

# Experiencia BA internacional

Por: María Florencia Misino

## Introducción

La ciudad de Buenos Aires como toda gran ciudad del siglo XXI tiene una política de relaciones internacionales para posicionarse en el mundo global. La entidad encargada de lo sustantivo es la Subsecretaría de Relaciones Internacionales y Cooperación<sup>1</sup> dependiente de la Secretaría General. Está situada organizativamente en el área de mayor confianza política del jefe de gobierno. Las funciones son tanto asistir al jefe de gobierno en toda su agenda internacional como en la elaboración de la estrategia del gobierno hacia el exterior y de modo interno coordinar las acciones que puedan necesitar otras áreas de gobierno relacionadas con el resto de los países.

En este marco la Dirección General de Relaciones Internacionales y Cooperación -en adelante DGRIC- es la encargada de ejecutar programas específicos relativos al establecimiento de lazos con otros países.

1. Diseña y coordina eventos de carácter internacional.
2. Asesora a las áreas del Poder Ejecutivo que lo requieran en materia de política internacional y propone a los funcionarios del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que así lo requieran, la agenda oficial de los viajes al exterior.
3. Coordina y articula con las demás áreas de Gobierno acciones de política internacional definidas por el Jefe de Gobierno.
4. Diseña políticas tendientes al fortalecimiento de las relaciones internacionales.
5. Asiste a las autoridades y delegaciones extranjeras que visitan o residen en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

---

<sup>1</sup> Las competencias son: 1. Asiste al jefe de Gobierno en su relación institucional con todas las instituciones y organizaciones de la Ciudad de Buenos Aires. 2. Asiste al Secretario en la articulación de las relaciones de la ciudad de Buenos Aires con la comunidad y los cultos. 3. Diseña y coordina la política internacional de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. 4. Coordina los viajes al exterior del Jefe de Gobierno, tanto en la organización de los mismos como en la elaboración de su agenda internacional. 5. Tiene a su cargo las relaciones con las distintas ciudades del mundo y con organismos internacionales. 6. Diseña políticas tendientes al fortalecimiento de las relaciones internacionales. 7. Asesora a las Áreas y organismos de la CABA sobre asuntos y trámites consulares. Estas funciones son dispuestas por el Decreto 363/15 que reglamenta la ley de Ministerios N° 5460.

6. Asesora a las Áreas y organismos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires sobre asuntos y trámites consulares.

7. Coordina la relación del Gobierno de la Ciudad con el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto y con las representaciones diplomáticas acreditadas en la República Argentina y con sede en la ciudad de Buenos Aires.

En este contexto la Dirección ideó un proyecto de carácter innovador inspirado en las actividades que desarrollan las universidades y organizaciones internacionales con los jóvenes talentos.

Al culminar la primera edición, el día 4 de Agosto de 2016, el Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires cerró el evento con las siguientes palabras:

“Esperamos que se hayan llevado una buena imagen de esta Ciudad, tanto por el trabajo que realizaron en el Gobierno como por haber vivido acá un tiempo. Buenos Aires es una ciudad diversa, que abre los brazos a la gente que viene de distintos lugares. En la Ciudad hay gente que tiene orígenes en todo el mundo y les pedimos que nos ayuden a promover lo que se hace y cómo es Buenos Aires en el mundo”.

Fernando Straface, Secretario General de Gobierno y Relaciones Internacionales, agradeció a los participantes de Experiencia BA Internacional –en adelante EBAI:

“Ustedes serán embajadores de Buenos Aires en el mundo, ahora que conocen mejor la ciudad pueden invitar a las personas de sus lugares de origen a conocerla también”.

Por las palabras de los máximos responsables políticos del gobierno relacionados con el proyecto se puede observar que la misma ha resultado positiva y que el proyecto seguramente tendrá continuidad en el tiempo.

## **La Diplomacia de las Ciudades**

Las ciudades en el siglo XXI responden a una nueva cosmovisión mundial producto de la revolución tecnológica que ha cambiado el paradigma de las relaciones económicas y sociales. Estos cambios vinculados a la globalización fomentaron dos tendencias: el debilitamiento del Estado Nación como único actor en el escenario internacional y la aparición de las ciudades como nuevos actores del mismo. En este marco, las ciudades se promueven como agentes que buscan recursos para resolver problemas en su territorio y se asocian con otras ciudades de modo que actúan como una nueva masa crítica que a la vez compete para atraer recursos económicos para el desarrollo local.

“El papel internacional de las ciudades se produce en un marco en el que estamos repensando las nociones y las funciones del Estado y de las unidades territoriales subnacionales. Las estrategias de desarrollo pensadas desde lo local y lo regional aparecen en nuestros tiempos como una respuesta a los problemas de crecimiento, competitividad, generación de empleo estable y mejora de la calidad de vida, entre otros” (Marx, 2008:15)

Este escenario cambiante promueve que los gobiernos locales se organicen para ser parte activa de las decisiones sobre los asuntos públicos mundiales. Esto se debe a que según las proyecciones para el año 2050 el 75% de la población vivirá en ciudades, quienes deberán dar respuesta a sus ciudadanos en la mejora de su calidad de vida y de oportunidades, entienden que deben ser un actor más del nuevo escenario internacional. Por tanto, la globalización ha modificado las formas de hacer política y gestión en todos los niveles de gobierno. Lo global y lo local, lo virtual y lo real, han cambiado el modo de actuación de las ciudades. (Marx, 2008)

La primera organización internacional que advirtió este fenómeno fue Naciones Unidas que, en el año 1997 a partir de la Conferencia de Estambul, el Hábitat II abrió un foro para los poderes locales: el Comité Consultivo de Gobiernos Locales de Naciones Unidas (UNACLA), siendo el primer espacio urbano internacional reconocido en el seno de la Agencia ONU-Hábitat. El mismo año se efectúa la fusión de las dos organizaciones mundiales de ciudades: la Federación Mundial de Ciudades Unidas (FMCU) y la Unión Internacional de Autoridades Locales (IULA), creando entonces la organización mundial de ciudades denominada: Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU). (Marx, 2008:16) En el año 2003 se realiza en Roma el Glocal Forum destacando el impacto de la globalización en los asuntos locales por tanto se deliberó sobre la reforma de la diplomacia tradicional, sugiriendo la importancia de incluir en la discusión la diplomacia de las ciudades y de la sociedad civil, principalmente, en temas sobre la paz con relación a los individuos y las comunidades que sufren los perjuicios de la guerra. Este nuevo rol se habla de la “diplomacia de las ciudades” o para-diplomacia refiriendo al papel político que pueden jugar las ciudades en la esfera internacional.<sup>2</sup>

