

ORIGINAL

Internationalization as a tool within the framework of a local development strategy. A proposal for the city of Santa Rosa-La Pampa

La Internacionalización como herramienta en el marco de una estrategia de desarrollo local. Una propuesta para la ciudad de Santa Rosa-La Pampa

Rodrigo Mauro Giraudo¹

¹Universidad Siglo 21, Licenciatura en Relaciones Internacionales. Argentina.

Citar como: Mauro Giraudo R. Internationalization as a tool within the framework of a local development strategy. A proposal for the city of Santa Rosa-La Pampa. Gentrification. 2025; 3:90. <https://doi.org/10.62486/gen202590>

Enviado: 17-03-2024

Revisado: 23-07-2024

Aceptado: 04-07-2025

Publicado: 05-07-2025

Editor: Prof. Estela Hernández-Runque 

ABSTRACT

The following paper proposes the basic guidelines for an internationalization policy of Santa Rosa city, located in the province of La Pampa. This is thought as an essential aspect of a local sustainable development strategy. This is how this Internationalization Plan emerges as a strategic element to think the development of the city and set the basis on which to build a long term professional strategy to accomplish goals inherent to the international relationships of Santa Rosa. In this action plan it is put under discussion within the diagnosis some central previous issues which refer to both, the decision making process and the state policy determination. In the first place it highlights the need to recreate a multi-actor dialogue space which allows reaching a synthesis of the different particular interests within a shared project. In the second place, the following requirements are established: to improve articulation between the different levels of the government spheres; to achieve a higher grade of local government autonomy and to set definitions for the development profile which the city aims at. Finally, the plan proposes to provide the local government structure with an International Relationships Area; the promotion of collaborative partnerships; the incorporation of the city into international municipal networks and a sensitization communicational strategy on the importance of internationalization.

Keywords: Internationalization; Sustainable Local Development; Strategic Planning; Networks And International Associations.

RESUMEN

En el presente trabajo se proponen los lineamientos básicos para una política de internacionalización de la ciudad Santa Rosa, ubicada en la provincia de La Pampa. Esto pensado como aspecto esencial de una estrategia de desarrollo local sustentable. De este modo surge un Plan de Internacionalización como elemento estratégico para pensar el desarrollo de la ciudad y la base sobre la cual construir una estrategia duradera y profesional de las relaciones internacionales de Santa Rosa. En este plan de acción se ponen en discusión en el diagnóstico algunas cuestiones previas, consideradas centrales y que refieren tanto al proceso de toma de decisiones como a la determinación de las políticas de estado. En primer lugar, se destaca la necesidad de recrear un espacio de diálogo multifactorial, que permita lograr una síntesis de los diferentes intereses particulares en un proyecto común. Y en segundo lugar, se establecen los siguientes requerimientos: mejorar la articulación entre los diferentes niveles de las esferas de gobierno; lograr un mayor grado de autonomía del gobierno local y de definir el perfil de desarrollo al cual la ciudad apunta. Finalmente, el Plan propone dotar a la estructura orgánica municipal con: un Área de Relaciones Internacionales; la promoción de alianzas colaborativas; la incorporación de la ciudad a redes municipales internacionales y una estrategia comunicacional de sensibilización sobre la importancia de la internacionalización.

Palabras clave: Internacionalización; Desarrollo Local Sustentable; Planificación Estratégica; Redes Y Asociaciones Internacionales.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, se ha intensificado la presencia de gobiernos subnacionales —provincias y municipios— en el escenario internacional. Este fenómeno, conocido como paradiplomacia, responde a factores tanto externos como internos: por un lado, procesos de globalización e interdependencia; por otro, políticas de descentralización y reforma del Estado que han transferido competencias del nivel nacional a los gobiernos locales.⁽¹⁾

En Argentina, esta tendencia ha generado iniciativas desiguales de internacionalización por parte de los municipios. La descentralización de funciones, sumada a limitaciones presupuestarias y administrativas, ha hecho que muchas de estas acciones carezcan de planificación estratégica o continuidad institucional.^(2,3,4)

Santa Rosa, capital de la provincia de La Pampa, no ha desarrollado hasta el momento una política internacional sistemática. La ausencia de lineamientos estratégicos en esta materia limita sus posibilidades de insertarse en redes de cooperación, atraer financiamiento y consolidar vínculos con actores globales que potencien su desarrollo local.^(5,6,7)

¿Cómo puede la ciudad de Santa Rosa (La Pampa) desarrollar una estrategia de internacionalización efectiva que contribuya al desarrollo local y a la inserción del municipio en el escenario internacional?

Objetivo

Propone una estrategia integral de internacionalización para la ciudad de Santa Rosa, entendida como una política pública transversal que contribuya al desarrollo sostenible del territorio. Para ello, se parte del análisis del contexto institucional, político y económico de la ciudad, se revisan antecedentes comparables —como los casos de Córdoba y Junín— y se presenta una propuesta concreta que contempla la incorporación de la ciudad a redes internacionales y la articulación con actores locales estratégicos.

La hipótesis central es que una política internacional municipal planificada y sostenida en el tiempo puede convertirse en una herramienta clave para el desarrollo local, siempre que cuente con respaldo institucional, participación multisectorial y coherencia con los planes estratégicos existentes.

