PROGRAMA DE COOPERACIÓN INTEGRAL ENTRE CIUDADES

MERCOCIUDADES

35 años anos

UCCI
UNIÓN DE CIUDADES CAPITALES IBEROAMERICANAS
UNIÃO DE CIDADES CAPITAIS IBERO-AMERICANAS

MERCOCIUDADES

Abril 2017

Edita:
Secretaría General de la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI)
Montalbán, 1 - 2ª planta
28014 - Madrid. España
Tel.: +34 915 889 693
E-mail: ucci@ciudadesiberoamericanas.org; ucci@madrid.es
Web: www.ciudadesiberoamericanas.org; www.madrid.es/ucci

Con la colaboración de:

MADRID

Coordinación:
Antonio Zurita Contreras
Sabrina Crovetto
José Antonio González Mancebo
Johanna Fernández Rodríguez
Manuel Gil Martínez
Ana de Miguel

Comité editorial:
Raquel Martínez-Gómez
Javier Roibas Veiga
José David Pérez

Diseño / Maquetación:
Doblehache Comunicación, S.L.

Impresión / Producción:
Gráficas Hervi, S.L.

Fotografías:
Archivo UCCI, Ayuntamiento de Madrid, Ciudades de la UCCI

Depósito legal:
M-21434-2017

FSC

PAPEL RECICLADO 100%

ÍNDICE

Presentación **2**

Sobre las organizaciones **4**

Mercociudades 4

UCCI 6

1. Documento de diagnóstico **9**

1.1. Contexto 9

1.2. Breve descripción del territorio 10

1.3. Mapa de actores 15

1.4. Conclusiones y recomendaciones 35

1.5. Ámbitos de intervención 39

1.6. Acciones 40

2. Formulario para acciones PCI **41**

2.1. Información general 41

2.2. Antecedentes y contexto 42

2.3. Justificación 47

2.4. Estrategia de intervención 48

2.5. Breve estrategia de seguimiento y evaluación 58

2.6. Breve estrategia de comunicación y gestión del conocimiento 59

Esta publicación forma parte de una serie que, en conjunto, presenta la propuesta de Cooperación Integral entre Ciudades que la UCCI ha puesto en marcha a partir del año 2017.

Desde 1982, año en el que nació, la UCCI ha venido fomentando algo que ya aparecía en sus estatutos fundacionales: el hermanamiento múltiple y solidario. No es difícil entender el significado de esta propuesta que consolida una relación fraterna entre ciudades basada en el principio de la solidaridad, ese valor que ennoblece las relaciones humanas.

Una relación multidireccional que las ciudades capitales iberoamericanas han ido manteniendo, con mayor o menor intensidad a lo largo de estos 35 años. La UCCI fue pionera como red de ciudades y ese espíritu fundacional le ha dado valor y vida en el tiempo.

Vivimos tiempos de nuevas agendas internacionales orientadas a la consecución de un desarrollo humano social, económico, cultural y ambientalmente sostenible e incluyente. El mundo se ha convertido de forma muy acelerada en una aldea global, interdependiente. Las principales hojas de ruta que marcan objetivos y directrices son aprobadas en foros internacionales. Son los estados y los organismos internacionales los que cuentan con los recursos mayoritarios para abordar estos retos.

Pero son los territorios, las ciudades (sin fronteras urbano- rurales) las que asumen el reto de localizar, de concretar estas agendas. Y este reto debe contar con una gran alianza en la que la participación de la ciudadanía debe tener un rol fundamental.

La UCCI quiere ser una protagonista más aportando la fuerza que le da su historia y sus ciudades asociadas con más de 180 millones de habitantes habitando en ellas. Quiere ser un pilar más del creciente protagonismo que las ciudades agrupadas en redes van tomando a nivel mundial.

Y quiere ser una herramienta para apoyar a las ciudades y sus ciudadanías, a cooperar, a intercambiar experiencias, a construir conjuntamente proyectos, programas, políticas, que entusiasmen porque van encaminadas a hacer más feliz la vida de la gente, de manera socialmente justa y ambientalmente sana.

