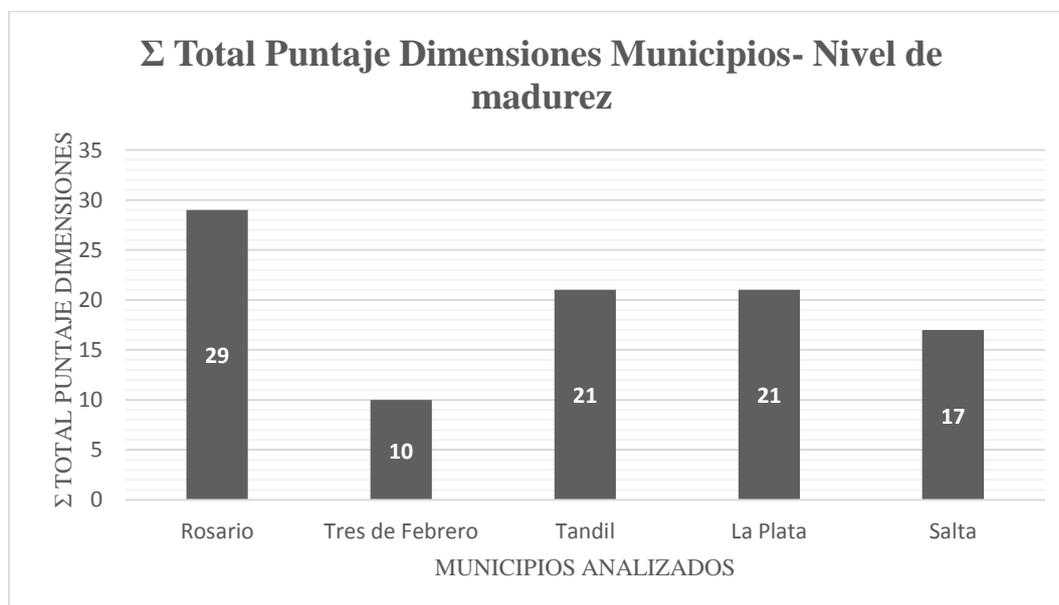
A continuación, se presentan los resultados arribados de “nivel de madurez” de desarrollo y aplicación de la cooperación descentralizada para cada uno de los municipios, aplicando la herramienta metodológica propuesta:

**Tabla 3: Resultados nivel de madurez para los municipios analizados**

<b>"Nivel madurez de desarrollo y aplicación de la herramienta de cooperación descentralizada"</b>				
<b>Rosario</b>	<b>Tres de Febrero</b>	<b>Tandil</b>	<b>La Plata</b>	<b>Salta</b>
<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

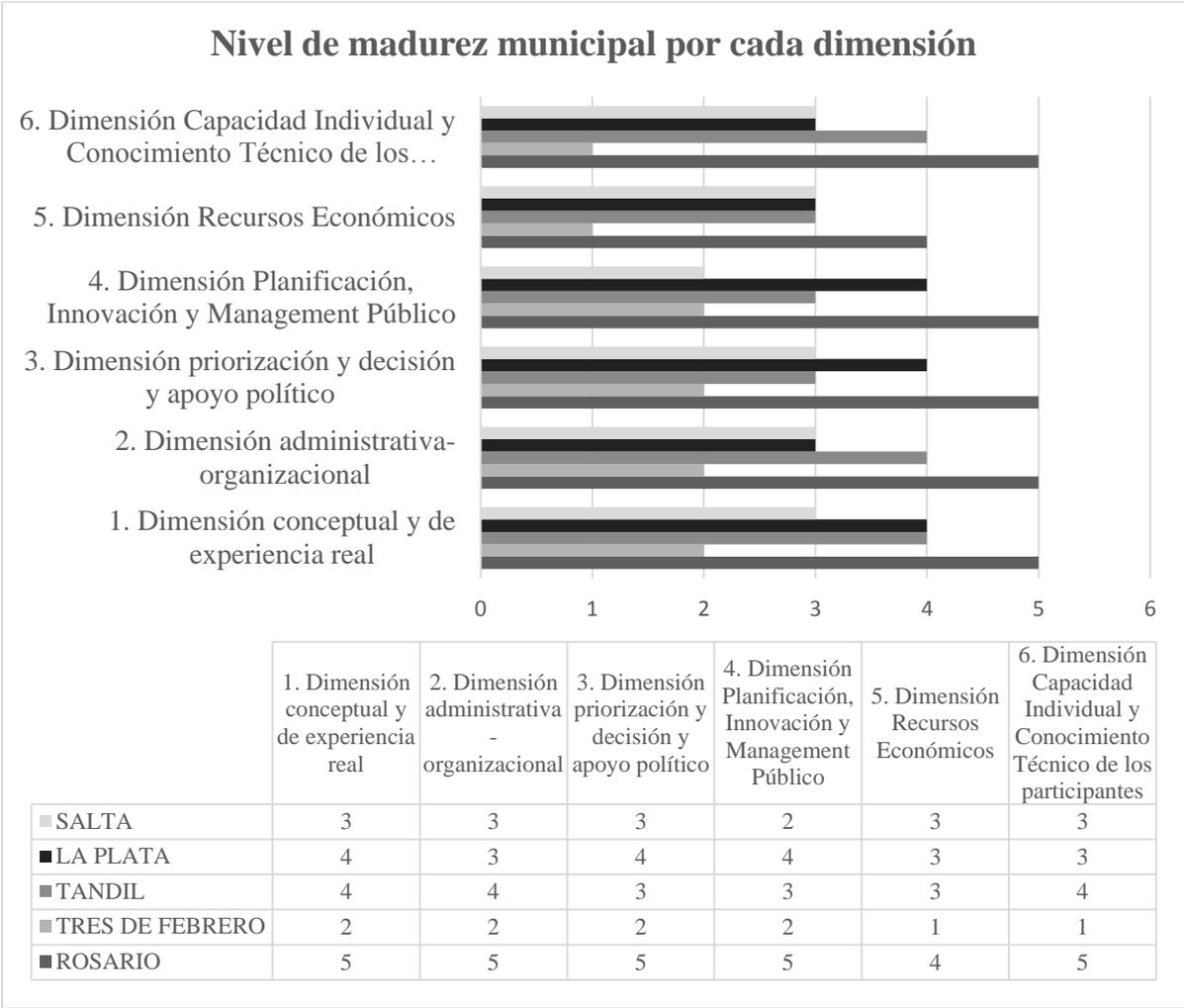
Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas y documentación revisada.

**Gráfico 1: Σ Total Puntaje Dimensiones de los municipios analizados para la determinación del nivel de madurez de desarrollo y aplicación de la herramienta de cooperación descentralizada**



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 2: Resultado Nivel de madurez municipal por cada dimensión**



Fuente: Elaboración propia.

**Como conclusión,** se ha aplicado la herramienta metodológica desarrollada en el presente trabajo, arrojando resultados en cuanto al nivel de madurez de cada uno de los municipios en distintas dimensiones que se han identificado como condiciones y capacidades institucionales necesarias para la apropiación y la aplicación de la cooperación descentralizada por los gobiernos locales en sus territorios. Los resultados se encuentran sistematizados y surgen del relevamiento de la situación actual municipal que se hizo en el marco de este trabajo. Como se puede apreciar del análisis de la muestra, Rosario es el municipio que tiene el nivel de madurez más alto y en todas sus dimensiones. Este resultado y en particular las condiciones y capacidades institucionales con las que cuenta este municipio, sirve como hoja de ruta al resto, para establecer un plan de trabajo para cada una de las dimensiones y poder trabajar en las capacidades faltantes en pos de alcanzar un mayor nivel y

por lo tanto un mayor nivel de desarrollo frente a la aplicación de la cooperación descentralizada en sus territorios.

## **CAPITULO 8. Conclusiones**

El fin perseguido en este trabajo investigativo fue develar y analizar críticamente la situación actual de los gobiernos subnacionales municipales frente a la existencia y posibilidades de aplicación de la que hemos denominado en el presente “herramienta de cooperación descentralizada para el desarrollo territorial”, ello, en un contexto amplio e inclusivo, que permite explicar los antecedentes, sustentos y motivaciones que justifican la aparición en escena de ésta, como así también el proceso de transformación de la misma hasta la actualidad, con el fin de poner en relieve ciertos elementos constitutivos que hacen a la propia esencia de esta herramienta que son los pilares conceptuales y que son importantes que sean conocidos para que los gobiernos locales finalmente puedan apropiarse de ella como herramienta del desarrollo.

A partir de los conceptos desarrollados en el *corpus* de este trabajo, ha quedado comprobado que esta herramienta desde sus orígenes sirvió como vehículo para promover lazos entre colectividades territoriales justamente impulsados por éstas sin ninguna intermediación de alguna estructura supra territorial. Justamente, el impulso de acción surgió desde abajo y el movimiento fue de forma horizontal. Más allá que la acción de los gobiernos locales se identifica de abajo hacia arriba, esta acción es explicada por el encuadre en una estructura mundial, donde la representación del gobierno local tiene existencia porque existe un gobierno central y porque hay un ordenamiento estructural que encuadra a ambos. El impulso original surgió de las personas y de las colectividades, es decir, de los grupos sociales conformados en un espacio territorial en el cual sienten pertenencia, se identifican con éste y les da identidad colectiva. Esa fuerza integradora se vio motivada por la aceptación de las personas de avanzar sobre estándares sociales humanistas aceptados y valorados que fueron la paz, la solidaridad y el hermanamiento entre territorios, y como tal es un hecho cultural, más que material.

Se entiende haber acreditado la existencia de una herramienta de implementación de política pública que nació con las personas, con las colectividades, en un marco estatal contenedor, tendiente a evolucionar en todo lo atinente a los estándares antropológicos, sociales, culturales, políticos y económicos, con sustento integrador y axiológico, para construir, en la gran aldea global, sólidos vínculos fraternales, en paz y armonía, con la

finalidad de robustecer el trabajo colaborativo, recíproco, horizontal, de confianza y beneficio mutuo como valores esenciales socioculturales, coadyuvantes con el progreso y el desarrollo del Hombre Universal.

Así se ha demostrado que la cooperación descentralizada guarda en su construcción elementos que tienen que ver con la cohesión social, el capital social y la participación colectiva entre territorios como factores determinantes del desarrollo y del progreso humano. A través de vínculos de confianza, recíprocos y de interés y beneficio mutuo se avanza sobre la construcción de proyectos en conjunto que puedan favorecer al desarrollo del territorio y sus personas. En este sentido, está claro que dicha herramienta sufrió a lo largo de los años distintas interpretaciones acerca de su aplicación, su propósito y sus resultados, inmersa inicialmente en un contexto histórico en turbulencia donde el estado central perdía hegemonía y los gobiernos locales se posicionaban como un actor más e importante en la escena internacional, donde el paradigma centro-periferia comenzaría a perder fuerza por lo cual generaría tensiones internacionales de poder, donde la aplicación de la cooperación internacional bilateral y multilateral entre estados respondía a fines económicos más que de desarrollo. Todo ello llevó a impactar en las distintas interpretaciones acerca del uso de la cooperación descentralizada y quitar de foco lo central de este tipo de vinculaciones que son las expuestas anteriormente y guardan relación con el concepto de desarrollo territorial.

También se ha abordado el concepto de desarrollo y la importancia del capital social, como recurso incorporado en las relaciones interindividuales que facilita el accionar social colectivo, donde priman las relaciones de confianza y normas de reciprocidad para el desarrollo de la colectividad. Sería a través de la construcción de esta identidad colectiva la que impactaría en la mejora del bienestar social. Esta revalorización del territorio pone de manifiesto la importancia del desarrollo endógeno y el aporte de todos para dar respuestas a las problemáticas devenidas de la globalización. Los problemas de desarrollo tienen su manifestación en la esfera territorial, por lo cual es el accionar social colectivo la que puede brindar las soluciones que surgen en esta esfera. La revalorización del territorio trae entonces también la revalorización de los gobiernos locales como un actor más dentro de esta estructura social que comparte espacio con otros actores, conformando así el capital social del territorio. El incremento de interacciones sociales a través de valores compartidos incrementaría el nivel de cohesión social, por lo cual la cooperación descentralizada resulta un instrumento que la promueve. Por último, este tipo de vínculos y acciones en conjunto de desarrollo territorial tienen potencial impacto en el cumplimiento de los ODS, en particular el

17 en cuanto a la generación de alianzas internacionales con otros actores locales y el 11 ciudades y comunidades sostenibles.

En el Capítulo 6 se expuso el marco general de la Cooperación descentralizada en Argentina en lo que refiere aspectos y cuestiones normativas que hacen a su aplicación, alcance y actores intervinientes. Se expuso como anclaje normativo la Reforma Constitucional de 1994, con la incorporación y reforma de artículos que permiten a los gobiernos subnacionales llevar a cabo la cooperación descentralizada. En lo que refiere a la política pública de cooperación internacional nacional, se hizo hincapié en las acciones que se desarrollan a nivel federal desde el Estado Nacional, particularmente desde el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Se expusieron las funciones y acciones de asistencia, apoyo y acompañamiento que existen desde Nación hacia los gobiernos subnacionales, particularmente en lo que refiere a la cooperación descentralizada.

En el Capítulo 7, se avanzó sobre el estudio comparativo, con el fin de analizar el contexto particular de los gobiernos locales subnacionales, en los que se introdujo la cooperación descentralizada. Se ha meritulado el ámbito de la acción internacional municipal y; en particular, se profundizó la temática de la cooperación descentralizada. El fin último estuvo en entender cuáles son las capacidades y condiciones que se tienen que dar para que los gobiernos subnacionales puedan hacer uso de esta herramienta, aprovechar las potencialidades y externalidades que presenta e impactar en el desarrollo de su territorio, y por supuesto, en el progreso de la sociedad. En línea con ello, cabe señalar que la herramienta de cooperación descentralizada, ya definida en el marco teórico de este trabajo, si no es aplicable y no tiene impacto en la realidad, la misma no deja de ser una mera expresión de deseos. Es por ello, que este Capítulo presenta también una herramienta metodológica desarrollada para identificar el nivel de madurez de los gobiernos locales frente al desarrollo y aplicación de la cooperación descentralizada. Esta herramienta permite identificar las características y/o condicionantes que tienen actualmente los gobiernos locales frente a la cooperación descentralizada en distintas dimensiones, con el fin de tener un diagnóstico que permita trazar una hoja de ruta a futuro para desarrollar aquellas dimensiones menos maduras, y así asegurar las condiciones necesarias para llevar a cabo una gestión de la cooperación descentralizada que efectivamente tenga resultados en el desarrollo del territorio.

A continuación, se presenta un resumen de las principales conclusiones y reflexiones arrojados del estudio comparativo y la aplicación de la herramienta metodológica desarrollada en este trabajo de investigación:

### **a. Acerca del Marco General de la Cooperación Descentralizada en Argentina**

Como se expuso en el *corpus* de este trabajo, la cooperación descentralizada es realizada por los propios gobiernos subnacionales siempre que no interfieran con la política exterior definida por el Estado nacional, a la vez que no impacten en el Tesoro Nacional. Si ninguno de estos dos condicionantes es afectado, los gobiernos subnacionales tienen autonomía para avanzar en este tipo de acciones. Por lo cual los actores claves son los gobiernos subnacionales, provinciales y municipales, quienes hacen uso de ella. Asimismo, el Estado nacional cumple un rol de definición de la política de Cooperación Internacional a nivel nacional y particularmente de acompañamiento y difusión de la Cooperación técnica descentralizada, apoyando la realización de proyectos que a su vez tenga un correlato con los objetivos y metas establecidas en la Agenda 2030.

A través del Programa Federal del Estado Nacional que lleva a cabo la DN de Cooperación Internacional, se creó una red de puntos focales con las Provincias y la Ciudad de Buenos Aires para coordinar el trabajo Federal y por lo tanto tener mayor presencia a nivel territorial, siendo éstos últimos los encargados de difundir a los municipios directamente la cooperación técnica y el know how de su implementación.

En clave con ello, se ha verificado que **la gran cantidad de gobiernos subnacionales, provinciales y municipales, y las múltiples demandas que llegan desde los mismos, no pueden ser atendidas desde el Estado Nacional en tiempo y forma.** Por otro lado, los municipios que conocen del tema y solicitan asistencia encuentran que no tienen un apoyo más focalizado del Estado Nacional para poder estudiar, analizar y articular este tipo de acciones. Cabe mencionar que para lo que es cooperación descentralizada hay pocos recursos humanos para atender las demandas que llegan desde los gobiernos subnacionales, como así también recibir ofertas extranjeras. Esto que se menciona también repercute en las actividades de capacitación que se realizan en las provincias y que también participan municipios. En el año 2018 solamente se desarrolló una actividad de capacitación. En este sentido, es importante señalar que actualmente existen demandas insatisfechas de municipios que conocen la herramienta y no pueden ser canalizadas en tiempo y forma a través del estado nacional, sin embargo, el punto central de esto tiene que ver con aquellos municipios que aún no conocen la herramienta y por lo tanto no tienen a disposición la oportunidad que, si tienen otros, de impulsar políticas de desarrollo local a través de la incorporación de la cooperación descentralizada.

Otro punto central que se ha detectado es **la falta de información consolidada en torno a la cooperación descentralizada a nivel país.** Teniendo en cuenta la autonomía que

gozan los gobiernos subnacionales, resulta dificultoso para el Estado Nacional poder acompañar en la promoción de este tipo de cooperación, ya que carece de información eficaz acerca del estado actual de proyectos o iniciativas que se desarrollan en el nivel subnacional; la información que se recibe es voluntaria y es muy escasa teniendo en cuenta que los gobiernos subnacionales muestran resistencia a compartir información. Todo esto que aquí se describe repercute en que no se pueda tener una “foto” actual del nivel de desarrollo de esta herramienta en el territorio argentino, lo que impide poder planificar soluciones nacionales que impacten en un mayor desarrollo de los territorios a través de la utilización de la cooperación descentralizada.

Por último, se referencia la **falta de instrumentos disponibles para evaluar y valorizar proyectos de cooperación descentralizada**. Este tipo de modalidades que priorizan la cooperación técnica, carecen de instrumentos que permitan poner en valor los aportes que realizan en materia de desarrollo territorial. A pesar de que se está trabajando en empezar a evaluar y valorizar los proyectos, aún no hay un instrumento utilizado a nivel nacional que pueda ser replicado en el plano federal, con el fin de poder poner en valor los aportes que brinda este tipo de cooperaciones que priorizan el intercambio de conocimiento técnico y experiencias, en aras del bienestar general.

#### **b. La cooperación descentralizada a nivel municipal y las condiciones y capacidades institucionales esenciales para poder llevarla a cabo**

De los casos seleccionados se pudo realizar un análisis de la situación actual de los municipios frente a la inserción de la acción internacional y particularmente la cooperación descentralizada. El contenido y las dimensiones planteadas en el estudio comparativo, aportó material para poder estructurar la descripción y análisis de la actividad municipal en el tema bajo estudio, con aptitud para arribar a conclusiones sobre idénticas variables analizadas para casos distintos. De ello surgen las siguientes conclusiones para los municipios seleccionados:

##### **❖ El conocimiento de la herramienta como primer paso para hablar de cooperación descentralizada**

El conocimiento de la herramienta, su propósito y sus potencialidades por parte de los gobiernos locales resulta sustantivo para poder iniciar cualquier tipo de análisis de la situación actual de la cooperación descentralizada. En este sentido, es importante entender cuál es la representación que tienen los gobiernos municipales de la herramienta y si efectivamente la asocian a proyectos que no sean únicamente captación de fondos económicos y que se

enmarquen dentro de una estrategia más amplia de desarrollo territorial. Al respecto, existe conocimiento por todos los municipios seleccionados acerca de la herramienta con distinto nivel de entendimiento acerca de las potencialidades que les puede brindar. Por un lado, se encuentra el caso Rosario que tiene larga trayectoria en la temática y que ha incorporado la cooperación en un periodo de expansión de este tipo de herramientas que fue a mediados de la década del 90, con la ampliación de la cooperación de la Unión Europea a países de América Latina. Luego se encuentra Tandil que conoce la herramienta y la incorpora a mediados del 2005, en un periodo donde ingresaba cooperación descentralizada con fondos económicos además de técnicos. Por último, están los casos de Salta, La Plata y Tres de Febrero que, con experiencias más incipientes en el tema, conocen la herramienta. Cabe señalar que en este grupo La Plata conoce la herramienta a través de la experiencia práctica de proyectos con impacto importante en el desarrollo territorial, teniendo en cuenta la movilización y participación de recursos y resultados concretos, por lo cual dicho conocimiento se legitima con la práctica, no siendo el caso de Salta que han sido proyectos más aislados y Tres de Febrero que se encuentra en proceso de formulación de primeros proyectos. Conclusión: Hay conocimiento por los 5 municipios, sin embargo, para algunos de ellos no se ha comprobado una práctica recurrente acorde con la finalidad de la herramienta, la cual, ha sido asociada a temas de comercio exterior, o bien, a proyectos con financiamiento externo de organismos multilaterales.

#### ❖ **La cooperación descentralizada como herramienta que impacta en el desarrollo territorial**

Todos los municipios excepto Tres de Febrero (se encuentra en fase de formulación de proyectos) han llevado a cabo proyectos de cooperación descentralizada, sea a través de convenios formales o bien sin convenios específicos<sup>91</sup> pensados desde la lógica de desarrollo territorial. Conclusión: A pesar de que todos los entrevistados han manifestado el aporte de esta herramienta para el desarrollo territorial y la construcción de capital social, no todos los municipios terminan de apropiarse de este instrumento y finalmente insertarla como una estrategia que supere la lógica de proyectos específicos; esta situación puede ser explicado por otras condiciones esenciales que no se cumplen para poder efectivamente encarar una estrategia de cooperación descentralizada. Todos los municipios han manifestado la contribución al desarrollo territorial de este tipo de acciones.

---

<sup>91</sup> Para estos últimos, se trata de proyectos de cooperación técnica de intercambio de conocimiento y de experiencias prácticas que no implican transferencia de recursos económicos de acuerdo a lo manifestado por algunos municipios.

### ❖ **Institucionalización de la acción internacional y la cooperación descentralizada**

La institucionalización es fundamental para poder encarar cualquier tipo de acción de política pública. A través de ella se da reconocimiento y legitimidad a lo que se hace. En este sentido es importante contar con un área con funciones y objetivos definidos y recursos humanos acordes en función de las metas fijadas. El ámbito internacional de la política pública local tiene un fuerte componente de trabajo, con integración e interacción de actores distintos a los que se encuentran en la dinámica tradicional del municipio, por lo cual, internamente, dicho trabajo no se puede apreciar adecuadamente hasta que efectivamente se concreten vínculos o proyectos con actores internacionales. Si la acción no está institucionalizada y no es reconocida dentro de la organización municipal, pierde credibilidad interna las acciones que conllevan las vinculaciones con actores internacionales para los posteriores proyectos a desarrollar. Brindar un marco de institucionalización permite para la cooperación descentralizada salir de la lógica de proyectos y poder encarar entonces una estrategia planificada de modo más claro y orientado. Conclusión: Dentro de la muestra seleccionada el caso de Tres de Febrero es el único municipio que no tiene el área competente debidamente institucionalizada por lo cual interfiere en las acciones que desarrolla. Asimismo, se verifica que no todas las áreas de Internacionales excepto Rosario tienen un equipo con los recursos humanos necesarios para desarrollar los objetivos planteados. Por último, se menciona un tema recurrente que es la falta de reconocimiento e importancia de estos temas por parte de la organización interna indiferentemente que se encuentre institucionalizada (todos los municipios excepto Rosario).

### ❖ **Priorización y decisión y apoyo político**

La decisión y apoyo político de avanzar en una agenda de acción internacional y particularmente de llevar a cabo proyectos de cooperación es fundamental. En este sentido, el apoyo político tiene que estar acompañado de priorización de agenda, además de salir de la lógica de que el apoyo político en materia de internacionales es la presencia en algún evento internacional y no la concreción de proyectos reales que impacten en el desarrollo de la ciudad. Excepto Rosario, existe desconocimiento, o bien, las máximas autoridades municipales no terminan de apropiarse de la herramienta y priorizarla dentro de la agenda municipal. Los proyectos de cooperación descentralizada son proyectos con resultados en el mediano y largo plazo, por lo cual este es un factor que repercute al momento de la toma de decisión de avanzar y priorizar el tema. Conclusiones: Priorización y decisión y apoyo

político de la cooperación descentralizada intermedia. Para el caso de Tres de Febrero es baja y Rosario alta.

#### ❖ **Planificación de la acción internacional y particularmente de la estrategia de cooperación descentralizada para el desarrollo territorial**

La planificación de la acción internacional y la estrategia de cooperación descentralizada es sustantiva en contextos municipales donde los recursos son escasos, los resultados deben ser inmediatos y los proyectos de cooperación pueden no tener un horizonte en el corto plazo. La planificación ocupa un rol fundamental con el fin de poder marcar una hoja de ruta concreta hacia objetivos perseguidos por la estrategia de cooperación descentralizada que permita mostrar a las máximas autoridades los beneficios, como así también los esfuerzos implicados y los resultados a alcanzar por esta estrategia en función de un plan de trabajo definido. Conclusión: Rosario, La Plata y Tandil tienen planes estratégicos, sin embargo, los primeros dos se caracterizan por tener una planificación más concreta de la estrategia de cooperación internacional trabajada con las distintas áreas del municipio en función de resultados concretos a alcanzar. En cuanto a Tandil, a pesar de existir planificación estratégica, no se ve materializan acciones concretas de cooperación en el último tiempo; esto puede estar explicado por la falta de priorización política y el eje actual al que orienta sus actividades el área de internacionales de Tandil. Salta y Tres de Febrero tienen ejes estratégicos, a la vez que no se reflejan acciones concretas de cooperación.

#### ❖ **Dinámica de gestión y trabajo frente a proyectos de Cooperación**

La estrategia de cooperación descentralizada tiene que ser planificada de acuerdo a las necesidades que surjan de las necesidades del ámbito local, con el fin de potenciar los vínculos que se desarrollan para realizar proyectos que efectivamente contribuyan al desarrollo territorial. En este sentido, la estrategia de cooperación tiene que ser pensada, planificada y comunicada con y entre las áreas del municipio con el fin de poder brindarles herramientas para que puedan desarrollar una mejor política pública local y, por lo tanto, de mayor impacto en el desarrollo. Asimismo, es importante la posición municipal en cuanto a cómo se generan este tipo de vinculaciones y proyectos, es decir, se reciben o se buscan oportunidades de proyectos de cooperación. Para los casos de recepción/oferta es sustantiva la priorización de aquellos que contribuyan a las necesidades locales, y no priorizar proyectos que no respondan a estas. Conclusión: Todos los municipios se caracterizan por trabajar con las áreas del municipio con el fin de poder identificar necesidades que tengan de gestión

interna o bien de política pública, para poder detectar potenciales alianzas para desarrollar cooperación; sin embargo, la posición adoptada por los municipios para identificación de contraparte es distinta. Rosario se caracteriza por tener una actitud proactiva frente a salir a buscar cooperación y por tener una dinámica de trabajo de proyectos ad-hoc liderados con las distintas áreas del municipio al momento de tener que encararlos. Por su parte, La Plata es más receptivo y trabaja sobre hermanamientos ya identificados que puedan responder a necesidades de las áreas del municipio, Tandil es ofensivo y también trabaja con las áreas para desarrollarlos, Tres de Febrero y Salta son receptivos y trabajan con las áreas.

#### ❖ **Liderazgo, Innovación y Management Público**

Para la conducción de este tipo de estrategias es necesario un liderazgo fuerte orientado a resultados y a innovación que tenga habilidades para la gestión de proyectos. Este tema es central y se podría decir la piedra angular de este tipo de estrategias como es la cooperación descentralizada. Teniendo en cuenta los limitantes a nivel de recursos que tienen todos los municipios, son necesarios líderes en el tema con el fin de sensibilizar a la organización interna acerca de ello, buscar apoyo e introducir la lógica de proyectos de cooperación en la cultura organizacional. Asimismo, resultan sustantivas las actividades realizadas por los líderes en otros ámbitos como pueden ser las redes de ciudades, con el fin de establecer vínculos, posicionar la ciudad y buscar alternativas de desarrollo de la actividad, si el apoyo interno no se encuentra del todo consolidado, o bien, el tema no está internalizado como debería estar. Conclusión: Rosario y La Plata tienen un liderazgo fuerte en la organización frente a los temas de cooperación, por lo cual se podría decir que se han apropiado del tema y lo conducen dentro de esta. Tandil tiene trayectoria, es reconocida internamente su gestión, pero el liderazgo se ve condicionado producto de la falta de priorización del tema por las autoridades. Salta y Tres de Febrero carecen de un liderazgo fuerte para concretar resultados tangibles dentro de la organización. Por último, existe participación por los cinco municipios en redes de ciudades; viendo este espacio como una plataforma que contribuye a la internacionalización de la ciudad y el desarrollo de una estrategia de cooperación descentralizada.

#### ❖ **Recursos económicos**

El tema de la falta de recursos económicos es un tema recurrente y típico en el nivel municipal. Para este tipo de acciones y proyectos resulta sustantivo realizar una correcta planificación, con el fin de mostrar los plazos, beneficios, resultados y los recursos necesarios, para asegurar presupuesto asignado para el desarrollo de ello. Conclusión:

Excepto Rosario, todos los municipios manifiestan problemas de recursos para poder desarrollar las actividades internacionales y proyectos de cooperación descentralizada. En este sentido, se manifiesta que esta actividad necesita una serie de gestiones previas antes de poder materializar un proyecto concreto, para la cual no cuentan con recursos suficientes para avanzar en ello.

#### ❖ **Capacidades individuales y conocimiento técnico de los participantes**

La experiencia en el desarrollo de proyectos de cooperación descentralizada es un factor clave al momento de poder avanzar en la concreción de estos proyectos. Es más, se podría decir que tiene un valor agregado adicional al conocimiento técnico que no tiene experiencia real de aplicación. Gran parte de la gestión de este tipo de proyectos requiere de personas que cuenten con habilidades interpersonales fuertes ya que las relaciones y vinculaciones dependen de ellas. Este tipo de proyectos requiere la articulación con múltiples actores internos de la organización, contraparte externa, sociedad civil, ciudadanía, entre otros, para poder avanzar en proyectos reales de cooperación. Asimismo, el lobby político y la trayectoria en el mundo de internacionales que posean los recursos humanos que forman parte de este equipo determina el avance y cantidad de vínculos y proyectos que puedan ser realizados. Conclusión: Rosario cuenta con conocimiento técnico, a la vez que cuenta con experiencias en la temática con larga trayectoria; Tandil cuenta con personal técnico y con experiencia en este tipo de proyectos, aunque no de la misma envergadura y cantidad que Rosario; La Plata, Salta y Tres de Febrero están en fase de aprendizaje ya que son nuevos en estas áreas y en la realización de cooperación, cabe señalar que aunque los dos iniciaron actividades en periodos iguales La Plata ha sabido aprovechar las oportunidades de hermanamientos y concretar proyectos de cooperación con impacto real en el desarrollo territorial.

**En resumen:** La trayectoria de Rosario lo posiciona como el Municipio más fuerte en materia de estrategia de cooperación descentralizada, en parte debido a los años que lleva en el mundo de la cooperación y de haber participado de una plataforma fuerte como fue el URB-AL en la década del 90 en el auge de este tipo de herramienta. El apoyo y liderazgo de la intendencia es sustantivo para avanzar en este tipo de proyectos. Luego se puede ubicar La Plata como municipio que a pesar de que ha empezado a desarrollar este tipo de actividades a partir del 2016 ha sabido aprovechar los hermanamientos con los que contaba el municipio y pensar de forma inteligente e innovadora potenciales proyectos que acompañen al municipio

en materia de desarrollo territorial. A pesar de que este municipio no tiene actualmente una política ofensiva de salir en la búsqueda de proyectos, sí planifica y prioriza recursos para concretar proyectos reales que ayuden a visibilizar la importancia de este tipo de proyectos y su contribución. A pesar de que hay un apoyo parcial del ejecutivo municipal en esta línea estratégica del municipio, se puede decir que el liderazgo fuerte y proactivo del referente del área es sustantivo para municipios que recién comienzan, que no vienen del mundo de internacionales previamente y que cuentan con recursos limitados para este tipo de acción. Luego se puede ubicar a Tandil, quien tiene institucionalizada la acción internacional, desarrolló proyectos de cooperación a partir de 2005, posee equipo con capacidades técnicas, pero a pesar de ello no ha logrado materializar una cartera de proyectos robusta y puntualmente una estrategia de cooperación descentralizada consolidada como eje de la acción internacional en la actualidad. Parte de ello tiene que ver con la falta de priorización del tema. A continuación, está Salta quien tiene institucionalizada el área, hay conocimiento técnico, pero la falta de apoyo político y priorización del tema, sumado a la baja de planificación estratégica y de liderazgo, no apoyan el avance de este tipo de proyectos. Por último, se encuentra Tres de Febrero que no posee un área formal con ejes y objetivos de trabajo bien definidos e institucionalizados, carece de conocimiento técnico específico en el tema y no cuenta con recursos económicos, ni humanos para poder avanzar en estas acciones.

**Reflexiones finales:** Para que la cooperación internacional descentralizada impacte positivamente en el desarrollo territorial es condición esencial para los gobiernos locales que exista conocimiento de la herramienta y sus beneficios de aplicación, decisión y continuidad política en la temática, priorización en la agenda y estructuración en la organización local para la sostenibilidad de sus proyectos, desarrollo de las capacidades organizacionales con base en una gestión eficaz e innovadora orientada por resultados y fundamentada en evidencias, un liderazgo fuerte, proactivo que impulse este tipo de proyectos y pueda desarrollar una estrategia de cooperación descentralizada en un marco de planificación y evaluación del calendario de realizaciones de corto, mediano y largo plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACCOTO MACCHIOILI, (2015) “La estructura de la recaudación Municipal en Argentina: alcances, limitaciones y desafíos”, Ministerio del Interior y Transporte, Ediciones UNGS. Documento online: <https://www.mininterior.gov.ar/municipios/pdfs/Estructura%20Recaudacion%20Municipal.pdf>
- AGENCIA URUGAYA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL (2016). “Glosario y tipologías de la cooperación internacional”, documento disponible online: [http://www.auci.gub.uy/images/Glosario-web\\_subido.pdf](http://www.auci.gub.uy/images/Glosario-web_subido.pdf)
- AGOST FELIP, María Raquel, FUENTES EUGENIO, Ana María, GIMÉNEZ GARCÍA, Isabel, SOTO PERSONAT, Grisela (2013). “Cooperación descentralizada pública: introducción, enfoque y ámbito de actuación”, Publicacions de la Universitat Jaume I: España.
- AGOSTO, Gabriela (2010). “El proceso de descentralización en la República Argentina”. Si Somos Americanos, Revista de Estudios Transfronterizos, vol. X, núm. 1, 2010, pp. 81-101. Universidad Arturo Prat. Santiago, Chile. Documento online: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337930337005> ISSN 0718-2910
- AGÜERO, Amanda G, “Análisis de la estructura de los municipios de la Provincia de Mendoza”. Documento online: <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/-aguero-.pdf>
- ALBURQUERQUE LLORENS, Francisco, PÉREZ Rossi, Sergio (2013). “El desarrollo territorial: enfoque, contenido y políticas”, Revista Iberoamericana de Gobierno Local (RIGL), n°4, 2013. Documento online: <http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2013/09/EL-ENFOQUE-SOBRE-EL-DESARROLLO-TERRITORIAL-doc-Mesa-de-Programas.pdf>
- ALBURQUERQUE LLORENS, Francisco (2017). “El enfoque del desarrollo territorial. Una visión del desarrollo desde abajo, con la gente y los objetivos de la sostenibilidad”, Madrid, febrero 2017. Documento en línea: <https://www.delalburquerque.es/wp-content/uploads/2017/03/INTRODUCCI%C3%93N-LIBRO-DT-UPCP.pdf>
- ALBURQUERQUE LLORENS, Francisco (2007). “Teoría y práctica del enfoque de desarrollo local”, Observatorio Iberoamericano del Desarrollo local y la economía social, Grupo EUMED.NET, Universidad de Málaga, 2007, pp. 39 - 61. Documento online: <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Alburquerque.pdf>
- “Análisis de la experiencia del Instituto de desarrollo empresario bonaerense - IDEB- “(2000), Documento de trabajo N° 85, CEPAL. Documento online: <https://periferiaactiva.files.wordpress.com/2015/12/cepal-analisis-del-ideb.pdf>
- ANDRIOLI, Alejandra, FLORIT, Paula, PIEDRACUEVA, Maximiliano, RAPETTI, Pierina; SUÁREZ, Mariano. (2012) “Municipios, una política en el tintero”, colección artículo 2, Universidad de la República.