Siguiendo a Marx observamos que los gobiernos locales y/o regionales en el plano internacional han desarrollado dos modos de actuación: mediante la creación de redes y a través de estructuras internacionales. Las primeras establecen nuevas dinámicas de colaboración y trabajo horizontal, mientras que las segundas reproducen las tradicionales formas verticales de organizarse. Las ciudades se han vinculado a redes, buscando la manera de posicionarse y relacionarse entre ellas. En esta búsqueda de vínculos han aparecido básicamente dos escenarios: las relaciones económicas y las relaciones políticas en el ámbito internacional. (Marx, 2008:26)

La primera forma de relación se refiere a la búsqueda de relevancia económica internacional. Con esta finalidad, las ciudades han elaborado estrategias de atracción de inversiones, actuaciones de marketing urbano y han establecido un marco de relaciones de competencia con otras ciudades de la misma región, de otros continentes o del mundo. En este aspecto, predomina el interés por recursos para potenciar el desarrollo local en un contexto de alta volatilidad de los capitales en el mundo.

---

<sup>2</sup> En los años noventa surge producto del análisis de la relación entre la globalización y las instancias locales el concepto de para-diplomacia (Soldatos, 1990; Feldman y Feldman, 1990; Jeffery, 1997). La para-diplomacia constituye un fenómeno nuevo e importante dentro de las teorías sobre el regionalismo y las relaciones internacionales, y retrata la capacidad de influencia política de los actores locales. La para-diplomacia forma parte de la ampliación del ámbito de los asuntos internacionales, dentro del cual ya no son los Estados los únicos actores. (Marx, 2008)

La segunda forma de relación, se da cuando las ciudades buscan posicionarse políticamente en el contexto internacional. Aquí las ciudades buscan diversos modos de cooperación y apuestan por la horizontalidad y aglutinar fuerza entre distintos gobiernos locales para influir en las decisiones políticas y a la vez para compartir experiencias y prácticas en el ejercicio de gobierno.

En estas últimas décadas las ciudades se han abierto al mundo, participando en foros internacionales, promoviendo congresos, ferias, foros, seminarios de carácter internacional, en sus territorios. El objetivo es conseguir un lugar en el mapa mundial. Muchas ciudades han logrado relacionarse entre ellas en la esfera internacional, estableciendo estrategias conjuntas de carácter político. La búsqueda de influencia en lo internacional ha sido realizada haciendo *lobby* frente a los organismos internacionales o regionales, creando organizaciones y redes internacionales de ciudades, a fin de aumentar su poder de persuasión y ampliar la esfera geográfica de sus demandas.

## La Política Internacional de la Ciudad de Buenos Aires

La ciudad de Buenos Aires definió como eje estratégico posicionarse en el plano internacional, para ello creó una Subsecretaría de Relaciones Internacionales y Cooperación. Durante la gestión de Mauricio Macri se planteó que la ciudad debía ser un actor influyente en el nuevo escenario mundial, por lo tanto, definieron que la Ciudad Autónoma de Buenos Aires debía actuar en múltiples roles como parte de la Nación Argentina, de América latina y del mundo. De ese modo precisaron una meta: “Buenos Aires Metrópolis mundial con visión global”. En este camino se tuvo presente el modelo afianzado y que tan buenos resultados le dio a la ciudad de Barcelona.

Se establecieron dos grandes ejes de actuación: en primer lugar, temático, una apuesta por el medio ambiente con “la agenda verde” y por el aspecto cultural de la ciudad “Buenos Aires Capital de la cultura latinoamericana”. El segundo eje, geográfico, se priorizó la relación con Latinoamérica y con el resto del mundo (Asia, África, Europa).

Los objetivos que se trazaron fueron: a. Potenciar la imagen del Jefe de Gobierno; b. Profundizar relaciones bilaterales con ciudades estratégicas; c. Desarrollar un rol activo en foros multilaterales; d. Estrategia de promoción de las acciones internacionales de la ciudad; e. Profundizar las relaciones bilaterales.

### 1. Relaciones Bilaterales:

Se promovieron reuniones bilaterales con actores políticos relevantes desde Alcaldes, Jefes de Estado y de Gobierno y Ministros, con motivo de ganar visibilidad internacional de las iniciativas y logros de la ciudad e intercambiar experiencias y buenas prácticas. Por tanto, durante los ocho años de gestión el Jefe de Gobierno mantuvo una agenda intensa de audiencias con diversas autoridades.<sup>3</sup> Así también se potenció la

---

<sup>3</sup> Algunos ejemplos: Presidentes: Chile, Perú, España, Colombia, Brasil, Uruguay, Armenia, Austria, México, Vietnam; Gobernadores: Pernambuco, Rio de Janeiro, San Petersburgo, Lagos, Cerdeña. Alcaldes: Santiago, Montevideo, Asunción, Berlín, Miami, New York, Ereván, San Pablo, Rio de Janeiro, Madrid, Quito, Guangzhou, Shanghai, Beijing, Seúl, Paris, Medellín, Bogotá, Milán, Londres, Rabat, Hiroshima.

cooperación entre ciudades mediante la conexión de actores clave con sus contrapartes de Buenos Aires para la elaboración e implementación de proyectos, participar en eventos organizados por otras ciudades y promover una agenda de visitas a todo nivel. En ese sentido se firman 34 acuerdos de hermanamiento y más de 70 acuerdos con ciudades, regiones, organismos internacionales<sup>4</sup>.

La política de integración apuntó a potenciar los vínculos bilaterales en áreas y regiones consideradas estratégicas por el gobierno y a desempeñar un rol más activo en foros y asociaciones multilaterales como también en promover la cooperación internacional. Dentro de los ejes estratégicos se dio prioridad a la vinculación de la ciudad con América Latina para avanzar en una mayor proyección, relacionamiento y visibilidad.