La UCCI quiere ayudar a construir ciudades de paz, ciudades que cuidan a quien necesita cuidados, que protegen a quien necesita protección y que defienden a quien necesita defensa ante injusticias y agresiones.

Por todo ello, esta propuesta de cooperación integral entre ciudades estará impregnada de la visión global que conforman los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) la Nueva Agenda Urbana (NAU) y de derechos humanos. Y desde una lógica de cooperación y colaboración entre iguales tratará de poner en común las lecciones aprendidas y buenas prácticas acumuladas en el devenir y gestión diaria de los gobiernos y sectores sociales que integran la comunidad de cada ciudad y capital iberoamericana fortaleciendo el derecho a la ciudad, superando desigualdades y limitaciones, y garantizando la igualdad de oportunidades para todos y cada uno de esos sectores así como de los vecinos.

Esperamos que este nuevo instrumento que constituyen los Programas de Cooperación Integral, a través de los cuales se refuerza tanto la voluntad solidaria del Ayuntamiento de Madrid como la lógica de Cooperación Sur-Sur, tenga éxito y largo recorrido, y, sobre todo, sea eficaz y eficiente para mejorar la calidad de vida y el pleno ejercicio de los derechos de cada ciudadana y ciudadano.

Rita Maestre Fernández

Secretaria General

La propuesta de cooperación integral, como bien expresa esta publicación, es una propuesta innovadora que la UCCI quiere aportar al mundo de la cooperación internacional para el desarrollo.

No quiero reiterar lo que viene detalladamente expuesto en las páginas siguientes. Pero sí destacar la importancia de reconocer el valor que en el momento actual tienen los gobiernos locales, esas instituciones cercanas a la ciudadanía que asumen el reto de concretar en el territorio las grandes agendas globales consensuadas en foros internacionales.

Me refiero a la agenda del desarrollo 2030 (Objetivos de Desarrollo Sostenible) aprobada en el año 2015 y la Nueva Agenda Urbana, aprobada en el año 2016. Pero también a la septuagenaria y no por ello menos vigente Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948).

La propuesta de cooperación integral del territorio o cooperación integral entre ciudades, bien explicada en el desarrollo de esta publicación, parte de la convicción de que el desarrollo humano sostenible tiene un importante componente a nivel territorial, a nivel local.

Desarrollo Humano Local y Sostenible, una propuesta que es planteada hace ya 25 años y que, poco a poco, ha ido ganando reconocimiento en el mundo de los actores del desarrollo y la cooperación, en organismos internacionales, en gobiernos nacionales (más lentamente), en organizaciones no gubernamentales y en las cuatro latitudes del planeta.

Para ello ha sido fundamental el trabajo en red de los gobiernos locales, su unidad en la diversidad, con la decisión de no solo ser escenarios de pequeñas buenas prácticas, decisión también de incidir en las grandes políticas globales.

La UCCI ha formulado la propuesta a sus ciudades asociadas, quienes la han acogido con el entusiasmo de una iniciativa propia, que reconoce el papel activo, de igual a igual, entre grandes actores locales que tienen mucho que enseñar, mucho que aprender y mucho que proponer a través de los intercambios y la formulación de nuevos proyectos.

Estas propuestas se concretan en los llamados Programas de Cooperación Integral, construidos e implementados de forma participativa, que cuentan con los recursos que sus propias ciudades aportan y los que sean capaces de captar con la aportación de otras entidades.

Estos programas tienen vocación de largo, medio y corto plazo. Proyección en el tiempo, generando procesos. Pero también con impacto inmediato, con acciones concretas que alienten en el camino.

Un equipo humano muy reducido, pero con larga trayectoria y experiencia, ha sido el encargado de madurar esta iniciativa que surge como el "software libre", sin "copyright", con la voluntad de ser enriquecida en el camino, de ser validada en la práctica y de conseguir el respaldo de actores del desarrollo, agencias de cooperación y organismos internacionales que acompañen este esfuerzo promovido por las propias ciudades a partir de sus propios recursos humanos y económicos.

Ponemos manos a la obra. Gracias por acompañarnos.