Documento online:  
[http://www.otu.opp.gub.uy/sites/default/files/docsBiblioteca/Libro%20Municipios%20la%20descentralizaci%20en%20el%20intero\\_PDF\\_0.pdf](http://www.otu.opp.gub.uy/sites/default/files/docsBiblioteca/Libro%20Municipios%20la%20descentralizaci%20en%20el%20intero_PDF_0.pdf)

- Argentina 2030, (2017) “Diagnóstico sobre ciudades y desarrollo urbano”, Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación. Documento online: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/doc\\_diagnostico\\_ciudades\\_2030\\_1.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/doc_diagnostico_ciudades_2030_1.pdf)
- ARRAIZA, Eduardo, “Manual de Gestión Municipal”, Konrad Adenauer Stiftung. <http://www.kas.de/wf/doc/21527-1442-4-30.pdf>
- AUGUSTO PALMA, Dante (2011). “¿Confederación de Estados o República mundial? Aportes para una exégesis del proyecto cosmopolita de Kant”. Res Publica. Revista de Filosofía Política, n°25: Madrid, pp 41-58. <http://www.saavedrafajardo.org/Archivos/respublica/numeros/25/02.pdf>
- AZNAR CASANOVA, Jose (2017). “Psicología de la percepción visual”, Apuntes de Psicología. Universitat de Barcelona (UB). <http://www.ub.edu/pa1/>
- BADÍA, Gustavo (2003). “La cuestión de la descentralización en la región metropolitana de Buenos Aires”. V seminario nacional de la red de centros académicos para el estudio de gobiernos locales. Mendoza, octubre 2003. <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/badia.pdf>
- BARRIOS, Sergio, (2004) “Las experiencias Latinoamericanas de Cooperación descentralizada”, la experiencia de Rosario en URB- AL, Revista digital ALLAS. Documento online: <https://proyectoallas.net/2004/12/31/las-experiencias-latinoamericanas-de-cooperacion-descentralizada-la-experiencia-de-rosario-en-urb-al/>
- BORJA, Jordi (2007). “Descentralización: una cuestión de método”. En Acuña Carlos H. (Compilador): “Lecturas sobre el Estado y las Políticas Públicas: Retomando el debate de ayer para fortalecer el actual”, Proyecto de Modernización de Estado, Jefatura de Gabinete de Ministros, Buenos Aires, Argentina.
- BRAVER, Jessica (2008). “Cooperación y desarrollo. El surgimiento de la cooperación internacional descentralizada (CID) en organismos internacionales. Un estudio de caso”, en tesis de maestrando presentada a la Universidad de Georgetown, Buenos Aires.
- BUCHELLI, Juan (2009). “La cooperación descentralizada: ¿un escenario común entre las relaciones internacionales y el desarrollo? Memorias del primer congreso de ciencia política. Universidad de los Andes, Bogota
- BUNGE, Mario (2009). “Filosofía Política. Solidaridad, Cooperación y Democracia Integral”, Gedisa: Barcelona.
- BURCHILL, Scott, LINKLATER, Andrew, DEVETAK, Richard, DONNELLY, Jack, PATERSON, Matthew, REUS-SMIT, Christian, TRUE, Jacqui (2005). “Theories of International Relations”, third edition. Palgrave Macmillan: New York
- CAFIERO, Ana (2008). “La cooperación Descentralizada en la Argentina”, Observatorio de Cooperación Descentralizada UE-AL: Montevideo.
- CALAME, Pierre (2009). “Hacia una revolución de la gobernanza. Reinventar la democracia”, LOM Ediciones: Santiago de Chile.
- CALDERON VAZQUEZ, Francisco Jose (2008). “Thinking on development: enfoques teóricos y paradigmas del desarrollo”. Enciclopedia virtual Eumed.net. Documento online: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/409/E1%20desarrollo%20como%20horizonte%20de%20accion.htm>
- CALVENTO, Mariana (2015) (Comp.). “Procesos y actores en la gestión de la política internacional subnacional”, CEIPIL-ANPCyT. Tandil

- CALVENTO, Mariana (2016). “La Política Internacional Subnacional: una propuesta para el abordaje del accionar contemporáneo en Argentina”. *Desafíos*, [S.l.], v. 28, n. 1, p. 295-332, ene. 2016. ISSN 2145-5112. Documento online: <http://www.redalyc.org/pdf/3596/359643444007.pdf> . Fecha de acceso: 20 oct. 2018
- CALVENTO, Mariana (2014). “Repensando la teoría contemporánea sobre la gestión internacional de los estados subnacionales a través del caso de los gobiernos municipales de la provincia de Buenos Aires”; Universidad Nacional de Rosario. Centro de Estudios en Relaciones Internacionales; *Revista Integración y Cooperación Internacional*; N°18; 1-2014. Documento online: <https://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/5648/Articulo%201%20%20Revista%20Nro.%2018.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- CAMPAÑA, Antonio (1992). “Modernización y dependencia”, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Naciones Unidas, Documento Docente – Programa Global de Formación en Población y Desarrollo, n°12, 9p Documento online:[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/32707/1/D-16832.00\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/32707/1/D-16832.00_es.pdf)
- CASADESUS, Ricard (2013). “Bases Filosóficas de la Teoría de la Evolución”, *Pensamiento*, vol. 69 (2013), núm. 261, pp. 701-715
- CASANOVA, Fernando (2004). “Desarrollo local, tejidos productivos y formación: abordajes alternativos para la formación y el trabajo de los jóvenes”, Cinterfor: Montevideo, pp.25-38. Documento online: <http://fediap.com.ar/administracion/pdfs/Las%20dimensiones%20del%20desarrollo%20econ%C3%B3mico%20local%20-%20Casanovas.pdf>
- CASASBELLAS ALCONADA, Amparo (2018). “La importancia de la Carta orgánica en la Autonomía Municipal. El municipio de Río Colorado como ejemplo de federalismo”, *revista Digital El Derecho*, UCA N° 14.410. págs. 13 a 17.
- CAZAU, Pablo (2006). “Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales”. Tercera Edición. Buenos Aires, marzo 2006, pp. 25-30.
- CEPAL (2011). “El Financiamiento para el desarrollo y los países de renta media: nuevos desafíos”, noviembre 2011: Santiago de Chile.
- CEPAL (2018). “La cooperación internacional requiere una nueva narrativa que incluya plenamente a los países de ingreso medio para cumplir la Agenda 2030”. Asamblea General de las Naciones Unidas. Nueva York, septiembre de 2018.
- CIUDADES Y GOBIERNOS LOCALES UNIDOS (2016). “El Rol de los Gobiernos Locales en el Desarrollo Económico Territorial”, documento de política de CGLU, 5° Congreso de CGLU, Cumbre Mundial de líderes locales y regionales, 12-15 octubre Bogotá 2016. Documento online: <http://mercociudades.org/sites/portal.mercociudades.net/files/Documento%20Pol%C3%ADtico%20de%20CGLU.pdf>
- CIPPEC (2005). “Hacia la Planificación Estratégica”. Área de Gestión Pública Local. Buenos Aires, junio de 2005. Documento online: [http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/bv\\_189.pdf](http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/bv_189.pdf)
- COASE, Ronald H (1960). “El problema del costo social”, trabajo publicado originalmente en *The Journal of Law and Economics*, octubre 1960. Documento online: <http://www.eumed.net/cursecon/textos/coase-costo.pdf>.
- COLEMAN, James S. (1988). “Social capital in the creation of human capital”, *The American Journal of Sociology*, Vol. 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure (1988), pp. 95-120
- CONSANI, Norberto (2012). “Relaciones Internacionales”, Grupo Editor Latinoamericano: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Constitución de la Provincia de Buenos Aires, Arts 190 a 197. Documento online: [http://www.infoleg.gob.ar/?page\\_id=173](http://www.infoleg.gob.ar/?page_id=173)

- Cooperación Descentralizada cultural, (2017) Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República Argentina, página oficial. Documento online: <http://www.efran.mrecic.gov.ar/es/content/cooperaci%C3%B3n-descentralizada-cultural>
- Cooperación Multilateral, (s.f.), AGCID Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, Biblioteca virtual de la cooperación BVCI Perú. Documento online: <https://www.agci.cl/index.php/glosario/171-c/257-cooperacion-multilateral>
- Constitución Nacional, texto según reforma de 1994, Arts 5, 123 y 124. Documento online: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>
- CRAVACUORE, Daniel. (2009, “Los municipios argentinos 1990- 2005”, Publicación digital World press. Com. Documento online: <https://clasesmunicipios.files.wordpress.com/2008/09/cravacuore-2007.pdf>
- DASGUPTA, Partha (2010) « Une question de confiance : capital social et développement économique » Revue d'économie du développement, 2010/4, vol. 24, p. 47-96.
- DEBRA, Ruel, (2012) “La autonomía Municipal”, Blog Derecho público, provincial y municipal. Documento online: <http://derechoppm-isteec.blogspot.com/2012/02/unidad-n-3-derecho-publico-provincial-y.html>
- DELEERSNYDER, D., BIDART, M., SCHEJTMAN, L. y JAUREGUIBERRY, J. (2015). “Hacia ciudades con mejor calidad institucional”. Buenos Aires: CIPPEC.
- DELPEUCH, Thierry (2006). “La coopération internationale au prisme du courant de recherche « droit et développement » ”, N°62, Droit & Société. Documento online: <http://www.reds.msh-paris.fr/publications/revue/html/ds062/ds062-06.htm>
- DI PAOLA, María Eugenia, OLIVER, María Fabiana (2002). “Autonomía Municipal y Participación Pública. Propuestas para la Prtovincia de Buenos Aires”. Programa Autonomía y Participación. Estrategia para la Construcción de una Democracia Participativa y para la Descentralización Política en la Provincia de Buenos Aires, julio 2002. Documento online: <https://farn.org.ar/wp-content/uploads/2014/06/p27.pdf>
- DIARIO OFICIAL DE LA UNIÓN EUROPEA (1992). “Reglamento (CEE) n° 443/92 del Consejo, de 25 de febrero de 1992, relativo a la ayuda financiera y técnica y a la cooperación económica con los países en vías de desarrollo de América Latina y Asia”. Documento online: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5520cd4e-5fc5-4157-b6ff-45f56818fdeb/language-es>
- DIAZ, Javiera (2014). “Hacia la horizontalidad y descentralización de las relaciones internacionales. Estudio sobre Cooperación Sur-Sur Descentralizada (CSSD) en América Latina”, Observatorio de Cooperación Descentralizada UE-AL, Estudio 8: Montevideo.
- DIFALCO, Dardo, (2012) “La autonomía Municipal”, Revista de Derecho Público Provincial, Universidad Nacional de La Plata. Documento online: [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/21012/Documento\\_completo.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/21012/Documento_completo.pdf?sequence=1)
- DIPUTACIÓN DE BARCELONA (2008). “Cooperación municipal para la Paz”. Diplomacia municipal y otras iniciativas de los gobiernos locales para construir la paz - n°4, noviembre de 2008. Documento online: [https://ddd.uab.cat/pub/ideconpaz/ideconpaz\\_a2008m11n4.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/ideconpaz/ideconpaz_a2008m11n4.pdf)
- DIRECCIÓN GENERAL DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL ARGENTINA (2014). “Balance de Gestión 2014”. Documento online: <http://www.cooperacionarg.gob.ar/userfiles/balance-gestion-2014.pdf>
- DONNELLY, Jack (2004). “Realism and International Relations”, Cambridge University Press: Cambridge
- DUCHACEK, Ivo (1984). “The International Dimension of Subnational Self-Government”. Publius, 14(4), Federated States and International Relations, 5-31. Retrieved from Documento online: <http://www.jstor.org/stable/3330188>

- ERBITI, Cecilia. (2003), “Fortalecimiento de la gestión municipal como oportunidad para el desarrollo local sustentable: el caso de Tandil”, Publicación de UNQ. Documento online: <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MU1809.pdf>
- EUROPEAN COMMISSION (2014). “Development Cooperation Instrument (DCI) 2014-2020”. Documento online: [https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/multiannual\\_indicative\\_regional\\_programme\\_for\\_latin\\_america.pdf](https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/multiannual_indicative_regional_programme_for_latin_america.pdf)
- EUROPEAN COMMISSION (2007). “Latin America: Regional Programming Document 2007-2013”. Documento online: [http://www.eeas.europa.eu/archives/docs/la/rsp/07\\_13\\_en.pdf](http://www.eeas.europa.eu/archives/docs/la/rsp/07_13_en.pdf)
- EUROPEAN COMMISSION (1996). “Report on the Implementation of Decentralized Cooperation”. Brussels, 1996. Documento online: [http://aei.pitt.edu/38926/1/COM\\_\(96\)\\_70\\_final.pdf](http://aei.pitt.edu/38926/1/COM_(96)_70_final.pdf)
- EYSSAUTIER DE LA MORA, Maurice (2006). “Metodología de la investigación. Desarrollo de la inteligencia”, 5ª edición, CENGAGE Learning: México DF.
- FISHER, ELIZABETH (2013). “Governance”. Environmental law: text, cases, and materials. Oxford University Press, pp. 501-505. Documento online: [http://ls-tlss.ucl.ac.uk/course-materials/LAWSG184\\_77795.pdf](http://ls-tlss.ucl.ac.uk/course-materials/LAWSG184_77795.pdf)
- FINOT, Iván (2001). “Descentralización en América Latina: teoría y práctica”, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, CEPAL: Santiago de Chile.
- FINOT, Iván (2005). “Descentralización, transferencias territoriales y desarrollo local”, Revista de la CEPAL N°88
- GARMA, María Eugenia, LAMANUZZI, Romina, CAMPANA, Melisa, (2010), “Una aproximación a la gestión del municipio de Rosario. Aportes para re- pensar la política de asistencia social a nivel local”, Libertas Online, Vol. 10, Número 2, Julio 2010. Documento online: <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Una%20aproximaci%F3n%20a%20la%20gesti%F3n%20del%20municipio%20de%20Rosario.%20Aportes%20para%20re-pensar%20la%20politica%20de%20asistencia%20social%20a%20nivel%20local..pdf>
- GILIO, Andrés (2016). “Desarrollo de capacidades estatales para gobiernos locales: dimensiones e indicadores para su diagnóstico”. Revista del CLAD Reforma y Democracia 2016. [Fecha de consulta: 4 de noviembre de 2018] Documento online: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357550050008> ISSN 1315-2378
- GLOBAL TASKFORCE OF LOCAL AND REGIONAL GOVERNMENTS (2016). “Guía para la localización de los ODS: Implementación y monitoreo subnacional”. Roadmap for localizing the SDGs: implementation and monitoring at subnational level. Draft. May 2016
- GLOBAL TASKFORCE OF LOCAL AND REGIONAL GOVERNMENTS (2016). “Roadmap for localizing the SDGs: Implementation and monitoring at subnational level”. Global Taskforce of Local and Regional Governments, UNDP and UN Habitat I, 2016
- GUILLERMO JIMÉNEZ, William (2012). “Territorios, internacionalización y desarrollo. Aproximación teórica a una realidad evidente”. Revista Guillermo de Ockham, [S.l.], v. 10, n. 1, jun. 2012. ISSN 2256-3202. Documento online: <https://revistas.usb.edu.co/index.php/GuillermoOckham/article/view/585>. Fecha de acceso: 11 oct. 2018 doi:<http://dx.doi.org/10.21500/22563202.585>.
- GUL, Murat (2009). “The concept of change and James N. Rosenau: Still international relations?” African Journal of Political Science and International Relations 3, no. 5 (May), pp. 199-207
- GUZMÁN, Alfredo (2013), “¿Son realmente autónomos los municipios en la Constitución Argentina?”, Estudios de Derecho Público, Buenos Aires, Asociación de Docentes, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la UBA, pág. 491
- HERNÁNDEZ, Senny (2008). “La teoría del realismo estructuralista y las interacciones entre los estados en el escenario internacional”. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura [en línea] 2008, XIV (Julio-

Diciembre) : [Fecha de consulta: 16 de octubre de 2018] Documento online:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36414202>> ISSN 1315-3617

- HERRERA, Edgard (2003). “Descentralización. Un nuevo intento. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial”. “Tercer curso Centroamericano en Gestión Urbana” San Salvador, El Salvador, Junio 2003
- ISUANI, Aldo. (1991). “*Bismarck o keynes: ¿Quién es el culpable? Notas sobre la crisis de acumulación*”. En Isuani, E.; Lo Vuolo, R. y Tenti, E.: El Estado benefactor un paradigma en crisis. Ed. Miño y Dávila/ CIEPP. Buenos Aires.
- ITURBURU, Mónica Silvana (2001). “Municipios Argentinos. Potestades y Restricciones Constitucionales para un Nuevo Modelo de Gestión Local”. Instituto Nacional de la Administración Pública, Buenos Aires.
- ITURBURU, Mónica Silvana (2001). Nuevos acuerdos institucionales para afrontar el inframunicipalismo argentino”. Cooperación intermunicipal en Argentina. Editorial Universitaria de Buenos Aires; Instituto Nacional de la Administración Pública, Buenos Aires.
- IZA, Miguel. (2015), “Se presentó el plan de acción para el desarrollo sostenible de Salta”, portal de noticias Informate Salta. Documento online: <http://informatesalta.com.ar/noticia/749/se-presento-el-plan-de-accion-para-el-desarrollo-sostenible-de-la-ciudad-de-salta>
- JERCH, Martin, LORCA CORRONS, Alejandro. (2001). “Kant y el Mediterráneo: Una nueva visión de la política Euromediterránea”. Revista CIDOB D'Afers Internacionals, (56), 53-70. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40585885>
- KADA, Nicolas (2010). “Les collectivités territoriales dans l’Union européenne. Vers une Europe décentralisée ? Presses universitaires de Grenoble : Grenoble.
- KOSINER, Pablo. “La autonomía Municipal en Salta”. Documento online: <http://www.ucasal.edu.ar/hm/institutos/iffis/documentos/autonomia-municipal-salta.pdf>
- LE BART, Christian, LEFEBVRE, Rémi (2005). “La proximité en politique : Usages, rhétoriques, pratiques”, Presses universitaires de Rennes: Rennes.
- LE SAUX, Alain (2015). “Un siglo de internacionalización de los gobiernos locales”. Revista Mexicana de Política Exterior, núm. 104, mayo-agosto de 2015, pp. 19-32
- Ley Orgánica de las Municipalidades, Decreto Ley 6769/58, texto completo. Documento online: <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/1-58-6769.html>
- LIFSCHITZ, Miguel, “La contribución de las políticas locales y regionales a la cohesión social y territorial”, Discurso de inauguración en Encuentro de representantes de gobiernos sub-nacionales de la Unión Europea y de América Latina, Lecciones y experiencias del programa URBAL, Documento online: [http://www.centrourbal.com/redes/docs/rosario/discurso\\_lifschitz.pdf](http://www.centrourbal.com/redes/docs/rosario/discurso_lifschitz.pdf)
- LOCKE, John (1689). “Segundo Tratado sobre el Gobierno Civil”. Un ensayo acerca del verdadero origen, alcance y fin del Gobierno Civil, pp.1-10
- CASTELLS, J., GARCIA, R., SARRAUTE, S., ROID, J., ZAPATA, E., MELENDEZ, J., PATON, O., PERPETUO DE OLIVEIRA, M., ANGELL GIRIOLLI, M., DUFFLES, F., SANZ, V., DE LA VARGA, O. & FRANCO, L. (2014). “Los nuevos retos de la cooperación descentralizada”. Revista del Observatorio de la cooperación descentralizada Unión Europea-América Latina, [online] (11), pp.1-52. Documento online: <https://proyectoallas.net/2015/03/03/los-nuevos-retos-de-la-cooperacion-descentralizada/> [Accessed 12 Oct. 2018]
- LUNA RAMIREZ, Carlos S. (2009). “El constructivismo social ¿una teoría para el estudio de la política internacional o un esquema para el análisis de la política exterior de los estados?”. Jornadas de Relaciones Internacionales 2009, Área de Relaciones Internacionales – FLACSO/Argentina, 1,2 y 3 de Octubre.
- MAIRA, Luis (2010). “La política Internacional Subnacional en América Latina”, Libros del Zorzal: Buenos Aires, Argentina.

- MARIUCCI VAZQUEZ, José María, (2017) “Reflexiones sobre la ¿autonomía? Municipal en el ámbito bonaerense”, Revista Digital “pensamiento civil”. Documento online: <http://www.pensamientocivil.com.ar/doctrina/3325-reflexiones-sobre-autonomia-municipal-ambito-bonaerense>
- MARTINEZ CARAZO, Piedad Cristina (2006). “El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica”, Pensamiento y gestión, n°20, Universidad del Norte, 165-193, 2006
- MERKE, Federico (2013). “Liberalismo”. En LEGLER, Thomas et. al “Introducción a las Relaciones Internacionales: América Latina y la Política Global”, Oxford University Press: D.F.; Año: 2013; p. 24 – 35
- MUELLER, Dennis C. (1976). “Public Choice: A survey”, Journal of Economic Literature, Volume 14, Issue 2 (Jun., 1976), 395-433. (<http://pages.uoregon.edu/cjellis/441/Mueller.pdf>)
- MULLER, Pierre (2002). “Las políticas públicas”, Universidad Externado de Colombia: Bogotá.
- MURILLO Z., C. (2005). “La contribución de Kant a los estudios internacionales”. Revista PRAXIS, (58), 165-180. Recuperado a partir de <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/praxis/article/view/4647>
- NACIONES UNIDAS (1992). “Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo”. Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Río de Janeiro, 3 al 14 de junio de 1992. <http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/documents/declaracionrio.htm>
- NACIONES UNIDAS (2015). “Objetivos de Desarrollo del Milenio. Informe de 2015”. [http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg-report-2015\\_spanish.pdf](http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg-report-2015_spanish.pdf)
- NACIONES UNIDAS (2015). “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”. A/RES/70/1. Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015.
- NIÑO ROJAS, Víctor Miguel (2011). “Metodología de la Investigación. Diseño y Ejecución”. Ediciones de la U, 2011. Bogotá, Colombia, pp. 32-34.
- NYE, J., & KEOHANE, R. (1971). “Transnational Relations and World Politics: A Conclusion”. *International Organization*, 25(3), 721-748. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2706066>
- NYE, J., & KEOHANE, R. (1988). “Poder e interdependencia: la política mundial en transición”, Grupo Editor Latinoamericano: Buenos Aires.
- Ordenanza Impositiva, texto ordenado, (2015) Boletín Municipal de la Municipalidad de Tres de Febrero, publicación oficial. Documento online: <https://docplayer.es/5271319-Municipalidad-de-tres-de-febrero-boletin-municipal-publicacion-oficial-ordenanza-impositiva-texto-ordenado.html>
- OSZLAK, Oscar, ORELLANA, Edgardo. “El análisis de la capacidad institucional: aplicación de la metodología SADCI. Documento online: <http://www.oscaroszlak.org.ar/images/articulos-espanol/OSZLAK%20Oscar%20y%20ORELLANA%20Edgardo%20%20E1%20analisis%20de%20la%20capacidad%20institucional.pdf>
- OSZLAK, Oscar. (2014). "Políticas públicas y capacidades estatales". En Forjando. Democracia, cultura y gobierno.
- PALACIOS L., Juan José. “El orden mundial a inicios del siglo XXI: orígenes, caracterización y perspectivas futuras”. *Espiral (Guadalaj.)* [online]. 2011, vol.18, n.52 [citado 2018-10-17], pp.225-265. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-05652011000300008&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-05652011000300008&lng=es&nrm=iso). ISSN 1665-0565.
- PAQUIN, Stéphane (2004). “La Paradiplomatie et les relations internationales. Théorie des stratégies internationales des régions face à la mondialisation, Les presses interuniversitaires européennes-Peter-Lang : Bruxelles ”
- PAUGAM, S. (2012). “Relectures de Raymond Aron, Les Désillusions du progrès (1969): Les contradictions constitutives de la modernité”. *Sociologie*, vol. 3, (4), 413-420. doi :10.3917/socio.034.0413.

- PAUSELLI, GINO (2013). “Teorías de las Relaciones Internacionales y la explicación de la ayuda externa”, Revista Iberoamericana de Estudios de Desarrollo, volumen 2, 72-92
- PERRET, Cécile (2011). “Capital social et développement territorial”. Notes de Recherches, n°11-01, IREG, Université de Savoie. 2011
- PERRET, Cécile, BELAID, Abrika (2014). « Capital social, confiance et développement territorial. Une étude appliquée en Kabylie », Développement durable et territoires [En ligne], Vol. 7, n°2 | Juillet 2016, mis en ligne le 28 juillet 2016.
- PETRANTONIO, Marcela (2003). “Innovando en la gestión local: la importancia de definir una política exterior local”. Buenos Aires: Instituto Nacional de Administración Pública, octubre 2003. Online en: <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Petrantonio.PDF>
- Plan de Acción “Salta Sostenible, inclusiva, resiliente y competitiva”, (2015), Banco Interamericano de Desarrollo. Documento online: <https://webimages.iadb.org/PDF/Salta+Sostenible.pdf>
- Plan estratégico Rosario 2030, “El futuro de la Ciudad involucra a todos, En: <https://www.rosario.gov.ar/web/rosario-2030>
- Plan estratégico Rosario Metropolitana, estrategias 2018, En: <https://www.rosario.gov.ar/web/sites/default/files/perm.pdf>
- PRADA, Gustavo Martín, (2007) Delegación de la Comisión europea en Argentina, Newsletter N° 10. Documento digital: [http://eas.europa.eu/archives/delegations/argentina/documents/more\\_info/newsletter10\\_es.pdf](http://eas.europa.eu/archives/delegations/argentina/documents/more_info/newsletter10_es.pdf)
- PRIETO, Leopoldo. (2008). “La ley natural en John Locke como fundamento del orden político”. Toletana. 277-288.
- PROGRAMA INTERAMERICANO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COOPERACIÓN SUR-SUR (2015). “Guía orientadora para la gestión de la cooperación triangular en Iberoamérica”. Documento de Trabajo N°8, 2015. <https://www.cooperacionsursur.org/images/docs-programa/doc-8-PIFCSS-guia-ct-2015.pdf>
- PUSSO, Daniel A., FESSIA, Adriana D. (2008). “Experiencias de presupuesto participativo del Municipio de La Plata”. V Jornadas de Sociología de la UNLP, 10, 11 y 12 de diciembre de 2008, La Plata, Argentina. En Memoria Académica. Disponible en: [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.6346/ev.6346.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.6346/ev.6346.pdf)
- REPETTO, Fabián (2003). “Capacidad estatal: requisito necesario para una mejor política social en América Latina”. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 oct. 2003.
- RESTREPO VÉLEZ, Juan Camilo (2013). “La globalización en las relaciones internacionales: Actores internacionales y sistema internacional contemporáneo”. Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, vol. 43, no 119, pp. 625-654: [Fecha de consulta: 20 de octubre de 2018] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151430876005> ISSN 0120-3886
- RODRIGUEZ M., FERNANDEZ J. (2009). “La acción exterior y la cooperación internacional para el desarrollo en el ámbito municipal”, Fondo Cantabria Coopera.
- RODRIGUEZ CUADROS, Manuel (2009). “Diplomacia y cooperación descentralizada: un instrumento para el desarrollo y la gobernabilidad de las regiones”. Instituto Latinoamericano de Derecho Internacional y Relaciones internacionales, Revista Gobernanza Global, año 1, número 2, mayo-agosto 2009, Instituto Latino.
- ROJAS MORÁN, Luis M. (2006). “Manual para la Gestión Municipal del Desarrollo Económico Local”. Enfoques, herramientas y estrategias para el DEL. Lima, febrero de 2006.

- ROMERO, María del Huerto. “Nuevos enfoques en la cooperación internacional”. La cooperación descentralizada y el Programa URB-AL de la Comisión Europea. Coordinadora Red 7- Programa URB-AL. Online en: [http://www.paradiplomacia.org/upload/downloads/5d7676b532ef161dabf2b776039edf8fponencia\\_mrh\\_florianopolis\\_es.pdf](http://www.paradiplomacia.org/upload/downloads/5d7676b532ef161dabf2b776039edf8fponencia_mrh_florianopolis_es.pdf)
- ROLANDI, María Lis, MERELLO, Marcos (2017). La Política Internacional del Municipio de Tandil como una estrategia de Desarrollo Local. Análisis de la participación en la Red de Mercociudades (2005-2015). Perspectivas Revista de Ciencias Sociales No. 3 enero-junio 2017 ISSN 2525-111. <https://rephip.unr.edu.ar/handle/2133/7459>
- Rosario 2030, experiencias y futuro en planificación estratégica (2017). En: <http://ceysrosario.org/wp-content/uploads/2017/04/5-PER-PERM-y-2030-para-web-CEyS.pdf>
- ROSENAU, J. N. (1990). “Turbulence in world politics: A theory of change and continuity”. Princeton, N.J: Princeton University Press, pp. 1 -66
- ROSENAU, J. N. (1990). “Demasiadas cosas a la vez. La teoría de la complejidad y los asuntos mundiales”, *Nueva sociedad*, nro 148 marzo-abril 1997, pp. 70-83
- ROSENAU, J. N., & CZEMPIEL, E. O. (1992). “Governance without government: Order and change in world politics”. Cambridge, England: Cambridge University Press
- ROSENAU, J. N. (2000). “The governance of fragmentation: Neither a world republic nor a global interstate system”. Paper presented at the world congress of the International Political Science Association, Quebec City, QC, Canada, 1–5 August
- ROSENAU, J. N. (2003). “Globalization and Governance: Bleak Prospects for Sustainability”. *International Politics and Society* (3), 11-29.
- RIVAS LEONE, José Antonio (2003). “El neoinstitucionalismo y la revalorización de las instituciones”, en *Reflexión Política*, junio 2013, año 5, num.9
- RUIZ SEISDEDOS, Susana (2008). “La cooperación descentralizada, un nuevo modelo de desarrollo: Análisis de las relaciones España-Nicaragua”, N°15, *Historia Actual Online*, España
- SANCHEZ, Leandro E. (2010). “Constructivismo: de clasificación y categorías”. Jornadas de Relaciones Internacionales «Poderes Emergentes: ¿Hacia nuevas formas de concertación internacional?» Área de Relaciones Internacionales – FLACSO/Argentina, 20 y 21 de septiembre de 2010.
- SANZ CORELLA, Beatriz (2008). “Guía práctica para la acción exterior de los gobiernos locales y la cooperación descentralizada Unión Europea – América Latina, Volumen 2: Elementos para la construcción de una política pública local de cooperación descentralizada”, Diputación de Barcelona.
- SECRETARIA GENERAL IBEROAMERICANA (2016). “Informe de Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica 2016”: Madrid. <https://cooperacionsursur.org/images/InformeCSS-2016.pdf>
- SECRETARIA GENERAL IBEROAMERICANA (2017). “Informe de Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica 2017”: Madrid. [https://www.segib.org/wp-content/uploads/informe\\_espagnol\\_2017\\_web.pdf](https://www.segib.org/wp-content/uploads/informe_espagnol_2017_web.pdf)
- SECRETARIA GENERAL IBEROAMERICANA (2016). “La cooperación descentralizada en Iberoamérica. Una mirada desde la Cooperación Sur-Sur”, serie de documentos de trabajo Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur: San Salvador. <https://www.cooperacionsursur.org/images/DT11.pdf>
- TASSARA, Carlo, GRANDO, Luigi. (2013). “Cohesión social y desarrollo territorial participativo en América Latina. Elementos teóricos y buenas prácticas de la cooperación al desarrollo”, en *Cuando el sur piensa el sur. Los giros de la cooperación al desarrollo*. Universidad Externado de Colombia, pp 281-331.
- THÉRIEN, J. (2002). “Debating Foreign Aid: Right versus Left. *Third World Quarterly*”, 23(3), 449-466. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3993536>

- TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN PARADIPLOMACIA (2011). “Una aproximación a las relaciones internacionales subnacionales”, Revista Académica TIP, Año 1, No 1: Buenos Aires
- TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN PARADIPLOMACIA (2012). “Actores subnacionales e integración regional”, Revista Académica TIP, Año 1, No 3: Buenos Aires
- TUSICISNY, Andrej. (2007). “Security Communities and Their Values: Taking Masses Seriously”. *International Political Science Review / Revue Internationale De Science Politique*, 28(4), 425-449. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/20445105>
- VALLONE, Miguel (2010). “La dimensión social de la cooperación internacional: Aportes para la construcción de una agenda post neoliberal”, CICCUS: Buenos Aires.
- VÁZQUEZ BARQUERO, Antonio (2007). “Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. Investigaciones Regionales” - Journal of Regional Research [en línea] 2007, (Sin mes): [Fecha de consulta: 14 de octubre de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28901109>> ISSN 1695-7253.
- VELOZ GUTIÉRREZ, Erika C. (2009). “La cooperación internacional y el financiamiento para el desarrollo”, Observatorio de la Cooperación internacional para el Desarrollo en México. (<http://www.observacoop.org.mx/docs/Dec2009/Dec2009-0050.pdf>)
- VILAS, Carlos M (2003). “Descentralización de Políticas Públicas: Argentina en la Década de 1990”. Instituto Nacional de la Administración Pública, Buenos Aires, 2003.
- VILCHEZ, Virginia Carolina, FLORES, Héctor (2010), “Gobiernos locales en Argentina. Modelo Europeo y el modelo anglosajón”, Revista de temas sociales, Editorial Kairós. Págs 1 a 16.
- VITELLI, Marina (2014). “Veinte años de constructivismo en relaciones internacionales. Del debate metateórico al desarrollo de investigaciones empíricas. Una perspectiva sin un marco de política exterior”, PostData 19, n°1, abril-Septiembre 2014, (págs. 129-162)
- WENDT, Alexander (1999). “Social Theory of International Politics”, Cambridge University Press: Cambridge
- YIN, Robert K. (2009). “Case Study Research: Design and Methods”, 4<sup>th</sup> edition, SAGE: California, 1-23
- ZAPATA-GARESCHE, Eugene (2007). “Manual práctico para internacionalizar la ciudad”. Vol. I. Barcelona: Diputación de Barcelona.
- ZAPATA-GARESCHE, Eugene (2008). “Dinámicas de articulación internacional a iniciativa de los gobiernos locales: panorama actual y retos a futuro”. 3<sup>a</sup> Conferencia Anual del Observatorio de la Cooperación Descentralizada Unión Europea-América Latina, Barcelona, España, 26 al 28 de mayo.
- ZEROUI, Zidane, CASTILLO VILLAR, Fernando R. (2016). “La paradiplomacia de la ciudad. Una estrategia de desarrollo urbano”. Revista del CLAD Reforma y Democracia, núm 65, junio, 2016, pp. 225-242 [Fecha de consulta: 20 de octubre de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357546620008>>
- ZUBIRI UGALDE, Alexander (2006). “La acción exterior de los Actores Gubernamentales No Centrales. Un fenómeno creciente y de alcance mundial”, Politika, Revista de Ciencias Sociales, Universidad del País Vasco, n°2, 2006.