MÉTODO

Análisis de Situación

Ciudad de Santa Rosa: características Generales

Santa Rosa es la ciudad capital de la provincia de La Pampa y cabecera del departamento Capital. Desde una perspectiva del Desarrollo Local, entre las fortalezas de la ciudad suele destacarse su ubicación geográfica estratégica que, complementada con la intersección de dos rutas nacionales (N° 35 y 5), es una variable a favor importante; sumada a su condición de capital provincial (centro administrativo, comercial y de servicios), asiento del poder judicial y estamentos federales, entre otros. Además, tener en territorio la sede más importante de la Universidad Nacional de La Pampa, potencia las demás fortalezas tanto por el movimiento económico y social que implica, como por la calidad de la oferta académica y los profesionales que genera.

En relación a su economía se destaca la presencia de importantes empresas como “Gente de La Pampa”, y de organizaciones como UNILPA (siglas de “Unión Industrial de La Pampa”) que nuclea a la gran mayoría de las empresas de la provincia y ciudad. Entre las industrias que están instaladas en la ciudad se encuentran: Madereras, Aserraderos, Carpinterías, Heladerías Artesanales, Aguadas, Rectificadoras, fábricas de transformadores, fábricas de mosaicos y de jugos, entre otros. A partir del año 2007 la industria de la construcción ha tenido un gran desarrollo y se han logrado construir en Santa Rosa alrededor de 81 edificios de alto, algo poco común en la ciudad.

Análisis Organizacional: Análisis PESTEL, FODA

En primer lugar, para avanzar en la planificación de las diferentes acciones que concreten nuestra propuesta, partiremos de la elaboración de un análisis PESTEL que nos permita definir el entorno y analizar los factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos, que pueden influir en la misma. Esto es relevante para la toma de decisiones, pues nos permite conocer el contexto, con sus obstáculos, condicionantes y potencialidades, desde lo cual poder anticiparnos y adaptarnos a las cambiantes condiciones del ambiente en que procuramos desarrollarnos. El siguiente es un cuadro que enumera las principales variables de dicho contexto:

Para cerrar nuestro análisis organizacional, complementaremos las consideraciones anteriores con la realización de un análisis FODA de la propia Municipalidad de Santa Rosa, tomando como base su Plan Estratégico. Éste se plantea como una herramienta para transformar la realidad y desde un primer momento destaca lo esencial que resulta la planificación y la generación de espacios de acuerdo, para la construcción de proyectos de desarrollo común; al mismo tiempo que hace explícita su ausencia en el desarrollo y crecimiento de la ciudad, al menos en los últimos 30 años.

Factores Políticos	Falta de articulación con Provincia a partir de la definición de políticas de Estado. Concentración de los recursos en los niveles centrales, sobre todo nacional. El contexto económico se caracteriza por un gran desbalance macroeconómico nacional, con una inflación muy alta y sostenida, cuyo índice de variación interanual se ubicó en agosto de 2022 en el 78,5%.
Factores Económicos	La tasa de desocupación de aglomerado Santa Rosa-Toay fue del 7,4% en el segundo trimestre de 2022 y es uno de los más altos del país. Por su parte, la tasa de actividad, que mide la población económicamente activa sobre el total de la población llegó el 47,9%. El nivel de pobreza en La Pampa se ubicó en el 35,9 % en el primer semestre de 2022, según el último informe que publicó el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Indec). Con respecto a la indigencia, el organismo detalló que es del 13,2 % en el período analizado. Hay que destacar para nuestro informe, que los datos obtenidos por el INDEC corresponden en nuestra provincia al conglomerado Santa Rosa – Toay.
Factores Sociales	Según datos extraídos de la EPH (Encuesta Permanente de Hogares), el 81% de los hogares del conglomerado Santa Rosa-Toay cuenta con acceso a internet. De todos modos la conectividad es deficiente.
Factores Tecnológicos	
Factores Ambientales	La problemática del agua marca profundamente a nuestra provincia, que presenta una carencia muy grande de acuíferos superficiales y lagunas permanentes. Cuestión Hídrica: conflicto con Mendoza. La ciudad de Santa Rosa se abastece de agua potable gracias al Acueducto del Río Colorado.
Factores Jurídicos	Ley 2915, prorrogada por la Ley 3034: declaró a Santa Rosa en emergencia sanitaria hasta diciembre de 2021. Ausencia de una gestión integral del agua y los recursos naturales. Ley Provincial N°1597 “De Municipalidades y Comisiones de Fomento”. Respecto de la misma y por su pertinencia para el presente trabajo queremos referirnos al artículo N°151, que establece como disposición general que los convenios o contratos en general, que los Municipio o Comisiones de Fomento quieran firmar con organismos de otras provincias, nacionales o internacionales; necesitarán autorización previa del Poder Ejecutivo Provincial. Para ver el uso y aplicación de este artículo de la Ley 1597 puede citarse que el 27 de febrero de 2018, la jueza de control correspondiente formalizó una causa penal contra la ex Intendente de la localidad de Realicó (límitrofe con Córdoba), Roxana Lercari, quién había sido acusada por el gobierno provincial de suscribir 5 convenios con el Gobierno

Figura 1. Análisis PESTEL: factores más relevantes del marco en que se desenvuelve la Ciudad

La necesidad de contar con un Plan Estratégico que sea semilla e hilo conductor de políticas de Estado, que trasvasen los intereses particulares y continúen en los cambios de gobiernos, es una realidad que se vive y se siente. Ejemplo de esto es la ciudad de Santa Rosa, donde, por diversos motivos, fue evolucionando hacia una situación de descontrol decrecimiento.⁽²⁾

En este sentido, se puede apreciar en la ciudad una saturación de programas o acciones no planificados y no articulados con los actores sociales e instituciones; que impactan negativamente tanto en la calidad de vida como en la imagen de la ciudad. Esto marca el desafío de salir de la coyuntura y empezar a anticipar los problemas del desarrollo, planificando el futuro a partir de la participación de la mayoría de los santarroseños.