Antonio Carlos Zurita Contreras
Director General

MERCOCIUDADES

Mercociudades es la principal red de gobiernos locales en el ámbito del Mercosur y el Unasur. Su fundación data de 1995. Su punto de partida fue el seminario 'Mercosur: Oportunidades y Desafíos para las Ciudades' que organizó la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI) en Asunción, Paraguay.

Desde esta cita, los alcaldes de la zona vieron la pertinencia de participar activamente en este proceso de activación regional. Con este fin, se manifestó la voluntad de crear Mercociudades. El proyecto se reforzó con el 'Compromiso de Porto Alegre' y se hizo una realidad en Asunción, en la I Cumbre de Alcaldes, Intendentes y Prefeitos donde se firmó el acta fundacional de Mercociudades. Las urbes fundadoras fueron: Asunción (Paraguay), Rosario, La Plata, Córdoba, Buenos Aires (Argentina), Florianópolis, Porto Alegre, Curitiba, Rio de Janeiro, Brasilia, Salvador (Brasil), y Montevideo (Uruguay).

Mercociudades nace con el objetivo de favorecer la participación de los gobiernos locales en el proceso de integración regional, promover la creación de un ámbito institucional para las ciudades en el seno del Mercosur y desarrollar el intercambio y la cooperación horizontal entre los gobiernos locales de la región. Desde su fundación ha venido ampliándose e incorporando nuevos miembros. Actualmente cuenta con 323 ciudades asociadas de Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Venezuela, Chile, Bolivia, Perú y Colombia; donde viven más de 120 millones de personas.

La red aglutina 22 áreas temáticas que actúan como unidades temáticas y como grupos y comisiones de trabajo. A nivel general sus prioridades sectoriales abarca la integración productiva regional, la economía urbana, la inclusión social, la integración fronteriza, el derecho a la ciudad, 'ciudadanía Mercosur', cambio climático y desarrollo sustentable y resiliente. Por otro lado, las prioridades anuales marcadas son innovación social, financiamiento de políticas públicas, gobernanza y sociedades resilientes. En un nivel de trabajo específico, la red abarca 15 unidades temáticas y siete grupos de trabajos y comisiones que se ocupan de temas como la ciencia, la cooperación descentralizada, el desarrollo económico y social, la igualdad de género, el turismo o la comunicación.

Esta red fue fundadora de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos en 2004. Además, es una de las impulsoras de la mesa de diálogo entre el municipalismo iberoamericano CORDIAL 'Unidad en la Diversidad'. También trabaja fluidamente con Naciones Unidas, Unasur, Mercosur, la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas, ICLEI, FAMSI. Del mismo modo, la red trabaja con diversas universidades, institutos de formación y asociaciones civiles y empresariales.

UCCI

35 años anos

UCCI

UNIÓN DE CIUDADES CAPITALES IBEROAMERICANAS

UNIÃO DE CIDADES CAPITAIS IBERO-AMERICANAS

La Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI) es una organización internacional de carácter municipal y sin ánimo de lucro. Su fin primordial es lograr el establecimiento de un marco que constituya modelo de convivencia pacífica y desarrollo solidario, así como la consolidación de una conciencia que permita el mejor entendimiento y la cooperación entre los pueblos del ámbito iberoamericano.

La idea de generar este punto de encuentro y cooperación para que las capitales y ciudades de Iberoamérica pudieran construir paz, convivencia y progreso surge de la figura de los hermanamientos. La esencia de estas prácticas convoca a alcaldes de capitales de la región en Madrid el 12 de octubre de 1982 para firmar el 'Hermanamiento Múltiple y Solidario' de las ciudades capitales de Iberoamérica.

Hoy, la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas cuenta con una treintena de miembros: Andorra la Vella, Asunción, Barcelona, Bogotá, Brasilia, Buenos Aires, Cádiz, Caracas Municipio Libertador, Caracas Alcaldía Metropolitana, Ciudad de México, Ciudad de Panamá, Guatemala, La Habana, La Paz, Lima, Lisboa, Madrid, Managua, Montevideo, Puerto Príncipe, Quito, Rio de Janeiro, San José, San Juan, San Salvador, Santiago de Chile, Santo Domingo, São Paulo, Sucre y Tegucigalpa.