## **PÁGINAS WEB**

- **AGCID Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile.** <http://www.agci.cl>
- **Banco Interamericano de Desarrollo.**<https://www.iadb.org>
- **CARI (Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales)** <http://www.cari.org.ar>
- **Centro de documentación del Programa URB-AL**<http://www.centrourbal.com>

- **CEPAL.** <https://www.cepal.org>
- **Ciudades y Gobiernos Locales Unidos.** <https://www.uclg.org>
- **Cooperación Argentina.** <http://www.cooperacion.gob.ar>
- **Cooperación Internacional Argentina en el Mundo**<http://www.cooperacionarg.gob.ar>
- **Cooperación Sur Sur.** <https://www.segib.org/>
- **DGCIN – Cooperación Descentralizada** <http://www.cooperacionarg.gob.ar>
- **Diario Oficial de la Unión Europea.** <https://eur-lex.europa.eu>
- **Gobierno Nacional de la República Argentina.** [www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar)
- **Infoleg.** <http://www.infoleg.gob.ar>
- **Mercociudades.** <http://www.mercociudades.org>
- **Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.:** <http://www.cancilleria.gob.ar>
- **Ministerio del Interior de la República Argentina.** <http://www.mininterior.gob.ar>
- **Municipalidad de la Ciudad de La Plata.** <http://www.laplata.gob.ar>
- **Municipalidad de la Ciudad de Rosario.** <http://www.rosario.gob.ar>
- **Municipalidad de la Ciudad de Salta.** <http://www.municipalidadesalta.gob.ar>
- **Municipalidad de Tandil.** <http://www.tandil.gov.ar>
- **Municipalidad de Tres de Febrero.** <http://www.tresdefebrero.gov.ar>
- **Naciones Unidas**<http://www.un.org>
- **Observatorio de Cooperación Descentralizada** <http://www.observ-ocd.org>
- **OCDE.** <https://www.oecd.org>
- **Organisation for Economic Co-operation and Development**<https://www.oecd.org>
- **Paradiplomacia.** <http://www.paradiplomacia.org>
- **SEGIB.** <https://www.segib.org>
- **Universidad Nacional de La Plata.** [www.unlp.edu.ar](http://www.unlp.edu.ar)

### **ENTREVISTAS REALIZADAS**

- **BARRIOS,** Sergio, Comunicación telefónica, 02/10/2018
- **CIUTI,** Ana, comunicación personal, 09/10/2018
- **CRAVACUORE,** Daniel, Comunicación personal, 15/09/2018
- **DESTÉFANO,** Elisa, comunicación personal, 05/10/2018
- **GONZALEZ,** Ignacio, comunicación telefónica, 26/10/2018
- **KIENZELMANN,** Gustavo, Comunicación personal, 19/04/2018
- **KIENZELMANN,** Gustavo, comunicación telefónica, 17/10/2018
- **PAREDES,** Juan Manuel, Comunicación Personal, 16/03/2018
- **PAREDES,** Juan Manuel, comunicación Telefónica, 19/10/2018
- **PETRANTONIO,** Marcela, comunicación telefónica, 08/05/2018
- **SAN NICOLÁS,** Alicia, comunicación personal, 26/09/2018
- **TONELLI,** Ignacio, comunicación personal, 14/03/2018.
- **TONELLI,** Ignacio, comunicación personal, 26/10/2018.

## ANEXOS

### ANEXO 1 – Entrevistas

En función de su utilidad como fuente de información, se realizaron 13 entrevistas con responsables de municipios, persona calificada y con funcionarios del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto y del Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda de Nación.

N°	Fecha	Entrevistado/a	Rol en el municipio/jurisdicción	Descripción	Tipo de entrevista
1	14/3/2018	Ignacio Tonelli	Coordinador de Asuntos Interjurisdiccionales	Entrevista N°1 en Municipio de 3 de Febrero	Presencial
2	16/3/2018	Juan Manuel Paredes	Director General de Cooperación Internacional	Entrevista N°1 en Municipio de Salta	Presencial
3	19/4/2018	Gustavo Kienzelmann	Director de Atracción de Inversiones	Entrevista N°1 en Municipio de La Plata	Presencial
4	8/5/2018	Marcela Petrantonio	Coordinadora de Oficina de Vinculación Internacional	Entrevista N°1 en Municipio de Tandil	Telefónica
5	15/9/2018	Daniel Alberto Cravacuore	Director de la Maestría en Gobierno Local de la Universidad Nacional de Quilmes	Entrevista Desarrollo Territorial	Presencial
6	26/9/2018	Alicia San Nicolás	Coordinadora de Programa Federal	Entrevista N°1 Cooperación Descentralizada	Presencial
7	2/10/2018	Sergio Barrios	Director General de Relaciones Internacionales	Entrevista N°1 en Municipio de Rosario	Telefónica
8	5/10/2018	Elisa Destéfano	Directora Nacional de Asistencia al Desarrollo Municipal	Entrevista SS de Asuntos Municipales	Presencial
9	9/10/2018	Ana Ciuti	Directora General de Cooperación Internacional	Entrevista N°2 Cooperación Descentralizada	Presencial
10	17/10/2018	Gustavo Kienzelmann	Director de Atracción de Inversiones	Entrevista N°2 en Municipio de La Plata	Telefónica
11	19/10/2018	Juan Manuel Paredes	Director General de Cooperación Internacional	Entrevista N°2 Municipio de Salta	Telefónica
12	25/10/2018	Ignacio Tonelli	Coordinador de Asuntos Interjurisdiccionales	Entrevista N°2 Municipio 3 de Febrero	Telefónica
13	26/10/2018	Ignacio Gonzalez	Subsecretario de Gobierno	Entrevista N°3 Municipio de Salta	Telefónica

## Entrevista 1 – Municipio XXX (ENTREVISTA TIPO MUNICIPIOS)

Nombre y apellido de la entrevistada:

Rol en el Municipio:

Municipio:

1. ¿Existe una estructura formal en el Municipio encargada de la cooperación y acciones internacionales del municipio? En el caso que sí, ¿cuál es el nombre del área? ¿cuáles son sus funciones? ¿De quién depende? ¿Cómo está compuesta? ¿Cuál es la cantidad de recursos humanos? ¿Cuál es el nivel de profesionalización del plantel que conforma dicha área? ¿Desde cuándo existe dicha área?
2. ¿Cuál es la dotación actual del Municipio de Salta?
3. ¿Podría especificarnos cuando el Municipio de Salta ha comenzado a realizar acciones y cooperación internacionales? ¿Cómo ha sido su evolución hasta el día de hoy?
4. ¿Cuál ha sido la motivación del Municipio de Salta en involucrarse en acciones de cooperación internacional?
5. ¿Cómo es la interacción del área de Cooperación Internacional con el Gobierno Provincial y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto?
6. ¿Las acciones de cooperación poseen autonomía o están sujetas a lineamientos del Gobierno provincial y/o Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la Nación?
7. ¿Existe un plan director del municipio en cuanto a la cooperación internacional? ¿Cómo es la elaboración y desarrollo del mismo? ¿Podrían compartirlo?
8. ¿Cómo se articula el plan director del municipio con el resto de los planes municipales?
9. ¿Cuáles son las herramientas de cooperación internacional que utiliza el Municipio de Salta?
10. Enumere los principales programas/proyectos de cooperación de los últimos 5 años. ¿Los programas/proyectos continúan vigentes?
11. ¿Ud. considera que los proyectos comprendidos dentro de la cooperación internacional son proyectos aislados o se insertan dentro de una política pública de desarrollo local?
12. Dentro de la cooperación internacional podemos encontrar la cooperación descentralizada como herramienta. ¿Se han celebrado acuerdos de cooperación descentralizada en el municipio de Salta? ¿Qué tipo de cooperación descentralizada han realizado y con qué socio? ¿Cómo ha sido su vinculación con la contraparte? ¿Los acuerdos de cooperación descentralizada han sido ejecutados de forma directa por el Municipio, de forma indirecta a través de organizaciones no gubernamentales o mixta?
13. ¿Cuáles son los criterios para la selección de la contraparte?
14. ¿Cuáles son las principales áreas temáticas en las que se enfoca el Municipio para la cooperación descentralizada?
15. ¿Ud. considera que la cooperación descentralizada es una herramienta eficaz para el Municipio en cuanto soluciones a las problemáticas locales en conjunto con socios de gobiernos subnacionales pares?
16. ¿Cuáles han sido los resultados de los acuerdos de cooperación descentralizada?
17. ¿Cuáles han sido las ventajas y desventajas de los acuerdos celebrados en materia de cooperación descentralizada?

18. ¿Cuál es el rol del intendente en cuanto a la acción y cooperación internacional? ¿Tiene un rol activo? ¿Cuál es su participación en la definición de las líneas estratégicas de la acción y cooperación internacional?

#### **Entrevista N°1 – Municipio de 3 de FEBRERO**

Nombre y apellido del entrevistado: Ignacio Tonelli

Rol en el Municipio: Coordinador de Asuntos Interjurisdiccionales

Municipio: Tres de febrero

### **1) Intercambio preliminar compartido general**

#### **1.1) De forma genérica, ¿qué nos puede decir acerca de la cooperación descentralizada en Argentina?**

La cooperación descentralizada se está empezando a hacer, armar, preparar porque en realidad lo que siempre ha sucedido es el vínculo directo entre empresas o actores. Actualmente desde el municipio se intenta detectar que fortalezas tiene el municipio, que fortaleza hay en el mundo y generar un vínculo. Desde el vínculo político-institucional que puede ser un hermanamiento o proyectos de cooperación descentralizada que ya tienen que ver con cuestiones más económicas, como intercambio comercial, cultural, turístico.

#### **1.2) Con respecto al vínculo turístico nos podría comentar un poco más.**

En lo que respecta a Turismo no hay una oficina destinada a ello, pero hemos trabajado sobre la Ruta de Lourdes que es un vínculo de hermanamiento en cuestiones de culto. El interés fue vincular Lourdes del municipio con la ruta original en Francia para potenciar tema religioso y desarrollo económico local.

#### **1.3) ¿Cuáles son las alternativas que tienen los municipios para llevar a cabo cooperación internacional?**

Lo que ha compartido cancillería es que están impulsando la participación de municipios en la cooperación internacional. Ahora la DGCI está dando mucha atención a los municipios, los hacen participar.

El municipio se encuentra revisando papeles de los vínculos que tenía Tres de Febrero antes de que llegue la nueva gestión y hay 10 o 12 hermandades, una de ellas Ivanovo de Rusia que venía del año 98. El proyecto fue un hermanamiento para potenciación económica. Es difícil para un municipio desarrollar este tipo de acciones, más que nada por ser gobiernos locales que dependemos de administraciones provinciales que no son totalmente autónomos para la toma de decisiones.

Entendemos que es difícil que la cooperación la guíe la Provincia de Buenos Aires, porque los municipios no somos autónomos, pero aun así se pueden generar distintas alternativas para la cooperación descentralizada.

Un ejemplo de ello es un hermanamiento que el Municipio está desarrollando actualmente en la temática de cerveza artesanal. Hoy en día Tres de Febrero tiene varios lugares de producción de cerveza artesanal. Una de ellas, Juguetes perdidos, nos empujó a hablar con Roeselare que es una ciudad de Bélgica que hacen la cerveza. El municipio se juntó con Juguetes Perdidos para proponerle llevar a cabo algún tipo de proyecto que pueda hacer con Roeselare en el marco de un hermanamiento, que contribuya o aporte al desarrollo de la cerveza y que permita para el Municipio de Tres de Febrero transformarse como polo cervecero de la Argentina o de la Provincia de Buenos Aires. Si bien no está activo aún, tenemos mucha iniciativa que pueda comenzar pronto, ya sea con capacitaciones o transferencia de conocimiento.

Avanzando con el proyecto de convenio de cooperación, nos dimos cuenta de que la hermandad era muy escueta en cuanto a documento firmado ya que lo único que hace es reflejar un pacto de amistad. Por lo cual, posterior al hermanamiento, se armó un convenio que implicó algún tipo de intercambio como transferencia de

conocimiento, no solo para lo de la cerveza sino otros temas como por ej. Plan de atención al vecino que ellos tienen una ventanilla digital. Cuando se armó el convenio, el municipio se lo mandó a la Cancillería y esta observó que no había ningún acuerdo bilateral de cooperación previo del municipio. Producto de ello Cancillería colaboró en reacomodar el Convenio para hacerlo más integral.

Un poco la reflexión es que la cooperación descentralizada para el municipio requiere de más participación de otras áreas con la consiguiente dificultad de los recursos humanos y técnicos.

Por otro lado, ahora estamos apuntando a trabajar con Rusia en comercio exterior. Este año hay un evento en el cual lo que queremos hacer es aprovechar para ir a buscar empresas y desarrollar el aspecto económico. Esto entra dentro de un convenio de cooperación que estamos desarrollando (todavía no se firmó el convenio).

Otro tema importante es el de Smart Cities. Además, estamos vinculados con el tema de hábitat y cambio climático, y en particular tenemos la oficina de atención al vecino como modelo innovador, es decir, como paradigma de cambio de orientación del Estado hacia el vecino.

Volviendo a las alternativas que se presentan en torno a la cooperación, nosotros participamos de la red Mercociudades, y es a través de ella que recibimos ofertas de cooperación Sur-Sur. Igualmente, las propuestas que no han llegado hasta el momento no resultan interesantes teniendo en cuenta las necesidades del Municipio.

La idea central y que compartimos es que una vez que tengamos nuestra primera experiencia efectiva de cooperación, nos vamos a meter mucho más en nuevos proyectos de esta naturaleza. Por ejemplo, con Francia nos interesaría trabajar en temas de innovación ya que el 3 de febrero tiene un club de emprendedores. Por este club ya pasaron 3000 personas que pudieron a partir del mismo realizar sus emprendimientos y generarse ellos mismos oportunidades de subsistencia. Este club fue desarrollado por el equipo de Desarrollo Económico de la Municipalidad y creemos que es uno de nuestros potenciales para salir al mundo.

Lo que es importante subrayar es que si en algún momento viene alguna ciudad y nos solicita que realicemos una transferencia para mostrar como desarrollamos por ej. El club de emprendedores, nosotros no lo podemos hacer ya que no contamos con los recursos para afrontar los costos para llevar a cabo esta actividad y tipo de encuentros, sobre todo por los viajes y altos costos que no está contemplados en el presupuesto municipal. La escasez de recursos en el municipio es un problema ya que te limita a realizar proyectos o bien no poder terminar proyectos que están en curso. La conclusión de ello es que no sobran recursos y este tipo de proyectos de internacionales no son priorizados en comparación con otras temáticas del municipio.

### **Entrevista estructurada Municipio de Tres de febrero**

**2) ¿Existe una estructura formal en el Municipio encargada de la cooperación y acciones internacionales del municipio? En el caso que sí, ¿cuál es el nombre del área? ¿cuáles son sus funciones? ¿De quién depende? ¿Cómo está compuesta? ¿Cuál es la cantidad de recursos humanos? ¿Cuál es el nivel de profesionalización del plantel que conforma dicha área? ¿Desde cuándo existe dicha área?**

Dentro del municipio me encuentro en la parte de internacionales. Mi cargo es el de Coordinador de Asuntos Interjurisdiccionales que se encuentra en la Secretaría General. En líneas generales me encargo del apoyo al intendente en la coordinación de las áreas del municipio. En lo que respecta a internacionales mi función es identificar oportunidades externas que se alineen a las necesidades de las áreas, o bien, identificar

necesidades de las áreas e identificar oportunidades externas de desarrollo. Cabe señalar que el área de internacionales no está institucionalizada. Creo que si estuviera formalmente tendría que estar dentro de la Secretaría General, en la Secretaría Privada del Intendente trabajando a la par con comercio exterior ya que ellos son los que reúnen las empresas. En la Coordinación estoy yo solamente.

Asimismo, existe la Dirección de Comercio Exterior que forma parte de Desarrollo Económico que tiene unos 5 recursos humanos aproximadamente y con quienes desde internacionales trabajamos de forma constante.

Las funciones son: Representación institucional; Seguimiento y coordinación de acciones municipales; Planificación del municipio en materia internacional; Vínculo con el área de comercio exterior para ser facilitador de los vínculos institucionales; Vínculo con cancillería, gobiernos locales pares y organismos internacionales.

El tema de asuntos internacionales surgió por parte del Intendente. En este sentido la política de internacionales la decide el intendente y lo que yo hago es coordinar estas acciones dentro del municipio y con las áreas externas vinculadas. El intendente entiende, conoce y le interesa, es por eso que se encuentra localizada en la secretaria privada del municipio.

Cuando empezó la gestión se trabajó con la Cancillería para empezar a vincularnos, luego se participó de algunos foros para hacer conocer el Municipio como por ejemplo el CARI, Mercociudades, etc. Ahora lo que empezamos a pensar es como nos podemos vincular y beneficiar de lo internacional, aunque no olvidamos que el trabajo más duro lo tiene que hacer desarrollo económico (generar más empleos, realizar un intercambio cultural fuerte, intercambio deportivo fuerte, etc.).

El punto central es que las Secretarías no tienen los recursos técnicos para pensar en su diagnóstico para desarrollar proyectos de cooperación, de ir a buscar la necesidad y la venta. Un poco también es nuestra función, de colaborar en esa dificultad. Hay bastante para explotar a nivel municipal. En 2016 el intendente estuvo en el Parlamento Global de alcaldes que es algo que se está gestando como parte de esta nueva innovación del siglo de las ciudades y éramos los representantes de América Latina. Los gobiernos locales tienen que traspasar la contradicción y dificultad en competencias, demandas y recursos. Eso es central, de allí nace todo. Es una interesante experiencia la del G20 en el país. El tema de los ODS es un tema central también, pero todavía no salimos de la etapa de planificación en el municipio.

### **3) ¿Podría especificarnos cuando el Municipio de Tres de Febrero ha comenzado a realizar acciones y cooperación internacionales? ¿Cómo ha sido su evolución hasta el día de hoy?**

Diciembre de 2015 surge el área. Los hermanamientos venían desde antes. De todas esas ciudades ninguna se volvió a comunicar. Las ciudades son Folkestone de Inglaterra, Ivanono de Rusia, una ciudad de Italia, una ciudad española. A partir de ahora nuestra intención es pasar de los hermanamientos a una cooperación descentralizada internacional de gobiernos locales con apoyo de nación y provincia. No queremos la “foto”, pretendemos trabajar para dejar algo que trascienda nuestra gestión.

### **4) ¿Cuál ha sido la motivación del Municipio de Tres de febrero en involucrarse en acciones de cooperación internacional?**

Somos un municipio con muchas características destacables que tenemos histórica y culturalmente, y obviamente, siempre será el objetivo mejorar las condiciones de vida de los vecinos y/o de las empresas,

comerciantes y organizaciones comunitarias del distrito. También con el Planeamiento urbano, principalmente que impacte en términos reales de desarrollo económico.

**5) ¿Cómo es la interacción del área de Cooperación Internacional con el Gobierno Provincial y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto?**

Excelente, muy buena. Los dos nos guían y acompañan para iniciar administrativamente nuestras demandas, tanto Cancillería como la Provincia de Buenos Aires. La cancillería nos da mucha capacidad técnica, además. Por ej. Revisando proyectos de Convenios y encuadrarlos administrativa y jurídicamente. El Gobierno Provincial ha hecho talleres en el 2016 que hicieron junto al BID. Nos mandan mails de forma semanal con propuestas de cooperación. Ej.: Premio ONG de mujeres del año. La situación es que no hay recursos técnicos para llevar adelante, porque el área de genero esta exclusivamente dedicada a la gestión.

**6) ¿Las acciones de cooperación poseen autonomía o están sujetas a lineamientos del Gobierno provincial y/o Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la Nación?**

Es autónomo porque nosotros tenemos la iniciativa, aunque administrativamente debemos parar por cancillería y la provincia de Buenos Aires. Hay un ida y vuelta.

**7) ¿Existe un plan director del municipio en cuanto a la cooperación internacional? ¿Cómo es la elaboración y desarrollo del mismo? ¿Podrían compartirlo?**

No. Hay un documento conceptual, pero en el día a día se está empezando.

**8) ¿Cómo se articula el plan director del municipio con el resto de los planes municipales?**

Con agenda del intendente y las principales áreas involucradas.

**9) ¿Cuáles son las herramientas de cooperación internacional que utiliza el Municipio de Tres de febrero?**

Hermanamiento y proyectos de cooperación en curso.

**10) Enumere los principales programas/proyectos de cooperación de los últimos 5 años. ¿Los programas/proyectos continúan vigentes?**

No hay proyectos vigentes, están en formulación.

**11) ¿Ud. considera que los proyectos comprendidos dentro de la cooperación internacional son proyectos asilados o se insertan dentro de una política pública de desarrollo local?**

No puede haber desarrollo local sin pensar en una cooperación internacional, tanto para conocer que programas pueden ser útiles a nuestra gestión como para compartir experiencias exitosas y hacer el puente entre el sector privado, las ONGs, las Universidades. Estamos trabajando para contactar a Canberra en proyectos de urbanismos, para esto haremos un primer hermanamiento y luego cooperación.

**12) Dentro de la cooperación internacional podemos encontrar la cooperación descentralizada como herramienta. ¿Se han celebrado acuerdos de cooperación descentralizada en el municipio de Tres de**

**Febrero? ¿Qué tipo de cooperación descentralizada han realizado y con qué socio? ¿Cómo ha sido su vinculación con la contraparte? ¿Los acuerdos de cooperación descentralizada han sido ejecutados de forma directa por el Municipio, de forma indirecta a través de organizaciones no gubernamentales o mixta?**

Todavía no. Cancillería colabora en la vinculación

**13) ¿Cuáles son los criterios para la selección de la contraparte?**

Que tenga características similares y se pueda aprovechar el vínculo.

**14) ¿Cuáles son las principales áreas temáticas en las que se enfoca el Municipio para la cooperación descentralizada?**

Desarrollo económico local, cultura, deporte y desarrollo urbano.

**15) ¿Ud. considera que la cooperación descentralizada es una herramienta eficaz para el Municipio en cuanto soluciones a las problemáticas locales en conjunto con socios de gobiernos subnacionales pares?**

No llevamos adelante nada concreto aún, pero es uno de los objetivos.

**16) ¿Cuáles han sido los resultados de los acuerdos de cooperación descentralizada?**

No llevamos adelante.

**17) ¿Cuáles han sido las ventajas y desventajas de los acuerdos celebrados en materia de cooperación descentralizada?**

No llevamos adelante.

**18) ¿Cuál es el rol del intendente en cuanto a la acción y cooperación internacional? ¿Tiene un rol activo? ¿Cuál es su participación en la definición de las líneas estratégicas de la acción y cooperación internacional?**

Determina hacia dónde va la política internacional. en concreto participa en la generación de vínculos muy activamente.

## **Entrevista N°2 – Municipio de Salta**

Nombre y apellido de la entrevistada: Juan Manuel Paredes

Rol en el Municipio: DG de Cooperación Internacional.

Municipio: Salta

**1) Intercambio preliminar compartido general**

**1.1) ¿Qué incentivos se tienen a nivel de ciudades para desarrollar la cooperación descentralizada cuando hay una restricción de fondos destinados a este tipo de herramientas, y cuando la prioridad de los municipios reside en lo urgente, en la caja y los recursos inmediatos?**

La realidad es que la paradiplomacia termina siendo para los municipios chicos una cuestión de voluntad y “pulmón” por parte del actor local que tenga ese tema bajo su alcance. Suceden muchas cosas las cuales dificultan este tipo de acciones, pero principalmente serían la escasez de recursos, los procesos y formularios largos y engorrosos y la compatibilidad entre lo que el municipio quiere hacer y lo que los fondos dicen que tienen que hacer, un problema de oferta y demanda. El conocimiento acerca de este tipo de cosas no te lo da la Universidad. Es más, existen cursos cuya temática es el acceso a fondos de cooperación internacional, sin embargo, luego de mi experiencia de haber realizado algunos, los mecanismos de clasificación para acceso a fondos de la Unión Europea son muy engorrosos. Por último, es importante señalar que cuesta mucho hacer entender hacia adentro de la organización la importancia de este tipo de acciones, por lo cual resultan buenos los espacios de encuentros que realizan organizaciones especializadas en la temática como el Comité de Ciudades, Task Force de gobiernos locales, que se dedican a explicar la internacionalización de los gobiernos locales, en otros términos. Por ej.: Buenas prácticas, experiencias, colaboración, co-creación.

### **1.2) ¿Cree Ud. que hay un alto valor percibido de este tipo de acciones?**

Lo que sucede en torno a este tipo de acciones es que hay que utilizar la creatividad e ingenio para pensar en términos de desarrollo territorial y como este tipo de herramientas pueden generar valor a la ciudad. Para ello es necesario un replanteo del valor que la ciudad puede sacar; no solamente pensar en los recursos más visibles, sino trabajar y analizar para poder identificar otras formas de desarrollo.

## **2) Entrevista estructurada Municipio de Salta**

### **2.1) ¿Existe una estructura formal en el Municipio encargada de la cooperación y acciones internacionales del municipio? En el caso que sí, ¿cuál es el nombre del área? ¿cuáles son sus funciones? ¿De quién depende? ¿Cómo está compuesta? ¿Cuál es la cantidad de recursos humanos? ¿Cuál es el nivel de profesionalización del plantel que conforma dicha área? ¿Desde cuándo existe dicha área?**

Desde el 2015 es la Subsecretaría de Vínculos de Cooperación Internacional, depende de la Secretaría de Modernización. Nosotros creamos la Oficina de Cooperación Internacional en el 2015 ya que antes no había. Cuando asumí en el cargo de Director realicé una investigación y un informe de la situación antes y después del cambio político institucional, ya que no había una idea de institucionalizar las acciones internacionales de los gobiernos locales. Los lineamientos generales son: Tomar vínculo con los distintos organismos internacionales. Tomar contacto y gestionar líneas de trabajo y de acción; Generar y buscar fondos para los proyectos hacia adentro; Diagramar un vínculo con la Universidad; Generar el contacto y vínculo con otras ciudades argentinas. Esto es clave para ver el cómo generar el *know how* con las ciudades y también proyectarnos en términos de colaboración municipal y generar cooperación descentralizada en esto.

En mi Dirección General estoy yo solo haciendo todo y la verdad que la situación es crítica, ya que encima el trabajo que hacemos nosotros desde el día 1 es de sensibilización, es decir, docencia para adentro; esto es sustantivo. Porque hay que hacer entender a todos los funcionarios del Municipio para que estamos en primera instancia. Esto nos llevó 2 años. Recién ahora nos están tocando la puerta las otras áreas, que oportunamente

hemos ido con la carpetita a decirles que existe este programa para trabajar con tal lugar. Irlés mostrándoles este es tu ODS, como lo podemos cargar, como lo podemos localizar.

## **2.2) ¿Cómo están cargando de forma interna los ODS?**

Los ODS lo estamos cargando de forma local con personal de estadística. Sin embargo, hay una debilidad muy grande en lo que respecta a planificación. La única oficina con dirección y planificación estratégica es la Subsecretaría. En esta programación que te menciono, está la sensibilización que se da a conocer lo que hacemos. Entonces tenemos que trabajar en redes, generando contactos con otras organizaciones, como por ej. La red ALLAS que es la Alianza Eurolatinoamericana de Cooperación entre ciudades, quienes ayudan a ir internacionalizando esto, con ellos implementamos los diálogos de ciudad que era convocar a distintos sectores de la ciudad y compartir con ellos la idea de la internacionalización. Generar cooperación hoy ya no va a tener tanto que ver con ir en búsqueda del fondo sino ir detrás del ODS como hoja de ruta para el municipio. Los ODS trajeron luz a la gestión del municipio en términos de internacionales y para adentro también. Todo esto depende de las autoridades locales que los conducen, si interesa, si se lleva a cabo, si se tiene una oficina que está encargada de esto.

## **2.3) ¿Ayudan las redes de ciudades para potenciar la internacionalización?**

Si. A través del CARI, propusimos hacia adentro del comité de ciudades, generar la sensibilización que no ganábamos desde adentro del municipio, sensibilización clave para legitimar a la oficina. El comité de ciudades ayuda a legitimar. A través del mismo se pueden motorizar firmas de convenios con los intendentes, conexiones, otros.

## **2.4) ¿La cooperación internacional descentralizada te puede ayudar a conseguir más rápido los objetivos en torno al desarrollo local?**

Si. Nos puede ayudar a visualizarlos.

## **2.5) ¿Podría especificarnos cuando el Municipio de Salta ha comenzado a realizar acciones y cooperación internacionales? ¿Cómo ha sido su evolución hasta el día de hoy?**

La oficina de relaciones internacional empezó en el 2016. Antes había cooperación, pero estaba repartida en la estructura municipal en coordinaciones que se desprendían directamente del Intendente; no estaba centralizada ni planificada. Hubo hermanamientos, pero no encontré ningún registro cuando arrancó la gestión. Hay un tema terrible alrededor de los hermanamientos y es la burocracia. Asimismo, Cancillería no tiene capacidades para trabajar en simultáneo con un gran número de hermanamientos solicitados por los municipios, además de no contar con una base de datos en materia de cooperación. Parte del trabajo que se realizó con el BID fue para recolectar datos ya que el municipio antes de esta gestión no tenía datos. Puntualmente en Salta, el BID bajo unos nódulos para realizar la carga de los ODS, pero no se avanza ya que falta gente capacitada que pueda cargar los datos

Otro punto respecto al tema del hermanamiento es que quedó obsoleto. En varios foros de municipios están desvinculando los hermanamientos como una forma nueva de vincularse. La forma de vincularse es a través de

Memorándum de entendimiento, carta compromiso, otros instrumentos similares. El objetivo central es meter a la parte privada en estos vínculos; es clave la triangulación.

**2.6) ¿Cuál ha sido la motivación del Municipio de Salta en involucrarse en acciones de cooperación internacional?**

La modernización. Sin la vinculación internacional como buenas practicas no nos modernizamos.

**2.7) ¿Cómo es la interacción del área de Cooperación Internacional con el Gobierno Provincial y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto?**

Con Cancillería excelente, tenemos una vinculación directa. Trabajamos en conjunto. Hubo un trabajo importante que se hizo en Salta con ONGs de jóvenes con algún tipo de proyección internacional, con quienes se firmaron convenios y se trianguló en trabajos como por ej. En la concientización del cuidado medio ambiental que trabajamos conectados con la Agencia de Cooperación Japonesa. Algunos proyectos/acciones: Hicimos el día verde con todas las organizaciones de jóvenes, realizamos dialogo con jóvenes de Guatemala, con la alianza Eurolatina de ciudades intercambiamos conocimiento acerca de lo que venían haciendo los jóvenes en materia de ODS, trabajamos con chicos capacitándolos en los colegios con el tema de ODS.

**2.8) ¿La cancillería ofrece capacitaciones, transferencia de conocimientos?**

Poco, casi nada. No dan abasto. La Cancillería te ayuda a vincularte cuando reciben contactos de otros países que están interesados en realizar un vínculo con alguna ciudad de Argentina. Hace poco nos llamaron para vincularnos con una ciudad de Malasia y de México. Salvo estos casos, el vínculo con otras ciudades es directo por parte del gobierno local. Me llamo la atención el vínculo que estamos iniciando con la ciudad de Cuenca en Ecuador para firmar un hermanamiento, quienes son iguales a nivel de superficie, mismo número de habitantes (el proceso está demorado por trámites burocráticos internos). El proyecto con Cuenca surge ya que ellos tenían un programa de depuración verde y control de saneamiento que nos podía servir a nosotros. Por su parte ellos nos pedían nuestra proyección cultural y turística para ser compartida. Este proyecto estaba avanzando y nos estábamos por juntar, pero se metió Cancillería y se terminó frenando todo. A nivel provincial no hay bajada de cooperación internacional, nada.

**2.9) ¿Existe un plan director del municipio en cuanto a la cooperación internacional? ¿Cómo es la elaboración y desarrollo del mismo? ¿Podrían compartirlo?**

Lo inicié cuando ingresé como director en el 2016.

**2.10) ¿Cómo se articula el plan director del municipio con el resto de los planes municipales?**

Se armó con autonomía y por supuesto siguiendo las líneas directivas del plan de gestión del municipio. La lógica que utilicé fue pensando que es lo que tenemos que hacer como municipalidad para internacionalizarnos. A partir de ello elabore algunos ejes específicos y las necesidades de las áreas del municipio. Luego, se revisaron los objetivos, se empalmaron con la demanda del intendente y se empezó a trabajar con las áreas identificadas de forma transversal por pedido de la intendencia. Para articularlo hicimos una serie de seminarios de

sensibilización internos con el propósito de que las otras áreas del Municipio conozcan del trabajo que hacemos, luego en función y a demanda de lo que iba surgiendo en estos talleres, fuimos conectando esto con los objetivos del plan y los objetivos de ODS.

**2.11) ¿El plan director se elabora pensando en que es lo que me puede ofrecer a mí el mercado o que es lo que yo tengo para ofrecer a mis socios y/o a otros organismos?**

El anclaje internacional lo entendí desde la doble perspectiva, es decir, mirando para adentro las necesidades de las áreas, pero también viendo que es lo que hay de oferta afuera. Al principio buscaba legitimidad de las áreas de la proyección internacional, ya que al no conocer las necesidades del municipio tuve que plantearme los objetivos que me permitan legitimarme para adentro. Entonces busqué insertarme en redes, trabajar con otras asociaciones, ONGS, que trabajen en el área internacional, con el fin de posicionarme como oficina de internacionales. Cuando llegan pedidos de vinculación como ser el caso con Cuenca, esto legitima las acciones que realiza la oficina de internacionales.

Actualmente tenemos algunas acciones de vinculación: Cuenca, Santiago de Querétaro, un proyecto con la Red de Paramentos Locales que es una alianza público-privada con algunos Consejos de Deliberantes de Argentina que lo estamos expandiendo a nivel global, metiendo los ODS en el ámbito parlamentario local. Asimismo, como proyectos tenemos: Ingresar a más redes como ser a la Unión Iberoamericana de Municipalistas por tema de capacitaciones; el otro proyecto es poder trabajar en la cooperación del conocimiento con el JICA, con ellos estamos avanzando en un proyecto que se encuentra en la parte administrativa ahora para poder mandar empleados municipales a perfeccionarse en otros municipios en Japón.

Para resumir, tenemos vínculos con ciudades como Cuenca y Santiago de Querétaro que surgen directamente desde el gobierno local con algún apoyo de Cancillería. El resto de las acciones internacionales son a través de redes y el Comité de Ciudades del CARI. El CARI nos ayuda a posicionarnos, igualmente eso depende del tipo de ciudades, una ciudad como Rosario no necesita del CARI ya que tiene una expertise del año 80. Nosotros como Municipio chico el proceso es diferente, ya que arrancamos desde una etapa donde la ciudad ya es vista como actor internacional. Con estas capacitaciones o buenas prácticas recibí conocimiento de cómo otras ciudades resolvieron problemáticas en sus ciudades por lo cual si sucede en la ciudad de uno no estás en 0, sino en otro nivel. Para que la cooperación suceda es importante la cercanía e importancia que el intendente le dé a estos temas ya que ayuda a visibilizar y otorga presupuesto. Pero también es importante el tema de la cultura del Municipio. Una cultura que tiene como prioridad temas urgentes como alumbrado y barrido y nada más que eso, es una cultura que no planifica y eso imposibilita todo tipo de acción que se quiera llevar a cabo. El poder político en todo este tipo de acciones es clave para poder motorizar las acciones de la oficina internacional.

**2.12) ¿Cuáles son las herramientas de cooperación internacional que utiliza el Municipio de Salta?**

Usamos hermanamientos, contactos bilaterales con los programas de las Embajadas directamente, redes sociales para instalar la marca ciudad, marketing, memorándum de entendimiento y de amistad con ciudades con algunas ciudades argentinas para potenciar la parte internacional, hacemos triangulación con las ONGs para aplicar con organismos internacionales.

**2.13) Enumere los principales programas de cooperación de los últimos 5 años. ¿Los programas continúan vigentes?**

El más grande que tiene vigencia es el Programa del ICES Iniciativa de ciudades emergentes y sostenibles del BID. El BID. Tenemos un programa de cooperación con la Embajada de Estados Unidos para recambio del parque lumínico del centro de la ciudad. Con la Embajada de Israel estamos en negociación para un fondo que nos permita poder trabajar el recambio del parque lumínico. Ha sido muy complicado con la Unión Europea.