Como desafío adicional -pero no menos importante- el Plan Estratégico hace referencia a los recursos y el grado de autonomía, que se posee: “Existe una importante dependencia del Gobierno provincial, con quien comparte ubicación y se superponen funciones y responsabilidades. La articulación entre los tres niveles del Estado... debería contemplar las necesidades locales de crecimiento y desarrollo, respetando las particularidades de cada localidad”.⁽²⁾

Por último, el Plan también nos ofrece un análisis FODA en base a los factores y variables que se consideraron más relevantes, que podemos presentar de la siguiente manera:

	Escala de la ciudad, Ciudad Capital, Ubicación Geográfica y
Fortalezas	Universidad Nacional de La Pampa
Debilidades	Falta de articulación con Provincia, Bajos recursos propios, Falta de accesibilidad, Conectividad y Comunicación
Amenazas	Falta de Políticas de Estado, Crecimiento exponencial y desorganizado, Gestión integral del agua y los recursos naturales
Oportunidades	Conglomerado Santa Rosa-Toay, ubicación estratégica para turismo, logística, servicios, orientar la educación de acuerdo al modelo de ciudad deseado

Figura 2. Análisis FODA del Municipio de Santa Rosa

En este momento del trabajo vamos a hacer referencia sólo a dos cuestiones desde las cuales pensar el desarrollo, que a su vez se relacionan entre sí porque tienen que ver con los recursos y autonomía que los Municipio presentan al momento de planificar sus políticas públicas:

- Primero, para poder definir hacia dónde va un territorio hace falta saber en qué condiciones se encuentra, con qué presupuesto cuenta, con qué condiciones macro y microeconómicas funciona. Hoy la mayoría de los municipios en Argentina tiene entre el 60 y el 70 % de los recursos volcados al pago de los salarios, por lo cual además de la necesidad de definir un perfil productivo, hay un problema evidente de recursos.
- En segundo lugar, el esquema actual de recursos en Argentina, la Nación administra el 70 %, las provincias en su conjunto el 23 % y los municipios sólo el 7 % de los recursos. Esta concentración muy fuerte de los recursos en el gobierno central condiciona la planificación basada en el desarrollo local, las acciones y recursos para encararlo.

Es común observar en la provincia de La Pampa muchas acciones y obras públicas de parte del Estado Nacional, pero en las cuales los municipios tienen muy poca capacidad para definir o influir en las mismas. Como ejemplo queda la proliferación en distintas localidades de la provincia de Salones de Usos Múltiples (SUM), la mayoría de las cuales ya cuentan con salones tanto del propio municipio como de las instituciones y asociaciones locales, que pronto quedan en desuso y rápidamente se van deteriorando ante la falta de mantenimiento. Este es sólo un ejemplo de programas “enlatados” a los cuales los municipios adhieren por ser la oferta existente, pero que no responden a sus necesidades y mucho menos a una planificación participativa basada en el desarrollo local.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El punto de partida de nuestro diagnóstico es que el gobierno local, no puede ser considerado como el único actor del proceso de internacionalización del territorio, ya que la ciudad es mucho más que el gobierno municipal como actor o unidad política. Por ello, la planificación estratégica del proceso de internacionalización de la ciudad debe surgir de objetivos concertados desde y para la gobernanza territorial.

Es esencial llevar a cabo un diálogo entre los múltiples actores presentes en dicho ámbito, a través de un escenario de encuentros democráticos donde se debata y construya el futuro de la ciudad, donde se puede interactuar, generar confianza, consensos y legitimidad, de forma integrada y coordinada, entre las distintas instituciones presentes.

En este sentido, el primer elemento que surge en relación a la ciudad de Santa Rosa es la ausencia de un espacio integrador de lo público y lo privado, que permita articular el debate en función de la combinación o síntesis de los diferentes intereses y necesidades particulares de cada actor estratégico en un proyecto común.

En segundo lugar, el diagnóstico tiene presente la grave situación de la ciudad que se evidencia en el análisis PESTEL realizado, con índices económicos y sociales que muestran una ciudad de Santa Rosa con una tasa de desocupación del 7,4 %, la pobreza alcanzando al 35,9 % de la población y la indigencia a un doloroso 13,2 %. Datos que parecen impropios para una ciudad que en un pasado no muy lejano, sobre la base de una infraestructura y una red de servicios de amplia cobertura, pensaba en lo promisorio de su futuro y hoy es declarada en emergencia sanitaria por una situación ya crónica de colapso del sistema cloacal y de la red de agua potable.

Sumado a esto no podemos dejar de hacer mención a un contexto nacional de gran desbalance macroeconómico, cuyas únicas certezas en lo inmediato hacen prever un agravamiento de la situación.