## **2. Participación en Redes y Foros Multilaterales:**

Las redes y foros multilaterales ofrecen un espacio para el desarrollo de contactos de alto nivel político, al tiempo que facilitan el trabajo conjunto de los equipos técnicos, por tanto, se motivó la participación de la ciudad en las redes de ciudades más relevantes: Mercociudades, UCCI, ICLEI, Metrópolis, UCLG, FLACMA, C40, Red de Ciudades Sudamericanas, WeGo, G3, CIDEU. Algunas de las metas alcanzadas en esta materia fueron la obtención de cargos en estas redes y organismos, entre ellos, se destaca la creación del Grupo 3 Ambiental con la ciudad de México y Sao Paulo.<sup>5</sup> Asimismo, ser sede de importantes eventos, como los Juegos Olímpicos de la Juventud en 2018, la ceremonia de elección de la ciudad para los Juegos Olímpicos de 2020 (Madrid, Tokio, Estambul) en Septiembre 2013, de la Asamblea de la UCCI en 2014, del V Congreso Internacional de Solar Cities ISCI 2014, del Congreso Anual 2015 y Ganadores del concurso *Metrópolis Initiatives* por el proyecto del Centro de Economía Verde.

## **3. Cooperación Internacional:**

El planteo en este ámbito fue un marco de transversalidad que le permitiera a la ciudad identificar distinto tipo de necesidades para lograr la visibilidad local e internacional teniendo en cuenta las prioridades de los ministerios de la ciudad en función de buscar oportunidades de innovación. Para ello se desarrollaron estrategias de cooperación, sur/ sur, norte- sur y global. Los ejes fueron la búsqueda de financiación

---

<sup>4</sup> Santiago de Chile, Milán, Hanoi, Madrid, Lima, Barcelona, Montevideo, San Petersburgo, México, Lisboa, Berlín, ONU Beijing, San Francisco, Rio de Janeiro Caracas, París, JICA, San Pablo, Roma, La Paz, Bruselas, Guangzhou, Seinäjoki, Finlandia, Brasilia.

<sup>5</sup> Cargos y acciones en principales redes foros y espacios multilaterales, Ciudades Solares: Sede del evento Solar Cities 2014, Metrópolis: Ganadores de la única iniciativa del 2013. Sede del Congreso Anual 2015, UCCI: Vicepresidencia de la Región Cono Sur. Presidentes del Comité sectorial de Medioambiente, UNACLA: Miembros de la organización. MERCOCIUDADES: Miembros de la organización. C40: Miembros electos del Comité Directivo de la organización, representación de América Latina. CGLU: Miembro del Consejo mundial y del Bureau Ejecutivo. Vicepresidencia del Comité de Cultura, y Vicepresidencia Regional Cooperación al Desarrollo y Diplomacia de Ciudades. CIDEU: Miembro del Consejo rector. G3 Ambiental: Agenda ambiental común con la Ciudad de México y Sao Paulo Visita del Alcalde del DF Noviembre 2013 ampliación a Seguridad

de proyectos, la transferencia de buenas prácticas y potenciar con ello el rol de la ciudad en los foros y redes. Algunos de los proyectos realizados fueron: con Japón/JICA: Proyecto Kids ISO 14000 de Educación Ambiental, con Columbia: Proyecto de transferencia de buenas prácticas para la administración pública (2012-2013)<sup>6</sup>. La ciudad obtuvo reconocimientos por proyectos de planificación urbana y una beca para un curso sobre desarrollo e integración social en asentamientos urbanos<sup>7</sup>. Dentro del área se fomentaron actividades de formación para la Unidad de Cooperación Internacional en Santiago de Chile. Participaron de un Taller en riesgos del Cambio Climático en el Banco Mundial durante el año 2012. Se participó en el Reino Unido de una Exposición del gobierno en seminario sobre “Experiencias Inolvidables” obtuvieron la invitación a participar en la exposición Museums & Heritage show de Londres (2012-2013) así como en las reuniones del Grupo de Trabajo de Cooperación Internacional de la Red CGLU (2012) y se logró que los responsables de Planeamiento Urbano de la ciudad fueron convocados para presentar el Modelo Territorial de la Ciudad de Buenos Aires en el 4to Foro Global Resiliencia Urbana organizado por la Red ICLEI durante el año 2013.

Las áreas temáticas elegidas por el gobierno para internacionalizar la ciudad fueron la cultura y el medio ambiente. En el primero, se planteó la proyección global de la ciudad como capital cultural lo que motivó la presentación en la UNESCO para la declaración del Tango como patrimonio cultural de la UNESCO, en ese punto se efectuó un trabajo conjunto con la ciudad de Montevideo. Se realizaron actividades en conjunto con París y Santiago de Chile. En el ámbito interno se realizó la restauración y reapertura del Teatro Colón y la Creación de la Usina del Arte como un espacio cultural principal de la Ciudad.

En Medio Ambiente la Agenda Verde promovió las bicisendas, los corredores de Metrobus (Av. Juan B. Justo y Av. 9 de Julio), el Plan de Contenerización de residuos de toda la Ciudad, la creación del Centro de Economía Verde y del G-3 Ambiental junto a México D.F. y San Pablo, para la cooperación ambiental.

## La Primera Edición de EBAI

Desde diciembre de 2015, el nuevo Jefe de Gobierno, Horacio Rodríguez Larreta tuvo un desafío: continuar la línea trazada en el mandato anterior, dándole una nueva

---

<sup>6</sup> Otros proyectos efectuados: Berlín: Intercambio deportivo por parte de juveniles del Club Hertha (2012) OEA/BID: Curso en línea sobre valores y prácticas democráticas (2012), Francia/París: Diálogos Metropolitanos – Intercambio de Diseñadores. Tokio: Participación en torneo internacional de Fútbol juvenil; Berlín: Intercambio de orquestas juveniles, Partenariado Energético; Reino Unido: Proyecto de Cooperación Técnica en materia de residuos.