**2.14) Dentro de la cooperación internacional podemos encontrar la cooperación descentralizada como herramienta. ¿Se han celebrado acuerdos de cooperación descentralizada en el municipio de Salta? ¿Qué tipo de cooperación descentralizada han realizado y con qué socio? ¿Cómo ha sido su vinculación con la contraparte? ¿Los acuerdos de cooperación descentralizada han sido ejecutados de forma directa por el Municipio, de forma indirecta a través de organizaciones no gubernamentales o mixtas?**

Un caso de vinculación fue con la Agencia de Cooperación Japonesa, que permitió poder intercambiar con especialistas de algunas áreas específicas. Por ejemplo, se invitó a una japonesa especialista en diseño textil que estuvo de visita en Salta y nos ayudó con las cooperativas textiles locales, para avanzar con proyectos de emprendedurismo. Asimismo, mandaron especialistas en reciclaje basura. Con AL-LAs un proyecto que se llama dialogo que fue muy bueno y bien recibido, que se trabajó para ver como internacionalizar la ciudad. Para ello se convocaron varios grupos de la comunidad como ser: académicos, jóvenes, ciudadanía, otros, y fueron surgiendo productos. Con el Comité de Ciudades se realizan vínculos, charlas, espacios de publicaciones de buenas prácticas de las ciudades. Cabe señalar que siempre se intenta que todas las iniciativas de internacionalización salgan de la oficina, pero por supuesto se reciben propuestas de afuera. En la red de parlamentos locales estamos trabajando con una consultora. Tenemos proyectos con ONGs de trabajos con hábitat en barrios periféricos. En este proyecto estamos intentando que ingrese algún organismo internacional. También se trabajó con PNUD en proyectos de modernización municipal.

**2.15) ¿Cuáles son los criterios para la selección de la contraparte?**

Por lo general la complementariedad. Tratamos que las contrapartes sean iguales en número o con una distribución parecida. Tratamos de que la contraparte nos pueda brindar alguna herramienta que necesitemos. Asimismo, vemos que podemos intercambiar dar nosotros a la hora de realizar la selección de la contraparte.

**2.16) ¿Cuáles son las principales áreas temáticas en las que se enfoca el Municipio para la cooperación descentralizada?**

Actualmente discapacidad, género, tecnología, pyme, en línea con los ODS.

**2.17) ¿Ud. considera que la cooperación descentralizada es una herramienta eficaz para el Municipio en cuanto soluciones a las problemáticas locales en conjunto con socios de gobiernos subnacionales pares?**

No es la única herramienta, es más yo creo que hoy el sistema internacional y los canales múltiples de conexión nos ofrecen otras formas y nos imponen la lógica de ser más creativos a la hora de buscar los vínculos

internacionales. La cooperación es una herramienta más. Para mí la cooperación descentralizada ha quedado encorsetada en un concepto que no le ha permitido crecer. La fase inicial para llegar a la cooperación es una serie de gestiones que no tiene que ver con lo económico.

**2.18) ¿Cuáles han sido los resultados de los acuerdos de cooperación descentralizada?**

Con Estados Unidos hemos realizado el recambio de parque lumínico, hemos obtenido becas para que personal municipal vaya para allá a hacer algún curso o recibir transferencia.

**2.19) ¿Cuáles han sido las ventajas y desventajas de los acuerdos celebrados en materia de cooperación descentralizada?**

Desventajas: La terrible burocratización para generar un expediente y la lentitud en la decisión interna. Externa no tanto, quizás un poco con Cancillería.

**2.20) ¿Cuál es el rol del intendente en cuanto a la acción y cooperación internacional? ¿Tiene un rol activo? ¿Cuál es su participación en la definición de las líneas estratégicas de la acción y cooperación internacional?**

En el caso del intendente de Salta hay un poco de desconocimiento en el tema, por lo cual el acompañamiento es absolutamente delegado a la oficina de relaciones internacionales. Sin embargo, la traba del desconocimiento hace que cueste el acompañamiento del intendente en todo lo que queremos hacer de relaciones internacionales. El acompañamiento ha sido en un 70%, no estamos tan mal.

**2.21) ¿Cómo ve la internacionalización de los gobiernos locales en 5 años?**

Actualmente se ha abierto un proceso internacional. Veo bien el desarrollo si seguimos armando grupos que presionen e impulsen este nuevo fenómeno de las ciudades en las relaciones internacionales conjuntamente con otras organizaciones no gubernamentales.

**2.22) ¿Cómo es el nivel de capacidad de Gestión (Management Público, Planificación Estratégica, Gerenciamiento de Proyectos y Sistematización de Información) del municipio?**

Se está avanzando en la sistematización a los fines de que el intendente pueda visualizar fácilmente las prioridades.

**Entrevista N°3 – Municipio de La Plata**

Nombre y apellido del entrevistado: Gustavo Kienzelmann

Rol en el Municipio: Director de Atracción de Inversiones

Municipio: La Plata

**1) Intercambio preliminar compartido general**

Lo que uno puede ver en el Comité de Ciudades es que hay diferentes niveles de desarrollo de las áreas de internacionales de las ciudades. Rosario, Santa Fe, Tandil, CABA están en un nivel alto, después vienen ciudades como La Plata, Salta, Pergamino, Neuquén que estarían en un nivel intermedio y luego hay ciudades o

municipios que recién están iniciando. 3 de febrero por ejemplo lo realiza, pero no lo tiene formalizado en un organigrama.

En cuanto al tema de fondos económicos para llevar a cabo proyectos locales no hay muchos, pero se pueden conseguir a través de Mercociudades (La Plata es socio fundador), FLACMA (Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones de Gobiernos locales), ALLAS u alguna otra red. Los fondos no son muy grandes, entre 5 y 10 mil euros que no sirven para hacer prácticamente nada. En estas redes es sustantivo participar para poder sacar todas las potencialidades que ofrecen. Mercociudades estamos participando. El año pasado me invitaron en representación de La Plata a Montevideo para mostrar un proyecto.

Volviendo al tema de los fondos, no hay tantos actualmente como para realizar cooperación. Puntualmente la dinámica de nuestra oficina frente a estos temas es de revisar lo que hay de oferta de cooperación que nos pueda servir y a partir de ahí seleccionamos ya que no se puede participar de todo por un tiempo de limitante y de recursos. Las cooperaciones que seleccionamos son en función de las estrategias que tenemos para el desarrollo de la ciudad tanto a nivel económico, como en otros niveles.

Actualmente venimos trabajando en cooperación con China y el estado de Bayer de Alemania entre otros. Específicamente con Bayer han venido dos veces a La Plata expertos en cervezas quienes brindaron unos workshops a productores y distribuidores locales nuestros. La experiencia fue muy buena y se volverá a repetir. Lo que hicimos fue nuclear a muchos proveedores con demandas en el tema y pusimos a disposición estos dos expertos con el fin de que brinden experiencias/conocimientos para responder a las demandas. Algunas de las demandas eran: Como comprar más inteligentemente los insumos. Uno de los alemanes que vino era experto en producción y en equipos de cerveza artesanal, la otra persona experta en canales comerciales y comercialización de cerveza, marketing. Esto nos sirvió a nosotros ya que nos permite además exportar la marca local. Lo que es ideal es que en un futuro de esta cooperación se puedan desarrollar lazos comerciales más fuertes que representen desarrollo económico para ambas partes

Con China estamos trabajando con la ciudad de Chengdu. Con china hicimos un hermanamiento ni bien empezamos la gestión. Vinieron a La Plata un grupo de chinos y fueron para allá un grupo de representantes de música folclore y tango y de deporte.

**2) ¿Existe una estructura formal en el Municipio encargada de la cooperación y acciones internacionales del municipio? En el caso que sí, ¿cuál es el nombre del área? ¿cuáles son sus funciones? ¿De quién depende? ¿Cómo está compuesta? ¿Cuál es la cantidad de recursos humanos? ¿Cuál es el nivel de profesionalización del plantel que conforma dicha área? ¿Desde cuándo existe dicha área?**

Actualmente en el área de internacionales soy la única persona. El área esta formalizada: es la Dirección de Atracción de Inversiones y relaciones Internacionales, que se encuentra dentro de la SS. de Desarrollo Económico que a su vez depende de la S. de Planeamiento Urbano y Economía; la Secretaría depende del intendente. Las funciones en lo que hace al área de internacionales son: Participar activamente en las redes en las que participa la ciudad; Promover cooperaciones; Fomentar el intercambio con ciudades hermanas; Otras. Se compartirá la normativa.

Cabe señalar que, aunque el área de internacionales se encuentre en el organigrama del Municipio de La Plata, internamente las áreas no nos conocen mucho como quisiéramos que nos conozcan. El área de

internacionales es un área que se visibiliza internamente cuando logras un encuentro entre el intendente y un alcalde de otra ciudad, cuando traes una cooperación o cuando nos invitan a participar de un evento. Se podría decir que es un área silenciosa dentro del Municipio. En este sentido tuve que evangelizar bastante yo puertas para adentro cuando inicié la gestión y desarrollé el documento con la estrategia de internacionalización de la ciudad, el cual compartí internamente.

Todo lo que llega de afuera/externo yo soy el punto focal a quien llega y distribuyo internamente. Por ej. Llegan capacitaciones de Mercociudades en materia de medio ambiente. Hay oportunidades en las que llegan convocatorias para proyectos que son muy interesantes, pero cuando reenvío no hay muchas respuestas. En el CARI se habla de esto último, de cómo le demostramos a los intendentes que el área de internacionales tiene sentido. Se cree internamente que el área de internacionales es la agencia de viajes del Municipio; hay que desterrar esta idea de la organización interna.

Nuestro intendente trabaja mucho con la urgencia, por lo cual cuando se lo invita a un evento, a una charla o a una actividad, hay que vender bien la idea ya que si no hay una exposición que le sirva al intendente no participa. Esto que detallo es normal que suceda con los intendentes. En este sentido, sería bueno que el intendente, el jefe de gabinete o alguien se ocupen más del largo plazo y no de lo que suceda día a día. Cuando uno ve las actividades del intendente la agenda está colapsada todos los días.

Volviendo al tema de los recursos humanos. En el área estoy yo solo. Hay 4 personas que se encuentran en la órbita de la Subsecretaría, pero son administrativos.

Como mencionaba anteriormente, el área de internacionales funciona como proveedor de información al cliente interno de todo lo que nos llega desde afuera. Ej. Recibimos gacetillas de Mercociudades que se reenvían, proyectos de cooperación Sur-Sur, información de la Oficina de Cooperación de la Provincia de Buenos Aires (cooperaciones, actividades, otros).

La política pública del área de internacionales está alineada al plan de gestión. Hay una visión estratégica. La Plata tiene un plan estratégico “La Plata 2030” que se realizó a través de un proyecto con ICES del BID.

En cuanto a los antecedentes de esta dirección, antes de esta gestión (dic. 2015) había relaciones internacionales en un esquema parecido al de 3 de febrero donde había una persona dentro de un área, pero no estaba institucionalizada. La Plata estaba ausente en las redes, no se recibían muchas misiones en la ciudad. El área de internacionales la localizaban dentro del área de relaciones institucionales o más cerca del intendente. Hay un esquema que para mí es el mejor y es el de la ciudad de Santa Fe a través de la Agencia de Cooperación. Sin embargo, para aplicar este modelo tenés que tener recursos y tiempo. La Agencia es un ente separado/autárquico con presupuesto y recursos propios, la cual depende directamente del intendente. Creo que mínimamente deben tener 10 personas trabajando ahí. Ellos con Francia llevaron mucha cooperación. Están posicionados en lo que tiene que ver con ciudades resilientes.

Cuando iniciamos la gestión en diciembre 2015 nos encontramos con que había hermanamientos, pero inactivos. Había carpetas y expedientes con la información de estos. El número de hermanamientos ascendía a 18 y nosotros pudimos reflatar entre 5/6. El primer hermanamiento es de fines de los 80. Cada carpeta tiene la carta de intención, el hermanamiento firmado y alguna documentación anexa. Los hermanamientos que se realizaron en la anterior gestión fueron más para la foto que para proyectos específicos.

Como mencionaba anteriormente, las acciones de internacionales se pensaron de la siguiente forma: Se pensó en la estrategia de la ciudad, luego se elaboró el plan, a partir de los ejes determinados para Desarrollo

Económico surgió el posicionamiento de la ciudad de la Plata como “Ciudad de Conocimiento”. A partir de esto se definió trabajar en algunas líneas de acción como por ej. El desarrollo de un polo de IT en La Plata, un polo de empresas de software, armado de un Cluster agroalimentario (La Plata tiene un Cordón Frutihortícola muy importante), desarrollo de turismo receptivo. Basado en estas líneas de trabajo, analicé los hermanamientos que teníamos y filtré cuales nos servían para poder desarrollar las líneas. De este filtró surgió que aproximadamente 6 hermanamientos se compatibilizaban con la estrategia de la ciudad, de esos 6 terminamos trabajando actualmente con 4. A estos hermanamientos se sumaron otros proyectos de ciudades que se pusieron en contacto con nosotros para hacer cosas en conjunto (Para Bayer no se firmó ningún tipo de convenio). Los hermanamientos son el anclaje internacional para empezar algún tipo de proyecto en común con otras ciudades del mundo. Los eventos internacionales también son útiles para el inicio de algún tipo de relación con otras ciudades.

En cuanto a proyectos en curso tenemos:

- Porto Alegre. Intercambio de emprendedores de base tecnológica.
- Chengdu. Temas de deportes-fútbol y temas culturales. Asimismo, tenemos pensando hacer otras cosas, como ser: intercambio de idioma chino español. Esto surge de un convenio que firmó Maria Eugenia Vidal para toda la Provincia de Buenos Aires. La prueba piloto de este intercambio se va a realizar en la ciudad de La Plata este año. La acción está centrada en la enseñanza de Chino Mandarín (nivel básico) y lo vamos a hacer en una escuela primaria y una secundaria. Los chinos están trabajando muy fuerte en desembarcar con su idioma y su cultura. Yo por ejemplo el año pasado fui a China. En este viaje te enseñan su cultura, su turismo, su gastronomía. Además de que vos veas como trabajan ellos, quieren que conozcas su forma de vida, sus costumbres. Particularmente para la oficina de internacionales, Chengdu es super estratégico. Por último, con Chengdu tenemos un hermanamiento firmado, pero no firmamos ningún tipo de convenio de cooperación para enmarcar las acciones que estamos desarrollando con ellos.
- Zaragoza. Es otra ciudad hermana que estamos trabajando.
- Bayer. Con Bayer estamos realizando las acciones que mencioné anteriormente, pero no tenemos nada firmado, ni hermanamiento, ni convenio de cooperación, fue todo a través de emails. Estamos realizando vínculos por la temática de la cerveza donde está participando una Universidad Alemana y la Universidad de La Plata para hacer una carrera de producción de cerveza de 4 años con know how de Alemania. Nos están ayudando con el Cluster Agroalimentario, el año pasado hicimos dos jornadas virtuales gratis donde los alemanes nos transfirieron el know how de cómo encarar la conformación de Clusters.

Los hermanamientos son un primer disparador, pero no nos limitamos a eso para llevar a cabo proyectos. Por lo general donde hay dinero implicado y rendición de esto se hace un convenio de cooperación, sino no. Por último, estamos trabajando en marca ciudad que es “La Plata Ciudad del Conocimiento”. Conocimiento puede ser software, cultura, Universidad de La Plata, el saber.

**3) ¿Podría especificarnos cuando el Municipio de La Plata ha comenzado a realizar acciones y cooperación internacionales? ¿Cómo ha sido su evolución hasta el día de hoy?**

Se desarrolla en la pregunta 2.

**4) ¿Cuál ha sido la motivación del Municipio de La Plata en involucrarse en acciones de cooperación internacional?**

La motivación es acceder a fondos y buenas prácticas para capitalizarlos puerta adentro del municipio. Buscar algo concreto, no quedarse en algo intelectual.

**5) ¿Las acciones de cooperación poseen autonomía o están sujetas a lineamientos del Gobierno provincial y/o Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la Nación?**

Autonomía. Obviamente si la Provincia ofrece alguna línea y al municipio le interesa, el municipio se suma. El gobierno Nacional no baja lineamientos.

El tema de ODS es algo que se baja desde Nación a las Provincias y Municipios. Los municipios son los que tienen que trabajarlos a través de la localización de estos. El tema de los ODS y Hábitat es clave meterlos en los planes ya que te da mayores chances de aplicar a proyectos y fondos.

**6) ¿Existe un plan director del municipio en cuanto a la cooperación internacional? ¿Cómo es la elaboración y desarrollo del mismo? ¿Podrían compartirlo?**

El plan de internacionales está en el plan de desarrollo económico y el de desarrollo en el plan estratégico de la ciudad de La Plata.

**7) ¿Cuáles son las herramientas de cooperación internacional que utiliza el Municipio de La Plata?**

Hermanamientos y cooperación descentralizada como instrumentos y herramientas. Luego participación en redes y aplicación en proyectos puntuales.

**8) ¿Ud. considera que los proyectos comprendidos dentro de la cooperación internacional son proyectos asilados o se insertan dentro de una política pública de desarrollo local?**

Se insertan dentro de una política pública de desarrollo local.

**9) Dentro de la cooperación internacional podemos encontrar la cooperación descentralizada como herramienta. ¿Se han celebrado acuerdos de cooperación descentralizada en el municipio de La Plata? ¿Qué tipo de cooperación descentralizada han realizado y con qué socio? ¿Cómo ha sido su vinculación con la contraparte? ¿Los acuerdos de cooperación descentralizada han sido ejecutados de forma directa por el Municipio, de forma indirecta a través de organizaciones no gubernamentales o mixta?**

La cooperación es informal, por ejemplo, el caso de Bayer que estamos trabajando sin convenio de cooperación. Luego todo es a través de hermanamiento como paraguas, pero no hay cooperación formal en el sentido de firma de convenios. Proyectos: Bayer (cerveza, diseño, cluster agroalimentario), Chengdu (deporte, idioma, cultura), Porto Alegre (intercambio de emprendedores), Zaragoza (intercambio por medio ambiente), Montevideo (intercambio apps ciudadanas).

**10) ¿Cuáles son las principales áreas temáticas en las que se enfoca el Municipio para la cooperación descentralizada?**

Las mencionadas anteriormente.

**11) ¿Ud. considera que la cooperación descentralizada es una herramienta eficaz para el Municipio en cuanto soluciones a las problemáticas locales en conjunto con socios de gobiernos subnacionales pares?**

Si.

**12) ¿Cuáles han sido las ventajas y desventajas de los acuerdos celebrados en materia de cooperación descentralizada?**

Ventajas: Intercambio de experiencias y buenas prácticas, capacitación, ampliación de agendas, posicionamiento de la ciudad.

Desventajas: La no continuidad. Cuando se hace el hermanamiento o acuerdo y no le das contenido, continuidad, seguimiento, y se termina cayendo. Es un acto para la foto.

**13) ¿Cuál es el rol del intendente en cuanto a la acción y cooperación internacional? ¿Tiene un rol activo? ¿Cuál es su participación en la definición de las líneas estratégicas de la acción y cooperación internacional?**

Tiene un rol medianamente activo ya que el día a día le demanda tiempos que hace que no pueda participar en temas de internacionales como se lo requiere. Tiene interés, pero no tiene tiempo. Siempre está al tanto de lo que hace internacionales. Este año el Intendente tiene programado viajes al exterior que durante los primeros años no realizó.

#### **Entrevista N°4 – Municipio de Tandil**

Nombre y apellido del entrevistado: Marcela Petrantonio

Rol en el Municipio: Coordinadora Oficina de Vinculación Internacional

Municipio: Tandil

**1) ¿Existe una estructura formal en el Municipio encargada de la cooperación y acciones internacionales del municipio? En el caso que sí, ¿cuál es el nombre del área? ¿cuáles son sus funciones? ¿De quién depende? ¿Cómo está compuesta? ¿Cuál es la cantidad de recursos humanos? ¿Cuál es el nivel de profesionalización del plantel que conforma dicha área? ¿Desde cuándo existe dicha área?**

La Oficina de Vinculación Internacional fue creada en el 2004 por un Decreto del Departamento Ejecutivo. Con una mirada transversal de lo que significan los vínculos internacionales de una ciudad, la Oficina depende de la Jefatura de Gabinete de Secretarios y articula con todas las secretarías del gobierno.

**2) ¿Podría especificarnos cuando el Municipio de Tandil ha comenzado a realizar acciones y cooperación internacionales? ¿Cómo ha sido su evolución hasta el día de hoy?**

La oficina tiene tres Programas de Trabajo que son permanentes y se van planteando metas y acciones específicas en cada uno de ellos. Los programas son: Cooperación Internacional Descentralizada; Integración Regional, y Promoción de Negocios Internacionales (Promoción, se trabaja en coordinación con la S. de Desarrollo Local).

En lo que respecta a cooperación internacional descentralizada hemos realizado acuerdos bilaterales con ciudades como Montevideo, una ciudad de Dinamarca y ciudades italianas, estas últimas a partir del rol de la colectividad italiana con algunas ciudades.

En cuanto a la forma de vinculación, el Municipio tiene una actitud ofensiva en cuanto a buscar ciudades para realizar acuerdos y proyectos. En este sentido se han presentado a lo largo de la vida de la oficina un número importante de proyectos. Hemos formulado proyectos y presentado para aplicar a alguna Agencia o fuente de cooperación, algunas veces con éxito otras no, pero es la línea que mantenemos. Asimismo, hay una serie de ciudades con las que se desarrollaron vínculos y acuerdos que surgieron a demanda de la propia sociedad.

La oficina de vinculación internacional tuvo un fuerte movimiento hasta el 2011 y después tuvo un período de meseta, producto de una ausencia de entendimiento político de cuál era la utilidad e importancia de las relaciones internacionales, la cooperación y todo tipo de acción internacional. Es clave la acción del político como impulsor de estos temas y para insertarlos en la agenda local. Generalmente, es raro que los Intendentes tengan como política de estado las relaciones internacionales. Para generar vínculos es necesario viajar y movilizarse, sin embargo, esto muchas veces es visto como una pérdida de tiempo, es decir, ven que por ej. ir a una reunión para intercambiar experiencias no sirve para nada ya que no generan resultados inmediatos. Ciudades intermedias como Tandil deben priorizar sus escasos presupuestos, dado que la descentralización de funciones de los estados locales no está acompañada de descentralización presupuestaria, lo que lleva a los Intendentes a priorizar cumplir con las funciones básicas.

### **3) ¿Está bien utilizado el termino de cooperación descentralizada?**

Si nos remitimos a la bibliografía, la cooperación descentralizada es presentada como los vínculos vis-à-vis entre dos gobiernos subnacionales que giran en torno a un proyecto común. Quizás la palabra confunde y tendría que utilizarse otra palabra. En esta línea, un hermanamiento es algún tipo de cooperación. El hermanamiento es la fase inicial de la cooperación descentralizada, es decir, encontrar una contraparte que tenga aspectos en común para luego continuar una siguiente etapa de desarrollo de un proyecto concreto. El termino aplicaba más a los fondos de la Unión Europea, que hace unos años había con Francia, proyectos más “Norte-Sur”.

La cooperación descentralizada centra el foco del análisis en los gobiernos subnacionales. De esta manera, se corre al Estado Nacional y se inserta en la agenda lo local y territorial. Aquí lo territorial, es entendido desde una lógica no geográfica, lo que implica un concepto mucho más amplio y sistémico: partiendo de la agenda de desarrollo que tiene un determinado territorio, se delimitan acciones internacionales que pueden contribuir a ese desarrollo, donde por supuesto entra la cooperación y las herramientas de acciones internacional.

En el último tiempo las estrategias internacionales de los gobiernos subnacionales y territorios, es la formación de redes de ciudades, por lo cual el campo de acción es mucho más amplio y no se limita solamente a la cuestión de búsqueda de fuentes multilaterales de cooperación. La estrategia que ha tenido América Latina ha

sido de consolidar sus redes de ciudades con la Unión Europea y con el resto del mundo. El punto central fue que la forma de movilizar eso es a través de redes de ciudades, mediante captación de fondos que se puedan conseguir como red de organismos multilaterales de cooperación.

**4) ¿La lógica de cooperación es con un enfoque económico? ¿Podemos decir que esta es la lógica empleada por los gobiernos subnacionales?**

No, no únicamente. Luego de la globalización, Argentina en el año 93 cambia el rol del estado y por sobre todo el rol de los gobiernos locales, colocándolos como un actor central del desarrollo. En ese contexto, si revisamos el último quinquenio de la década del 90, en Argentina ya había 15 ciudades que empezaron a tener en sus gobiernos áreas de asuntos internacionales, por ej. Rosario. La creación de estas áreas de asuntos internacionales no fue únicamente para captar fondos, sino que lo hicieron para empezar a instalar en este mundo global la marca ciudad. Los que crearon Mercociudades que también fue a mediados de los 90, lo hicieron para potenciar lo político, la voz local frente al proceso de integración regional. Y en ese caso la “motivación/intención” no era encontrar una respuesta a las necesidades de políticas de desarrollo local o una inversión (lo tangible) sino el posicionamiento político, y ser una voz escuchada que plantea. Pensar que lo internacional sirve para conseguir inversiones externas, para crear empresas, o en esa línea, es una visión absolutamente restringida y simplista.

Este año hemos logrado, a partir de la presentación de proyectos, que el Secretario de Asuntos Jurídicos participara de un encuentro internacional con unos 40 abogados de América Latina y España haciendo un intercambio de experiencias vinculadas a cómo responden en materia jurídica los gobiernos locales de América Latina y españoles. Asimismo, este año, la Secretaria de Desarrollo social de Tandil presentó en Huelva, España, un proyecto que tiene que ver con el uso del reciclado para hacer basura. En este sentido, todos estos proyectos y acciones nos sirven precisamente para que a partir de ahí aparezcan otros proyectos y cooperaciones bilaterales con ciudades. En este último caso, surgió un proyecto vinculado con los jóvenes, con la ciudad de Montevideo, con quienes tenemos un programa en el cual hacemos un concurso con jóvenes de escuelas rurales quienes tienen que presentar una monografía/informe y el ganador recibe el premio de viajar a Montevideo o Tandil. Tenemos a nuestros chicos rurales casi un semestre trabajando formas de integración regional, y esto surge de un acuerdo de cooperación bilateral entre la ciudad de Tandil y la de Montevideo. Sin duda la cooperación contribuye al desarrollo con estos ejemplos que te cuento.

Las relaciones internacionales, las acciones no son exclusivamente las de cooperar. Los municipios se pueden vincular con otros objetivos que no sean los de cooperar.

Con India hicimos un encuentro cultural fuerte a través de una vinculación con una ciudad de ahí, que en términos productivos no había aparecido nada concreto, pero que el encuentro movilizó mucho a la sociedad de Tandil. En este sentido, lo que terminas haciendo además de un hecho y una acción específica y concreta, es un encuentro de 4 días donde tenes una apertura del Arte de Vivir, cursos de yoga, pero por sobre todo el acercamiento de la cultura India en todo lo que puede aportar al territorio en términos de su “*savoir-faire*”, como dirían los franceses. Y la realidad es que hubo mucha participación y ganas de la sociedad tandilense de ser parte absolutamente de todo esto. Puntualmente si tenemos que analizar los resultados concretos esto no dejo ninguno específico, pero sin duda a muchas personas les ha impactado en su propia individualidad. Los chicos que

hicieron el arte de vivir, lo hicieron ya que necesitaban herramientas para ser felices, esto permite nutrirte como persona.

**5) ¿Cuál ha sido la motivación del Municipio de Tandil en involucrarse en acciones de cooperación internacional?**

En una apretada síntesis podemos decir que se trató de un líder local (El Intendente Lunghi) que consideró que el gobierno local debía exceder la función de ABL, y en lo que hace a los vínculos internacionales, acompañar el proceso de internacionalización de la ciudad con la creación de una oficina que pudiera colocar también al gobierno local en un mundo sin fronteras, donde la mirada local en lo global se hace necesaria.

**6) ¿Cómo es la interacción del área de Cooperación Internacional con el Gobierno Provincial y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto? ¿Las acciones de cooperación poseen autonomía o están sujetas a lineamientos del Gobierno provincial y/o Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la Nación?**

Para vincularse con una ciudad, no es necesario pasar por el gobierno nacional. Te doy un ejemplo: esta semana estamos mandando desde el municipio a cuchilleros tandilenses a Francia a Thiers a un encuentro de ciudades capitales de cuchillos. Este encuentro se inserta dentro de la lógica de redes de ciudades. En referencia al vínculo con Cancillería, me comuniqué con ellos para comentarles del encuentro y solicité ayuda específicamente para poder sacar los cuchillos del país. En este sentido, no nos pudieron ayudar, por lo cual terminamos haciendo los tramites de forma interna, ya que la burocracia de Nación no nos brindó las soluciones que necesitábamos en tiempo.

**7) ¿Existe un plan de gestión municipal de internacionales? ¿Cómo es la elaboración y desarrollo del mismo? ¿Podrían compartirlo?**

El plan está vinculado con las acciones que se definen año a año en cada programa explicado anteriormente. A principios de cada año se acuerda con el Jefe de Gabinete en qué temas se trabajará en cada programa.

**8) ¿Cómo se articula el plan de gestión municipal de internacionales con el resto de los planes municipales?**

El hecho de depender de la Jefatura de Gabinete de Secretarios tiene implícito que haya una articulación directa con todos los proyectos de la secretaría del gobierno.

**9) ¿Cuáles son las herramientas de cooperación internacional que utiliza el Municipio de Tandil?**

En el marco del programa de cooperación internacional, se trata básicamente presentación de proyectos a las agencias de cooperación para obtener cooperación técnica o subsidios no reembolsables. A su vez, Tandil forma parte del comité de municipios del CARI, espacio que se convierte en una excelente herramienta en los últimos dos años

**10) Enumere los principales programas de cooperación de los últimos 5 años. ¿Los programas continúan vigentes?**

Cooperación con Montevideo: “Mercosur en las escuelas rurales”; Cooperación sur-sur: presentación de proyectos a Mercociudades; Agenda urbana 2030: en conjunto con la Secretaría de Obras; UCCI; capacitación de funcionarios (Secretaría de Desarrollo Social, Secretario Legal y Técnico, Jefe de Gabinete, Subsecretario de Coordinación); Instituto de Turismo de Mercociudades (en conjunto con la Dirección de Turismo); Misiones inversas comerciales; Capacitación en comercio exterior a las empresas de la ciudad (en conjunto con el gobierno provincial y nacional)

**11) ¿Ud. considera que los proyectos comprendidos dentro de la cooperación internacional son proyectos asilados o se insertan dentro de una política pública de desarrollo local?**

Todos los proyectos/acciones se debaten con el Jefe de Gabinete de Secretarios, lo que lleva a que se inserte dentro de la política global de Desarrollo Local.

**12) ¿Se han celebrado acuerdos de cooperación descentralizada en el municipio de Tandil? ¿Qué tipo de cooperación descentralizada han realizado y con qué socios? ¿Cómo ha sido su vinculación con la contraparte? ¿Los acuerdos de cooperación descentralizada han sido ejecutados de forma directa por el Municipio, de forma indirecta a través de organizaciones no gubernamentales o mixta?**

Sí, hemos celebrado, desde hermanamientos, cooperaciones descentralizadas y otras formas de vinculaciones (se envía documento con las vinculaciones)

**13) ¿Cuáles son las principales áreas temáticas en las que se enfoca el Municipio para la cooperación descentralizada?**

Género y diversidad; juventud, cultura, desarrollo económico, transparencia

**14) ¿Cuáles han sido los resultados (tangibles/intangibles) de los acuerdos de cooperación descentralizada llevados a cabo por el gobierno local de Tandil?**

Con muchas ciudades de Italia con las que se firmaron acuerdos de cooperación bilateral con sustantivo contenido te puedo decir que los resultados fueron buenos. Esto te lo menciono porque muchas veces no tienen contenido y los acuerdos se quedan en la firma.

**15) ¿Cómo se miden los resultados de la cooperación?**

No hay una forma de medir es absolutamente cualitativa y descriptiva.

**16) ¿Cuáles han sido las ventajas y desventajas de los acuerdos celebrados en materia de cooperación descentralizada?**

La verdad es que todo es ventajoso. Hemos hecho varias actividades y todo suma, participamos e invitamos a otros actores como ser ONGs. Entonces no hay una desventaja, nunca hubo ningún problema con nadie en el marco de la cooperación.

**17) ¿Cuál es el rol del intendente en cuanto a la acción y cooperación internacional? ¿Tiene un rol activo? ¿Cuál es su participación en la definición de las líneas estratégicas de la acción y cooperación internacional?**

El intendente tiene un rol activo. Te puedo mencionar que va a las reuniones del Consejo Directivo de Mercociudades. En cuanto a la definición de las líneas del gobierno hay una agenda estratégica del gobierno donde están incluidos los temas de internacional. Lo que hace el área es identificar y empalmar cómo puede acompañar esa estrategia. Todavía el gobierno municipal no ha empezado a trabajar con los ODS más allá de los esfuerzos de la Oficina, pero la Secretaria de Desarrollo Social que en este momento está en Huelva, fue la que entendió los ODS y con ella trabajamos en localizar todas las áreas de desarrollo social en ODS. Particularmente para la Secretaria de Desarrollo Social que tiene a cargo toda la política social, estar en Huelva es una experiencia que va desde lo fascinante por su experiencia individual, hasta la oportunidad/posibilidad de insertarse en un proceso de aprendizaje en sí que brindan estas 3 semanas que tiene trabajo allá. A pesar de todo esto, el gobierno local está parcialmente localizando los ODS y estableciendo las metas, en el sentido de cruzar las políticas con las metas de ODS, y mucho menos. El año pasado se creó un Área de Estadística que está vinculada con indicadores y está totalmente alineada a medir todo lo que es ODS.

Por el tamaño y dimensión que tiene Tandil demasiado viene haciendo. Si vas a ciudades más grandes seguramente también encuentres muchas que ni siquiera entienden del tema. En las ciudades los intendentes pueden llegar a entender del tema y si lo hacen la insertan en la agenda local.

Desde el Ministerio del Interior a través del Encuentro Federal estamos impulsando a través del CARI la encuesta federal, ya que a través del CARI como red tenemos credenciales para ser participantes con voz acreditada. Esta encuesta tiene que ver con la localización de ODS, con la existencia de áreas internacionales, esta es información de base. Por supuesto que los municipios activos en esto son más que en la década del 90, pero no son tantos, aún los intendentes electos actuales la gran mayoría no ponen en agenda estos temas. A los intendentes les cuesta entender las bondades de lo internacional, por eso nosotros a través de redes tratamos de armar estrategias de cómo los políticos que definen las líneas centrales las incorporan como un tema importante dentro de la agenda.

## **Entrevista N°5 – Gobiernos locales y Desarrollo local**

Nombre y apellido del entrevistado: Dr. Daniel Alberto Cravacuore

Rol: Especialista en gobiernos locales y desarrollo local

Fecha: 15 de septiembre

### **1) Intercambio preliminar compartido general**

He sido consultor de todas las redes internacionales, por lo cual mi perspectiva tiene credenciales y es distinta a la gran mayoría. Si hubiera hecho esta entrevista hace 5 años por el tema de cooperación internacional y particularmente descentralizada, la persona indicada para realizarla hubiera sido Nahuel Oddone.

En lo que respecta a vinculación de los gobiernos municipales en el plano internacional, dividiría los municipios que canalizan sus esfuerzos en dos líneas: A través de redes; De forma individual. Política internacional propia. Los que canalizan sus esfuerzos a través de redes, podemos decir que el 70% de los que se lleva a cabo pasa por Mercociudades. Asimismo, se puede decir que se han hecho cosas en otras redes como ser

FLACMA y el Foro Consultivo de Estados y Municipios del Mercosur (FCCR) pero no muy bien realizadas ya que se ha hecho a título individual y no enmarcadas en una estrategia integral de desarrollo local.