El objetivo fundamental de la UCCI es el buscar, desde la unión de intereses, soluciones similares a problemas que son comunes a todas las ciudades. Con este fin, UCCI cuenta con 16 comités sectoriales que se ocupan de temáticas tan dispares que van desde el Turismo, el Desarrollo Económico y las Nuevas Tecnologías y la Infancia, pasando por la Participación Ciudadana, la Juventud, la Sostenibilidad y la Resiliencia y las Finanzas Municipales; hasta llegar a la Cultura, la Descentralización, la Igualdad y el Urbanismo; entre otros ejes temáticos. Además, UCCI reconoce los esfuerzos y logros de sus urbes con galardones como Capital Iberoamericana de la Cultura, Capital Iberoamericana del Carnaval Capital Verde Iberoamericana o Capital Iberoamericana de La Paz.

En su última etapa, UCCI ha potenciado la Cooperación Integral entre Ciudades y Territorios, apostando por una cooperación horizontal entre las ciudades iberoamericanas que refuerce la participación de todos los actores locales y el diálogo como eje del proceso cooperativo. Del mismo modo, ha realizado una decidida apuesta por hacer de la Comunicación motor de la cooperación y dinamizadora de la organización mediante la Agencia de Noticias Ciudades Iberoamericanas (ANCI) y otros proyectos.

Otro rasgo de UCCI es su apuesta por la integración del municipalismo latinoamericano y por la acción internacional de la ciudad. En este sentido, destaca su firme apoyo a la mesa de diálogo CORDIAL, la cual es impulsada por esta organización junto a Mercociudades, la Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones Municipalistas (FLACMA) y la alianza eurolatinoamericana AL-LAs. Además, UCCI es miembro activo de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) y colabora asiduamente, entre otros, con organismos internacionales como ART-PNUD, la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), el Organismo Iberoamericano para la Juventud en Iberoamericana (OIJ), la Conferencia de Ministros de Justicia de los Países Iberoamericanos (COMJIB), la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) o la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Del mismo modo, desde 1989, goza de la condición de miembro con Estatus Consultivo del Consejo Económico y Social (ECOSOC) de la Organización de las Naciones Unidas.

1. DOCUMENTO DE DIAGNÓSTICO

1.1. CONTEXTO

La colaboración entre la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI) y Mercociudades se plasma en varios documentos jurídicos: Acuerdo de Colaboración entre la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas y la Red de Mercociudades (Madrid, 11 de octubre de 2005); Addendum de ratificación de éste último (Sao Pablo, 14 de noviembre de 2015); Acuerdo Específico (25 de enero de 2017) con el objetivo de establecer una línea de cooperación entre la UCCI y Mercociudades; Acta Compromiso para el desarrollo de un proyecto de cooperación integral entre la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas y la Red de Mercociudades (Madrid, 18 de abril de 2017).

El presente documento de Diagnóstico se enmarca en estos acuerdos, y parte de la visión compartida entre ambas redes de ciudades sobre el tipo de cooperación a promover. Como se señala en la Declaración de Quito- X Foro Iberoamericano de Gobiernos Locales en el año 2016, firmada por UCCI y Mercociudades, es necesario impulsar proyectos y programas de "***cooperación integral*** entre ciudades que impliquen la capacidad de innovación y buenas prácticas no sólo de sus áreas de gobierno sino también de las expresiones ciudadanas, sector privado y tejido académico, con el objeto de hacer de la cooperación una política pública sentida y compartida por la ciudadanía".