Presentar alternativas para hacer frente a este escenario desde los Municipios tampoco puede obviar que la mayoría tiene entre el 60 y el 70 % de sus recursos volcados al pago de los salarios. Además, el reparto coparticipable de los mismos determina actualmente que mientras Nación administra el 70 % de los mismos, a las provincias sólo llega en conjunto el 23 % y a los municipios el 7 %. Esta concentración muy fuerte en el gobierno central condiciona la planificación basada en el desarrollo local, las acciones y recursos para encararlo.

Frente a esta realidad, desarrollar herramientas y alternativas innovadoras como la participación externa de la ciudad en el marco de una estrategia de desarrollo local es una opción indispensable. Santa Rosa debe ser pensada desde un abordaje integral, donde la internacionalización planteada en clave de desarrollo local sea uno de los ejes principales a considerar.

Ahora bien, como mencionamos antes, la determinación de las características particulares de la misma -para evitar caer en un círculo vicioso de copiar experiencias ajenas- dependerá de la relación entre el gobierno local, el sector privado y la sociedad civil. Las políticas públicas tienen el potencial de ser transversales e integrales, por lo que debe existir una corresponsabilidad de la ciudadanía, el gobierno y las demás partes interesadas.

Haciendo una evaluación preliminar en base a este análisis, el diagnóstico desarrollado en el Plan estratégico nos permite la determinación de los siguientes aspectos clave, que una estrategia para el desarrollo equilibrado de la ciudad de Santa Rosa no debe dejar de contemplar:

- La articulación gubernamental entre los diferentes niveles y áreas de gobiernos que actúan y deciden en el territorio.
- La definición de políticas de largo plazo, que tengan el carácter de políticas de estado, por parte de las distintas administraciones del gobierno municipal.
- La necesidad de definir el perfil de desarrollo de la ciudad, que potencie sus fortalezas, a partir de espacios de participación ciudadana que otorguen un rol relevante a los aliados o socios estratégicos presentes en la comunidad.
- Promover estrategias dirigidas a lograr la necesaria autonomía municipal, al menos en cuestiones centrales para su estrategia de desarrollo.

Para que la internacionalización del gobierno local sea coherente, efectiva y durable; es indispensable que se de en un marco estratégico. En nuestro trabajo esto tiene que ver con considerarla una herramienta central en la planificación de desarrollo local. Además, considerando que se trataría de la primera experiencia de la ciudad en este sentido, el ámbito de acción está delimitado a la participación en distintas redes de cooperación por considerar que es el mejor contexto para generar los consensos necesarios a toda política pública que se plantea como una política de estado.

Algunos aspectos centrales en este sentido serán la definición de los objetivos centrales de la ciudad a mediano y largo plazo, hacer de la internacionalización uno de los ejes básicos de su plan rector, la creación asociaciones público-privadas para la concreción de los proyectos específicos de internacionalización, la definición de estrategias y líneas de acción que fomenten la identidad de la sociedad civil frente a la inserción internacional y otros aspectos que serán desarrollados en el próximo apartado, correspondiente al Plan de Implementación de nuestra propuesta.

Plan de implementación

Llegados a este punto, considerando lo expuesto en el análisis de situación y tomando por base tanto el marco teórico desarrollado como las conclusiones a las que arribamos a partir del diagnóstico esbozado es que, en esta sección, avanzaremos en la formulación de un Plan de Implementación para la internacionalización de la ciudad de Santa Rosa, como elemento central en una estrategia de desarrollo local de la misma.

Como muchos gobiernos locales, el de la ciudad de Santa Rosa posee una estrategia, aunque sea en el plano formal, dentro de la cual plantea sus diferentes programas de gobierno. Pero esta realidad también refleja que los asuntos internacionales no son parte de ningún plan estratégico o acción informal de gobierno.

Por ello hay que ponemos énfasis en la necesidad de promover y clarificar su horizonte internacional, a partir de un proceso de planeación estratégica. Incluso si un gobierno local tiene relaciones internacionales de manera reactiva e intermitente, sin una visión clara sobre lo que desea alcanzar, es casi seguro que el esfuerzo no producirá los mejores resultados, se desperdiciarán recursos, se desaprovecharán oportunidades y se perderá eficacia, impacto y credibilidad.

Nuestro Plan implica entonces un desafío, que interpela a las autoridades locales para que sean capaces de innovar a partir de la construcción y puesta en práctica de una estrategia de internacionalización que tome en cuenta tanto la realidad de su territorio y población como la realidad del entorno extranjero.

Objetivo general

Planificar una política de internacionalización para la ciudad de Santa Rosa, a partir de una visión profesional y de largo plazo, como elemento central de una política de desarrollo local que comprenda a dicha

dimensión internacional y le permita hacer frente a los desafíos que tiene la ciudad, considerando sus propias especificidades y competencias.

Objetivos específicos

1. Dotar a la estructura orgánica municipal de un Área de Relaciones Internacionales que permita desarrollar los instrumentos prácticos necesarios para acceder a la cooperación internacional y aprovechar sus potencialidades.
2. Promover la generación los consensos y las alianzas colaborativas necesarias con aquellos socios considerados estratégicos, propiciando los espacios donde afrontar una planificación concertada y participativa.
3. Iniciar el proceso de internacionalización de la ciudad de Santa Rosa a partir de su efectiva incorporación a aquellas redes y asociaciones internacionales que reserven un rol protagónico a los gobiernos locales y que se han definido como prioritarias en base al diagnóstico de la ciudad y su contexto.
4. Comunicar y sensibilizar a la población a partir de integrar la inserción internacional en la estrategia comunicacional del Municipio.