<sup>7</sup> Guangzhou, China: Reconocimiento por iniciativas de planeamiento urbano en el Marco del Urban Innovation Award (2012); City to City Barcelona FAD Award: Reconocimiento del Proyecto Barrio Parque Donado-Holmberg (2013); Becas: Israel/Mashav: Beca para curso sobre desarrollo urbano e inclusión en villas (2012)

impronta al área de las relaciones internacionales con iniciativas que mejoren la performance la ciudad. Para lograr este reto desde la Secretaria General junto al Subsecretario y el Director General de Relaciones Internacionales y Cooperación comenzaron a trabajar en ello. Por ese motivo se definió la creación de un Gabinete Internacional<sup>8</sup> con el objetivo de estudiar políticas que se implementan en otras ciudades del mundo para analizar dichas prácticas y su viabilidad en la ciudad, así como promover el intercambio de las experiencias que en distintas áreas se realizan en el gobierno.

En este contexto nace el proyecto Experiencia BA Internacional. La idea que tienen los responsables es no sólo potenciar a la ciudad en el plano internacional, sino que la innovación en la gestión debe ser el paradigma que guie a los responsables, ya que la ciudad debe afrontar nuevos problemas y cada vez más complejos de resolver. Para ello deben aprovechar los cambios tecnológicos que dan nuevas vías para resolverlos.

Los objetivos del proyecto fueron:

Diversificar los vínculos de la Ciudad de Buenos Aires como polo de atracción de talentos globales.

Enriquecerse de la mirada externa y particular de los jóvenes profesionales provenientes de diferentes ciudades.

Dar a conocer el trabajo y la gestión del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

A inicios de enero el personal de la Dirección General diagramó las actividades que iban a desarrollar durante el año, con la prioridad de darle un nuevo ímpetu a la gestión. El equipo reunido habitualmente con los máximos responsables de la secretaria, esbozaban los lineamientos básicos para el ejercicio anual, utilizando la “lluvia de ideas” donde se analizaban distintas actividades, este método les sirvió para poner en carpeta nuevos proyectos.

“Sabíamos que Buenos Aires es una ciudad cosmopolita que tiene mucha atracción para las personas en el mundo, que era un destino muy solicitado, elegido como ciudad para estudiar y para prácticas profesionales, para formarse, para hacer turismo por la gran oferta cultural que hay”. Expresó Juan (miembro del equipo)

En la reunión uno de los asistentes recordó que, al terminar su carrera, las prácticas profesionales habían sido un motor para su desempeño profesional y que, en los hechos, la cooperación entre universidades y empresas es una alianza creadora de sinergias que da buenos resultados para ambas partes. A su vez, otro funcionario apuntó que la ciudad tiene un programa de jóvenes profesionales que ha dado muy

---

<sup>8</sup> El Gabinete Internacional incentiva a los funcionarios a aprender de manera continua sobre políticas públicas e ideas disruptivas del mundo y facilita su adopción en la Ciudad con el apoyo constante de profesionales en gestión de las relaciones internacionales que acompañan el diseño y la implementación de las mismas. También ayuda a compartir las políticas que se implementan en la Ciudad relacionándola con organizaciones internacionales gubernamentales y no gubernamentales, fomentando el intercambio, el diálogo y la exportación de buenas prácticas.

<http://www.buenosaires.gob.ar/jefedegobierno/secretariageneral/gabinete-internacional> (Fecha de consulta: 22-09-2016)

buenos resultados, que han implicado que nuevos talentos se sumen al *staff* del gobierno mediante un programa de prácticas de dos años en distintas áreas de la administración local<sup>9</sup>. También plantearon que en otras áreas se realizan proyectos cuya esencia es similar, como Experiencia Ciudad o Experiencia Buenos Aires.

Luego de esa reunión el equipo de la Dirección General se fue a darle forma a esa idea. Por ese entonces, distintas áreas del gobierno se reunían para sumar voluntades en proyectos con el fin de atraer nuevos talentos al gobierno. Estas reuniones transversales, la de seguimiento con el jefe de Gabinete y en el Gabinete Internacional, expresaban intereses comunes con finalidades diversas. Así lo expresa Juan:

“La idea surgió de varias personas a la vez, sabíamos que en la gestión de Mauricio Macri se realizaban una experiencia con gente del interior del país, que es Experiencia Ciudad y en Turismo Experiencia Buenos Aires y la de jóvenes profesionales. Todas con la misma base de atraer a jóvenes talentos. El nuestro es como un primo hermano de ellos pero es diferente. Era muy importante para nosotros, saber que capacidades teníamos para atraer a estos jóvenes y dar cobijo a esas personas muy motivadas de lugares tan distintos que luego iban a ser recibidos por distintas áreas. (...) Los chicos de Modernización e Innovación están trabajando en un programa parecido, todos teníamos ideas parecidas pero con finalidades distintas. Los de Turismo estaban trabajando en un programa de *work and travel* muy ambicioso. Todavía no logramos hacer algo en común. Por ejemplo, la gente de Comercio Exterior está trabajando en un programa de mentorazgo. Los chicos de Emprendedores querían que vengan chicos a invertir en la ciudad (...) Nosotros queríamos algo distinto, era más de política pública, queríamos que estos jóvenes **vengan a ver como se trabaja en el gobierno de la ciudad, las políticas que implementamos y que nos aportaran con sus conocimientos y experiencias previas que podían aportar. Por eso nuestro foco fueron personas que tuvieran las políticas públicas como objetivo.**”

A partir de esas reuniones y teniendo que definir su Plan de Acción Anual debían tomar una primera decisión, ir junto a todas las áreas y armar un macro proyecto sin saber si este pudiera llevarse a cabo durante el año en curso o bien ir en soledad. Esto último implicaba armar el proyecto de cero con el equipo en pleno dedicado a darle forma y luego implementarlo. Tenían que pensar la convocatoria, que perfil de candidatos iban a invitar, cantidad de tiempo de las prácticas con la premisa que el proyecto pudiera efectuarse teniendo en cuenta el presupuesto del área. Y esa decisión se tomó luego de una puesta en común en la secretaría donde se explicaron las dos alternativas. La conclusión de la misma fue el visto bueno del Secretario General que alentó al equipo de la Dirección a que se hiciera el esfuerzo para que el proyecto llegara a buen puerto. Luego de ello, en las otras reuniones de áreas se comunicó a las contrapartes que la dirección iba a realizar el proyecto, más allá de lo que pudiera pasar con las ideas que en el grupo se estaban proponiendo.