Las fuentes de información utilizadas para elaborar el presente Diagnóstico fueron

- Entrevistas a responsables de las principales instancias de trabajo de Mercociudades (actores centrales del proyecto), en oportunidad de la Reunión Anual de Coordinación de Actividades que tuvo lugar en la ciudad de Montevideo los días 20 al 22 de marzo de 2017. De dichas reuniones participan las siguientes instancias: Presidencia, Vicepresidencias, Dirección Ejecutiva, Coordinadores/as y Subcoordinadores/as de Unidades Temáticas (UTs), Comisiones, Grupos de Trabajo y Secretaría Técnica Permanente de Mercociudades (STPM).
- La información recolectada en las entrevistas fue complementada con el análisis de: los Planes de Trabajo para el período 2016-2017 de la Presidencia, las Vicepresidencias y de las Unidades Temáticas[1]; la postulación a la Presidencia que hiciera la ciudad que la ejercerá en el período 2017-2018; sitios webs; y documentos de análisis realizados en el marco de la Red.

1 Por razones de claridad expositiva, en todo este documento (y salvo que se exprese lo contrario) cuando se hace referencia a las Unidades Temáticas (UTs) se incluyen también a las Comisiones y Grupos de Trabajo.

Tanto en las entrevistas realizadas como en los documentos y sitios web consultados, se trató de identificar en la Red de Mercociudades:

- Las fortalezas a potenciar.
- Las debilidades a enfrentar.
- Sus principales desafíos.

1.2. BREVE DESCRIPCIÓN DEL TERRITORIO

Mercociudades es una red que agrupa actualmente 323 ciudades de Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Venezuela, Chile, Bolivia, Ecuador, Perú y Colombia, donde viven más de 120 millones de personas[2].

Por tratarse de un espacio tan extenso - que abarca 10 países con realidades sociales, políticas y económicas muy diversas entre ellos y dentro de cada uno de ellos - resulta complejo realizar una descripción del territorio de actuación de Mercociudades. De hecho, no se registran estudios exhaustivos de este tipo para todo el territorio de Mercociudades.

Sin embargo, es posible realizar una aproximación a la descripción del territorio retomando algunos análisis realizados sobre 213 ciudades de la Red en el estudio "Gobierno digital y gestión municipal. Diagnóstico y experiencias recientes en ciudades del Cono Sur"[3]. Para ello, resultan ilustrativas tres variables utilizadas en dicho estudio:

- Variable de dimensión urbana.
- Variable de dimensión socioeconómica [4].
- Variable de dimensión institucional.

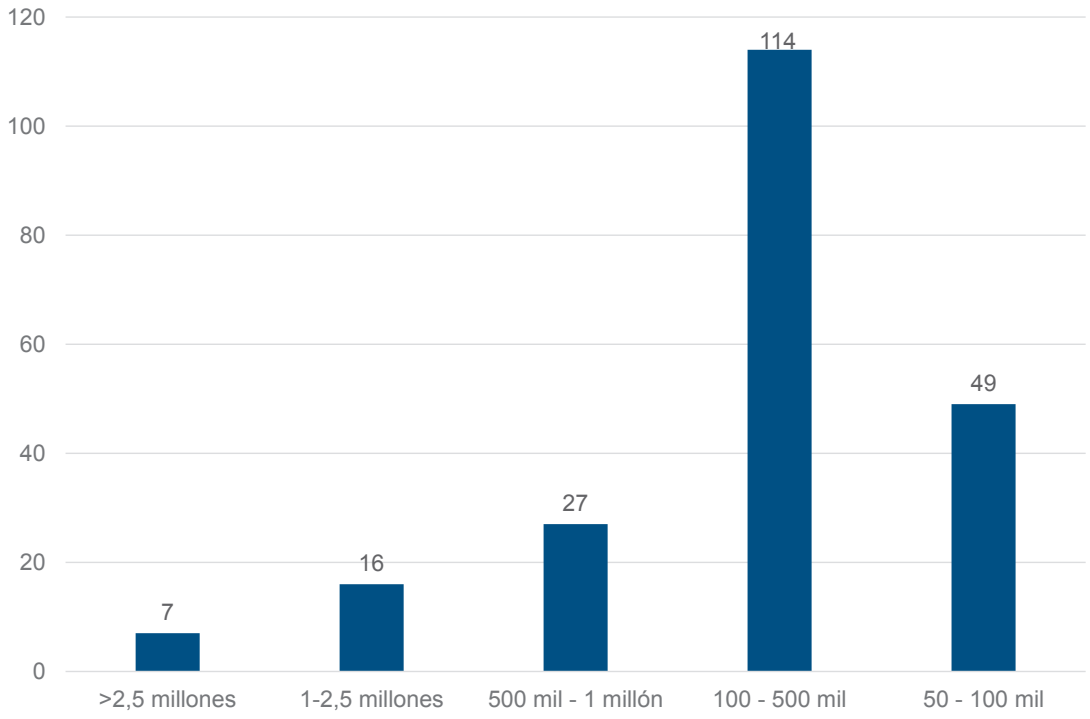
En el primer caso, y como se observa en el Gráfico 1, en ***términos poblacionales*** Mercociudades agrupa a ciudades de diversos tamaños, aunque predominan aquellas que poseen entre 100 y 500 mil habitantes.