Alcance

Temporal: pensamos las acciones planificadas con una temporalidad de 2 años, estimando el inicio de estas para el año 2024 y abarcando todo el 2025. Partiendo de la concepción de la presente propuesta como la definición de una política de estado para el Municipio de Santa Rosa, que como tal es un aspecto que debiera ser incorporado al Plan Estratégico de la ciudad, el proceso debería ser iniciado por la nueva administración de la ciudad, que será definida en las elecciones del año próximo.

Consideramos que las características propias de un año electoral, sumadas a las particularidades que los mismos revisten en nuestro país, con sistemas electorales redefinidos constantemente tanto a nivel nacional como provincial, paradójicamente atentan contra la generación y definición de los consensos que requieren las políticas de estado o que aspiran a convertirse en tales.⁽⁸⁾

Geográfico: se trabajará con el municipio de Santa Rosa, La Pampa, pero la relación con los socios potenciales puede ampliar el alcance en un doble sentido, en primer término, de manera regional, al considerar al conglomerado Santa Rosa-Toay como ámbito de aplicación de aquellos proyectos en que dicho abordaje sea pertinente; y también debemos tener presente un alcance internacional a partir de la vinculación con distintos actores de dicho ámbito.

Recursos involucrados

Humanos: consideramos que la definición y desarrollo de una política transversal de internacionalización, llevando adelante los objetivos planteados en el presente trabajo (incluso acotados a los fines del mismo), que requiere de la articulación con distintos actores locales y se plantea la participación activa en distintas instancias internacionales de cooperación; necesita contar con un espacio propio dentro de la estructura organizativa municipal. Al respecto y considerando los recursos presupuestarios con que cuenta el Municipio, se propone crear una Dirección de Relaciones Internacionales dentro del ámbito de la Secretaría de Desarrollo Económico, que a su vez cuenta en su organigrama con una Subsecretaría de Desarrollo Local y varias Direcciones a cargo. Esta Dirección de Relaciones Internacionales implicaría en su primera etapa, a los siguientes Recursos Humanos: un Director (profesional ligado a las Relaciones Internacionales), un Asesor Legal (abogado), un Secretario, un Jefe de Despacho a cargo del área administrativa y un responsable del área de comunicación (comunicador social).⁽⁹⁾

Económicos: los recursos económicos para avanzar con la operatividad del Plan y dar respuesta a los requerimientos en Recursos Humanos y Materiales, necesariamente deberán estar garantizados en el presupuesto anual del municipio, ya que este plan se llevará a cabo por iniciativa gubernamental. Esto no quita que a partir del desarrollo del mismo e iniciado el proceso de internacionalización no surjan financiamientos o recursos específicos para abordar acciones o proyectos específicos, que siempre serán complementarios y consecuencia de la puesta en marcha de la estructura básica definida con anterioridad. Además, los recursos económicos deben cubrir los costos de las cuotas de membresía para incorporarse, desde el momento que se lo considere pertinente, a:

- a) Mercociudades: al sumarse a la Red, el gobierno local asume el compromiso de abonar una cuota anual destinada a gestionar y realizar distintas actividades de la Red, así como elaborar diversas herramientas que Mercociudades provee a los gobiernos locales miembro. La contribución, que se realiza en dólares estadounidenses y se fija en función de la población de cada localidad, en el caso de Santa Rosa (ciudades de 100 000 a 499 999 habitantes) asciende hoy a US\$ 2000.
- b) CCGLU (Ciudades y Gobiernos Locales Unidos): el Estatuto de la Organización establece en sus artículos 14 y 15, lo referido a las cuotas de afiliación: los miembros gobiernos locales y las organizaciones

internacionales y los miembros asociados deben pagar una cuota anual. El Consejo Mundial, sobre la base de la propuesta del Bureau Ejecutivo, decidirá sobre el monto de las cuotas de afiliación respectivas. Las cuotas para la categoría de Gobiernos Locales tendrán en cuenta tanto el número de habitantes representados por el miembro como el estado del desarrollo económico del país.

c) AICE (Asociación Internacional de Ciudades Educadoras): entre los requisitos para formalizar el ingreso esta asociación también establece el abono de una cuota anual. De acuerdo al criterio de ciudad entre 100 000.

d) 250 000 habitantes, perteneciente a un país con un PBI per cápita de hasta U\$A 10 000, el monto de la cuota de Santa Rosa ascendería a 481 €.

e) Concejo Mundial del Agua: la membresía del Consejo está sujeta a cuotas anuales que contribuyen a la autonomía financiera del Consejo y, además de las donaciones institucionales, permiten el funcionamiento y desarrollo efectivo de las actividades del Consejo y la preparación del Foro. Para permitir que las organizaciones de bajos ingresos se conviertan en miembros y garantizar que sus voces también se escuchen, las cuotas de membresía se calculan de acuerdo con el tipo de colegio, el presupuesto anual de la organización y el PIB del país para los gobiernos y las autoridades gubernamentales. En base a estos parámetros la cuota anual correspondiente que debería afrontar en este momento la ciudad de Santa Rosa es de 1575 €.