### **1.1) Volviendo al tema de las dos líneas de esfuerzos donde los municipios centran sus acciones, ¿podría desarrollar el esfuerzo a través de redes?**

Mercociudades es un buen espacio donde se propicia el funcionamiento de municipios en acciones internacionales a través de redes. Mercociudades en la Argentina siempre ha tenido la impronta de cómo nació, es decir, de ciudades grandes y de ciudades progresistas, entendido eso de ciudades de izquierda. En Mercociudades siempre ha pesado ese perfil que mencionó. Entre las ciudades iniciales que han estado en Mercociudades menciono a Rosario, Mar de la Plata en la época del radicalismo, Morón, Quilmes (el que sin ser lo mismo representaba en algún momento en el Gobierno de Gutierrez el peronismo más de izquierda), Córdoba. Estas ciudades han mantenido medio cerrado el “club de Mercociudades”; prácticamente no entra casi nadie. En cuanto a tu pregunta del papel del CARI, en internacionales no tiene relación con lo que hacen los municipios.

Volviendo al tema de Mercociudades, prácticamente representa una parte muy grande de la acción internacional de los municipios que participan en redes. Luego depende de la impronta y priorización de cada municipio. Quilmes fue el único municipio que tuvo Secretaria de Relaciones Internacionales, esto te demuestra la importancia que le dieron a los temas de internacionales y esto es el reflejo del interés del intendente en ese entonces que fue Francisco Gutierrez. Él estaba en todos los eventos y había armado un muy buen equipo de internacionales en el Municipio. En esta gestión que te cuento, Quilmes tuvo una política muy robusta, pero luego vino el intendente actual y puso de Director de Relaciones Internacionales a un representante de artistas del conurbano. Esto demuestra la falta de liderazgo, perspectiva de las relaciones internacionales, que no tiene que ver con los estudios de la persona sino con el imaginario alrededor del tema.

Del grupo inicial de Mercociudades queda Rosario ya que ha tenido continuidad en la gestión; Mar del Plata por su parte se cayó y no tiene el mismo nivel de intensidad ya que la persona que está con el tema. En Tandil hay un grupo de investigadores del CONICET que se encargan de estudiar las relaciones internacionales. Entonces inicialmente vos tenías un grupo de ciudades que participaban dentro de Mercociudades, que era un grupo chico que históricamente estaba conformado por Rosario, Morón, Quilmes, Esteban Echeverría, Mar del Plata, Tandil, Rafaela con un rol más chico (fue el primer municipio en tener un área de relaciones internacionales, junto con Rosario en el año 91). En lo que respecta municipios del interior, en el pasado Neuquén hizo algo. Entonces, el nivel de posicionamiento de los municipios en temas internacionales depende de las personas, es decir, en Rafaela había un muy buen equipo, pero se fueron las dos personas que estaban con el tema, en Quilmes y Morón pasó lo mismo.

Por último, se encuentra otro grupo de municipios que desarrolló sus actividades en el Consejo Consultivo del Mercosur, a través del Foro Consultivo de Municipios.

Cabe destacar que la acción municipal en redes quedó siempre dividida entre la FAM (Federación Argentina de Municipios) y Mercociudades. Argentina siempre ha tenido un papel absolutamente protagónico en los organismos internacionales, menciono por ej. al presidente de FLACMA durante tres oportunidades fue el intendente de Florencio Varela.

Entonces hay municipios que han participado a través de redes, pero con muy poco éxito. Yo sumaría acá adentro los que han intentado participar en FLACMA, que estaban más asociados a una dinámica nacional que

internacional. Por ejemplo, Domingo Amaya estaba en CGLU, pero eso respondía a que él era el presidente del bloque federal de los intendentes justicialistas, entonces él participaba de las reuniones, pero las acciones que desarrollaba no tenían que ver para nada con ninguna dinámica que Tucumán aprovechara de las potencialidades de lo internacional.

Después te puedo mencionar a un grupo pequeño que participaron en las redes de URB-AL, pero este programa se discontinuó ya que se acabó la plata. En este programa algunos municipios hicieron verdaderos estropicios y otros lo aprovecharon.

En este sentido, es importante mencionar que en cooperación te vas a encontrar con lo que se llama proyecto superpuesto a la realidad del municipio. Particularmente para el Programa URB-AL, Tucumán tenía el proyecto "Ideal" que era promoción de intermunicipalidad en América Latina, que tenía un componente de medio ambiente. El proyecto no estaba enfocado en el basural de Tucumán, sino en juntar tapitas en las escuelas y promocionar la conciencia ambiental. Asimismo, en este contexto, al mismo tiempo aparecieron dos intermunicipalidades con nombres parecidos, una era la que financiaba URB-AL y la otra era la que les interesaban a los intendentes que resolvía el tema de la basura en Tucumán que era un escándalo. Entonces con esto, te das cuenta que la cooperación internacional no siempre tiene que ver con la acción medular del municipio. En mis clases le digo a mis alumnos que la cooperación internacional es un accesorio, no siempre forma parte del municipio.

Por último, hay un grupo de municipios casi en extensión de Mercociudades que participó a través del Proyecto AL-LAs.

### **1.2) ¿Cómo serían entonces los esfuerzos de los gobiernos locales que desarrollan su propia política?**

Yo acá separaría los que hacen hermanamientos y los que avanzan sobre oportunidades sueltas. Rafaela por ej. que tiene una larga tradición de hermanamientos de más de 30 años, los cuales los usan para llevar a cabo acciones en conjunto. Rafaela tiene un porqué de la impronta de hermanamiento y tiene que ver con que el fundador de Rafaela fue Lehmann y se realizó un vínculo con el pueblo natal de él. Asimismo, hay un vínculo con el pueblo italiano de donde vinieron la mayoría de los inmigrantes a Rafaela, que es Fizone.

Río Grande tiene ejes de internacionales coherentes, como ser el eje de Malvinas que es clave para la política del municipio. Asimismo, tiene un buen vínculo con Noruega por lo tanto los noruegos les mandan por ej. sillas de ruedas para nieve en el marco de acciones en conjunto que tienen que ver con discapacidad, y donde el tema de las similitudes territoriales en cuanto a malos climas los vincula. Insisto que si Andrés, el Subsecretario de Modernización que es el que impulsa estos temas, se va, no sé si sigue esa política de internacional.

Salta por ejemplo tuvo una política muy espasmódica. Yo les reconozco tres momentos de intermunicipalidad muy marcados, uno con un grave proceso de corrupción incluido en 2009/2010 con una intermunicipalidad con una ciudad de Francia.

### **1.3) ¿Qué municipio robusto hoy tiene bien desarrollado el tema?**

Río grande por ejemplo viene desarrollando el tema de Malvinas que es un eje de su gestión de Relaciones Internacionales. Este caso lo conozco, ya que armamos junto con Andrés, el Subsecretario de Modernización e Innovación, la Dirección de Relaciones Internacionales del Municipio de Río Grande. Andrés hace 8 años. Yo no

sé si el día que no esté Andrés la impronta en las relaciones internacionales del municipio va a continuar. El año pasado habíamos negociado con el Intendente que Rio Grande tuviera una coordinación en Mercociudades, pero una semana antes se bajó ya que determinó que no era prioridad. Entonces nuevamente insisto que todo depende de las personas.

#### **1.4) ¿Qué entiende Ud. conceptualmente como desarrollo local?**

Para esa pregunta general lo que tengo que contestar es el desarrollo de las comunidades locales. Es una pregunta general porque es una definición. En el fondo es una forma de entender el desarrollo de la sociedad más de abajo para arriba. Primero es una categoría que ya no se usa; cada vez se usa más la idea de desarrollo territorial, ya no desarrollo local. Esto es debido a la confusión que genera la palabra local en nosotros, más allá que no es exactamente lo mismo, para la academia claramente no es lo mismo. Yo tiendo a hablar más de desarrollo territorial que local. Lo local en Argentina tiene mucha confusión por como lo local se lee acá en idioma español. Al leerse en literatura española, lo local se lo lee estrictamente municipal.

Creo que un país solamente alcanza el desarrollo si hay una consistente política Macroeconómica Nacional y si los territorios hacen los ajustes que tienen que hacer. La realidad en Argentina hace que se bandeen de un lado a otro los territorios y nunca logren hacer el ajuste. Esto sumado a que hubo un estancamiento de la cooperación internacional a partir de la última época del kirchnerismo, en la cual no se logró hacer nada

#### **1.5) ¿Qué entiende Ud. por Desarrollo Local en la República Argentina y en Latinoamérica?**

En la Argentina se confundió al principio el desarrollo local. Se hablaba más bien de desarrollo económico local. La definición de desarrollo local en Argentina llega a mediados de los 90, muy atada a la crisis económica del desempleo y a través de la cooperación española. Esta incorporación traía la lectura de Pablo Alburquerque. Aunque la globalización comenzaba a ser entendida como local-global en Argentina, el concepto viene atado a la crisis de desempleo, del post tequila, por lo cual hay una explosión del tema. La segunda explosión del tema fue a partir del Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Social “Manos a la obra” con un enfoque reduccionista en Argentina, impulsado por Daniel Arroyo, a quien lo pusieron en Economía Social. Todo esto muestra que a los que no habían llegado antes del enfoque de desarrollo económico más atado a la competitividad territorial y a la internacionalización, terminen atados a la pobreza y lamentablemente con perspectivas excluyentes. Por último, manos a la obra fue la única línea estratégica del Kirchnerismo.

En América Latina el concepto es más difuso que en la Argentina (hablando siempre de la región sin Brasil ya que conozco menos). La idea de desarrollo local está más asociada a un concepto más general de desarrollo de las comunidades, del territorio, de esas cosas que tienen un énfasis menos marcado por el tema de desarrollo económico. Asimismo, Argentina ha tenido muchas experiencias de desarrollo económico local, muchas fallidas, pero otras de aprendizaje y experiencia. Chile mucho menos. Bolivia ha estado muy atado a la cooperación internacional.

El desarrollo local fue en algún momento un enfoque para intervención de la cooperación internacional en el territorio.

Después tendrías que revisar la mirada de los modelos de la cooperación en los distintos países, es decir, como hacen cooperación los españoles, como hacen la cooperación los alemanes, otros. Los españoles realizan la cooperación para traer gente de allá, Alemania es mucho más fuerte ya que hace una cooperación política,

además siempre utiliza consultores locales de confianza para exportar, los italianos tienen la cooperación internacional muy descentralizada porque no hay ningún organismo del gobierno italiano que haga la cooperación, entonces la cooperación la hacen distintos actores como ser: sindicatos, ONGs. Por lo cual, los distintos modelos de países donde el tema es muy poco relevante, como ser México más allá de todo que ahora empieza a tener alguna experiencia, hay cosas que para el volumen del sistema municipal mexicano es un tema absolutamente marginal. Y después hay países más pequeños donde las acciones de desarrollo local han sido más potentes porque son todas acciones de cooperación.

Para identificar desarrollo local en América Latina tenes conectaDEL y el observatorio del desarrollo local en América Latina. La Argentina tuvo relativamente más desarrollo local que otros países. En otros países estuvo más vinculado a la cooperación internacional. Acá estuvo vinculado al desempleo. El tema del desarrollo local llegó en un momento en el cual el desempleo era crítico, entonces muchos creyeron que en el desarrollo local estaba la solución para el tema del desempleo.

**1.6) ¿Existe una clara visión de lo que significa desarrollo local por parte de los gobiernos subnacionales y la dirigencia política (intendentes)?**

Un poco más que en otros niveles sí. El problema es que lo asocian mucho al empleo. Si yo me pregunto desarrollo local desde la perspectiva de estos actores los asocio al empleo. Las áreas de desarrollo económico local tuvieron su auge hasta que el mercado empezó a resolver el tema del desempleo en 2005 y 2006. En ese momento las áreas de desarrollo local se fueron a pique. En un artículo mío “30 años de democracia” hago un recorrido de cómo fue cambiando la agenda local desde la democracia hasta el 2015. El problema es que el desarrollo económico más entendido por local está asociado al empleo, eso es un producto de los 90. Después el resto de los temas no son vistos como un problema. A un intendente lo que le interesa es cuánta plata tiene, cuanto le llega, cuanto le dan de subsidio. El sistema municipal argentino está en una profunda crisis. Y esta tan en el día a día que ya es incapaz de mirar un poquito más allá de su frontera. El otro día estuve con un intendente de la Provincia de Buenos Aires y le pregunté si sabía cuánto le daban de plata a los municipios más cercanos, no sabía. Los intendentes saben ganar elecciones, saben llevar administraciones complejas como son los municipios. Pero tienen una gran incapacidad para pensar gestiones más estratégicas. Y ahí cae lo de la cooperación internacional.

**1.7) ¿Qué factores materiales y/o inmateriales Ud. considera que son propicios para que un Municipio pueda apuntar al desarrollo local? Factores materiales: Infraestructura, capacidad financiera, recursos endógenos (naturales). Factores inmateriales: Cultura, historia, colectividad territorial.**

Todos. Las capacidades institucionales y el liderazgo son clave para apuntar al desarrollo local. Lamentablemente, como en nuestras administraciones no tenemos un sistema de reglas, las instituciones son las personas. Las leyes en Argentina son un desastre en todos los niveles hasta llegar al municipal. Como todo es un desastre, queda todo muy sometido al liderazgo personal nuevamente, también en todos los niveles. A los municipios les dan bienes materiales desde Nación, como ser computadoras, pero no se sabe si eso tiene sentido, si va a impactar en el cambio. Si tenes un tipo inteligente te puede cambiar la situación, pero coyunturalmente porque es el liderazgo personal. Insisto que, al ser personal, al irse esa persona por lo general se desarma la política.

## Entrevista N°6 – Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto

Nombre y apellido del entrevistado: Alicia San Nicolas

Rol: Coordinadora Programa Federal

Fecha: 26 de septiembre

### 1) Intercambio preliminar compartido general

#### 1.1) **“Hay una apreciación que el tema de la cooperación internacional a nivel subnacional depende de las personas. Asimismo, cobra mayor visibilidad cuando es un tema de agenda y por lo tanto está priorizado”**

Cuando decís que el problema son las personas es porque les falta institucionalidad. Vas a encontrar que muchos de los gobiernos subnacionales que tienen planes estratégicos tienen una impronta que tiene que ver con la parte internacional. La cooperación es un instrumento, una herramienta, que no es exactamente la internacionalización de la ciudad. El planteo de las ciudades que están con esta impronta se plantean como nos internacionalizamos, como nos posicionamos, como abrimos nuestro mercado.

El tema lo podés encontrar que se trabaja en las Provincias, pero no es igual en todas. Asimismo, podés encontrar también que hay municipios grandes en los cuales ni existe una oficina de cooperación internacional. En estos podés encontrar quizás oficinas de Institucionales que realizan acciones dispersas, trabajando con Embajadas.

Los que ya entienden de que ha cambiado el paradigma tienen más para mostrar. Por ejemplos Rosario ¿Y Porque Rosario es bueno en esto? Rosario la cooperación internacional la tiene institucionalizada. Sabe cuáles son los pros y los contras, sabe participar, técnicamente están capacitados y tienen un equipo armado. Esa es la diferencia entre los que lo tienen institucionalizado el tema y los que no. A veces hay ciudades más chicas que lo tienen institucionalizado, por lo cual no se puede hacer el corte de municipio chico y municipio grande en los temas de internacionales, porque en realidad la cooperación si es entendida desde el punto de vista de instrumento para poder mejorar cuestiones de desarrollo, lo pueden tener en cualquier dimensión.

Volviendo al tema de las personas que mencionabas, esto es la institucionalidad. Es decir, ¿qué necesita una oficina municipal para poder desarrollar la cooperación? En este sentido, creo que la gran falencia es que es necesario fortalecer los recursos humanos en las unidades técnicas municipales para que se conozca más lo que es el mundo de la cooperación, como se maneja. Por supuesto, siempre asegurando previamente conocimientos y herramientas básicas y habituales en cuestiones como la planificación.

#### 1.2) **“De las entrevistas realizadas, lo que me han comentado es que en el mundo municipal por lo general los intendentes desconocen la internacionalización y sus instrumentos, como ser la Cooperación Descentralizada. En este sentido los que conocen la Cooperación la asocian con un paradigma viejo que es dinero.”**

Es verdad que muchos Municipios lo asocian todavía al viejo paradigma de la Cooperación, aunque los Municipios que participan activamente en el mundo de la cooperación descentralizada, tienen conocimiento de que nuestro país no es receptor de cooperación internacional en razón de su calificación como país de renta media alta.

Lo interesante del cambio de paradigma, sobre el que debemos profundizar, es que esto ha dado lugar al crecimiento de la Cooperación Sur-Sur descentralizada y a la apropiación por parte de los gobiernos locales de sus capacidades instaladas, que pueden dar lugar a intercambios.

En este sentido es interesante el trabajo de la Provincia de Buenos Aires porque la Provincia tuvo una iniciativa en la cual realizó un plan para ir sensibilizando y capacitando a los municipios por distrito en cooperación, para que sirva, cuáles son los instrumentos. Hay Provincias con mucha iniciativa que hacen sensibilizaciones en estos temas.

También hay Provincias que tienen sus propias iniciativas y llevan a cabo talleres e interiorización en los temas de Cooperación, como es Corrientes.

Nosotros brindamos apoyo, pero somos Gobierno Nacional. Lo que realizamos son talleres de capacitación en formulación de proyectos y sensibilización. Hacemos recorridos en las Provincias y muchos municipios que nos piden para ir contando un poco que es lo que se realiza en materia de cooperación. Igualmente, estas acciones de capacitación que brindamos son organizadas junto con las Provincias, y son ellas quienes convocan a los Municipios. Este año hicimos talleres de formulación de proyectos de cooperación en Jujuy y Salta. Asimismo, tenemos en cartera otros a realizar, pero por un tema de recursos, ya que somos un equipo chico, todavía no han sido planificados.

Lo que nosotros hemos trabajado y seguimos trabajando cada vez más es el Fondo Argentino de Cooperación. El FO.AR federal implica que pueden participar las Provincias y ciudades en asociación con otras para formular proyectos.

### **1.3) En cuanto a Santa Fe, pareciera que las ciudades principales, como ser Santa Fe, Rosario han desarrollado muy bien el tema de la cooperación, ¿podría desarrollar esto?**

La ciudad de Santa Fe trabaja muy bien la cooperación, el equipo que tienen es de muy buenos profesionales y tienen una visión de una ciudad mediana en el desarrollo de estos temas. A esto hay que sumarle que el intendente es muy activo en estos temas. Ellos han empezado y terminado productos y los tienen muy bien sistematizados, además de documentados. Rosario por su parte también ha trabajado y trabaja muy bien la cooperación; es la ciudad tradicional en cuanto a este tema por la trayectoria que tiene a lo largo de los años. En este sentido me parece bien que te entrevistes con Rosario, Sergio Barrios, para conocer la experiencia de una ciudad grande que ha hecho las cosas bien en materia de cooperación de ciudades.

De esta forma te das cuenta que las ciudades que conocen del tema, que han armado buenos equipos, que han llevado a cabo proyectos punta a punta, es donde se ha logrado institucionalizar el tema.

Rafaela, que tiene mucho también. Por otro lado, la ciudad de Buenos Aires trabaja muy bien, pero tienen otra impronta porque la ciudad de Buenos Aires tiene alianzas fuertes con Francia, París. Asimismo, hay Provincias que tienen mucha trayectoria en el tema como ser justamente Salta, Jujuy, Corrientes.

### **1.4) ¿Existen muchos municipios que desarrollan cooperación internacional en Argentina?**

Si vos tenes 2300 municipios y hay aproximadamente entre 100 y 150 que trabajan en esto (el 5% del total), sería interesante ver quiénes son y como lo hacen. Una vez hicimos desde la Cancillería una encuesta para ver quienes tenían oficina internacional a nivel municipal y nos encontramos que el mundo de la Cooperación es muy chico. De ahí este número estimado que estoy mencionando.

En una época se desarrolló un programa con un componente muy importante en la capacitación y sensibilización para Provincias y Municipios. La sensibilización y capacitación es muy necesaria y despiertan mucho interés de la gente, pero lo importante es que los municipios tienen que apropiarse del tema, entender que todo esto surge por una acción propia, es decir, saber que capacidades tengo instaladas en el territorio y como yo a través de la cooperación puedo asociarme con otros gobiernos subnacionales, para intercambiarlas y también para identificar en que temas necesitan fortalecerse y cuáles son los mejores cooperantes para ello. Asimismo, es importante que entiendan que si no van a recibir recursos económicos externos, que instrumentos tienen para poder desarrollar la cooperación y por sobre todo que sepan para que lo hacen.

Nuevamente nuestro pie son las Provincias y después estas las derraman a nivel municipal. Sino no podemos llegar nosotros por un tema de escala. Nosotros cuando empezamos a capacitar lo hicimos en primera instancia a la red de funcionarios designados por los gobernadores para que tomen el tema de la cooperación. Todas las provincias saben de qué va la cooperación y hay un grupo importante de municipios que también lo saben (todos los que van al Cari y Mercociudades).

Lo que si estamos haciendo que nos parece muy integrador es que las Provincias sepan que nosotros en el marco del Fondo Argentino de Cooperación Internacional (FO.AR) pueden llevar adelante proyectos descentralizados con ciudades de otros países.

El tema siempre va creciendo. Hay ciudades que antes no consultaban y ahora empiezan a traer inquietudes. Sin embargo, al estar la descentralización nosotros no tenemos la competencia directa; la competencia nuestra es de apoyo. Apoyamos y hacemos las acciones que se pueden. Después hay municipios que todavía no están pensando en ese salto de lo que vos llamarías la internacionalización. El paquete de la cooperación va dentro de eso, no es en sí mismo la internacionalización, pero es un instrumento que contribuye a ello.

**1.5) ¿De este tipo de alianzas de cooperación Uds. pudieron cuantificar monetariamente cual es el beneficio de esto?**

La valorización en la cooperación es un tema en sí. Nosotros estamos empezando a trabajar en algunos parámetros para valorizar los proyectos. La valorización implica todo, el recurso humano, el recurso físico, el espacio físico.

**1.6) ¿La internacionalización puede ayudar a conseguir los ODS a nivel municipal?**

Más que la internacionalización te puedo hablar de la cooperación. La cooperación es una herramienta que significa intercambio de experiencias. Seguramente que dentro de esas experiencias intercambiadas hay elementos que te pueden ayudar y que contribuyan a que vos puedas llevar a cabo una política mejor. Sí, porque se trata de que las ciudades puedan desarrollarse, y para desarrollarse necesitas conocer diferentes cuestiones/experiencias de otras ciudades que son fuertes en distintos ejes.

**2) Preguntas particulares**

**2.1) ¿Cuáles son las líneas estratégicas que la Cancillería lleva a cabo en materia de cooperación internacional y desarrollo? ¿Cómo las lleva a cabo?**

Acá tenes dos cosas porque la cooperación tiene dos estamentos. Todo parte de la estrategia de cooperación que lleva esta dirección a nivel Nacional. Esta dirección tiene distintos componentes: bilaterales que es lo que se desarrolla con los países y multi que es con los organismos. Después tenes otro capítulo que es la cooperación

que se trabaja con las Provincias y Municipios. Asimismo, está el Fondo Argentino de Cooperación Internacional (FO.AR).

## **2.2) ¿Cuándo empezó la DG a trabajar en cooperación internacional y vínculos internacionales con los gobiernos locales?**

En 2002. Porque ahí Argentina era receptor y también donante de cooperación. Asimismo, había un interés fundamental de que los fondos que se recibían pudieran aplicarse a nivel federal. Entonces el primer desafío fue construir una red federal. Hacer que las provincias tuvieran conocimiento de lo que es la cooperación y como podían bajar o aplicar esos programas, a través de capacitaciones que brindáramos para que puedan hacerlo. A partir de eso se construyó un núcleo duro de todas las provincias a través de esta red, que a su vez bajaba a los municipios. A medida que fueron transcurriendo los años, la cooperación que se bajaba era cada vez menos ya que Argentina no calificaba para fondos monetarios. Entonces nuestro trabajo se fue reemplazando paulatinamente hacia el foco de la cooperación descentralizada como nuevo movimiento donde el centro era lo local. Entonces a partir de eso nos paramos en trabajar en el replanteo y visibilización de cuáles eran las capacidades subnacionales que teníamos, en identificar cuáles eran nuestras necesidades para poder intercambiar y que nos faltaría para complementar y desarrollar nuestras políticas para que sean mejores.

Y ahora se continúa trabajando en lo que es desarrollo local y como estamos dentro de lo más general que es el cumplimiento de los ODS. De qué manera valorizamos el trabajo que hacemos y el resto de las herramientas que te fui comentando.

El Fondo Argentino de Cooperación Internacional fue creado en el año 92, es el marco en el cual Argentina hace y financia la cooperación técnica internacional sur-sur. Al principio el FO.AR eran acciones y después obviamente fue evolucionando y ahora son proyectos y no acciones. En el pool acumulado estamos en las 9500 acciones/proyectos. En cuanto a la foto de proyectos 2017-2018 que estamos cerrando, el 82% de la cooperación es en América Latina, el 11% África y el 7% Asia. Esta última está aumentando de a poco, pero estará ahora en el orden de 8/9%.

## **2.3) ¿En 2016 también era la misma foto?**

Había un poco más. Igualmente es necesario aclarar que hasta el 2016 había muchas misiones de identificación, los últimos años se inició el trabajo en proyectos concretos de cooperación, Los proyectos que tenemos a diciembre 2017 son 185 en 39 países.

## **2.4) ¿Realizan evaluación de impacto?**

Estamos evaluando. La evaluación de impacto en la Cooperación Sur-Sur es un poco más complicada, porque los proyectos son más pequeños, solo tenes la movilidad. No quiere decir que no haya, pero es más difícil de medir porque no tenes recursos como la cooperación Norte-Sur que son proyectos que duran entre 3 y 5 años y podés medir. Estamos en el proceso de empezar a hacer ese tipo de evaluación y gestión.

## **2.5) ¿La cooperación es vis a vis o donante-receptor?**

Es vis a vis. Todo el principio de la cooperación Sur Sur es horizontal con reciprocidad y a partir de eso trabajamos en la definición de la cartera de los proyectos con los países involucrados. En comparación con antes, ahora primero formulas los proyectos que vas a aprobar eso te da otra identidad. Si ahora decís que aprobamos es porque las dos instituciones técnicas se juntaron a discutir los proyectos, saben lo que quieren y como lo van a lograr; estamos en ese proceso de cambio. Ahora empezamos a pensar en proyectos, formulación e indicadores para poder medirlos. Antes en la Cooperación Sur-Sur se hablaba de intercambiar experiencias, buenas practicas, pero quedaba ahí, no se medía el resultado. Si no tenes indicador no podés medir. Después esta todo el debate internacional que se habla de la eficiencia de la cooperación, y en la Sur-Sur no se alcanzó un consenso en la utilización de este criterio (al menos como está pensado en la Norte-Sur). Por lo tanto, estamos acompañando la discusión internacional con cambio en la práctica de la gestión de proyectos de Cooperación.

## **2.6) ¿En lo que tiene que ver fondos, que otorga el FO.AR?**

El FO.AR paga movilidad, pasaje, seguro médico y viatico. El FO.AR no paga honorarios. Los honorarios no los paga por que los expertos son funcionarios públicos. Por año mandamos 500 expertos.

## **2.7) ¿Cuánta gente trabaja en el FO?AR?**

Trabajan 12 personas, las cuales llevan las carteras de los 185 proyectos. Su función es realizar el seguimiento de los mismos y generar nuevos. A las misiones van los técnicos y especialistas, no el equipo de trabajo.

## **2.8) ¿Qué características tendría el mejor proyecto de cooperación?**

El mejor proyecto de cooperación hoy es el que involucra todas las aristas posibles: multiactor, nivel nacional, descentralizado, alguna ONG, fundación, universidad, cámara. Una cartera con un proyecto triangular (tres países involucrados) con desarrollo a nivel local y fronterizo combina todo. Es posible hacer una actividad pensada a nivel nacional con ejecución a nivel local con diferentes actores. Un proyecto multiactor es clave para confluir la participación y generar impacto. Las triangulaciones son más difíciles cuantas más componentes suman.

## **2.9) El año que viene está el PABA, ¿qué puede decir de este evento?**

El año que viene está la Segunda Conferencia de Alto Nivel de Naciones Unidas sobre la Cooperación Sur-Sur - el PABA + 40 (Plan de Acción de Buenos Aires) en Buenos Aires por los 40 años de la cooperación. El PABA es la piedra fundacional de la cooperación técnica, hoy en día cooperación sur-sur. Argentina es la sede de la segunda conferencia de las Naciones Unidas. Vienen 170 países y van a trabajar sobre la carta fundacional del PABA y actualizarla al contexto actual para dotarla de los conceptos, instrumentos y evolución que todos los países experimentaron en la CSS. El PABA es un hito clave. Ya en su momento se hablaba del fortalecimiento de las oficinas de los gobiernos locales con un enfoque territorial. Los temas de agenda del PABA será El rol de la Cooperación Sur-Sur y la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: desafíos y oportunidades.

## **2.10) ¿Cuáles son los desafíos de la cooperación hoy en día?**

La sur-sur es hacer buenas evaluaciones y demostrar que con muchos menos recursos financieros se puede tener más o menos el mismo impacto que otro tipo de cooperaciones. Hay que pensar que con la sur-sur hay muchas potencialidades que con otros países regiones. Ya que en la región de América Latina se comparte el idioma, la idiosincrasia. No es lo mismo si fuera Japón para dar un ejemplo. Es mucho más concreto lo que se puede hacer con alguien que tenes al lado tuyo. América latina tiene la particularidad del idioma. Tenes una ventaja comparativa enorme. Asimismo, otro desafío es mostrar el impacto de los proyectos que se realizan, y justamente su contribución al desarrollo. Estos 185 proyectos que te cuento seguramente tuvieron algún impacto, el tema es que no hay mecanismos de evaluación de impacto. Otro desafío es la contribución que tiene la cooperación a los ODS.

**2.11) Y en el día a día el tema del desarrollo, ¿cuál es su tratamiento? ¿Es algo que verbalmente se expresa? ¿hay motivación de avanzar en acciones específicas que impacten efectivamente en el desarrollo?**

Por supuesto que sí. Más allá de escribirlo hay un enfoque de desarrollo. Ya que siempre contribuye a una política pública. Identificamos los ODS y por supuesto a que política pública impacta.

**2.12) ¿Y cómo fue con los ODM?**

Se avanzó, pero fue distinto a los ODS. Ya que para los ODS hay un acercamiento más próximo a la realidad y a los actores que las llevan a cabo. El proceso consistía en ver lo que tenías y como afectaban, más que pensar desde la propia planificación y concepción. Ahora con los ODS está más internalizado. Además, los ODS incorpora el concepto de la CSS es un medio de implementación para alcanzar las metas establecidas en la Agenda 2030.

**2.13) ¿Cuánta gente trabaja en descentralizada?**

Desde 2017 cambió porque trabajamos con el FO.AR. Antes éramos 4 personas Ahora en cuanto a la cooperación sur – sur bilateral y multilateral estamos integrados Lo que se hace es trabajar el vínculo con el país extranjero en su totalidad, a nivel central y descentralizado, coordinando el trabajo con los funcionarios que llevan adelante la relación bilateral dentro de nuestra oficina. El enfoque es por país. Contamos con la red de los puntos focales con las provincias. Asimismo, los municipios también vienen aquí, o bien, otra de las redes consiste en el trabajo realizado con las embajadas. Por otro lado, se pretende que la ciudad se pueda diversificar luego de las primeras vinculaciones.

**2.14) ¿Cuál es la provincia más madura a nivel de cooperación internacional?**

Las provincias realizan sus propias acciones. Nosotros como ente centralizador acompañamos, pero no siempre estamos informados de que es lo que están haciendo a nivel provincial. Una de las provincias que tiene mucho desarrollo en el tema es Santa Fe. Algunas de estas son más activas con nosotros, como ser Jujuy. Buenos Aires. Santa Fe y Salta son muy activas. Corrientes trabaja mucho también.

**2.15) ¿Las provincias deben informar a Cancillería?**

No. No necesariamente nos informan, ni las provincias ni las ciudades. Algunas igualmente lo hacen.

Todos los años hay una instancia en la cual consultamos a las provincias y a todos los ministerios e instituciones que es lo que hacen en materia de cooperación, para poder a su vez reportarlo al Programa Iberoamericano de Cooperación Sur - Sur de la SEGIB. Allí todos los países reportan no solo lo que hacen las agencias de cooperación o direcciones de cooperación, como el FO.AR, en nuestro caso, sino lo que hacen el resto de los niveles de gobierno argentino y/u otras instituciones que participan de la cooperación con fondos propios o con otros. Igualmente es voluntario. Sin embargo, estas autoridades suelen ser reacias a pasar la información.

#### **2.16) ¿Cuántas veces se reúnen con las provincias por año para difundir estas temáticas?**

Tenemos una reunión presencial al año con los puntos focales. Después se reciben a las provincias y municipios cada vez que vienen ellos a Buenos Aires y se quieren reunir con nosotros.

#### **2.17) ¿Qué proyectos hay actualmente?**

Están los proyectos con Chile y Brasil que están en ejecución. Tenemos Medellín, que está por venir la primera misión. Envío Excel con cartera de proyectos activos de descentralizada.

### **Entrevista N°7 – Municipio de Rosario**

Nombre y apellido de la entrevistada: Sergio Barrios

Rol en el Municipio: DG de Relaciones Internacionales.

Municipio: Rosario

#### **1) Intercambio preliminar compartido general**

##### **1.1) ¿Existe una crisis de lenguaje y conceptos en torno a la cooperación internacional ya que se vive un periodo de redefinición de planteos en torno a una herramienta que fue entendida desde un enfoque económico y de políticas de asistencia sin contribución real en la pobreza, las desigualdades y el desarrollo de las personas?**

Es cierto que hay una confusión conceptual, también es cierto que el paradigma que fue dominante hasta fines de los 90 principios de 2000 se ha modificado y hoy estamos en un escenario un poco incierto pero que a la vez es muy estimulante para los gobiernos locales estar en este escenario internacional. Porque a medida que se va comprendiendo la necesidad y avanzando hacia un modelo de desarrollo más sustentable se va entendiendo que no es posible si no se involucran los gobiernos locales de las ciudades, de esta forma hay un telón de fondo que tal vez es mucho más propicio para desarrollar políticas.

En este sentido tenemos por un lado la cooperación descentralizada o internacional vinculada a la solución de problemáticas urbanas relevantes, y por otro lado la necesidad de rediscutir el modo en que los gobiernos locales financian este desarrollo sustentable. Respecto a esto último, en ciertos contextos estas discusiones son aún más relevantes porque muchas de las competencias que se les exigen cada vez a los municipios, desde una perspectiva ciudadana, solo pueden resolverse o abordarse desde un paradigma diferente de financiamiento de las ciudades. Hay que cambiar el modelo y no centrarse únicamente en el mecanismo de financiación tradicional a través de por ej. de los cobradores de la tasa general de inmueble, alumbrado barrido y pintura.

## **Entrevista estructurada Municipio de Rosario**

- 2) **¿Existe una estructura formal en el Municipio encargada de la cooperación y acciones internacionales del municipio? En el caso que sí, ¿cuál es el nombre del área? ¿cuáles son sus funciones? ¿De quién depende? ¿Cómo está compuesta? ¿Cuál es la cantidad de recursos humanos? ¿Cuál es el nivel de profesionalización del plantel que conforma dicha área? ¿Desde cuándo existe dicha área?**

En el caso de Rosario tenemos la DG de Relaciones Internacionales que está creada desde el año 1990. Esta estructura en un principio dependía de la Secretaria de Gobierno de la ciudad, y luego pasó a depender directamente del Intendente. La estructura se fue generando con una visión institucional un poco más amplia que se vincula con la contribución que hace el estado local a la estrategia de internacionalización de la ciudad de base territorial y a la articulación con actores del territorio urbano de proyectos de interés conjunto o mutuo para lograr ese proceso de internacionalización. Entonces desde el punto de vista de los temas que recepta, cooperación es un tema más, no es el tema exclusivo al cual se dedica la DG.