2 Información extraída del sitio web de Mercociudades: http://www.mercociudades.org/node/2250. Fecha de la consulta: marzo de 2017.

3 EGUINO, Huáscar; RODRIGUEZ, Jorge Ariel; y LANFRANCHI, Gabriel, "Gobierno digital y gestión municipal. Diagnóstico y experiencias recientes en ciudades del Cono Sur", Monografía preparada en el marco del proyecto "Red Urbana para la Innovación en Gestión Municipal" (RG-T2546) financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo y que tuvo como contraparte a la Red Mercociudades, setiembre de 2016.

4 Incluye: porcentaje de hogares con acceso a agua potable, tasa de analfabetismo, porcentaje de la población con al menos educación secundaria completa, tasa de mortalidad infantil, ingreso per cápita.

Cuadro 1:
Ciudades del estudio según tamaño poblacional



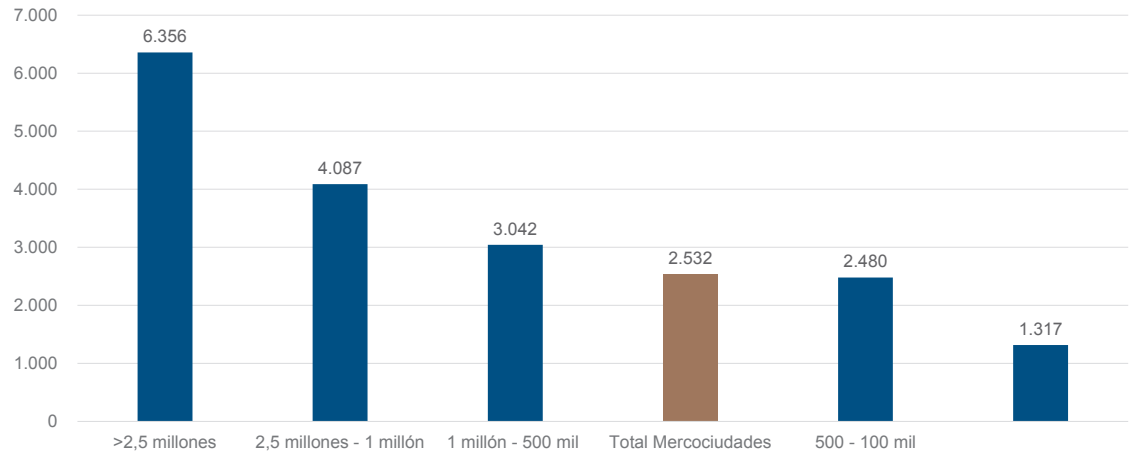
Fuente. Elaboración del CIPPEC. Extraído de: EGUINO, Huáscar; RODRIGUEZ, Jorge Ariel; y LANFRANCHI, Gabriel, op.cit, pág.18

Un dato interesante a remarcar es la poca participación de ciudades de frontera- por lo general de menor tamaño-. Ello ha sido asunto de preocupación en la Red, como lo muestra la creación de instancias institucionales (una UT y una Vicepresidencia) creadas dentro de Mercociudades para abordar la integración fronteriza. Como sostuvo Rodrigo Corradi[5], "el diagnóstico para la creación de la Vicepresidencia de Integración Fronteriza fue que Mercociudades fue creada por grandes ciudades (no existentes en las áreas de frontera) o ciudades del área metropolitana que comparten la realidad metropolitana". Con la Vicepresidencia se esperaba dotar a la Red de una perspectiva de ciudad fronteriza, al mismo tiempo que motivar el involucramiento de gobiernos locales de estas áreas.