Materiales

En este apartado referimos tanto al espacio físico que deberá proveer el Municipio, como también al equipamiento e insumos necesarios para el funcionamiento de la Dirección de Relaciones Internacionales: escritorios, sillas, teléfonos, computadoras, micrófonos, impresoras, conexión al servicio de internet, etc.

Acciones Específicas

Se presentan las actividades o acciones puntuales a realizar a fines de cumplir los objetivos establecidos con anterioridad. Por este motivo se realiza la siguiente tabla, acompañando a cada objetivo específico, por considerar que es el mejor y más práctico formato a los fines requeridos:⁽¹⁰⁾

<i>Objetivo Específico N°1: Dotar a la estructura orgánica municipal de un Área de Relaciones Internacionales.</i>	
<i>Acción</i>	<i>Observaciones</i>
Acción 1: Creación de la Dirección de Relaciones Internacionales	Si bien el criterio es dotar al área de la autonomía necesaria, consideramos que el ámbito apropiado dentro del organigrama municipal es la Secretaría de Desarrollo Económico, teniendo en cuenta que la internacionalización se propone con miras a procurar el desarrollo local de la ciudad. Esta Secretaría cuenta específicamente con una Subsecretaría de Desarrollo Local.
Acción 2: Designación de los Funcionario y Personal para el correcto desempeño	Consideramos como estructura básica la existencia de un Director de Relaciones Internacionales (profesional ligado a las Relaciones Internacionales), un Asesor Legal (abogado), un Secretario, un
de la Dirección, y su inclusión en las partidas presupuestarias correspondientes.	Jefe de Despacho y un responsable del área de comunicación (comunicador social).
<i>Objetivo Específico N°2: Promover los consensos y las alianzas colaborativas con nuestros socios estratégicos, propiciando la planificación concertada y participativa.</i>	
<i>Acción</i>	<i>Observaciones</i>
	El reto es que las autoridades locales sean capaces de construir y

Acción 1: Creación mediante Resolución de la Secretaría de Desarrollo Económico del “Concejo de Internacionalización de la Ciudad de Santa Rosa”

El reto es que las autoridades locales sean capaces de construir y llevar a la práctica una estrategia de internacionalización que tome en cuenta tanto la realidad de su territorio y población. Para ello se convocará a los aliados estratégicos a un espacio de consulta y deliberación, donde se espera recepcionar información, percibir los puntos de vista y escuchar las opiniones acerca de las problemáticas y oportunidades relevantes para la internacionalización de la ciudad. Este concejo definirá internamente su Reglamento de funcionamiento.

Acción 2: Incorporar la perspectiva trabajada al Plan Estratégico de la ciudad

En el Plan de Desarrollo Local o Plan Estratégico se definen las políticas y prioridades de la administración de turno, por ello las relaciones internacionales no deben escapar a esta lógica y sus actividades deben ser priorizadas, de conformidad con lo que se establezca en dicho Plan.

Objetivo Específico N°3: Iniciar el proceso de internacionalización de la ciudad de Santa Rosa a partir de su efectiva incorporación a aquellas redes y asociaciones internacionales que reserven un rol protagónico a los gobiernos locales.

<i>Acción</i>	<i>Observaciones</i>
	Surge en 1995 inspirada por una integración regional diferente, hayan sido electos democráticamente y compartan la visión de contar con ciudades integradas, inclusivas y participativas.
Acción 2: Incorporar la ciudad de Santa Rosa a CGLU (Ciudades y Gobiernos Locales Unidos)	Asociación que tiene la misión de representar a los gobiernos locales autónomos y democráticos, promoviendo sus valores, objetivos e intereses a través de la cooperación entre los gobiernos locales. Se ha convertido en la mayor organización internacional de ciudades y entre sus tareas destacamos la cooperación y el desarrollo de proyectos de manera descentralizada entre gobiernos y asociaciones locales, la búsqueda de financiamiento y el desarrollo tanto de servicios como de productos globales, que respondan a su demanda y necesidades.
Acción 3: Convertirse en miembro de AICE (Asociación Internacional de Ciudades Educadoras)	Una estructura permanente de colaboración entre los gobiernos locales comprometidos con la Carta de Ciudades Educadoras, que es la hoja de ruta de las ciudades que la componen. Cualquier gobierno local que acepte este compromiso puede convertirse en miembro activo de la Asociación. A principios de 2020, el número de miembros asciende más de 500 ciudades de 36 países y todos los continentes.

Acción 4: Ser parte del
Concejo Mundial del
Agua

Organización internacional de múltiples partes interesadas, creada en 1996 y con sede en Marsella. Su misión declarada es "promover la conciencia, generar compromiso político y desencadenar acciones sobre problemas críticos del agua en todos los niveles, incluido el nivel más alto de toma de decisiones, para facilitar la conservación, protección, desarrollo, planificación, gestión y uso eficientes del agua en todas sus dimensiones sobre una base ambientalmente sostenible en beneficio de toda la vida en la tierra".

Cada 3 años organiza el Foro Mundial del Agua, que se ha convertido en el mayor evento internacional sobre el agua.