Está conformada por un equipo de profesionales en general Licenciados en Ciencias Políticas, Adm. Pública, Relaciones Internacionales que coordinan un equipo un poco más amplio que está radicado en las áreas del municipio, por ej. economistas en el área de Hacienda que se forma Ad-Hoc de acuerdo a la necesidad del proyecto internacional o de la convocatoria de la que se trate. Tenes economistas, urbanistas, ambientalistas, entre otros, que pertenecen a las distintas áreas de la Intendencia y en función de la especificidad del proyecto, la convocatoria o priorización que se trate se arman estos equipos multidisciplinario que en el 90% de los casos está coordinado por el área de Relaciones Internacionales.

En cuanto al organigrama y estructura formal, si por supuesto hay decretos de creación, lo que te quiero mencionar es que se han ido superponiendo distintas instancias organizacionales que abordaban el tema. En este sentido, hubo una etapa en la que una parte de la dirección fue generando programas. Por ej.: Programa de promoción económica internacional, Programa de vinculación bilateral, Programa de participación multilaterales, que a partir de ellos se han ido construyendo distintas instancias de vinculación intermunicipal desde una perspectiva de trabajo por objetivos. En función de esos objetivos se generaron flexibilidades institucionales capaces de poder cumplirlos con eficiencia y eficacia.

En el equipo nosotros somos 15 personas de las cuales 10 son profesionales y los otros 5 staff o áreas de apoyo. Después como te dije se arman equipos Ad-Hoc para las convocatorias con especialistas de las distintas áreas del municipio para los temas que se traten por lo cual el equipo se amplía.

- 3) **¿Cuál fue la motivación de la creación del área en la década del 90?**

Yo te diría que no es una motivación que yo tenga registro, más que el decreto de creación o algún relato de ex directivos del área o equipo que a esta altura ya no están más. Pero me da la impresión de que las ciudades empiezan a identificar la necesidad de tener un área de relaciones internacionales para ocuparse de temas que no caían en las áreas tradicionales del municipio, es decir, que no era parte por ej. de la obra pública, de los servicios, del área de hacienda. Temas como ser: la invitación a un Congreso Mundial de medio ambiente, una Red Internacional de ciudades puerto, una reunión con el cuerpo consular de la ciudad o recibir una delegación

extranjera que venía a ver posibles ámbitos de inversión vinculado al sector público local. Entonces creo que lo que lleva a la creación de un área de Relaciones Internacionales es la posibilidad de que todos estos temas caigan en un área específica de un municipio, la cual generó un espacio u oportunidad para a partir de ese pequeño cruce de temas que caían de un modo u otro en la agenda del intendente, exista un área que tome estos temas.

Por otro lado, también es cierto que surgió a partir de una experiencia de gestión con un perfil de centro izquierda que es parte de una familia política a nivel internacional bastante más amplia que es la social democracia. Este impulso también generó algún tipo de vínculo con ciudades europeas que estaban en un proceso parecido o tal vez un poco más avanzando en el sentido de generar áreas de cooperación o áreas de relaciones internacionales para realizar articulaciones a nivel local e internacional. Creo que esas dos razones son las que dan fundamento a la creación del área.

Por último, es necesario mencionar que también dependió del talento o de la visión estratégica de los electos, del intendente y también de los directivos de ir encontrando cual es la agenda más pertinente para poder desarrollar una política pública de internacionalización de la ciudad.

#### 4) ¿Cuáles son los ejes de trabajo?

Nosotros justo estamos trabajando en una publicación que va a salir a fin de año que pretende divulgar, socializar, compartir parte de los logros que ha tenido la ciudad y su proceso de internacionalización con la búsqueda de algún nivel de legitimización social de lo que se hace desde el área. Y también con la idea de trabajar sobre una especificidad de las relaciones internacionales como campo de política pública pertinente de los gobiernos locales.

Volviendo a los ejes. Primero hay una estrategia de internacionalización que tiene que ver con coordinar la contribución que hace el estado local al proceso de internacionalización de la ciudad, en alianzas con determinados actores estratégicos: cámaras empresariales, universidades, organizaciones no gubernamentales, institutos de investigación. Segundo, enfocándose específicamente en ciertos aspectos de la gestión pública para producir o contribuir a la producción del proceso de internacionalización del estado local propiamente. Tercero proyectar y difundir las fortalezas y oportunidades que tiene la ciudad de Rosario en un escenario más amplio. Esto es la estrategia.

Los ejes son contribuciones específicas a esa estrategia más amplia.

**Uno de los ejes** es la participación en instancias multilaterales de ciudades, fundamentalmente redes de ciudades. En este sentido tenemos una trayectoria muy importante en la participación de estas redes con cierto nivel de protagonismo. Por ej.: Ciudades y Gobiernos locales Unidos, Mercociudades, Red de ciudad educadora, Metrópolis, debemos estar en más de 10 redes. Cada una tiene una dimensión específica que se trabaja tanto desde lo técnico como de la instancia de proyección política.

Un segundo grupo de participación en instancias multilaterales tiene que ver con los consorcios de ciudades, algunos de los cuales se forman específicamente para alguna convocatoria de cooperación.

Luego tenemos un **segundo eje** que es bilaterales que tiene dos líneas. La primera se relaciona con los hermanamientos que en general son herencias de gestiones anteriores a las nuestras y que tiene que ver cada uno con una historia específica. De este modo nos vinculamos con más de 35 ciudades muchas de las cuales son de primer nivel mundial. Pensando en nuestra región tenemos vinculación con Montevideo, Asunción, Santa Cruz

de la Sierra, Valparaíso, Medellín, Porto Alegre. Después otras ciudades a nivel global, Shanghái, ciudades italianas.

De estos hermanamientos luego por lo general se realizan proyectos de cooperación.

En el documento que estamos escribiendo estamos destacando alguna de las acciones con algunas ciudades que tenemos relaciones más fuertes, caso Montevideo, Medellín, Porto Alegre que se tienen una agenda bastante nutrida de trabajo. Alguna quizás un poco más lejanas pero que hemos hecho cosas bastante interesantes como Shanghái.

Después un segundo aspecto de bilaterales se vincula con acuerdos de cooperación bilateral. Nosotros entendemos a la cooperación bilateral como un modo flexible de vincularnos territorialmente con distintas ciudades con las que tenemos intereses o aspiraciones comunes y a partir de allí trabajamos una agenda que se identifica fundamentalmente con la cooperación técnica. Para darte un ej.: Barcelona con la que tenemos una muy buena vinculación. Hace muy poco estuvo el viceintendente de Barcelona y terminamos de suscribir la actualización de un protocolo de cooperación que tiene muchos ejes de trabajo en conjunto que es muy interesante. Una de esas líneas de trabajo se relaciona con una iniciativa de cooperación que se vincula con Barcelona solidaria y que se traduce en una apoyatura a la delegación regional para América Latina de la Red internacional de ciudad educadora que funciona en la DG de Relaciones Internacionales. Y como esta te podría seguir nombrando otras que son fundamentalmente acuerdos de cooperación bilateral.

Un **tercer eje que es la cooperación**. Nosotros tenemos una política de cooperación, a través de la cual tenemos prioridades de actuación, ámbitos geográficos jerarquizados. Siempre vamos con una idea de actuación que está alineada a los ejes estratégicos de la gestión, no cooperamos en cualquier tema. Hemos dicho no a muchas ofertas y propuestas de cooperación, ya que entendemos que la cooperación tiene que ser algo que surja de la necesidad del territorio y no al revés, es decir, que sea una necesidad de las agencias de cooperación para mostrar que es lo que estas están haciendo. En este sentido, si esas ofertas no están alineadas no generamos instancias institucionales específicas; la idea no es tapar un recurso con temas que no son estratégicos.

Después somos flexibles. Trabajamos con agencias que tienen en sus lineamientos oportunidades para la ciudad de Rosario entonces avanzamos. Identificamos ofertas de cooperación alineadas con los ejes y el equipo proponen generar un proyecto para captar ese recurso.

El recurso lo entendemos desde una perspectiva amplia, no son solo recursos financieros, sino que fundamentalmente a veces son recursos técnicos que están orientados a una idea bien clara que ha transmitido la intendenta que tiene que ver con mejorar la calidad y agregar valor a las políticas públicas que se desarrollan en Rosario. Y ese es el sentido en el que nos movemos y no nos corremos de eso.

También trabajamos con instancias multilaterales, como ser la propia Unión Europea. Si bien la Unión Europea ha bajado su actividad de recursos asignados a la cooperación todavía tiene muchas herramientas y convocatorias dirigidas a ciudades. Como nosotros tenemos muy buen vínculo con ciudades europeas, a partir de ese tipo de partenariado logramos participar en muchas de las convocatorias, proyectos y articulaciones, y consorcios para poder lograrlos.

La semana que viene estamos partiendo a Génova a participar de un programa de cooperación internacional urbana, que es una especie de un nuevo URB-AL que tiene la Unión Europea alrededor del tema de eficiencia energética y Smart Cities. Todo esto financiado por la Unión Europea. Estamos trabajando un proyecto piloto de

un edificio inteligente que tenga eficiencia energética y que articule una mesa territorial, en este caso en Rosario. Esos dos temas: ciudad inteligente y eficiencia energética son los temas de cooperación de Rosario con Génova.

Y por último **un cuarto eje** que es el posicionamiento de Rosario en el mundo que lo trabajamos a partir de dos dimensiones. Por un lado, una presencia internacional activa de la ciudad en todo el movimiento mundial de valorización de los gobiernos locales y las ciudades, donde se incluye el tema de localización de los ODS, la agenda 2030, nueva agenda urbana. En esta línea la intendenta es vicepresidenta por América Latina de la Red de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, y este es un aspecto muy importante de nuestro trabajo. Participamos en el lobby para generar visibilidad e incidencia de los gobiernos locales en el sistema internacionales. Y, por otro lado, intentamos captar y atraer recursos de inversión o financieros para que impacten en la ciudad de Rosario. Estos son los dos temas de posicionamiento que forma el cuarto eje.

Por último, te cuento que hace muy poco hemos generamos un área nueva, que es un Centro de Recursos Internacionales que pretende trabajar con las Secretarías un gabinete internacional con cada una de las áreas, con el fin de ayudar y trabajar junto con ellas para proyectarlas internacionalmente. El objetivo es generar una agenda de trabajo con cada una de las áreas tratando de asistirlas en su proceso de internacionalización. Algunas áreas están más avanzadas en estas, por ej.: forman partes de alianzas globales internacionales, pero necesitan de un soporte más técnico para ayudar a su internacionalización.

**5) ¿Entonces podríamos decir que Rosario en el planteamiento de la política pública ve lo local y global?**

Absolutamente. Rosario se diferencia de Buenos Aires, entre otras cosas, fundamentalmente en que a CABA la atrapan las relaciones internacionales. La ciudad de Rosario no tiene el despliegue de las acciones internacionales que tiene la Ciudad de Buenos Aires y principalmente porque es la ciudad Capital. En CABA tenes por ej.: las embajadas, las oficinas centrales de las principales multinacionales, las visitas oficiales de jefes de estado, de altas autoridades públicas de distintos países o provincias, el aeropuerto, el puerto como espacio de internacionalización de procesos productivo, las sedes de las principales oficinas de asociaciones gremiales. Todo lo que te nombré, nosotros tenemos salir a buscarlo. Toda esa agenda de internacionalización la tenemos que salir a trabajar, tenemos que ser activos, y para ello, nos desarrollamos como gobierno local y a través de trabajo de coordinación que realizamos con aporte de cada una de las áreas avanzamos sobre la estrategia de internacionalización.

**6) Comentaste que tienen una política de cooperación muy fuerte y sólida, ¿hace cuánto que la llevan a cabo?**

Te podría decir que esto ha sido un proceso de maduración. Nosotros fuimos comprendiendo que hay una oportunidad para los gobiernos locales en el escenario internacional vinculado a la cooperación y fuimos desarrollando esa política. Si vos me preguntás el momento en el que logramos mayor nivel de formalización, te podría decir que fue cuando Rosario formó parte de la red de Mercociudades en el año 95. Aquí fue cuando nos empezamos a contactar y relacionarnos con ciudades de otros países de similares características a Rosario y vimos que había un espacio para trabajar estos temas con otra lógica. Esa política recibió un fuerte espaldarazo de la Unión Europea cuando lanzó el programa URB-AL en su Fase I, II y III. Entonces cuando vos ya formaste los equipos en esa lógica y en esa dinámica es cuestión de dejar hacer.

**7) ¿La cooperación es parte de una estrategia más amplia de internacionalización?**

La cooperación institucionaliza la política pública porque para desarrollar un proyecto de cooperación tenes que tener cierta estructura institucional. Te diría más, tiene que ser parte de la propia agenda de la intendencia. Porque si no está en esa agenda, si no hay un espacio para que se le de visibilidad y apoyo político, que exista jerarquía, que se le presten apoyos presupuestarios, de recursos y de equipo, que se permita un trabajo hacia afuera, entonces podés tener excelentes profesionales, pero si nadie los escucha no funciona. Acá la clave está en la visión estrategia del intendente porque si no es remar contra corriente y a la larga termina cayéndose.

**Entrevista N°8 – Subsecretaría de Relaciones Municipales (Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda)**

Nombre y apellido de la entrevistada: Elisa Destéfano

Rol en el área: Directora Nacional de Asistencia al Desarrollo Municipal

Fecha: 05/10/2018

**1) ¿Cuál es la función de la Subsecretaría de Relaciones Internacionales? ¿Hubo algún cambio de estructura en el último tiempo?**

Durante su período como Secretaría, Relaciones Municipales tenía entre sus principales funciones oficiar de nexo entre los gobiernos locales argentinos y el Estado Nacional. Con el cambio de estructura, Relaciones Municipales pasó a ser una Subsecretaría, dependiente de la Secretaría de Provincias y Municipios. Esta restructuración permitió incorporar algunas temáticas que previamente no estaban consideradas como funciones y misiones de la entonces Secretaría. La función actual de la Subsecretaría de Relaciones Municipales es promover el fortalecimiento de los gobiernos locales, siendo fundamental acompañar la consolidación de las autonomías municipales.

**2) ¿En qué consiste el desarrollo territorial? ¿Tiene relación directa con la autonomía municipal? ¿Cómo se financian de forma propia los municipios?**

El desarrollo territorial consiste en la planificación del territorio. Entre los conceptos contemplados por la subsecretaría se encuentran la huella urbana, la cuadrícula de la ciudad y la provisión de los servicios. No hay posibilidad de desarrollo territorial si no se fortalecen las capacidades de los gobiernos locales. Estos tienen que fortalecer sus capacidades en torno a la consolidación de sus autonomías. Los municipios deben potenciar el desarrollo de sus unidades territoriales en coordinación con las provincias y la Nación. Deben ser autónomos para poder gestionar su desarrollo. Las autonomías municipales son fundamentales para el desarrollo territorial. Deben ser autonomías de recursos financieros (capacidad de diseño y gestión de políticas con autonomía/sustentabilidad de recursos financieros), de recursos humanos y de marcos normativos adecuados.

**3) No pude encontrar el IDH de los municipios, ¿existe la posibilidad de disponer de esa información?**

A nivel municipal no contamos con esa información. Sucede lo mismo al buscar esa información en webs provinciales y nacionales ya que no existen registros formalizados.

**4) Me comentaste que están trabajando con un ranking de desarrollo territorial, ¿sirve para identificar necesidades básicas en los municipios?**

En realidad, el ranking mide el modelo de gestión municipal. Nuestra intención con el ranking es medir la eficiencia que puede tener cada gobierno local en la provisión de los servicios. El gobierno debe administrar los recursos escasos de forma de generar el mayor impacto posible en todo el territorio. El modelo consiste en mejorar el sistema de gestión para que el uso de los recursos se de en el mejor marco posible para el impacto en el desarrollo.

**5) ¿Qué actividades están realizando de acuerdo a los ODS y a la Agenda 2030? ¿Cómo pueden aplicarse sobre los municipios y como se pueden medir los resultados de la adaptación?**

Debido a que actualmente no se encuentran claramente definidas las competencias para los municipios en función a los ODS, se comenzó con los encargados de los ODS un proceso de sensibilización con todos los municipios de cada provincia a los fines de que avancen en el proceso de localización y utilicen ODS como un instrumento más para la gestión. Los ODS son metas de efecto o de impacto, no de producto. Sería ideal que existan indicadores o metas de impacto que se adapten a metas de efecto y de producto. En un modelo perfecto de gestión (planificación, priorización, presupuestación y ejecución) los ODS son útiles ya que podría observarse el aporte a la meta y el aporte de la propia meta en los indicadores de impacto.

**6) ¿En la actualidad, que proyectos de cooperación técnica externa están activos? ¿En qué consisten los mismos? ¿Quién está a cargo de la administración de los fondos?**

Actualmente, la mayor asistencia desde exterior se da para temáticas de áreas metropolitanas. Debido a que se flexibilizó la cartera de financiamiento internacional, la mayoría de los proyectos que tenían impacto directo en el territorio pasaron a una modalidad que consiste en convenios subsidiarios. Las ciudades que forman parte de ICES reciben los fondos de cooperación que administra el BID de forma directa (ventanilla), sin acordar nuevos préstamos y a través de la representación del banco en cada país.

**7) ¿Cómo puede evaluarse el impacto de los préstamos en el desarrollo territorial? ¿Existe una clasificación o ranking de municipios?**

Las operaciones de préstamo pueden evaluarse a través de indicadores de producto que permiten observar el avance en cuanto a las metas y el avance financiero, y, por otro lado, indicadores de valor que miden cuanto se avanzó en materia física y financiera. Los hitos se asocian a un resultado de la matriz de resultados del préstamo, representados por indicadores de efecto o de impacto. Hacer un ranking en Argentina con las desigualdades existentes en desarrollo carece de sentido. Debe existir una clasificación de los municipios. En el Ministerio del Interior únicamente contamos con una clasificación por tamaño.

Para permitir el desarrollo territorial, es necesario fortalecer las capacidades institucionales de los gobiernos locales, lo cual es muy difícil debido a la falta de información. El Banco Mundial colaboró financiando la contratación de la Universidad Provincial de Gestión Pública de Salta para relevar todos los municipios salteños. En el marco del trabajo realizado con el Banco Mundial, pronto publicarán un informe general sobre el desarrollo territorial en Argentina. Analiza el desarrollo del país de acuerdo a 3 dimensiones; concentración y la escala; especialización; convergencia.

## **Entrevista N°9 – Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto**

Nombre y apellido del entrevistado: DG Licenciada Ana Ciuti

Cargo: DG de Cooperación Internacional

Fecha: 9 de octubre

### **1) Intercambio preliminar compartido general**

El 18 de octubre realizamos un encuentro entre ciudades a nivel iberoamericano en el marco de la SEGIB (Secretaría General Iberoamericana) que se realizará en Vicente López. El objetivo del mismo es promocionar y potenciar la cooperación sur-sur entre ciudades. El tema está muy instalado a nivel nacional pero todavía falta mucho por hacer a nivel subnacional y territorial. Hay mucho potencial en ese sentido. Es un encuentro con autoridades locales con foco en los ODS, en la Agenda 2030 (los 17 objetivos), con el fin de compartir experiencias de como cada ciudad está adaptando la Agenda 2030 a nivel territorial. Se eligió Vicente López porque tiene un trabajo muy adelantado en ese sentido. Asistirán representantes de 1 (una) ciudad de cada país de Latinoamérica y también representantes de 1 (una) ciudad de España y de Portugal a los fines de que comenten su expertise. En cuanto al criterio de selección, no se seleccionaron grandes ciudades sino aquellas en las que se puede verificar un desarrollo territorial importante. A lo mejor son ciudades no muy conocidas, pero con alcaldes que están haciendo un trabajo muy importante. También asistirán redes de ciudades como Mercociudades, CGLU, UIM, FLACMA, CIDEU, BM, BID (Programa Ciudades Sostenibles), CAF (Programas Ciudades Futuras).

### **2) Teniendo en cuenta que hay aproximadamente 2300 gobiernos locales y son muy pocos los que profundizan en el tema de la cooperación ¿cómo podría incentivarse para que se sumen más?**

Tenemos dos redes de puntos focales. Una en cada ministerio que ejecutan su expertise técnico y otra en cada provincia, que los referentes son designados por el gobernador. A través de estos puntos focales se realizan capacitaciones en la órbita territorial, con el fin de darles herramientas a las provincias y a los municipios. En cuanto a estos últimos, por lo general las provincias hacen la selección de municipios. Asimismo, nuestro equipo de formulación de proyectos es una pieza fundamental para que los mismos tengan éxito. Este equipo capacita a las provincias de acuerdo al expertise que requieran. Trabajamos mucho en temas asociados a sectores productivos, por ej. intercambios técnicos para hacer más competitivos los mismos. Se trabaja también en temas de cambio climático, cuestiones energéticas, educación, etc.

### **3) ¿Y cómo surgen estos acuerdos de cooperación? ¿A partir de la estrategia que tiene el país de forma bilateral con otras cancillerías?**

Depende de cada caso. La cooperación es una herramienta práctica de la política exterior que permite el intercambio de expertise entre países, que se convierte en un elemento muy valioso al margen de la existencia de negociaciones económicas. Además, es una herramienta útil para la cooperación económica a través de la facilitación de comercios, apertura de mercados mediante intercambios técnicos de experiencias.

### **4) ¿Cómo se evalúan los resultados y el impacto de la cooperación? Pareciera que los resultados de este tipo de vinculaciones son más a mediano, largo plazo, ¿es así?**

El impacto dependerá del proyecto, teniendo en cuenta que hay proyectos que dan resultados a largo plazo y otros que impactan a corto plazo como los Proyectos de Lucha contra el Narcotráfico con Colombia y México, y Proyecto de Ley de Extinción de Dominio con Colombia.

La cooperación en intercambios no basados en lo económico sino en transferencias de conocimientos es muy difícil de medir, ya que es invaluable el expertise y la capacidad de los técnicos. En estos proyectos el indicador cualitativo será más importante que el cuantitativo. La cooperación técnica se realiza con técnicos que prestan servicio en el Estado, prescindiendo de contratar técnicos privados, al margen de reuniones informales que se puedan celebrar entre técnicos, compartiendo visiones diferentes sobre un mismo proyecto tanto del ámbito público como privado.

**5) ¿Qué es lo que falta para que cada vez más haya cooperaciones entre ciudades? ¿Qué falta para que se posicione como una buena práctica dentro de los ejes de acción de los gobiernos subnacionales municipales?**

Los proyectos de cooperación a nivel municipal tienen mayor impacto. Lo importante es que quien tome las decisiones esté involucrado desde el primer momento para que realmente tenga resultados e impactos importantes en el territorio.

La provincia de Mendoza cuenta con un proyecto de cooperación triangular con Alemania y Bolivia en temas vitivinícolas que consiste en transferir el expertise a Tarija. Es un proyecto a nivel territorial y triangular. Es un caso de éxito considerando que hay intervención del sector privado, es descentralizado, etc. La idea sería apuntar a proyectos de este tipo que incluyen distintos componentes de la cooperación y son multinivel y multiactor.

### **Entrevista N°10 – Municipio de La Plata**

Nombre y Apellido del entrevistado: Gustavo Kienzelmann

Cargo: Director de Atracción de Inversiones

Municipio: La Plata

**1) Podría detallar los proyectos de cooperación que tiene en curso**

**Porto Alegre**

Porto Alegre todavía no inició. Está en etapa de proyecto, muy probablemente se realice durante el año próximo. El inicio de la vinculación con Porto Alegre fue por intercambios que realizamos a nivel de Mercociudades con Rodrigo Corradi, que integra la unidad temática de Ciencia y Tecnología de Mercociudades. General. Con Porto Alegre somos ciudad hermana, teniendo en cuenta que participamos de Mercociudades y, además, tanto en Porto Alegre como en La Plata hay oficinas de AIESEC, que es una organización que promueve el intercambio de jóvenes profesionales de una ciudad a otra, siendo ambas ciudades de intercambio de emprendedores tecnológicos.

**Bologna**

Es ciudad hermana de La Plata y durante este año existió un intercambio/entrevista con mis colegas a partir de una visita de una persona del municipio. Allí se plantearon algunos temas a trabajar a futuro. Uno de ellos es el Turismo, teniendo en cuenta que ellos cuentan con una experiencia hecha con turismo receptivo. Desarrollaron

un Plan de Turismo Local que tuvo un impacto positivo. Existe un punto concreto para hacer una cooperación. Se invitó a la persona que desarrolló el plan de turismo en Bologna, es un argentino que trabaja en la Comuna Di Bologna. Tenemos la intención de hacer una charla/intercambio con él cuando venga al país para comenzar a trabajar acerca de este punto. Además, hay temas de intercambio con Universidades (Univ. La Plata – Univ. Bologna) y cuestiones de Agroalimentos para realizar algún intercambio posiblemente en alguna feria de la región Emilia Romagna durante el año próximo.

### **Chengdú**

Chengdú, al igual que Porto Alegre, no inició, pero si está establecido. Hace 1 mes se acercó al municipio la responsable con la que se producirá el intercambio de emprendedores tecnológicos y de experiencias a nivel incubación y aceleración de empresas tecnológicas. El intercambio se dará el año que viene ya que tenemos el camino allanado.

#### **1.1) ¿Entonces tanto en Porto Alegre, en Bologna y en Chengdú se trata de intercambio de experiencias y de casos de éxito?**

Exactamente.

### **Zaragoza**

Zaragoza también es ciudad hermana de La Plata. Se produjo un intercambio de experiencias por tema medioambiente. Viajó a principio de año por 3 meses un empleado del municipio que trabaja en el Área de Espacio Público. De carrera es biólogo y está haciendo un posgrado en medioambiente, residuos y demás. Zaragoza tiene un expertise importante en medioambiente. De hecho, cuando se firmó el hermanamiento entre La Plata y Zaragoza uno de los puntos destacados para hacer cooperación es la experiencia con la que cuenta Zaragoza en gestión medioambiental, residuos, etc. El hecho de que haya viajado un empleado reactivó el hermanamiento y permitió que volvamos a tomar contacto con la Oficina Internacional de Zaragoza a la que tal vez visite antes de fin de año.

#### **2) Contribución de proyectos de cooperación en desarrollo territorial**

SI. En **Porto Alegre**, por ejemplo, en caso de intercambio de emprendedores, los mismos crearán su propia empresa si todavía no la crearon. Seguramente los emprendedores trabajen en proyectos de Porto Alegre como aquellos que vienen a trabajar en proyectos de La Plata. Puede relacionarse con establecer redes/vínculos. Luego los emprendedores por cuenta propia pueden asociarse a través de empresas a nivel privado o representaciones de empresas de Porto Alegre en La Plata o de La Plata en Porto Alegre (ej. Polo IT La Plata con empresas tecnológicas de PA). No se puede dimensionar su crecimiento, pero si lo estamos fomentando.

**Mobilización y Participación Ciudadana:** Bajo.

**Fortalecimiento de los Gobiernos Locales:** Fuerte.

**Coordinación de instituciones públicas:** Fuerte.

**Cooperación Pública – Privada:** Intermedio.

**Creación de Redes y Capital Social:** Intermedio.

**Fomento de Cultura Creativa y Solidaria:** Intermedio.

**Desarrollo Económico:** Muy Fuerte.

**Desarrollo Sustentable:** Intermedio o Bajo.

**Desarrollo Social y Humano:** Muy Alto. Por ejemplo, AIESEC promueve intercambio de jóvenes emprendedores y genera un impacto directo.

**Desarrollo de Formas de Economía Social y Solidaria:** Baja.

**Zaragoza.** Desarrollo Sustentable

**Montevideo.** Desarrollo Económico y Desarrollo Social y Humano (Intercambio de Aplicaciones Ciudadanas para notificar inconvenientes con algún servicio, Economías Sociales)

**Chengdú.** Impacta prácticamente en todos salvo Desarrollo Sustentable. Es la ciudad con la que más estamos trabajando. Intercambio en Deportes, en el Festival de la Música de Chengdú.

**Bayern.** Fuerte impacto en Desarrollo Económico y Desarrollo Institucional y Cultural (Intercambio de Clusters)

**Bologna.** Tiene impacto en Desarrollo Económico, Desarrollo Institucional y Desarrollo Social y Humano.

### 3) ¿Cuál es el estado actual de la dirección en función a sus Capacidades?

**Administrativa-Institucional.** El área se encuentra formalizada. Se encuentra descrito el procedimiento del área de internacionales desde el inicio de la gestión, con el fin de tener claro los procedimientos.

**Política (Apoyo político y priorización).** Existe apoyo político, se conoce la participación en redes. El Intendente y los Secretarios participan cuando se reciben comitivas del exterior. Están al tanto de la actividad del área de internacionales, de la participación en el comité del CARI. Tengo autonomía para moverme reportando lo que el área hace frente a mis superiores. En cuanto a presentación de proyectos nuevos, no he tenido casos de rechazo. El factor más restrictivo es el tema presupuestario. El apoyo va más allá del presupuesto y con creatividad se pueden lograr objetivos

**Gestión (Management Público, Planificación Estratégica, Gerenciamiento de Proyectos).** Está consolidado y firme. Tanto en el área de internacionales como en el equipo de trabajo extendido. Cuento con el apoyo del Subsecretario y de mis colegas (Director de Emprendedores, Director de Integración Productiva). Hay enfoque de planificación. El área cuenta una estrategia, con un plan de trabajo detrás. Se priorizan algunas cuestiones sobre otras por escasez de recursos. Todas las actividades están planificadas y responden a una estrategia. No está todo sistematizado lo que hacemos. Es un tema a trabajar. En cuestiones internacionales la información no está sistematizada como sería ideal, es decir, se encuentra la información, pero no de la forma deseada. Se trabaja a demanda y a pedido de lo que se necesita. No hay Base de Datos. Si están disponibles las carpetas de hermanamientos. Proyectos en los que aplicamos están disponibles. Toda la información generada con la cooperación descentralizada es un activo que puede usar cualquiera.

**Dinámica de la cooperación.** Se piensa la cooperación con un enfoque en el eje local a los fines de obtener beneficios. Ej. Bayern (cerveceros locales y cluster agroalimentario local). Zaragoza (se envió un empleado

municipal para capitalizar experiencias). Porto Alegre y Chengdú (intercambio de emprendedores locales para potenciarlos). Siempre está abierto a aprovecharlos localmente.

**Recursos económicos (capacidad financiera).** Muy limitados. El municipio paga la membresía en Mercociudades. Existe un presupuesto anual, muy bajo, utilizado para algún viaje o actividad. Si se contara con más recursos económicos se podría trabajar a mayor escala. Existiría la posibilidad de asistir a una feria más en el exterior. Podría hacerse participar un funcionario más en reuniones de Mercociudades. Podría organizarse alguna actividad local para trabajar temas de internacionalización de ciudades. Contar con más recursos económicos permitiría concretar más objetivos de los que actualmente se cumplen

**Capacidades técnicas.** Si, las capacidades se fueron logrando a través del intercambio con otros colegas que fueron aportando información valiosa. El año próximo probablemente se incorpore un nuevo perfil al equipo de trabajo.

### **Entrevista N°11 – Municipio de Salta**

Nombre y apellido de la entrevistada: Juan Manuel Paredes

Rol en el Municipio: DG de Cooperación Internacional.

Municipio: Salta

#### **1) ¿Cuáles son los Principales Programas de Cooperación y Vinculación actuales?**

- Programa de Iniciativa de Ciudades Emergentes
- Programa de Cooperación con la Embajada de Estados Unidos

Fue aprobado, desembolsarán fondos para el diagnóstico de fibra óptica en la ciudad. Está financiado por la embajada. Existe una puja por el control y monitoreo de fondos. Actualmente no tenemos diagnóstico de tejido de cableados ni de fibra óptica. Podremos instalar puntos estratégicos de comunicación.

- Programa de Cooperación con Embajada de Israel  
Recambio del Parque Lumínico. El acuerdo es con Nación, quien hará la donación al Municipio.
- Vínculos con Cuenca y Santiago de Querétaro

En formulación, pero están *stand by* ahora. Querétaro está en elecciones y Cuenca se encuentra demorado por cuestiones burocráticas.

- JICA

Programas de Intercambio de Asistencia Técnica – NO HAY DESEMBOLSO DE DINERO. Funcionarios de distintos rangos viajan a formarse y capacitarse. Ej. Capacitación sobre Residuos Orgánicos y Programas para Jóvenes.

#### **2) ¿A nivel de cooperación técnica y transferencia de conocimientos únicamente sería JICA?**

JICA, Mercociudades y la Unión Iberoamericana de Municipalistas (en proceso de pago de membresía). Comité de Ciudades también

#### **3) Actualmente, ¿con que ciudades sostienen intercambios internacionales?**

Existen relaciones vigentes con Tarija, Santa Cruz de la Sierra, Antofagasta e Iquique, estando latente la posibilidad de acuerdo con Asunción. Con Antofagasta e Iquique la relación consiste en hermanamientos basados en convenios marco integrales para trabajar todo tipo de temáticas.

**4) ¿Cómo impactan la cooperación técnica en el desarrollo territorial?**

Estamos enfocados principalmente en infraestructura, ordenamiento de espacios públicos verdes, señalización; además de formación de funcionarios y desarrollo sustentable.

**5) ¿Cuál es el estado actual de la dirección en función a sus Capacidades?**

**Administrativa-Institucional.** Escaso o muy bajo

**Política (Apoyo político y priorización).** Insuficiente. El municipio debe adaptarse a las prioridades de la intendencia.

**Gestión (Management Público, Planificación Estratégica, Gerenciamiento de Proyectos).** Se está avanzando en la sistematización a los fines de que el intendente pueda visualizar fácilmente las prioridades.

**Recursos económicos (capacidad financiera).** Escaso. Solo contamos con recursos básicos

**Capacidad Técnica.** Alto

**6) ¿Cuál es o en qué consiste la estrategia actual de internacionalización?**

Consiste en el contacto con Organizaciones Internacionales, nacionales, y locales con relación no gubernamentales con enfoque internacional. A su vez se está trabajando en señalización a través de actividades.

**Entrevista N°12 – Municipio de Tres de Febrero**

Nombre y Apellido del entrevistado: Ignacio Tonelli

Cargo: Coordinador de Asuntos Interjurisdiccionales

Municipio: Tres de Febrero

**1) General**

A los intercambios con Lourdes (Francia) puedes considerarlos como cooperación en formulación con otros gobiernos locales, ya que no hubo hermanamientos. Los temas cultos y desarrollo económico local. Con Ivanovo (Rusia) hay un convenio aprobado por el consejo, pero todavía no aprobado por Cancillería. En multilaterales también agregué el Programa de Policamiento de Puntos Calientes. Como los gobiernos locales no pueden recibir fondos directamente, el Ministerio de Seguridad seleccionó algunos municipios para aplicar este programa.

**2) ¿Cuál es el estado actual del área en función a sus Capacidades?**

**Administrativa-Institucional.** No esta institucionalizada. Los procesos son informales; ante la falta de recursos es prácticamente imposible avanzar en procesos más eficientes. En este sentido, logramos constituir documentos de información y difusión de actividades con la colaboración del área de comunicación. De contar con recursos se generaría información que circule por legales, hacienda y comunicación. En cuanto a recursos humanos estoy solo.

**Política (Apoyo político y priorización).** Actualmente está totalmente a cargo del intendente. Hay cuestiones de la gestión que coinciden con temáticas internacionales como ser: vinculación empresaria, difusión de actividades

(transferencia de conocimientos), servicios públicos, etc. El intendente busca darles visibilidad internacional a las actividades del municipio. La temática se encuentra medianamente priorizada.