5 Entrevista realizada en la ciudad de Montevideo, el día 21 de marzo de 2017.

Por otro lado, si se considera la cantidad de habitantes y la densidad, se constata que en promedio las ciudades más pobladas de la Red tienden a ser, asimismo, las más densamente pobladas:

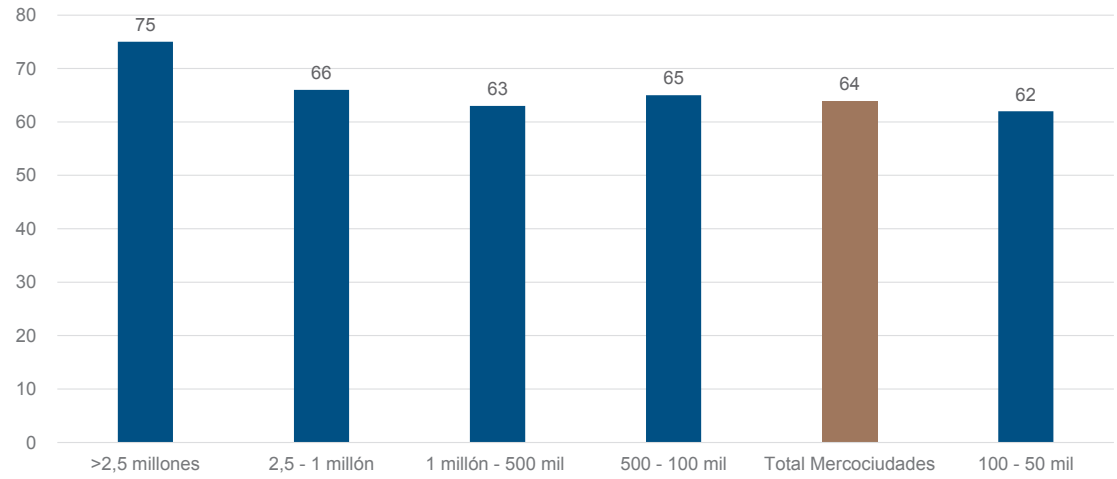
Gráfico 2:
Densidad promedio por categoría poblacional (en habitantes por km²)



Fuente. Elaboración del CIPPEC. Extraído de: EGUINO, Huáscar; RODRIGUEZ, Jorge Ariel; y LANFRANCHI, Gabriel, op.cit, pág.19.

En cuanto al ***Índice socioeconómico***, se observa una tendencia decreciente en la medida en que la cantidad de habitantes promedio de las ciudades de la Red es menor, como se observa en el siguiente gráfico.

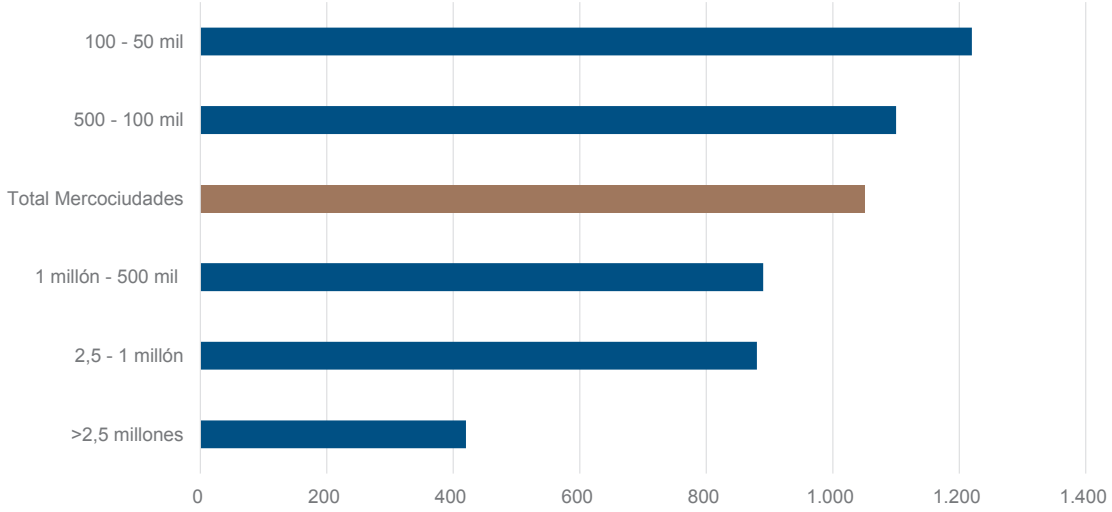
Gráfico 3:
Puntaje promedio del Índice Socioeconómico por categoría poblacional (máximo = 120)