---

<sup>9</sup> Programa Jóvenes Profesionales: Los jóvenes están en un área de gobierno acorde a su perfil, cumpliendo tareas de lunes a jueves durante 5 horas y los viernes actividades de formación. el 40% de quienes egresaron de este programa continúan trabajando en el GCBA.



En la mesa de trabajo de la Dirección se definieron las pautas sobre las que se iba a trabajar:

- Duración del Programa, beneficios para los participantes, perfiles a convocar, requisitos y procedimiento de inscripción; criterios de selección.
- Cronograma de tareas y actividades preparatorias.
- Estrategia y piezas de comunicación.
- Identificación preliminar de áreas de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- Presupuesto preliminar.
- Cuestiones legales

A principios de febrero el equipo había definido los ejes del proyecto: se iba a realizar una primera edición este año, se iban a convocar a graduados recientes fuertemente motivados por las políticas públicas, poniendo los 30 años como límite etario. La idea era recibir un grupo de jóvenes con vocación de servicio público que tuvieran profesiones diversas para que ese grupo se pudiera integrar en las diferentes áreas que componen el gobierno. Por lo cual había que idear una agenda de trabajo específica y un plan de actividades que deberían realizarse en la estancia de los jóvenes.

Para ello había que precisar cómo iba a ser la convocatoria, la difusión y como se iba a realizar luego la selección de los candidatos. Y ahí se tuvo que definir si todo el proceso lo hacía el equipo de la Dirección o se convocaba a una consultora para que hiciera el trabajo de convocar y seleccionar. Y como Juan recuerda, la alternativa que tomaron fue que el equipo hiciera todo el trabajo:

“Ahí salió la segunda gran decisión lo hacemos solos o llave en mano. Por ejemplo, los de Comercio Exterior que lo querían hacer llave en mano, ir a una consultora que nos solucionara el tema de la convocatoria y todo el tema de la venida de las personas. Allí nos dimos cuenta que hay un mundillo de agencias que trabajan en el tema y que se ofrecieron a ayudarnos. Nosotros decidimos hacer la patriada y con el equipo hacer todo el proceso. Lo cual generó internamente un *know how* en la implementación de esta herramienta, obviamente sabíamos que en el camino íbamos a cometer algunos errores.”

Se precisó entonces que lo más conveniente era abrir la convocatoria lo más amplia posible en universidades y embajadas extranjeras y argentinas en distintos puntos del mundo para poder llegar a la mayor cantidad de candidatos posible. Por lo tanto se hizo un mapeo de universidades, Redes *Alumnis* se conectó a todas las embajadas en el exterior y a 300 universidades prestigiosas. Para ello buscaron la colaboración del personal que trabaja en Relaciones Bilaterales de la Subsecretaría quienes aportaron los datos concretos de contactos y redes internacionales.

De ese modo, también se estableció el perfil de los candidatos, los cuales habían de postularse presentando su Currículum Vitae junto a una carta de motivación, dos cartas de referencia, copia de título y de analítico lo que permitiría entonces seleccionar los más ajustados al perfil que estaban buscando. Asimismo, se preparó un sistema para hacer un primer filtro, publicando en la página web la convocatoria con una pestaña donde los postulantes podían hacer una breve reseña de su perfil y que los más

entusiastas mandaran luego sus documentos a la dirección de correo electrónico que habían dispuesto.

Otra cuestión que surgió en la planificación fue la duración de la estancia junto a la categorización de la experiencia en los cánones legales de la República Argentina. Como era la primera vez que se iba a implementar, se decidió que el período fuera de seis semanas y esto creó una controversia dado que para los posibles candidatos, la duración no entraba en la calificación que solicitan las universidades extranjeras, ni la ley argentina sobre las prácticas profesionales.

La ley de pasantía N° 26.427<sup>10</sup> define todo lo relacionado con las prácticas pedagógicas en lugares de trabajo, la cual requiere un periodo mínimo de dos meses a un máximo de doce meses<sup>11</sup>. Esto creó un problema a la hora de efectuar los trámites de visa para los candidatos y pensaron que podía desalentar postulaciones. Por tanto, al analizar la ley se encontraron con que había cuestiones del proyecto que no encajaban en las denominaciones de ésta y que se debieron trabajar con la Secretaría Legal del Gobierno, así como con los funcionarios de la Dirección General de Migraciones para poder efectuar los trámites a los jóvenes que vinieran. Por ese motivo, hubo reuniones de trabajo con las dos áreas y el resultado de ello fue que la Dirección Nacional de Migraciones sacó una resolución especial que contemplaba los rasgos de la experiencia. Los encargados de elaborar las bases y condiciones del proyecto fueron los asesores legales de la Secretaría General, estas reglas, debían ser aceptadas tanto por los participantes como por las áreas de la administración que posteriormente recibirían a los jóvenes. El equipo de la Dirección se encargó luego de efectuar los trámites de los candidatos aceptados en la Dirección Nacional de Migraciones respecto a los requerimientos de visado según la nacionalidad de los participantes. A través de la Dirección General de Seguros se gestionó la póliza contra accidentes de trabajo para cada uno de los jóvenes admitidos.

La meta que se fijaron en el equipo de la DGRIC fue:

“La idea es que los chicos sean referentes de la ciudad en el mundo. Si bien ellos traerían lo suyo que conocieran como se trabaja aquí, que luego ellos pudieran hacerse eco de lo que vivieron en el gobierno de la ciudad y en la ciudad que se lleven todo eso a sus lugares de origen. Si la pasas bomba en una ciudad, no la olvidas jamás y ese era nuestro gran compromiso a la hora de realizar todo el trabajo.”