**Gestión (Management Público, Planificación Estratégica, Gerenciamiento de Proyectos).** Actualmente desarrollamos sólo Gerenciamiento de Proyectos en función de la experiencia que se va adquiriendo con este tipo de proyectos en sus distintas fases. Los procesos no están sistematizados. Tenemos la idea de comenzar con la Municipalización de los ODS, construyendo un diagnóstico para luego generar los indicadores y vincularlos internacionalmente. La generación del proyecto con Roeselare lo lleve yo con la participación de desarrollo económico. No hay planificación estratégica.

**Recursos económicos (capacidad financiera).** Contamos con recursos muy escasos.

**Capacidad Técnica.** Sí. Expertise en gestión local. La participación en REDES, en CARI y en Mercociudades fue fundamental para que pueda incorporar conocimiento en la temática.

**3) ¿Hay diseño de política pública local con foco en lo global?**

Desde el área de desarrollo económico sí. Está la idea de convertir a 3 de febrero en una meca innovadora a través del club de emprendedores y otras actividades. Constituir lo interno para luego salir al exterior.

**4) ¿Las áreas cuando exponen su plan contienen el plano global?**

Únicamente en temáticas de desarrollo económicos.

**5) ¿Por qué crees que no se desarrollan proyectos de vinculación y cooperación con otros gobiernos locales?**

Tiene mucho que ver la puja de recursos, competencias y demandas de comunidad que causan que la coyuntura del gobierno local sea más importante que dedicar recursos y capacidades a actividades de mediano y largo plazo. Es una intención y un objetivo, pero la dinámica diaria no permite el desarrollo.

## **Entrevista N°13 – Municipio de Salta**

Nombre y apellido del entrevistado: Ignacio González

Rol en el área: Subsecretario de Gobierno

Fecha: 26/10/2018

**1) Intercambio preliminar compartido general**

Durante los últimos años se sucedieron varios intendentes en el municipio. El intendente actual es Gustavo Sáenz, el anterior fue Miguel Isa, durante 12 años (2003-2015). Anteriormente fue Alejandro San Millán, por 2 años, y durante los últimos años de la década del 90, estuvo a cargo Enrique Tanoni durante 6 años. En la gestión de San Millán, comenzaron a plantearse algunos escenarios de planificación. El ejemplo más claro fue el PIDUA (Plan Integral de Desarrollo Urbano Ambiental)

**2) El PIDUA I y II, ¿fueron financiados por algún organismo multilateral? ¿En que colaboró con el desarrollo territorial?**

No, fueron financiados exclusivamente con fondos propios. Comenzó a diseñarse con el objeto de contar con lineamientos para la planificación de la ciudad en materia urbanística y por otro lado marcar una filosofía acerca de la ciudad que queremos. El PIDUA tuvo como principal problema la falta de continuidad. Comenzó el

estudio en el 2000, se prueba en el 2003 con controles cada 5 años. Sirvió para marcar la filosofía de ciudad que queremos a futuro y para establecer una base de proyectos considerados prioritarios para la ciudad para los próximos 10 años. A partir de la base de proyectos surgieron algunas iniciativas que contaron con financiamiento internacional. El PIDUA consiste por un lado en la multifocalidad y por otro lado nodos de conectividad (creación de Centros Integradores Comunitarios) con algunos lineamientos de descentralización.

**3) ¿Cómo se gestionó el proceso de descentralización en la gestión de Romero como Gobernador?**

Entre 1995 y 2007, Juan Carlos Romero fue el Gobernador de la Provincia de Salta. Durante esos años condujo el proceso de descentralización directamente desde la provincia. Surgieron proyectos como el área metropolitana, la Sociedad Anónima del Estado de Transporte Automotor (SAETA), la Autoridad Metropolitana de Transporte (AMT). La conducción del proceso directamente desde la provincia causó que los municipios deleguen potestad en algunas temáticas, pero como contrapartida los posicionó en un escenario positivo en cuanto a cuestiones que no podían administrar de forma autónoma.

**4) ¿Existieron lineamientos de planificación estratégica?**

Si, la creación de la AMT, el PIDUA, el DAMI son buenos ejemplos de lineamientos. Igualmente, fue poco lo materializado respecto de lo planificado.

**5) ¿Igualmente, se armaron planes estratégicos? ¿Fueron sociabilizados o quedaron relegados únicamente al conocimiento interno?**

Si, se armaron muchísimos. Quedaron relegados al conocimiento interno debido a la idiosincrasia del pueblo. Lamentablemente Salta no es una sociedad involucrada en cuestiones públicas.

**6) ¿Y con esta administración cambió la forma de llevar a cabo a política pública? ¿Se prioriza la gestión y la resolución de acciones de política pública?**

El contexto mundial de avance de políticas públicas y de planeamiento, obliga a adoptar un rol diferente. El contexto actual nos obligó como Estado a tomar una posición diferente y planificar, debiendo sumar nuevos profesionales y contratar equipos técnicos con otra perspectiva.

**7) ¿Hubo desarrollo de proyectos de cooperación con otros gobiernos locales?**

No hubo desarrollo. Se firmaron convenios, pero no pudieron materializarse proyectos, principalmente por cuestiones políticas (con municipios cercanos a Salta) y por falta de capacidad operativa (con el resto de los municipios).

## **ANEXO 2 – Vinculaciones y Proyectos de Cooperación**

A continuación, se detallan proyectos y vinculaciones de cooperación en preparación, actuales y/o finalizados, que fueron compartidos durante las entrevistas, a través de información enviada o bien a través de información extraída de páginas web de los municipios. (Puede no estar todo el catálogo de proyectos, ya que lo sustantivo con esta información es poder verificar que efectivamente haya proyectos y a su vez poder identificar algún tipo de contribución a nivel de desarrollo territorial).

### **2.1) Rosario**

<b>Fuentes de cooperación</b>	
<b>Bilaterales</b>	
Cooperación Española	AECI
Cooperación Francesa	CNFPT
Cooperación Alemana	GTZ, FES
Cooperación Japonesa	JICA
Cooperación Canadiense	IDCR
Cooperación Israelí	MASHAV
Cooperación Italiana	
<b>Multilaterales</b>	
Naciones Unidas (sistema)	ONU
Organismos de cooperación financiera	BID
Cooperación de bloques regionales	Unión Europea (Europe Aid, URB-AL)
Organización Internacional del Trabajo	OIT
<b>Áreas de trabajo según fuente de cooperación</b>	
Descentralización Municipal	AECI
Planeamiento Estratégico Urbano	AECI
Tercera Edad	AECI / Región Autónoma Asturias / Región Castilla La Mancha
Microempresarios y Promoción del Empleo	AECI / Región Autónoma de Extremadura / URB-AL / ALUE ONG, España Acción contra el Hambre
Conformación del Área Metropolitana y Problemáticas Metropolitanas	AECI / BID
Capacitación de Funcionarios Municipales	AECI / JICA / MASHAV / Región Autónoma de Andalucía / Comunidad Foral Navarra / CIDEU / Cooperación Francesa / Ayuntamiento de Zaragoza-Ebrópolis
Inclusión Social de Personas con Discapacidades	Europe Aid
Medio Ambiente	Cooperación Francesa / Cooperación Canadiense / Cooperación Alemana / PNUMA / URB-AL-UE
Atención al Público y Calidad de Servicios	Cooperación Francesa, CNFPT
Ingeniería de Capacitación. Proyecto Mercosurizado en su segunda fase	Cooperación Francesa, CNFPT
Sistema integral de Promoción y Apoyo a PyMEs	Cooperación Alemana, Fundación Friedrich Ebert (FES)
Construcción de Viviendas por Ayuda Mutua	UE / Cooperación Alemana / Fundación Deswos
Infancia	UNICEF / UNESCO / Ayuntamiento de Roma
Droga y Ciudad	URB-AL / UE
Juventud	URB-AL / UE / Cooperación Alemana, GTZ / FES
Gestión y Control de la Urbanización Coordinación de la Red Nº 7	URB-AL / UE
Sistema de Información para la Gestión Urbana	URB-AL / UE

## 2.2) Tres de Febrero

<b>Vinculaciones internacionales</b>	
<b>Hermanamientos</b>	
Folkestone, Reino Unido.	
Catanzaro, Italia.	
Flagstaff, Estados Unidos.	
Lecco, Italia.	
Zaragoza, España.	
Erzurum, Turquía.	
Ivanovo, Rusia.	
<b>Cooperación con otros gobiernos locales</b>	
Roeselare, Belgica	
Lourdes, Francia	
<b>Multilaterales</b>	
Programa Policiamiento de Puntos Calientes	BID

### 2.3) Tandil

<b>Fuentes de Cooperación</b>	
<b>Hermanamientos</b>	
Stage, Dinamarca	
Udine, Italia	
Potenza, Italia	
Prosedì, Italia	
Cotronei, Italia	
<b>Cooperación descentralizada</b>	
Montevideo, Uruguay	
Pessac, Francia	
Caracas, Venezuela	
Santeremo In Colle, Italia	
Huelva, España	
Thiers, Francia	
Cataluña, España	
Andalucía, España - Fundación Centro de Estudios Andaluces	
<b>Cooperación a través de Redes</b>	
Cooperación sur-sur - Mercociudades	
Experiencias de ODS entre otros temas- CARI	
Programas de Formación – UCCI	
Ciudades y Gobiernos Locales Unidos - ODS	
<b>Bilaterales</b>	
Cooperación Española	AECI
Cooperación Japonesa	JICA
<b>Multilaterales</b>	
Naciones Unidas (sistema)	ONU
Organismos de cooperación financiera	BID
Cooperación de bloques regionales	Unión Europea (Europe Aid, URB-AL)

### 2.4) La Plata

<b>Fuentes de Cooperación</b>	
<b>Hermanamientos</b>	
Louisville, USA	
Zacatecas, Mexico	
Bersheeva, Israel	
Chengdu, China	
Shenyang, China	
Jiujiang, China	
Zaragoza, España	
Bologna, Italia	
Anghiari, Italia	
Boulogne Sur Mer, Francia	
Montevideo, Uruguay	
Maldonado, Uruguay	
Asunción, Paraguay	
Sucre, Bolivia	
Concepción, Chile	
Santa Ana de Coro, Venezuela	
Porto Alegre, Brasil	
Curitiba, Brasil	
<b>Cooperación descentralizada</b>	
Bayern (Alemania) - Producción y comercialización de cerveza artesanal, Cluster Agroalimentario	
Chengdu, China - Cultura, deporte e idioma	
Porto Alegre, Brasil - Emprendedores	
Montevideo, Uruguay - Smart City - App Ciudadanas	
Zaragoza, España - Medio Ambiente	
Bologna, Italia - Turismo, educación y agroalimentos	
<b>Bilaterales</b>	
Cooperación Española	AECI
Cooperación Japonesa	JICA
<b>Multilaterales</b>	
Naciones Unidas (sistema)	ONU
Organismos de cooperación financiera	BID
Cooperación de bloques regionales	Unión Europea (Europe Aid, URB-AL)

## 2.5) Salta

<b>Fuentes de Cooperación</b>	
<b>Hermanamientos</b>	
Cuenca	
Santiago de Querétaro	
, Santa Cruz de la Sierra	
<b>Cooperaciones con otros gobiernos locales</b>	
Tarija	
Antofagasta	
Iquique	
<b>Bilaterales</b>	
Diagnóstico de fibra óptica en la ciudad	Embajada de estados unidos
Recambio del Parque Lumínico. El acuerdo es con Nación, quien hará la donación al Municipio.	Embajada de Israel
Programas de Intercambio de Asistencia Técnica	Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)
<b>Multilaterales</b>	
- <i>Programa de Iniciativa de Ciudades Emergentes</i>	BID
Programa de Desarrollo de Áreas Metropolitanas	BID
Plan Director Ambiental	CAF

### ANEXO 3 – Tablas, documentación y papeles de trabajo

### 3.1) Tabla 4. Cantidad de Gobiernos Locales y población por Provincias.

Provincias	Cantidad de Gobiernos Locales	Población Censo 2010	Habitantes promedio por Gobierno Local	% de Población/Total
Buenos Aires	135	15.630.745	115.783	43%
Santa Fe	363	3.168.056	8.727	9%
Córdoba	427	3.167.251	7.417	9%
Mendoza	18	1.738.929	96.607	5%
Tucumán	112	1.435.756	12.819	4%
Salta	60	1.204.032	20.067	3%
Entre Ríos	272	1.201.464	4.417	3%
Misiones	76	1.090.690	14.351	3%
Chaco	70	1.051.101	15.016	3%
Corrientes	72	983.445	13.659	3%
San Juan	19	672.700	35.405	2%
Santiago Del Estero	165	670.687	4.065	2%
Jujuy	60	665.554	11.093	2%
Río Negro	75	622.589	8.301	2%
Neuquén	57	531.755	9.329	1%
Chubut	47	493.169	10.493	1%
Formosa	55	447.834	8.142	1%
San Luis	66	405.009	6.137	1%
Catamarca	36	362.432	10.068	1%
La Rioja	18	331.318	18.407	1%
La Pampa	78	311.675	3.996	1%
Santa Cruz	20	258.268	12.913	1%
Tierra del Fuego	3	122.536	40.845	0%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2304</b>	<b>36.566.995</b>	<b>15.871</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a “Base de Datos de Gobiernos locales” de la Subsecretaría de Asuntos Municipales de Nación, elaborada con datos censo 2010, actualizada con información recibida por los municipios.

### 3.2) Rosario

A continuación, se detalla la documentación recibida por el municipio de Rosario

## Las experiencias latinoamericanas de cooperación descentralizada

- La experiencia de Rosario en URB-AL

ESTRUCTURAS INTERMUNICIPALES Y COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA – ROSARIO, 15 Y 16 DE JUNIO DE 2005  
LICENCIADO SERGIO BARRIOS

## Contexto

- Una de las marcas distintivas del actual escenario internacional es la irrupción de un conjunto de actores (entre los que destacan los gobiernos locales, gobiernos no centrales o gobiernos subnacionales) que vienen a sumarse al actor público global por excelencia del sistema internacional de los últimos años que es el estado/nación
- Esta irrupción se facilitó por la convergencia de 3 fuerzas
  - La decisiva influencia de la globalización financiera, económica, tecnológica y cultural en la vida cotidiana
  - La creciente revalorización de lo local interrelacionado de una forma completamente nueva con el espacio global
  - La profundización de los procesos de integración regional

## Contexto

- Estas fuerzas, en paralelo al proceso de descentralización de competencias del estado/nación hacia los gobiernos no centrales, contribuyeron a la reestructuración de un nuevo tipo de relación entre éstos y aquellos
- A partir de esta nueva realidad, surge la necesidad de una reconfiguración del patrón de gestión del estado local, sin un horizonte prefijado por los gobiernos centrales, en el cual el municipio deja de ser estrictamente un prestador de servicios públicos y regulador de la vida urbana
- Para pasar a ser a partir de la agregación de demandas y de la "democracia de proximidad", un activo promotor del desarrollo económico y social de la ciudad y sus entornos, un promotor de la cooperación pública/privada y forman parte de su agenda numerosas nuevas problemáticas tales como el medioambiente y la seguridad, entre otras.

## Contexto

- Como un componente de esta reconfiguración del patrón de gestión local, las ciudades desarrollan estrategias de internacionalización con motivaciones de las más diversas que van desde:
  - la búsqueda de un posicionamiento internacional de la ciudad que contribuya a captar inversiones, recursos financieros y técnicos, flujos turísticos y mercados para la colocación de los productos de sus empresas
  - el intercambio de experiencias con otras ciudades en los modos de abordar y resolver problemáticas comunes, hasta la participación en los debates sobre desafíos globales que tengan impacto local, como el medio ambiente, el desarrollo económico local y la seguridad pública.

## La cooperación descentralizada

- Responde a un paradigma de cooperación que, a diferencia del esquema tradicional estadocéntrico (predominante en la segunda posguerra hasta los 80), abre nuevas vías de cooperación que hacen posible incluir al conjunto de los actores de la sociedad civil considerados en toda su diversidad
- Este enfoque reconoce como actores directos de la cooperación internacional a los gobiernos locales, las organizaciones no gubernamentales y una gran diversidad de organismos e instituciones que aglutinan y representan intereses legítimos de la comunidad y la sociedad.
- Los vectores centrales en torno a los cuales se define la cooperación descentralizada son la participación responsable de los actores, la complementariedad de sus acciones, la delegación de responsabilidades, la puesta en valor de los recursos comunitarios y el reforzamiento de la institucionalidad local.

## La cooperación descentralizada

- Una de las principales ventajas de este tipo de cooperación, es que cuenta con una flexibilidad operativa y de diseño más apropiada para adaptarse a la naturaleza heterogénea y diferenciada de las realidades locales
- La UE fue la primera en adoptar el enfoque de la cooperación descentralizada como modalidad de cooperación al desarrollo.
- Desde el punto de vista cuantitativo y a nivel mundial, combinando los desembolsos de los países miembros de la UE y los realizados por la CE, la UE se convierte en la principal fuente mundial de flujos de asistencia mundial al desarrollo desde los 90 seguido a cierta distancia por Estados Unidos y más lejos aun por Japón

## La cooperación descentralizada

- Dentro de Europa existen cinco países Dinamarca, Holanda, Luxemburgo, Noruega y Suecia que han alcanzado la meta planteada por las UN (1970 AG NU Res 2626 (XXV)) sobre la estrategia del segundo Decenio de las Naciones Unidas para el desarrollo por el que se establece que "... cada país desarrollado aumentará progresivamente la ayuda oficial a los países en desarrollo, hará todos los esfuerzos por llegar a una suma neta de al menos el 0,7% de su producto nacional bruto a precios de mercado, hacia el final del decenio..."
- Una suma cercana al 9% del total de esos recursos los destina a la cooperación con AL (€ 622 millones entre 1995 y 2002) y dentro de este esfuerzo destacan particularmente la cooperación descentralizada desarrollada hacia el interior de España e Italia en sus momentos más importantes
- Uno de los programas de la CE de cooperación descentralizada más exitosos de los últimos años es el Programa URB-AL

## El Programa URB-AL

- Está dirigido tanto a las colectividades locales de la UE y de AL como a otros actores del sector urbano
- Es descentralizado, ya que todas las actividades son elaboradas, propuestas y puestas en práctica por los mismos participantes
- Se basa en el intercambio recíproco de experiencias entre los participantes, lo que desemboca en un beneficio mutuo
- Los participantes en este programa se agrupan libremente, según sus afinidades, alrededor de uno o varios temas relacionados con la ciudad
- Es un programa que ha demostrado su capacidad desde su creación en 1995 y en el que ya han participado más de 700 colectividades locales
- Permite el acceso a múltiples contactos internacionales, a través de los cuales se establecen relaciones duraderas entre colectividades locales europeas y latinoamericanas

## El Programa URB-AL

- I Fase
- La primera fase del programa resulta de las decisiones de la Comisión del 20 de diciembre de 1995 y del 19 de febrero de 1998.
- Se organiza en torno a los 8 temas siguientes:
  - Droga y ciudad (Santiago de Chile)
  - Conservación de los contextos históricos urbanos (provincia de Vincenza)
  - La democracia en la ciudad (Issy-les-Moulineux)
  - La ciudad como promotora del desarrollo económico (Madrid)
  - Políticas sociales urbanas (Montevideo)
  - Medio ambiente urbano (Málaga)
  - Gestión y control de la urbanización (Rosario)
  - Control de la movilidad urbana (Stuttgart)
- Financiamento: € 35 millones

## El programa URB-AL

- II Fase
- La segunda fase del programa resulta de las decisiones de la Comisión del 29 de diciembre de 2000 y del 31 de julio de 2001.
- Está compuesta por 5 nuevos temas que complementan los de la primera fase:
  - Financiación local y el presupuesto participativo (Porto Alegre)
  - La lucha contra la pobreza urbana (San Pablo)
  - Vivienda en la ciudad (inactiva)
  - Promoción de las mujeres en las instancias de decisión locales (Diputación de Barcelona)
  - Ciudad y sociedad de la información (Bremen)
  - Seguridad ciudadana en la ciudad (Valparaiso)
- Financiamento: € 50 millones

## El programa URB-AL

**Proyectos tipo A**

- Objetivo: intercambios de información y experiencias, así como difusión de buenas prácticas
- Metodología: elaboración colectiva del proyecto común con apoyo de la célula de coordinación
- Cofinanciamento: de la CE 70% de los costos totales y € 250 mil, como máximo, el 30% restante, al menos, por el resto de los participantes

**Proyectos tipo B**

- Objetivo: concretar los resultados de los intercambios de experiencias anteriores con realizaciones tangibles
- Metodología: elaboración colectiva del proyecto común bajo la responsabilidad del coordinador
- Cofinanciamento de la CE 70% de los costos totales y € 800 mil, como máximo, el 30% restante, al menos, por el resto de los participantes

## Rosario en URB-AL

- Rosario ha tenido un papel pionero en la participación en el programa
- Ha coordinado la Red 7, formó parte de las redes 1, 5, 6 e integra las redes 10, 12, 13 y 14; participa de diferentes proyectos comunes tipo A en las redes 5, 6, 7, 10 y 12 y se encuentra en proceso de participación en las redes 13 y 14. Asimismo es ciudad socia de cuatro proyectos comunes tipo B (coordinados por Montevideo, Málaga, San Pablo y Turín) y coordina un proyecto B presentado por la Red 7 y un proyecto A en la Red 12.

## Rosario en URB-AL

**Aspectos positivos**

- Contribución al establecimiento de relaciones duraderas y estables con las ciudades socias (Montevideo, Lleida, Sardegna, San Pablo, Turín, Marsella, Málaga, Barcelona, entre otras numerosas ciudades)
- Ampliación de los marcos de gestión de decisores políticos y técnicos que gestionan diversas problemáticas urbanas
- Financiamento a la aplicación de lo asimilado durante la coordinación de la red 7
- Aporta en términos de capital intelectual fruto de las diversas modalidades de participación en las diversas redes
- Aporte a la construcción de capital social en nuestra ciudad (Kliksberg)

## Cuadro síntesis programa URB-AL 1998 – 2004

**Comparación participación América Latina - Unión Europea**

	América Latina		Unión Europea		Total	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Coordinaciones de Redes	6	46%	7	54%	13	100%
Coordinaciones de proyectos "A"	59	44%	74	56%	133	100%
Coordinaciones de proyectos "B"	4	19%	17	81%	21	100%

Fuente: Intendencia Municipal de Montevideo  
 Ciudad coordinadora del Consorcio Junto a la Diputación de Barcelona del Observatorio de la cooperación descentralizada local Unión Europea / América Latina  
 Ciudad coordinadora de la Unidad Temática de Cooperación Internacional de la Red de Mercosur ciudades

## Comparación participación América Latina - Unión Europea

Categoría	Unión Europea (%)	América Latina (%)
Coordinaciones de Redes	54%	46%
Coordinaciones de proyectos "A"	56%	44%
Coordinaciones de proyectos "B"	81%	19%

Fuente: Intendencia Municipal de Montevideo  
 Ciudad coordinadora del Consorcio Junto a la Diputación de Barcelona del Observatorio de la cooperación descentralizada local Unión Europea / América Latina  
 Ciudad coordinadora de la Unidad Temática de Cooperación Internacional de la Red de Mercosur ciudades

## Comparación de recursos financieros administrados América Latina / Unión Europea

	América Latina		Unión Europea		Total	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Coordinaciones de Redes	2.700	42	3.750	58	6.450	100
Coordinaciones de proyectos tipo "A"	10.550	45	12.950	55	23.500	100
Coordinaciones de proyectos tipo "B"	3.200	19	13.600	81	16.800	100
<b>Gran Total</b>	<b>16.450</b>	<b>35</b>	<b>30.300</b>	<b>65</b>	<b>46.750</b>	<b>100</b>

Fuente: Intendencia Municipal de Montevideo  
 Ciudad coordinadora del Consorcio Junto a la Diputación de Barcelona del Observatorio de la cooperación descentralizada local Unión Europea / América Latina  
 Ciudad coordinadora de la Unidad Temática de Cooperación Internacional de la Red de Mercosur ciudades

## URB-AL / EuroSocial

Análisis comparativo		
Ejes de comparación	URB-AL	EuroSocial
Modalidad de coordinación	Gobiernos no centrales	Consortio encabezado por un coordinador
Temáticas	14 problemáticas estrictamente urbanas	4 problemáticas vinculadas a la cohesión social
Tipo de intervención que financia	Intercambio de experiencias (A) Aplicación del intercambio (B)	Intercambio de experiencias
Contraparte	70/30	80/20
Elegibilidad	Gobiernos no centrales (UE/AL)	Gobiernos no centrales (UE)

## Consideraciones finales

### MERCOCIUDADES/CONSEJO/ACTA N° 01/05 XXIII Reunión del Consejo de Mercociudades (Buenos Aires, 16 de mayo de 2005)

#### ANEXO XIII SOBRE LA COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA

Transcurrida una década desde el inicio de las primeras acciones de cooperación descentralizada entre la Unión Europea y América Latina, el Consejo de Mercociudades aborda la temática de los programas de cooperación implementados en la región por la Comisión Europea.

Al respecto, el Consejo expresa:

Estar convencido de que la cooperación entre las ciudades constituye un aporte decisivo a la solidaridad entre nuestros pueblos. Que esta solidaridad ha tenido múltiples expresiones entre América Latina y Europa.

Que ante la necesidad urgente de atender los problemas de la pobreza, la desigualdad y la exclusión social que sufren grandes sectores de la ciudadanía latinoamericana, es relevante aspirar a que las relaciones entre los gobiernos locales de ambos continentes se intensifiquen y profundicen.

Estar conscientes de que los gobiernos locales son la instancia más próxima al ciudadano y a sus problemas; y en consecuencia son un actor capaz de generar políticas públicas que puedan atenderlos.

Que considera que la cooperación descentralizada entre América Latina y Europa es un instrumento potente para contribuir con estas políticas para enfrentar dichos problemas.

## Consideraciones finales

- Valora positivamente la cooperación descentralizada y por ello observa con preocupación que:
  - Un creciente porcentaje de los recursos y las coordinaciones de proyectos de los programas URBAL, Galls y Eurosocial se concentran en Europa.
  - Que es una tendencia que se viene profundizando a lo largo del tiempo y en la creación de los programas.
  - Que esta tendencia contradice el espíritu mismo de la cooperación descentralizada y las manifestaciones de la Unión Europea en sus documentos de cooperación hacia América Latina.
- Por ello considera necesario que:
  - Se profundice el debate sobre las necesidades y los modelos de cooperación, con los gobiernos locales latinoamericanos.
  - Se adopten las medidas necesarias por parte de la Unión Europea para revertir la situación planteada.
  - Se priorice a América Latina en la distribución de los recursos, en la participación de los gobiernos locales y en el impacto sustentable de los proyectos.
  - Se instrumente las recomendaciones de la Cumbre de Presidentes y Jefes de Estado de Europa, América Latina y el Caribe, realizada el pasado año en Guadalajara, que adoptó entre sus conclusiones, la de reforzar la cooperación descentralizada entre América Latina y la Unión Europea.



Intendente Municipal  
Ing. Miguel Lifschitz

Dirección General de Relaciones Internacionales  
Municipalidad de Rosario

Muchas gracias!!

### **3.3) Tres de Febrero**

#### Estrategia de internacionalización

En el contexto de la globalización mundial, los municipios tienden a ser cada vez más protagonistas de la agenda de desarrollo, avanzando en forma creciente en el diseño y la implementación de políticas de internacionalización e iniciativas de cooperación. El Siglo XXI es el siglo de las ciudades, y el establecimiento de acuerdos entre gobiernos locales de todo el planeta va de la mano con la necesidad de acercar proyectos con objetivos similares, en pos de mejorar las condiciones de vida de las comunidades.

La gestión local de Tres de Febrero se apoya en 8 ejes estratégicos de gobierno, que son: creación y consolidación de un Sistema de Seguridad Local; la Educación como prioridad de gestión municipal; Espacio Público de calidad para el desarrollo local; equilibrio en el desarrollo entre localidades; Distrito Arte, Historia, Cultura y Deporte; cuidar a los que innovan, crean y producen; estar cerca y dar respuestas al vecino; desarrollar obras que transforman. Cada una de estas líneas de trabajo se orienta a consolidar un Tres de Febrero ordenado e insertado en la coyuntura nacional e internacional.

En particular, la estrategia de internacionalización de Tres de Febrero busca conformar una política exterior local integrada y orientada a brindar servicios a su comunidad, no solo en los aspectos comerciales y económicos, sino también en materia cultural, educativa, deportiva y social. Comenzó a delinearse a partir de la comprensión de esta nueva demanda mundial de creciente participación de las ciudades en los temas de la agenda de desarrollo, y se reafirmó con la decisión de crear dentro del organigrama municipal espacios destinados al comercio exterior y a la vinculación política e institucional internacional. Así, profesionalizando las áreas de vinculación internacional del municipio, se contribuye a potenciar su productividad, incluyendo las nuevas dinámicas globales dentro de los planes del gobierno local.

#### 3F COMEX

La promoción del comercio exterior constituye uno de los pilares de la estrategia de internacionalización del Municipio de Tres de Febrero. Es por ello que se avanzó en la creación de la Oficina de Comercio Exterior, cuyo objetivo es el de fomentar y ampliar las posibilidades de inserción internacional de las empresas locales, a través de acciones que estimulen el desarrollo económico, empresarial y comercial. Esencialmente, estas acciones consisten en brindar asesoramiento personalizado y capacitación a los emprendedores locales.

Además, el municipio colabora en la gestión información que sirve para conocer en mayor profundidad el destino final de los productos locales exportados. De esta manera, se contribuye a afianzar los vínculos con aquellas ciudades del mundo que reciben los productos o servicios de Tres de Febrero.

### Relacionamiento Multilateral

Tres de Febrero trabaja sus relaciones multilaterales en de dos vías: en primer lugar, a través de la vinculación con organismos multilaterales de crédito, y en segunda instancia, a partir de su integración en redes de ciudades.

Participar de redes de ciudades resulta de vital importancia para la estrategia de internacionalización del municipio, pues ayuda a expandir la mirada internacional de la ciudad, favoreciendo el intercambio de ideas y experiencias sobre mecanismos de gestión con otros gobiernos locales del mundo.

Tanto el Comité de Internacionalización de Ciudades del CARI, como la red Mercociudades, le han permitido a Tres de Febrero incrementar su visibilidad y sus vínculos a nivel nacional e internacional. Asimismo, dentro del espacio internacional, Tres de Febrero participa como ciudad representante de América Latina en el Global Parliament of Mayors (GPM).

### **PROGRAMA POLICIAMIENTO DE PUNTO CALIENTES**

En el marco de sus relaciones con organismos multilaterales de crédito, Tres de Febrero adhirió al Programa Federal de Seguridad ejecutado por el Ministerio de Seguridad de la Nación y financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El mismo consiste en la incorporación de un “Sistema de Policiamiento” que permite focalizar en áreas que presentan un nivel de delitos superior al promedio según encuestas de victimización realizadas a vecinos y del denominado “mapa del delito”. Su objetivo consiste en reducir la tasa de robos y homicidios en estos lugares en donde los delitos se encuentran altamente concentrados (“Puntos Calientes”), incrementado la presencia policial. El programa, además, pone especial énfasis en la capacitación continua de los agentes policiales locales.

### Relacionamiento Bilateral

Los procesos de colaboración internacional que establecen las ciudades se corresponden en gran medida con las relaciones bilaterales que desarrollan con otros gobiernos locales del mundo. Tres de Febrero ha trabajado particularmente los hermanamientos como modelos de acercamiento y vinculación internacional, bajo la convicción de que éstos constituyen una

herramienta con un gran potencial para la puesta en práctica de programas, proyectos e investigaciones de diversa índole, en distintas áreas de interés común.

### **ROESELARE-TRES DE FEBRERO**

Uno de los ejemplos de hermanamiento más importantes en el caso de Tres de Febrero es el acuerdo celebrado con la ciudad belga de Roeselare. El vínculo entre ambas ciudades les ha permitido compartir experiencias de gestión y promover la colaboración y el desarrollo de acciones conjuntas, orientadas a mejorar la calidad de vida de sus comunidades. En particular, cabe destacar el programa de fortalecimiento de los productores locales de cerveza artesanal, implementado por el Municipio de Tres de Febrero con el apoyo del gobierno de Roeselare.

#### El Desafío de los ODS y la Nueva Agenda Urbana

La localización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y la implementación de la Nueva Agenda Urbana, constituyen dos de los principales desafíos para el Municipio de Tres de Febrero. En línea con las metas que se desprenden de estas agendas globales, el gobierno local se ha planteado como objetivo de gestión prioritario completar la provisión de agua potable y cloaca en todo el distrito; incrementar el desarrollo de obras pluviales para evitar inundaciones; reforzar la cantidad y calidad de áreas pavimentadas, así como la provisión de luminarias, en aquellas zonas urbanas con mayores dificultades en el acceso a los servicios públicos básicos.

### 3.4) Tandil

## TANDIL OFICINA DE VINCULACION INTERNACIONAL

Intendente: Dr. Miguel Angel Lunghi  
Jefe de Gabinete de Secretarios:



## TEMAS A PRESENTAR

1. MARCO DE SU CREACIÓN
2. ASPECTOS FUNCIONALES Y ORGANIZACIÓN OPERATIVA
3. PROGRAMAS DE TRABAJO
4. ACTIVIDADES POR PROGRAMAS DE TRABAJO : algunos ejemplos

### 1. MARCO DE SU CREACIÓN

Las ciudades en el escenario internacional

La descentralización del Estado – las nuevas funciones de los estados locales

El diagnóstico de las acciones de desarrollo local en Tandil en el año 2000 – Estudio del Banco Mundial/UNICEN



### 2. ASPECTOS FUNCIONALES Y ORGANIZACIÓN OPERATIVA

AREA TRANSVERSAL: depende de la Jefatura de Gabinete de Secretarios

VINCULACIONES CON OTRAS INSTANCIAS DEL ESTADO Y CON OTRAS ORGANIZACIONES DEL TERRITORIO

### Articulaciones

Hacia el interior del Territorio:

- Mesa de Promoción Internacional: CET; APYMET; BAPRO; UNICEN
- Se incorporan luego: SRTandil; FATandil y Cuenca Lechera Mar y Sierras
- Colectividades, ONGs,

Hacia el exterior del Territorio:

- MRECIC
- Agencia de Promoción de Inversiones.. (Export.ar)
- Areas de competencia de Ministerios Nacionales y de la PBA
- Agencias de Cooperación, Redes, entre otros

### 3. PROGRAMAS DE TRABAJO

- PROGRAMA DE INTEGRACIÓN REGIONAL
- PROGRAMA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DESCENTRALIZADA
- PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

### PROGRAMA DE INTEGRACIÓN REGIONAL

#### ESPACIOS INSTITUCIONALES

- Consejo Directivo de Mercociudades
- Comité de Municipios del FCCR
- Participación Cumbres de Presidentes

#### Tandil sede de actividades

- Seminario Internacional Tandil – 2005 al 2017
- UT DEL - Cultura – UT Turismo – UT CyT – UT Seguridad Ciudadana

### PROGRAMA DE INTEGRACIÓN REGIONAL

#### Tandil sede de actividades

Montevideo se Presenta en Tandil  
Tandil se presenta en Montevideo

«Convocatoria Premio "Propuesta Educativa para la integridad regional: la escuela en el Mercosur (colabora Consejo Escolar – el HCD y la FH de la UNICEN) – Programa Permanente desde el 2008.

### **PROGRAMA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DESCENTRALIZADA**

- Acuerdos con ciudades y delegaciones visitantes: Montevideo (Uruguay); Pessac (Francia); Caracas (Venezuela); Santeramo In Colle (Italia); Dinamarca (descendientes de Juan Fulg)
- Vínculos por tandilenses en el exterior: Udine (Italia); Potenza (Italia); Prose di (Italia); Stage (Dinamarca); Cotronei (Italia)
- Presentación de Proyecto en Prog. Asistencia Técnica en AECE – Historia Clínica Unica -
- Presentación de Proyecto “Anden Cultural” y “Rescate del Patrimonio- Cementerio” en la Convocatoria de la Región Cataluña/España.