<i>Acción</i>	<i>Observaciones</i>
Acción 1: Definir una estrategia de comunicación, tanto desde los canales tradicionales como de las nuevas herramientas existentes	<p>Debe contemplar tanto los canales tradicionales (prensa escrita, radio, televisión, boletines electrónicos, páginas de Internet, sesiones de “puertas abiertas” en el gobierno local, conferencias públicas, publicación de folletos, carteles, etc.) como aquellas herramientas innovadoras que se ajustan a las realidades tecnológicas actuales (diferentes redes sociales)</p> <p>La comunicación promueve la transparencia y la participación a partir de las cuales lograr el apoyo ciudadano, el cual va más allá de la participación de los aliados estratégicos en el proceso de “planeación”. Es indispensable mantener el interés en los temas internacionales a partir de la información, comunicación y difusión de todo el proceso.</p>

Figura 3. Acciones ligadas a cada Objetivo Específico

Marco de tiempo

Tabla 1. Diagrama de Gantt								
Diagrama De Gantt - Distribución Trimestral								
Acción	1/24	2/24	3/24	4/24	1/25	2/25	3/25	4/25
Crear Dirección de RRH								
Designación de Funcionarios y Personal								
Creación del “Concejo de Internacionalización de la Ciudad de Santa Rosa”								
Incorporación al “Plan Estratégico”								
sociarse y participar de Mercociudades								
Incorporarse y participar de CGLU								
Asociarse a AICE								
Asociarse al Concejo Mundial del Agua								
Definir e implementar una estrategia de Comunicación								

Como se mencionó en la sección de alcance, la propuesta se presenta como para ser ejecutada durante dos años desde el inicio de la misma, abarcando los años 2024 y 2025. A continuación, se estipulan los tiempos estimados de inicio, duración y finalización de cada acción detallada en el apartado anterior, mediante un Diagrama de Gantt con una distribución trimestral de las actividades.⁽¹¹⁾

Propuestas de evaluación

En relación a la medición de los resultados, consideramos pertinente en esta planificación y considerando que se trata de una propuesta de política pública para un gobierno local que no tiene experiencia previa en el área, establecer una metodología de base cuantitativa que considere la efectiva implementación de las acciones planificadas para lograr los objetivos propuestos. En este sentido detallamos lo esperado en cada una de ellas:⁽¹²⁾

Acción	Evaluación Propuesta
Crear Dirección de RRH	Observar en Boletín Oficial la designación de los funcionarios y la creación de las partidas presupuestarias correspondientes, por el Ejecutivo Municipal
Designación de Funcionarios y Personal	
Creación del “Concejo de Internacionalización de la Ciudad de Santa Rosa”	La efectiva creación del Concejo de Internacionalización se verificará a partir de la Resolución de la Secretaría de Desarrollo Económico, así como la incorporación al Plan Estratégico se verá
Incorporación al “Plan Estratégico”	
	en la reformulación de dicho Plan por parte de la Comisión Promotora del mismo.
Asociarse y participar de Mercociudades	Presentación de la documentación y requisitos económicos solicitados
Incorporarse y participar de CGLU	Presentación de la documentación y requisitos económicos solicitados
Asociarse a AICE	Presentación de la documentación y requisitos económicos solicitados
Asociarse al Concejo Mundial del Agua	Presentación de la documentación y requisitos económicos solicitados
Definir e implementar una estrategia de Comunicación	Designación del Profesional encargado de llevar adelante dicha estrategia comunicacional

Figura 4. Evaluación de Resultados y Avances de la Propuesta

CONCLUSIONES

Iniciamos este trabajo con la premisa de que siendo los municipios las unidades de administración más próximas a la población que habita y conforma los territorios, es responsabilidad primordial de sus gobiernos promover y sostener un desarrollo local sustentable, entendido como aquel que armoniza crecimiento económico, cuidado ambiental y equidad social.

Por ello es que desarrollamos una alternativa de política pública para la ciudad de Santa Rosa (LP), que propone iniciar un proceso de internacionalización de la ciudad con una visión profesional y de largo plazo. Este se propone como elemento central de una política de desarrollo local, que permita hacer frente a los múltiples desafíos que hoy presenta Santa Rosa.

Los lineamientos básicos propuestos parten del análisis de un contexto internacional caracterizado por el

nuevo rol que los gobiernos locales están asumiendo así como del estudio objetivo de la realidad de la ciudad, su situación interna y su entorno, a partir de los criterios ofrecidos por los análisis PESTEL y FODA.

Y desde allí se avanza con la definición de objetivos y acciones concretas, en el marco de la estrategia de desarrollo local definida, promoviendo una perspectiva que ha estado ausente en las estrategias implementadas por las distintas administraciones que han estado a cargo del gobierno de la ciudad de Santa Rosa, donde la internacionalización no ha sido parte de la agenda y el debate público, ni aún en el plano discursivo o presentándose como complemento de otras políticas.

De modo que hemos buscado desarrollar un aporte dirigido a cubrir ese vacío, ofreciendo una propuesta concreta de política pública basada en la realidad de la ciudad. Una alternativa pertinente y posible justamente porque se asienta en un análisis objetivo de los datos de la misma para construir las bases de lo que nombramos como “Plan de Internacionalización de la ciudad de Santa Rosa”.

La tarea realizada ha ido dirigida a presentar una estrategia duradera y profesional para llevar adelante las relaciones internacionales de la ciudad. Nuestra propuesta surge de estas consideraciones y se plantea entonces como desafío, interpelando a las actuales autoridades y también a quienes el año próximo van a presentarse ante la ciudadanía como alternativas para dirigir los destinos de la ciudad; a innovar en procesos de gobernanza y en planificación estratégica, atendiendo a la situación de Santa Rosa con sus necesidades, sus déficits y potencialidades; generando nuevas herramientas y posibilidades para poner a la misma nuevamente en una senda de crecimiento y desarrollo, que se refleje en la calidad de vida de sus habitantes.