Con ese imperativo de trabajo se hizo todo el esfuerzo puertas adentro y con los postulantes. Para ello se elaboró un cronograma de acción; la convocatoria estaría

---

<sup>10</sup> La Ley crea el Sistema de Pasantías Educativas en el marco del sistema educativo nacional, fue sancionada el 26 de Noviembre, de 2008 y promulgada de hecho el 18 de Diciembre, de 2008. En el artículo 2, se define como “pasantía educativa” al conjunto de actividades formativas que realicen los estudiantes en empresas y organismos públicos, o empresas privadas con personería jurídica, sustantivamente relacionado con la propuesta curricular de los estudios cursados en unidades educativas, que se reconoce como experiencia de alto valor pedagógico, sin carácter obligatorio.

<sup>11</sup>En la norma la cuestión de la duración es tratada por el artículo 13: La duración y la carga horaria de las pasantías educativas se definen en el convenio mencionado en el artículo 6º, en función de las características y complejidad de las actividades a desarrollar, por un plazo mínimo de DOS (2) meses y máximo de DOCE (12) meses, con una carga horaria semanal de hasta VEINTE (20) horas.

abierta desde el 3 de marzo hasta los primeros días de abril. A partir de allí venía el proceso de selección y luego desde fines de Junio a principios de Agosto se llevaría a cabo la experiencia.

Los jóvenes iban a tener una agenda muy concreta preparada por el equipo, de lunes a jueves trabajo en el puesto designado, los viernes actividades de gabinete: una reunión con un Ministro en la cual los postulantes debatían cuestiones sustantivas de la política que se estaba implementando en el área. Y un plan de actividades lúdicas de carácter cultural.

Una vez que seleccionaron los candidatos, se dio inicio al proceso de *macth making*. Para ello el equipo realizó un análisis minucioso de los perfiles, tomando en cuenta experiencia laboral, formación académica e intereses personales. Luego, se asignó un posible candidato a cada área adherida y se presentó para su consentimiento. Así lo recuerda una tutora:

...”distintas áreas ofrecimos la nuestra para que viniera un pasante a trabajar, pero no sabíamos si habría alguien con el perfil. En el caso de Dhaveline, me propusieron los chicos de Subsecretaría de Relaciones Internacionales si podría venir al área de Prensa de la Policía, por su especialización. A mí me pareció una buena idea, lo consulté con el Jefe de Prensa, y a él le encantó la idea. Así que así fue. Las funciones las pensó el Jefe de Prensa, acorde a los estudios de Dhaveline y lo que ellos necesitaban en ese momento, que eran los informes que permitían hacer un análisis de lo que se estaba comunicando y cómo se estaba comunicando, lo cual al área le vino muy bien para mejorar su trabajo y optimizarlo.”

En el equipo también pensaron en brindarles a los jóvenes algunos beneficios para aliviar sus costes, ya que el proyecto no concede ninguna ayuda monetaria, ni en pasajes, ni en alojamiento. De ese modo, establecieron el otorgamiento de viandas diarias en el horario laboral y una tarjeta de viaje en el transporte público de la ciudad.

#### **a. El trabajo Puertas Adentro:**

Como recuerda Juan, uno de los desafíos a lograr era poner a prueba como estaba la red de trabajo inter-áreas. Por un lado, el Gabinete Internacional y por otro, la receptividad de los equipos de los Ministerios que fueran a recibir a los postulantes. El equipo presentó el proyecto primero en el Gabinete Internacional donde tuvo muy buena recepción y luego en las reuniones de seguimiento de la Jefatura de Gabinete. El programa era también una forma de transversalizar la gestión, pues había que hablar con todas las áreas:

“El gabinete internacional es parte de eso, son referentes de cada área de gobierno en base a una agenda que trabajan mensualmente distintos proyectos. Allí se presentó el programa y hubo una muy buena acogida. Es una red interna. Este programa era una forma de testear esa red.”

En ambos espacios realizaron la convocatoria a distintas áreas de gobierno quienes debían definir los tutores a cargo de los participantes. En principio hubo 19 dependencias dispuestas a recibir candidatos, de las cuales solo 14 pudieron tener a los postulantes trabajando con ellos, por los perfiles e intereses de los jóvenes. A cada área le correspondía enviar no solo el puesto para el candidato, sino un plan de trabajo

concreto ya que no se iba a permitir que los participantes del proyecto terminaran sirviendo café porque no tenían cosas para hacer.

Ahora bien, había que realizar un trabajo interno con cada área que tuviera a su cargo cada uno de los chicos que venían. Ese trabajo interno, no lo efectuó ningún alto cargo sino que lo realizaron distintas personas del equipo de la Dirección del proyecto, una vez que tenían el visto bueno del responsable político de cada área. Los encargados de contactar a los tutores<sup>12</sup> idearon un acercamiento entre pares. Se hicieron contactos informales con los futuros responsables de los postulantes, lo cual permitió un involucramiento mayor de cada área en la que iba a ser recibido cada candidato. Según los funcionarios esa estrategia fue la adecuada ya que en palabras de ellos:

“De este modo los propios compañeros de trabajo adquirieron relevancia dentro del proyecto EBAI y eran además responsables de que los chicos pudieran llevar a cabo la tarea. Se sabe que los Secretarios o Ministros pueden dar una orden pero la garantía de que esta sea realizada en forma positiva y que se sientan parte del equipo la daban sus propios compañeros de trabajo”.

Este modo de trabajo también fue positivo al momento de que cada área pudiera coordinar con el equipo de la Dirección llevar a cabo las actividades pautadas para todos los participantes. Esto era cuando debían realizar una visita a un centro del gobierno, en las actividades culturales o en cualquier otra ocasión en la que debieron contar con la colaboración de distintas dependencias de la administración.

Antes que llegaran los candidatos y teniendo definidos los proyectos a los que se vincularían, el equipo realizó talleres de capacitación para tutores, con el fin de presentarles formalmente el Programa a los referentes designados como responsables de los jóvenes y explicarles las cuestiones prácticas y organizativas, el cronograma de actividades, las funciones y responsabilidades que iban a tener durante las seis semanas.

El programa tenía muchas actividades que demandaron un trabajo inter-áreas por ejemplo, para la definición de la agenda de actividades culturales. El equipo de la dirección delineó un cronograma preliminar y luego se contactaron a todas las áreas de gobierno implicadas para presentar la propuesta, definiendo con ellas las actividades a realizar en reuniones bilaterales.