### **PROGRAMA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DESCENTRALIZADA**

- Participación en Redes: CGLU – Mercociudades – Coalición
- Participación en conferencias o seminarios con el propósito de presentar la experiencia de política pública en el tema
- Reuniones permanentes con Agencias de Cooperación y organismos multilaterales (Banco Mundial; BID; JICA)
- Fundación Centro de Estudios Andaluces (convenio de cooperación)
- Participación en programas de formación municipal (UCCI)

### **Programa de Promoción de Negocios Internacionales**

- Ronda de negocios de la Red de Mercociudades –
- Misión Comercial e Institucional a: Santiago de Chile (2006); San Pablo (Br) Nov. 2006; México DF (2007) Caracas (Venezuela) – Abril (2008)
- Talleres de capacitación
- Misiones Inversas (ACACE – 2014/2016)

### **Programa de Promoción de Negocios Internacionales**

- Programa de Promoción Sectorial. Sector autopartes Tandil – Fundación Export.ar
- Taller de capacitación – Aduana Seca
- Acuerdos con Embajada de India -

**MUCHAS GRACIAS!!!**

**Marcela Petrantonio**  
***internacionales@tandil.gob.ar***

**La Oficina de Vinculación Internacional dependiente de la Jefatura de Gabinete**, fue creada por DE en el 2004 y tiene como finalidad coordinar la contribución que hace el estado local a la estrategia de internacionalización de la ciudad de Tandil.

Desde una concepción de Tandil como una ciudad intermedia de la provincia de Buenos Aires, entendiendo que esa estrategia internacional de base territorial es abarcativa de múltiples dimensiones, como la cultural, institucional, tecnológica, académica y productiva, entre las más destacadas y persigue el objetivo de posicionar a nuestra ciudad en el mapa del mundo.

La Oficina de Vinculación Internacional está estructurada en tres programas de trabajo permanentes, a partir de los cuales se desarrollan múltiples actividades. Asimismo, cada una de ella se articula con organizaciones no gubernamentales, según el tema al que se refiera.

## **I. PROGRAMA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL**

Tandil entiende a la cooperación internacional como una de las dimensiones en las cuales se desarrolla su estrategia de internacionalización. Partiendo de una concepción que valoriza los impactos cualitativos sobre la política y la gestión territorial, se propicia el establecimiento de relaciones de cooperación que fortalezcan los objetivos de desarrollo de la ciudad, potencien la calidad de vida y el desarrollo humano de los habitantes.

En este marco, las acciones que se emprenden se enmarcan en las prioridades establecidas en la agenda local. Sobre esta base se identifican aquellos actores internacionales que comparten los mismos intereses o experiencias en las que se pueden desarrollar procesos de intercambio de conocimientos y/o captación de recursos. De esta manera, se va construyendo el mapa de aliados de Tandil para la gestión de cooperación internacional.

Según los casos, estos aliados son:

- Gobiernos locales/regionales de otros países a través de cooperación descentralizada, sea en forma bilateral o multilateral (a través de redes de ciudades).
- Organismos internacionales de diverso tipo (como la Corporación Andina de Fomento, el sistema de Naciones Unidas, la Unión Europea, o el BID).
- Gobiernos nacionales (a través de sus agencias de cooperación o embajadas).

**En su política de cooperación, Tandil prioriza las relaciones Sur/Sur, y muy particularmente con aliados de la Red de Mercociudades.**

**También es miembro de CGLU (Unión de ciudades y gobiernos locales de carácter mundial)** Su Secretariado Mundial se encuentra en Barcelona e integra en su seno tanto a ciudades y a municipios individuales, como a asociaciones nacionales e internacionales de municipios. Actualmente agrupa a 1000 gobiernos locales de los cinco continentes.

La tarea de CGLU se centra en:

-Aumentar el rol y la influencia de los gobiernos locales y regionales y de las organizaciones que los representan en la gobernanza global.

-Ser la principal fuente de apoyo a gobiernos locales democráticos, eficientes e innovadores, próximos de la ciudadanía.

-Asegurar una organización mundial democrática y eficiente

Ciudades y Gobiernos Locales Unidos apoya la cooperación internacional entre las ciudades y sus asociaciones, y facilita programas, la creación de redes y asociaciones para desarrollar las capacidades de los gobiernos locales. La organización promueve el papel de la mujer en la toma de decisiones a nivel local, y es una puerta de acceso a información relevante sobre los gobiernos locales de todo el mundo.

Participa también de redes de ciudades como la **Coalición Latinoamericana y Caribeña de ciudades contra el Racismo, la Discriminación y la Xenofobia (Coalición LAC)**, entre otras.

## **II. PROGRAMA INTEGRACION REGIONAL**

El objetivo del programa es posicionar a Tandil como ciudad mediana de la provincia de Buenos Aires en el ámbito de la integración regional (Mercosur y Unasur).

Actualmente el gobierno de Tandil forma parte del Consejo Directivo de la Red de Mercociudades; coordina la Unidad Temática de Turismo y subcoordina la de seguridad ciudadana y participa activamente de la de Ciencia y Tecnología, en un trabajo realizado con las áreas correspondientes que incluye a gobiernos locales de los países de la región.

Por otro lado, se participa del Foro Consultivo de Ciudades y Regiones (Provincias) dentro de la estructura orgánica del Mercosur.

Dentro de este programa, y desde hace seis años, se ejecuta la actividad “El Mercosur en las escuelas rurales”, que consiste en un concurso para los dos últimos años de secundaria, donde el grupo ganador viaja a Montevideo en el marco del acuerdo de cooperación bilateral que existe desde el 2005 con la citada ciudad.

### **III. PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES – ATRACCIÓN DE INVERSIONES**

Este programa se ejecuta articuladamente con la Secretaría de Desarrollo Local del Municipio. La Oficina está articulada directamente con la Agencia Nacional de Inversiones y Promoción de Comercio Exterior y con las Direcciones Provinciales de Cooperación Internacional y Comercio Exterior respectivamente. Con ambas instancias del Estado se acuerdan diferentes actividades que tienden a promocionar la oferta exportable del territorio por un lado y hacer del mismo un lugar atractivo para la inversión externa.

Las actividades anuales se centran en diferentes actividades: organización de misiones comerciales; misiones inversas; capacitación a las empresas y asesoramiento permanente y gratuito a las empresas que se acercan a la oficina.

#### **Varios:**

1) En el ámbito nacional formamos parte del Comité de Municipios del C.A.R.I (Consejo Argentino de Relaciones Internacionales) creado en el 2016 y donde somos 20 ciudades a nivel nacional las activas. Este espacio nos permite visibilizar acciones políticas de nuestro gobierno y poder ser parte, por ejemplo, en el 2018 de la reunión de ciudades que se hará en el marco del UG20 en Buenos Aires.

2) En al ámbito regional hemos colaborado con Pinamar, Balcarce, Lincoln, Mar Chiquita y otros gobiernos locales, en orientar acciones internacionales (pero han sido acciones espasmódicas sin visibilidad política)

#### **Papeles de trabajo – conversación con Marcela Viernes 26 de octubre**

1) ¿Cuántas personas tiene la oficina de vinculación internacional?

Al inicio de la oficina tuvo pasantes cuando se crea. Actualmente hay una licenciada en Relaciones Internacionales con una especialización en formulación de proyectos. En diciembre estamos sumando un pasante. Y la persona quien te habla como coordinadora.

2) ¿Hay recursos económicos asignados para desarrollar todas las acciones y vinculaciones internacionales?

La oficina depende de Jefatura de Gabinete que maneja un presupuesto para todas las áreas donde esta internacionales. Por supuesto que nunca alcanza.

- 3) ¿Qué aspectos habría que trabajar en cuanto a capacidades municipales para desarrollar mayores vinculaciones y proyectos con otros gobiernos locales y/o agencias?

Lo central para una articulación de cooperación básicamente es formular proyectos y en los tiempos que corren capacitar a todos los agentes municipales en temas de agenda urbana, ODS, otros.

- 4) ¿Cómo fue el proceso de descentralización en Tandil?

En la década del 90, el municipio como los de la Provincia de Buenos Aires empieza de forma coherente con el proceso de cambio de su rol de pasar de un rol de ABL a un rol de insertarse en los procesos de desarrollo de la ciudad. Se crea la Secretaria de Producción que así se llamaban esas áreas que generaban políticas para los sectores productivos.

Otro instrumento tiene que ver con el Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense que, si bien fue una política del Gobierno Provincial, los municipios se apropiaron de ella como mecanismo de conseguir recursos. Estos Institutos se encargaban de construir acciones para el desarrollo. En el segundo quinquenio de los 90 muy vinculado al desarrollo productivo y de servicios, lo que se hace Lunghi es tomar las herramientas nuevas y dar un giro a esa Secretaria de la Producción y la llama Desarrollo Económico Local; le da más presupuesto, crea la oficina de vinculación internacional y hay un proceso de descentralizado muy fuerte con catorce centros comunitarios.

### **3.5) La Plata**

#### Dirección de Atracción de Inversiones y Relaciones Internacionales

##### Visión

Posicionar a la ciudad de La Plata (la marca ciudad, la gestión y el intendente), en ámbitos locales, regionales e internacionales, con el objetivo de lograr capitalizar a nivel local; experiencias, buenas prácticas, dotando de capacidades al equipo de gobierno y a los ciudadanos, en temas vinculados a medio ambiente, desarrollo económico, cultura, educación y otros; utilizando inteligentemente las herramientas hoy a disposición (redes,

hermanamientos y cooperación descentralizada), persiguiendo finalmente una buena calidad de vida para los habitantes de la ciudad, respecto del marco brindado por los ODS de la ONU.

### Infraestructura

- Puerto y Zona Franca
- Tren Eléctrico
- 3 Parques Industriales
- 12 Centros Comerciales a Cielo Abierto
- 4 Universidades
- 24 Centros de Investigación Conicet
- Wifi en espacios públicos
- 1800 Productores Cordón Frutihortícola
- 6 Incubadoras
- Polo IT

### Ejes

EJE	ODS	DESAFÍO	ACCIONES
<b>Ciudad Emprendedora</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estigma "Ciudad de empleo estatal"</li> <li>- Capital administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de Incubación Municipal</li> <li>- Convenio Telefónica Open Future</li> <li>- Club de Emprendedores y AAEmprende</li> <li>- Ferias de Microemprendedores</li> <li>- Articulación ecosistema</li> <li>- Eventos masivos</li> <li>- Capacitación - 4350 personas</li> </ul>
<b>Ciudad del Conocimiento</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Universidad</li> <li>- CONICET y CIC</li> <li>- Polo IT</li> <li>- Game Devs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulso a Industrias Creativas y Servicios Basados en Conocimiento</li> <li>- AllTec - MCYT Prov. Bs. As.</li> <li>- Clínicas Tecnológicas - MCYT Prov. Bs. As.</li> <li>- Red Ciudades Creativas - Min. Cult. Nac.</li> <li>- Capacitación específica</li> <li>- 2do Encuentro Federal Polos y Clusters TIC</li> </ul>
<b>Ciudad Turística</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- UX Ciudad Positiva</li> <li>- Herramientas</li> <li>- Posicionamiento</li> <li>- Comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centros Comerciales a Cielo Abierto</li> <li>- Ordenamiento Urbano</li> <li>- Calendario de Eventos masivos</li> <li>- Programa Bus Turístico</li> <li>- Website Destino</li> <li>- Marca Destino</li> </ul>
<b>Ciudad Productiva</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cluster</li> <li>- Productos KM 0</li> <li>- Valor agregado</li> <li>- Certificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asociatividad productiva en forma de cluster</li> <li>- Conexión con Polo Gastronómico</li> <li>- Agregado de valor en cadena de producción</li> <li>- Diferenciación a través de certificaciones: Orgánico, BPA, Identidad Geográfica, Alimentos Argentinos</li> </ul>

## Atributos



## Acciones

- Participación en Redes
- Hermanamientos
- Cooperación Descentralizada
- Misiones

## Redes

- Mercociudades
- CARI

## Hermanamientos

- Louisville (USA)
- Zacatecas (Mex)
- Zaragoza (Esp)
- Bologna (Ita)
- Anghiari (Ita)
- Boulogne Sur Mer (Fra)
- Chegdu (China)
- Shenyang (China)
- Jiujiang (China)
- Bersheeva (Israel)

- Montevideo (Uru)
- Maldonado (Uru)
- Asunción (Par)
- Sucre (Bol)
- Concepción (Chile)
- Santa Ana de Coro (Ven)
- Porto Alegre (Bra)
- Curitiba (Bra)

#### Cooperación

- Bayern (Alemania)
  - Producción y Comercialización de Cerveza Artesanal
  - Cluster Agroalimentario
- Chengdu (China)
  - Cultura – Deporte – Idioma
- Porto Alegre (Brasil)
  - Emprendedores
- Montevideo (Uruguay)
  - Smart City – Apps Ciudadanas
- Zaragoza (España)
  - Medio Ambiente

#### Misiones

- Inversas
  - Shengyang (China)
  - Jiujiang(China)
  - Chengdu (China)
  - Portugal
  - San Francisco (USA)
  - Taiwan
  - Bayern (Alemania)
  - Turquía
  - Dalian (China)
  - Rimac (Perú)
  - Japón
- Directas
  - Puebla (México)

- Chengdu (China)
- Montevideo (Uruguay)
- San Francisco (USA)
- Barcelona

#### Plan 2018/2019

- Consolidar y ampliar la participación en Mercocidades y CARI
  - Continuar participando de Unidad Temática de Ciencia y Tecnología y sumar presencia en otras (Turismo, Desarrollo Urbano, Medio Ambiente, etc)
  - Capitalizar el ámbito del CARI para posicionar a la ciudad, la gestión y el intendente (este año se desarrolla la reunión del G20 y U20)
  
- Profundizar relaciones con ciudades hermanas estratégicas
  - Invitación a participar en 5/2018 de misión a China (Chengdu y Shangai) junto a Gobernadora de Pcia de Bs As y otros intendentes.
  - Programa de intercambio de emprendedores con Porto Alegre
  - Misión directa a Israel
  
- Articular proyectos de valor vía cooperación descentralizada
  - Cluster Agroalimentario con Bayern (Alemania)
  - Turquía (Agencia de Cooperación para Latam)
  - Japón (JAICA)
  - Medellín (Colombia)
  - Puerto Rico
  
- Capitalizar las misiones directas en inversas para el desarrollo local
  - Misión Directa Polo IT La Plata (USA o Colombia)
  - Misión Directa Cluster Agroalimentario (China o Europa)
  - Misiones Inversas (Bayern, Haití y otras a definir)

### **3.6) Salta**

#### Oficina de Relaciones Internacionales

##### Fundamentación

LA OFICINA DE RELACIONES INTERNACIONALES de la Ciudad de Salta se inserta en el esquema general de la Municipalidad, bajo la lógica de la articulación y vinculación, generando contactos a nivel local y global para la resolución de problemáticas del territorio.

La existencia de esta Oficina responde a la necesidad de inserción regional e internacional de la Ciudad de Salta, así como la gestión de participación en Redes a escala internacional, a fin de promover lazos y alianzas para

trabajar estratégicamente los objetivos planteados por la Agenda 2030 y la Agenda Urbana, ambas suscriptas por la República Argentina. Estas Agendas son ejes claves de la Localización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y del Hábitat.

Los logros de la gestión del área de Relaciones Internacionales se miden a partir de 3 indicadores:

- Cantidad de vínculos generados con organismos e instituciones locales, regionales e internacionales (90%)
- Números de encuentros concretados con referentes institucionales (100%)
- Cantidad de propuestas y sugerencias a las distintas áreas de la Municipalidad (70%)

#### Responsabilidades Primarias

- Desarrollar el relacionamiento internacional con Ciudades del mundo.
- Promover y gestionar la participación de la Ciudad de Salta en redes multilaterales.
- Asesorar en la estrategia de vinculación de la Ciudad de Salta con organizaciones internacionales tanto del sector público como del sector privado y de la sociedad civil.
- Gestionar, articular y coordinar las relaciones institucionales de la Ciudad con actores privados, cámaras, organizaciones no gubernamentales y áreas de gobierno, entre otros actores.
- Asesorar al Secretario General y Relaciones Internacionales en materia de relacionamiento.
- Diseñar y estructurar un plan de relacionamiento que apoye las políticas de gobierno.
- Asistir a la Subsecretaría en el vínculo con la comunidad diplomática internacional en temas relacionados con la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Asesorar a agencias y organismos del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en temas diplomáticos.
- Organizar un registro de las gestiones oficiales internacionales llevadas a cabo por los funcionarios del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de los compromisos asumidos.
- Implementar acciones locales con de proyección global (Buenas Practicas)
- Promover la Agenda 2030 y la Agenda Urbana

#### Gestión de Vínculos por Instituciones

- Instituciones Académicas
  - Universidad Florida
  - DAIA
  - Universidad Católica de Salta
  - Universidad Nacional de Salta
  - Universidad Nacional de Rosario
- Embajadas
  - EEUU

- Israel
- Canadá
- Dinamarca
- China
- Suiza
  
- Ciudades
  - Santiago Querétaro
  - Antofagasta
  - Cuenca Ecuador
  - Makati City
  - Quito - Ecuador
  - Manizales – Colombia
  
- Organizaciones de la Sociedad Civil
  - AFS
  - AIESEC
  - JCI
  - OAJNU
  - Ceos - Sol
  - Asociación Japonesa
  - Amigos del Árbol
  - Green Peace
  - Rotarac
  - Mesa Panamericana de Ciudades
  
- Organismos Internacionales
  - PNUD
  - CASCOS BLANCOS
  - UNICEF
  - Red AL-LA's
  - OEA
  - Mercociudades
  - RAMCC
  - Unión Europea
  - OIM
  - UIM
  - JICA
  - BID
  - BANCO MUNDIAL

- Instituciones parlamentarias locales y nacionales
  - RED Parlamentos Locales
  - Comité de Ciudades del CARI
  - RED Parlamentos Locales
  - Concejo Deliberante de la Rioja
  - Concejo Deliberante de Vaqueros
  - Concejo Deliberante de El Bordo
  - Concejo Deliberante de Güemes
  - Senado de la Nación
  
- Instituciones gubernamentales y organismos nacionales
  - Consejo Nacional de Políticas Sociales (PEN)
  - INDEC - Área Municipios
  - Dirección General de Relaciones a las Provincias y Municipios (CABA)
  - Secretaria de Tecnología (CABA)
  - Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto
  - Dirección de Asuntos Federales (Cancillería)
  - Dirección de Cooperación Descentralizada
  - Secretaria de Asuntos Municipales (Ministerio del Interior)
  - Secretaria PyMEs

### **3.7) Dirección General de Cooperación Internacional**

#### **COOPERACION DESCENTRALIZADA**

El Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, a través de la Dirección General de Cooperación Internacional, fomenta el desarrollo local por medio de la Cooperación Descentralizada. Entendemos a la misma como la cooperación técnica desarrollada entre gobiernos subnacionales de nuestro país con similares de otros países del mundo, fundada en intercambios de conocimientos técnicos y de gestión, con el fin de aumentar las capacidades de instituciones y personas para promover su propio desarrollo y que se sustenta en los principios de equidad, horizontalidad e igualdad.

La Cooperación Descentralizada favorece la construcción de alianzas estratégicas de igual a igual que contribuyen al desarrollo económico, social, cultural, ambiental e institucional de los territorios involucrados. Los proyectos se llevan a cabo para el logro de beneficios mutuos y son co- financiados (aunque no necesariamente en partes iguales) por los gobiernos subnacionales, que buscan vincular las fortalezas y necesidades identificadas en sus territorios para su complementación.

Con el fin de favorecer el intercambio y la construcción de alianzas estratégicas, entre un municipio y/o provincia y un gobierno subnacional extranjero, es necesario identificar las áreas de interés y las temáticas a trabajar de acuerdo a las líneas estratégicas del gobierno argentino interesado. En el caso que se haya identificado previamente la experiencia o conocimiento técnico que se desea explorar para un posible

intercambio es importante que se señale en qué país se encuentra los mismos y particularmente si hay algún gobierno subnacional que la lleva a cabo. Para el caso que no esté identificado realizaremos un trabajo conjunto a tales fines.

Para efectuar la búsqueda de un posible gobierno subnacional cooperante, que realizaremos en coordinación con nuestra Embajada en el país correspondiente, es necesario contar con un perfil de la provincia y/o municipio interesado, destacando los temas de interés para desarrollar en materia de cooperación junto con una eventual propuesta de trabajo. Si bien no es necesario que este sea extenso, es necesario que contemple algunos aspectos. En este sentido y a título de colaboración efectuamos un detalle de los mismos.

## ➤ EL PROGRAMA FEDERAL

**Programa Federal de Cooperación** surge a fin de optimizar el trabajo desarrollado desde el año 2003 con los gobiernos provinciales y municipales de nuestro país.

En este sentido, y de conformidad con las políticas establecidas por el Gobierno Nacional a fin de avanzar hacia el **fortalecimiento de un país federal** y de optimizar la articulación entre las políticas establecidas en los diferentes niveles gubernamentales, esta Dirección General decidió establecer un Programa que permita mantener un vínculo fluido con los actores mencionados, con el objetivo de difundir las **posibilidades de Cooperación Técnica Internacional y conocer las potencialidades y necesidades de las provincias y municipios** interesados en la materia. Asimismo, el Programa ofrece el acompañamiento en la identificación y búsqueda de cooperantes internacionales y capacitación en formulación monitoreo y evaluación de proyectos.

Cabe destacar que, para llevar adelante el Programa, hemos construido la **Red de Responsables de Cooperación Internacional de las provincias y la Ciudad de Buenos Aires**, constituida por funcionarios designados por los Señores Gobernadores y el Jefe de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con quienes articulamos permanentemente nuestra actividad.

Para el diseño de los objetivos se ha tenido en cuenta la nueva conceptualización de la cooperación al desarrollo que apunta a poner el énfasis en potenciar el **desarrollo local** y en **mejorar las capacidades para optimizar los recursos propios**.

Esta formulación se ha realizado teniendo en cuenta la nueva arquitectura de la cooperación internacional, que propone establecer una **base de igualdad entre los actores, la convergencia de los intereses mutuos, la complementariedad de las acciones y la participación activa de todos los implicados**. En este sentido esta DGCIN ha decidido trabajar en el ámbito de la cooperación descentralizada, que comparte estos principios, a fin de apoyar y fortalecer su desarrollo y ejecución en los ámbitos provincial y local.

**El Programa propone** a través de diferentes mecanismos **contribuir a potenciar el desarrollo territorial, fortaleciendo el capital humano mediante el intercambio de conocimientos y experiencias para generar y potenciar las posibilidades de crecimiento a nivel local y regional**.

**Objetivos y acciones:**

1) Generar un vínculo de trabajo efectivo a través del relacionamiento con y entre los Responsables de Cooperación Internacional de las Provincias y la Ciudad de Buenos Aires, a través de la **Red de Responsables de Cooperación**.

2) Garantizar la **equitativa participación federal** en cuanto a las posibilidades de llevar a cabo proyectos, transparentando las acciones realizadas y priorizando el desarrollo de las economías regionales, con especial orientación hacia las áreas de menor desarrollo relativo del país.

3) Participar activamente el **Comités de Integración** con los países limítrofes a fin de detectar posible ejes de trabajo, para la ejecución de proyectos que puedan contribuir en los diferentes aspectos de la integración regional

4) **Capacitar** en cooperación técnica internacional y formulación de proyectos de cooperación a las instituciones del ámbito provincial y municipal

5) Contribuir a la **identificación y visibilidad de las capacidades provinciales y/o municipales** a fin de conocer los programas y experiencias que tienen un valor agregado y puedan considerarse relevante a fin de ser compartidas a nivel internacional.

6) **Difundir e becas** de postgrado y cursos especializados.

7) Apoyar el desarrollo de la **Cooperación Descentralizada** entre gobiernos locales a través de las siguientes acciones:

a) Apoyar el **fomento de las vinculaciones** existentes entre actores locales y extranjeros;

b) **Identificar nuevos actores** locales extranjeros que puedan estar interesados en llevar adelante proyectos de cooperación técnica a partir de las necesidades detectadas por nuestras provincias y municipios;

c) Vincular en forma directa a los actores subnacionales extranjeros para **propiciar acuerdos** que favorezcan el desarrollo de actividades de cooperación en nuestro país;

d) **Realizar investigaciones** tendientes a proponer nuevas posibilidades de cooperación descentralizada con especial énfasis en los países de la región.

e) **Acompañar la ejecución de proyectos** con aportes para el desplazamiento de los expertos.

f) **Generar espacios de encuentro** entre los gobiernos locales de argentina y homónimos extranjeros

g) Mantener actualizado el **catálogo de capacidades** de las provincias argentinas.

h) Realizar **actividades de sensibilización y capacitación**.

## **La Cooperación Descentralizada**

<http://www.cooperacionarg.gob.ar/es/la-cooperacion-argentina-con-provincias-y-municipios>

En las últimas décadas, los **actores locales** han comenzado a cobrar un mayor rol en el ámbito de las relaciones internacionales. A través de la globalización y los nuevos medios de comunicación se han multiplicado las instancias de acercamiento entre localidades en distintos puntos del planeta. Un modo de contacto entre estas unidades se produce a través de la cooperación **descentralizada**.

La **Dirección General de Cooperación Internacional (DGCIN)**, teniendo en cuenta el lugar que esta cooperación ocupa en el marco de la cooperación al desarrollo, incluye entre sus líneas de acción a la Cooperación Descentralizada, teniendo en cuenta las políticas fijadas por el gobierno nacional, que basa sus postulados en forjar relaciones con los pueblos alrededor de los conceptos de equidad, horizontalidad e

igualdad , para alcanzar objetivos compartidos en pos de propiciar el desarrollo autónomo de los pueblos que garantice la inclusión social de todos los sectores.

La **cooperación descentralizada** en un sentido estricto consiste en la **cooperación realizada entre las administraciones subestatales** (provincias, municipios, departamentos, regiones, estados federados, comunidades, distritos, mancomunidades, cantones, etc) de diferentes países, que cuentan con capacidad de llevar adelante vínculos **basados en relaciones horizontales** para el logro de **beneficios mutuos**. A través de la misma, se promueve la colaboración técnica, teniendo en cuenta las **ventajas recíprocas** de los socios. Los proyectos son **co-financiados** (aunque no necesariamente en partes iguales) por los gobiernos locales que buscan vincular los puntos débiles y fuertes de los respectivos territorios para su complementación, con el objetivo de contribuir a sus respectivos desarrollos.

Este modo de relacionarse favorece el intercambio y las alianzas estratégicas de igual a igual en temas técnicos y organizativos, al tiempo que propicia el establecimiento de relaciones políticas e institucionales enraizadas en la dimensión territorial más cercana a los habitantes de las comunidades.

La generación de vínculos de cooperación descentralizada, contribuye al desarrollo local en un enfoque integrado del mismo, que comprende el desarrollo económico, social, cultural, ambiental, institucional y humano de los territorios involucrados. Esos vínculos deben estar enlazados con la política exterior de los estados nacionales.

Desde el año 2003 la Dirección General de Cooperación Internacional trabaja permanentemente a fin de generar escenarios posibles para impulsar la cooperación descentralizada en apoyo a los gobiernos locales, facilitando y propulsando los vínculos entre los actores de los gobiernos provinciales y municipales argentinos y sus pares de gobiernos locales de Europa y América Latina principalmente, en un trabajo coordinado con nuestras Representaciones en el exterior.

### **Como acceder a la Cooperación Descentralizada**

Se informa que aquellas provincias, municipios o comunas que estén interesados en llevar a cabo cooperación descentralizada con otros gobiernos homónimos extranjeros, deberán remitir nota a la Dirección General de Cooperación Internacional y/o mail a [programafederalargentina@gmail.com](mailto:programafederalargentina@gmail.com) en el que identifiquen el gobierno subnacional con el que están interesados en llevar adelante un trabajo conjunto e **identificar las áreas y temáticas que en las que tengan prioridad.**

Para el caso que no tengan identificado el gobierno local preciso, será necesario que por lo menos indiquen el país que cuenta con el expertise que desean contar.

Asimismo, el pedido deberá ser acompañado por un **Perfil** del gobierno que lo solicite.

La Dirección de Cooperación Internacional brindará el apoyo necesario a fin de poder colaborar con la identificación del gobierno cooperante.

Una vez que contamos con el perfil, enviamos el mismo oficialmente a nuestra Embajada en el exterior, quienes serán los responsables de contactar a la localidad extranjera a fin de hacerles llegar la propuesta.

Establecidos los contactos, los gobiernos subnacionales de ambos países se contactan entre si a fin de establecer las posibilidades de vinculación y los proyectos a desarrollar, según las necesidades y fortalezas de cada uno, buscando de esta manera lograr una contribución al desarrollo territorial.

**Elementos que debe contener el PERFIL (ficha anexa PDF)**

A fin de poder plantear la posibilidad de llevar adelante un vínculo de cooperación con un gobierno subnacional extranjero, es necesario que envíen un **perfil** de la Provincia, Municipio y/o Comuna **destacando los temas de interés a desarrollar** en materia de cooperación técnica y **una eventual propuesta de trabajo**. Si bien no es necesario que el perfil sea muy extenso, algunos aspectos para tener en cuenta son:

- Población; Extensión de territorio; Ubicación geográfica; Aspectos geográficos; Aspectos turísticos; Aspectos históricos, culturales o de patrimonio; Estructura productiva.

También se puede tener en cuenta la inmigración de cierta colectividad, figuras históricas compartidas y otros datos que consideren relevante a fin de mejor identificar un socio.

PROYECTOS COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA Chile 2017				
PROVINCIA	Proyecto	Contraparte Argentina	Contraparte Chilena	ODS
PROVINCIA DE BUENOS AIRES	Impulso a la competitividad y transferencia tecnológica del sector apícola; gestión de la cadena de valor y modelos de trabajo asociativo entre los gobiernos regionales de la Provincia de Buenos Aires, Argentina y la Región Metropolitana de Santiago, Chile.	Ministerio de Agroindustria, Provincia de Buenos Aires.	Seremi de Agricultura Región Metropolitana	12- Producción y consumo responsables

PROVINCIA DEL CHACO	Articulación Interinstitucional Entre El Puerto Fluvial De Barranqueras-Provincia Del Chaco- Y Los Puertos Marítimos De Antofagasta Y Mejillones (Región De Antofagasta)	Secretaría de Inversiones, Asuntos Internacionales y Promoción	Región de Antofagasta: Unidad Regional de Asuntos Internacionales.	9-Industria, Innovación e infraestructura --- 14 -vida submarina
PROVINCIA DE CORRIENTES	“Mejoramiento de la inserción laboral de egresados de las tecnicaturas de la madera y el mueble”	Dirección de Educación Técnica Profesional perteneciente al Ministerio de Educación de la Provincia	Centro de Formación Técnica Lota Arauco, de la UDEC – Concepción	8-Trabajo decente y crecimiento económico
PROVINCIA DE JUJUY	Jujuy-Antofagasta: Integrando las capacidades técnicas para fortalecer los servicios de salud	Ministerio de Salud de Jujuy, Coordinación de Asuntos Institucionales; Secretaría de Integración Regional y RRII	Unidad Regional de Asuntos Internacionales de Antofagasta; Servicio de Salud de Antofagasta	3-Salud y Bienestar
PROVINCIA DE MENDOZA	Geo Rutas Para la Integración del Corredor Bioceánico Paso Pehuenche	Centro Regional de Investigación y Desarrollo Cultural. Dirección de Desarrollo Cultural y Protección Patrimonial. Municipalidad de Malargüe	Director de Turismo y Medio Ambiente. Municipalidad de San Clemente Región del Maule	11-Ciudades y comunidades sostenibles
PROVINCIA DE NEUQUEN	Transferencia de experiencias y buenas prácticas en el área de comercio exterior, oportunidades y barreras para el libre flujo de bienes y servicios entre la Prov. del Neuquén y La Araucanía.	Ministerio de Producción y Turismo de Neuquén – Dirección de Comercio Exterior.	Región de La Araucanía – Unidad Regional de Asuntos Internacionales	12- Producción y consumo responsables --- 11-Ciudades y comunidades sostenibles
PROVINCIA DE SALTA	Concientización sobre el uso responsable, eficiencia energética y gestión de la energía, para un cambio cultural y de hábitos de consumo permanente y sostenible.	Ministerio de Ambiente y Producción Sustentable, Secretaría de Energía	Ministerio de Energía de Chile, Secretaría Regional Ministerial de Energía - Región de Antofagasta	7- Energía asequible y no contaminante ---- 11- Ciudades comunidades sostenibles

PROVINCIA DE SANTA FE	Cooperación en materia de prevención y tratamiento integral de los consumos problemáticos de sustancias entre la Provincia de Santa Fe (Argentina) y la Región Metropolitana de Santiago (Chile)	Secretaría de Relaciones Internacionales e Integración	Región Metropolitana de Santiago	3-Salud y Bienestar
PROVINCIA DE SANTA FE	Cooperación en Eficiencia Energética (EE) en los sectores industrial, comercial, público y servicios entre la Provincia de Santa Fe (Argentina) y la Región de Coquimbo (Chile)	Secretaría de Relaciones Internacionales e Integración	Gobierno Regional de Coquimbo Encargada de Asuntos Internacionales	7- Energía asequible y no contaminante --- 11- Ciudades comunidades sostenibles
PROVINCIA DE SANTA FE	Cooperación en materia de prevención y tratamiento integral de los consumos problemáticos de sustancias entre la Provincia de Santa Fe ( Argentina) y la Región Metropolitana de Santiago ( Chile	Secretaría de Relaciones Internacionales e Integración-Agencia de Prevención del Consumo de Drogas y Tratamiento Integral de las Adicciones (APRECOD)	Unidad Regional de Asuntos Internacionales- SENDA Región Metropolitana de Santiago	3-Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades- Meta 5
PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO, ANTARTIDA E ISLAS DEL ATLANTICO SUR	Cooperación técnica, de laboratorio y de estrategias para el combate de la Equinocosis quística (hidatidosis) en la Isla de Tierra del Fuego Argentina- Chile y Región de Magallanes.	Ministerio de Salud provincial	Región de Magallanes y Antártica Chilena; Servicio Agrícola y Ganadero.	15-Vida de ecosistemas terrestres
PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO, ANTARTIDA E ISLAS DEL ATLANTICO SUR	“Colaborando hacemos más”: Sumando Fuerzas Quillota- Río Grande.	Municipio de Río Grande, Proyecto: Subsecretario de Modernización e Innovación	Provincia de Quillota, Ciudad de Quillota	11-Ciudades y comunidades sostenibles
<b>PROYECTO COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA Brasil 2017</b>				

<p>Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Municipalidad de Rafaela (Santa Fe) y Municipalidad de Vicente López (Bs.As)</p>	<p>Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos - Mejora del sistema de gestión integral, en las etapas de generación, separación, tratamiento y disposición de Residuos Sólidos Urbanos</p>	<p>Dirección General de Tratamiento y Nuevas Tecnologías DGTNT (CABA);Municipalidad de Vicente López - Subsecretaría de Servicios Públicos - Dirección de Ambiente y Eficiencia Energética;; Instituto para el Desarrollo Sustentable De Rafaela Dirección: Moreno 8, Rafaela</p>	<p>Prefeitura Municipal de Curitiba, Secretaria Municipal do Meio Ambiente</p>	<p>Medioambiente 11-Ciudades y comunidades sostenibles; 12.Producción y consumo responsables y 17 Alianzas para lograr los objetivos</p>
<b>PROYECTO COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA Colombia 2017</b>				
<p>Provincia de Salta</p>	<p>Modelo de seguimiento e intervención para el monitoreo y gestión de las principales necesidades de NNA en los municipios de Uribia, Manaure, Maicao y Riohacha (Guajira, Colombia) a partir de la experiencia y logros de Salta (Argentina)</p>	<p>Ministerio de la Primera Infancia de la Provincia de Salta</p>	<p>municipios de Uribia, Manaure, Maicao y Guajira Colombia</p>	<p>3-Salud y Bienestar</p>