RECOMENDACIONES

A modo de comentarios finales y recomendaciones, queremos hacer mención a dos cuestiones sobre las que una política integral y a largo plazo de la internacionalización de Santa Rosa debería evaluar y considerar: el hermanamiento de ciudades y la “Marca Ciudad”.

En principio consideramos que la ciudad debe trabajar en la construcción de su identidad, la cual dependerá no solo de los intereses que desee adoptar sino también de su historia, sus procesos culturales, del medio ambiente y de sus características materiales (infraestructura, accesibilidad, arquitectura y urbanización). Todo ello permitirá la consolidación de la imagen de la ciudad a nivel local y nacional, así como ir proyectando una nueva identidad en el Sistema Internacional.

Desde este lugar y pensando la internacionalización como un proceso que lejos está de acabar con el Plan propuesto, hacemos mención a modo de recomendación de otros dos aspectos importantes que deben evaluarse como complementarios.

Por una parte, a la importancia que ha adquirido lo que se denomina como hermanamiento de ciudades. Hoy los convenios entre ciudades son verdaderas estrategias innovadoras de gestión local internacional y la expresión de como el municipio ha cambiado su escala de operaciones. Y si bien cuando se trata de acordar un hermanamiento entre ciudades, no es relevante la ubicación geográfica, sino más bien las afinidades culturales, sociales, económicas, etc.; por lo cual podemos pensar en generar este tipo de vínculos con ciudades de todo el mundo, consideramos que Santa Rosa debe estudiar con particular atención la posibilidad de avanzar con esta herramienta sobre todo con ciudades de las regiones del sur de Chile, como por ejemplo Temuco en la región chilena de La Araucanía.

Por otra parte nos parece también importante analizar y reflexionar sobre las posibilidades que ofrece la “Marca Ciudad” en un proceso de internacionalización. Es necesario pensar esta posibilidad desde una alternativa diferente a la concepción tradicional, es decir desde un enfoque que la considere no sólo como un medio lograr el desarrollo económico a través de la competencia con otras ciudades, ya que esta concepción limita su potencial para contribuir de una mejor manera al desarrollo de la diplomacia de ciudad. Hoy existen desarrollos desde nuevas perspectivas y enfoques de la “Marca Ciudad”, que se sustentan en la idea de la colaboración como elemento complementario para la competitividad de la ciudad así como en la presentación de la misma como un medio para el desarrollo sustentable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Zubelzú G. La acción internacional de las provincias argentinas: reflexiones generales y análisis de algunos perfiles de gestión. Estud. 2006;(18):Universidad Nacional de Córdoba.
2. Ciudad de Córdoba, Municipalidad. Plan de trabajo Mesa de Internacionalización de la Ciudad de Córdoba. Córdoba: Gobierno de la Ciudad. <https://documentos.cordoba.gob.ar>
3. Arroyo D. El desarrollo local en el eje de la política social. Buenos Aires: Secretaría de Desarrollo Social de la Nación; 2006.
4. Enríquez Bermeo F, coordinador. Paradiplomacia y desarrollo territorial. Serie Territorios en Debate N° 9. Buenos Aires: CLACSO; 2019.

5. Calvento M. La política internacional subnacional: una propuesta para el abordaje del accionar contemporáneo en Argentina. *Desafíos*. 2016;28(1):295-332.
6. Calvento M, Rolandi ML. Una conceptualización alternativa sobre la internacionalización de ciudades en la región latinoamericana, con anclaje en el caso argentino. *Rev Estud Soc Contemp*. 2021;(24):118-42.
7. Oddone N. La Red de Mercociudades: globalización, integración regional y desarrollo local. Buenos Aires: UNSAM; 2009.
8. Perotti J. La internacionalización de las provincias y municipios argentinos: experiencias e iniciativas del accionar externo desarrollado por las entidades subnacionales. Ponencia presentada en: V Congreso de Relaciones Internacionales del Instituto de Relaciones Internacionales; 2010 nov 24-26; La Plata, Argentina.
9. Santa Rosa, Municipalidad. Plan estratégico para el desarrollo de la ciudad de Santa Rosa 2050. Santa Rosa: Municipalidad de Santa Rosa; 2018. <https://planestrategicosantarosa.com.ar>
10. Quetglás F. ¿Qué es el desarrollo local? Territorio, políticas y economía. Buenos Aires: Capital Intelectual; 2008.
11. Zapata Garesché ED. Manual práctico para internacionalizar la ciudad: guía para la acción exterior de los gobiernos locales y la cooperación descentralizada. Vol. 1. Unión Europea-América Latina; 2007.
12. Zeraoui Z, Rey F. La paradiplomacia de la ciudad: una estrategia de desarrollo urbano. *Rev CLAD Reforma Democr*. 2016;(65):225-42.

FINANCIACIÓN

Los autores no recibieron financiación para el desarrollo de la presente investigación.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización: Rodrigo Mauro Giraudo.

Curación de datos: Rodrigo Mauro Giraudo.

Análisis formal: Rodrigo Mauro Giraudo.

Redacción - borrador original: Rodrigo Mauro Giraudo.

Redacción - revisión y edición: Rodrigo Mauro Giraudo.