Otro caso fue al finalizar la implementación del proyecto cuando se dispusieron a realizar la evaluación del mismo. Para lo cual acudió a la Unidad de Monitoreo y Evaluación de Políticas Públicas, aquí de forma conjunta se elaboró la encuesta de satisfacción para los distintos actores involucrados en el proceso.

#### **b Reuniones de los Viernes:**

La agenda de actividades fue intensa en un periodo de tiempo muy limitado y allí también testearon la participación de las máximas autoridades del gobierno ya que los jóvenes tenían pautadas reuniones cada viernes con ellos. Estas reuniones caracterizadas por un alto nivel de feedback, los funcionarios fueron interpelados en cuestiones grandes de política pública como en detalles, por ejemplo; hacerles ver que en el edificio del gobierno no se reciclaba, mientras se implementa en la ciudad la

---

<sup>12</sup> Los tutores debían tener rango Gerente Operativo o similar, eran los responsable de acompañar y guiar al participante durante su práctica profesional.

Agenda Verde. Estas reuniones estuvieron cargadas de anécdotas y notas de color, lo cual mejoró el rendimiento de las mismas.

Además, se realizaron actividades puntuales donde pudieran ver los hitos de gestión que se están llevando a cabo en la ciudad. Por ejemplo, se los llevó al Centro de Innovación de la Ciudad o a la sede de la Policía Metropolitana donde los funcionarios de más alto nivel eran los encargados de explicarles las funciones que desempeñan y los programas que se llevan a cabo. En esta instancia había lugar para el debate e intercambio de pareceres, como lo afirma la tutora:

“La visita consistió en una reunión de los pasantes junto al Jefe y Subjefe de la Policía. Ambos les hicieron una charla breve del funcionamiento de la policía y de las distintas áreas que posee. Luego los pasantes les hicieron preguntas a ambos y se armó una charla amena de intercambio de pensamientos y opiniones. Estuvo muy buena.”

Según Pilar el trabajo transversal que pudieron desarrollar con las demás áreas fue clave para llegar a un buen resultado:

“Las Áreas también participaron con nosotros en el armado de las agendas de los viernes porque que yo armada la agenda BA innovadora, para que los chicos fueran a conocer los hitos del Ministerio de Innovación y Modernización necesitaba que me armaran la visita para conocer el centro de innovación en Barracas, ir al Parque de la ciudad y ver a qué hora se podía subir al mirador. Tuvimos muy buena predisposición de todos. Y para el área dar a conocer su trabajo, era un ejercicio que los hacía valorar más su tarea.”

La elección de los tutores fue un aspecto importante ya que ellos eran el sostén de los participantes durante todo el periodo de estancia en las oficinas del gobierno. El rol que cumplieron lo detalla una tutora:

“Mi rol tenía que ver más con buscarle a la pasante un lugar de trabajo que tuviera que ver con sus estudios, experiencia e interés, en conjunto con la Subsecretaría de Relaciones Internacionales, quienes siempre estuvieron nucleando y trabajando para que los pasantes estuvieran conformes, informados y contenidos. Además, fui un nexo entre quien sería su jefe las seis semanas, y cooperé para que se le diera un horario que a la pasante le conviniera. Además intenté mantener un contacto diario con ella para saber si estaba cómoda donde estaba, y si percibía que efectivamente tenía que ver con su experiencia profesional y académica. A su vez, mi contacto diario tenía que ver también con acompañarla en su día a día en Buenos Aires para que conozca lugares que en mi opinión valían la pena conocer, y que sintiera que tenía alguien en quién apoyarse teniendo en cuenta que estaba lejos de su casa.”

### **c. Actividades del Equipo de la DGRIC en el desarrollo de EBAI:**

- Organización y coordinación integral del desayuno de bienvenida.
- Acompañamiento a las áreas y participantes del Programa.
- Coordinación de la entrega diaria de viandas a los correspondientes lugares de trabajo.
- Semanalmente se coordinó, diseñó y difundió entre los participantes la agenda de actividades de los días viernes.
- Acompañamiento semanal durante las agendas grupales.
- Se ideó y organizó la participación de los jóvenes profesionales en la reunión de Gabinete Internacional del mes de Julio y Agosto.

- Comunicación de las actividades optativas propuestas por Cultura.
- Organización y coordinación integral de la entrega de diplomas y cóctel de despedida.
- Comunicación: diseño de material de comunicación; publicación de las actividades en redes sociales; coordinación de trabajo de fotógrafos y entrevistas a tutores y participantes para video de cierre.

#### **d. Evaluación del Programa:**

La evaluación del programa se efectuó apenas terminó la edición de EBAI. Para ello se realizó una encuesta de satisfacción que mediría todo el proceso en general como aspectos puntuales del proyecto. El proceso de elaboración de las encuestas se realizó en conjunto con la Unidad de Monitoreo y Evaluación de Políticas Públicas, Dirección General de Evaluación de Gastos, Secretaría de Planificación, Evaluación y Coordinación de Gestión. Así lo recuerda Pilar:

“Una vez finalizado el programa los convocamos y tuvimos que darles cuenta de lo que había sido el programa los objetivos que nos fijamos, y como pensábamos evaluarnos y que ellos nos indicaran cual era el mejor camino para hacerlo. Así que fuimos a la Unidad de evaluación de Proyectos con los indicadores que queríamos medir, se evaluaba el programa en términos generales; al tutor para saber cómo había respondido el área y a la coordinación, que sería nuestra parte, las tres patas. Y lo mismo hicimos para los tutores, queríamos saber si la experiencia había sido favorable para el área o no, si el perfil del candidato había sido adecuado, como consideraban la coordinación desde el proceso de convocatoria hasta el día final. Si había respondido en tiempo y forma...”

Las encuestas fueron anónimas y voluntarias. Se enviaron vía mail la semana posterior a la finalización del programa y el plazo para completarlas fue de dos semanas. La intención fue evaluar el match macking efectuado en las áreas de trabajo por lo tanto, hubo encuestas para los tutores y para los participantes que valoraron tanto la coordinación del proyecto como la tutoría que tuvieron durante la estancia en la ciudad. En el caso de los tutores se hizo hincapié en el match macking y en la coordinación del programa:

“Nos hicieron una encuesta acerca de cómo funcionó el equipo de trabajo encargado del programa de EBAI a nuestro criterio, cuán acorde al área era el pasante, y otras preguntas acerca del desempeño del pasante en el área. No recuerdo más, seguramente me estén faltando preguntas”.

## **Resultados Obtenidos**

Para la primera edición se inscribieron un total de 432 personas, de los cuales 68 postulantes presentaron la documentación requerida y de los cuales 30 fueron seleccionados. Se atendieron todas las consultas recibidas, se reunió la documentación de todos los postulantes para su evaluación. El equipo de Cooperación Internacional seleccionó a los 30 finalistas en base a los criterios: distribución geográfica de acuerdo

a nacionalidades, formación académica, experiencia profesional, motivación y diversidad de perfiles. Los resultados se anunciaron por correo electrónico el día 08 de abril, solicitando documentación adicional para confirmar la participación de cada uno de los seleccionados: bases y condiciones firmadas, ticket aéreo ida y vuelta y copia de seguro médico internacional. A partir de allí se efectuó un seguimiento personalizado de cada participante por distintos medios; correo electrónico, teléfono, skype y se creó un grupo cerrado en Facebook para poder atender las inquietudes de los jóvenes.

El Programa tuvo una duración de seis semanas, iniciando el 27 de junio hasta el 05 de agosto. Durante su estadía en Buenos Aires, cada joven llevó a cabo una práctica profesional en un área de gobierno especialmente seleccionada de acuerdo a su perfil e interés.

En cada una de las 14 áreas se logró que los jóvenes se involucren activamente en un proyecto específico, realizando actividades que les dieron la posibilidad de hacer aportes concretos. En cada caso, se designó un tutor de rango Gerente Operativo o similar, responsable de acompañar y guiar al participante durante su práctica profesional, ya que la meta era efectuar un seguimiento cercano de cada joven.

El equipo de Cooperación Internacional de la DGRIC fue quien realizó el diseño, coordinación e implementación general del Programa. Sus miembros fueron el nexo, entre los jóvenes profesionales y las áreas de gobierno, por lo tanto, estuvieron a disposición de ambos actores durante toda la experiencia para solventar los inconvenientes que pudieran surgir. A su vez, tuvo a su cargo la organización de la agenda de visitas y reuniones que permitió a los participantes recorrer la Ciudad de Buenos Aires, conocer la cultura porteña y las principales políticas públicas que se están realizando en el gobierno de la mano de sus funcionarios.

El Programa cubrió costos de almuerzo (viandas), traslados locales de los participantes y otros gastos operativos correspondientes a las diversas actividades organizadas, sin contemplar traslados internacionales ni costos de alojamiento.

En general los responsables subrayan que lo más positivo fue testear la red de trabajo interna a nivel gobierno. También destacan que el programa crea una red internacional de profesionales entre los jóvenes y también con el área Cooperación Internacional que puede auspiciar nuevas actividades en el futuro. Por lo tanto, en ellos subyace la idea de que este proyecto resulta una pieza que encastra perfectamente en la política de relaciones internacionales de la ciudad y que a largo plazo será mucho más que la estancia de los jóvenes que participaron.

El programa también tuvo impacto en la gestión de la ciudad dado que los jóvenes pudieron aportar una mirada distinta sobre los problemas que esta afronta, cuestión que fue destacada por una tutora:

“Porque considero que la mirada que tienen otras personas de otros países, y más personas que han estudiado y se han especializado en materia de políticas públicas, es una mirada distinta. Ésta mirada con distinta identidad y cultura permite mostrar otros caminos para realizar una tarea, u otras soluciones para un mismo problema. A veces con el trabajo diario y la idiosincrasia pre-establecida que tenemos no nos permite ver otras facetas de una misma cosa y yo creo que es eso lo que más valor le da a ésta pasantía. Aparte de lo que cada uno desde su experiencia y estudios

pueda aportar, que seguramente sea muy fructífero ya que traen consigo conocimientos de todas partes del mundo”



## Bibliografía

Ley de Ministerios de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, N° 5.460, Sanción: 03/12/2015, Promulgación: Decreto N° 355/015 del 09/12/2015, Publicación: BOCBA N° 4779 del 10/12/2015

Decreto Reglamentario de la Ley de Ministerios: N° 363/15 BOCBA N° 4783 - 16/12/2015  
[http://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/2-anexo\\_decreto\\_363-2015\\_-\\_completo.pdf](http://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/2-anexo_decreto_363-2015_-_completo.pdf)

Ley de Pasantía 26.427 Sancionada: 26/11/2008, Promulgada de Hecho: 18/12/2008  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/145000-49999/148599/norma.htm>

Kissack, R: (2013) Introducción: ciudades y espacios urbanos en la política internacional Revista CIDOB *d'Afers Internacionals*, n.104, p. 7-18. Diciembre 2013.

Grasa y Sánchez: (2013) Acción internacional y en red de los gobiernos locales: el caso de la ayuda para el desarrollo Revista CIDOB *d'Afers Internacionals* n.104, p. 83-105. Diciembre 2013.

Marx, V: (2008) *Las ciudades como actores políticos en las Relaciones Internacionales*. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de Ciencia Política y Sociología, Dpto. de Ciencias Políticas y Derecho Público.

## Entrevistas efectuadas

**Juan Pedro Brandi:** Jefe de Gabinete de la Dirección General de Relaciones Internacionales y Cooperación de la Secretaria General y Relaciones Internacionales del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

**María Pilar García:** miembro del Equipo de la Dirección General de Relaciones Internacionales y Cooperación de la Secretaria General y Relaciones Internacionales del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

**Florencia Alba:** Coordinadora del Proyecto Experiencia BA Internacional, de la Dirección General de Relaciones Internacionales y Cooperación, de la Secretaria General y Relaciones Internacionales del Gobierno de la Ciudad.

**Dolores Llambi:** Secretaria del Jefe de la Policía Metropolitana y miembro del Gabinete Internacional.