Fuente. Elaboración del CIPPEC. Extraído de: EGUINO, Huáscar; RODRIGUEZ, Jorge Ariel; y LANFRANCHI, Gabriel, op.cit, pág.21

Desde **el *punto de vista institucional***, al aplicar la variable "cantidad de mandatos previos del partido o gobernante actualmente en el poder", el estudio demuestra una tendencia hacia una mayor alternancia en las ciudades más pobladas de Mercociudades, como se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico 4:
Número promedio de mandatos previos del oficialismo (por categoría poblacional)



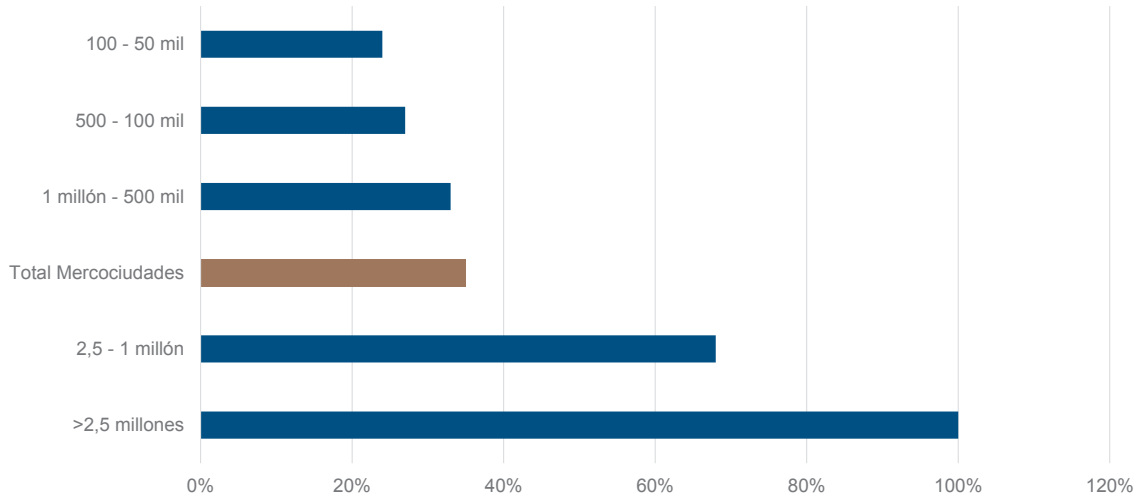
Fuente. Elaboración del CIPPEC. Extraído de: EGUINO, Huáscar; RODRIGUEZ, Jorge Ariel; y LANFRANCHI, Gabriel, op.cit, pág.21

Esta mayor alternancia en las ciudades más grandes ha tenido impactos- en ciertos casos, considerables- en el funcionamiento de Mercociudades, por el rol que este tipo de ciudades tiene en la Red.

También entre las variables institucionales, el estudio analizó el porcentaje de ciudades con status de capital distrital, departamental, provincial o estadual. Se observa una tendencia creciente de dicha proporción a medida que se incrementa la cantidad de población de las ciudades de la Red incluidas en cada categoría, como se observa en el Gráfico 5. En total para la Red, más del 60% de sus ciudades miembros no tienen el status señalado más arriba.

Fuente: Mercociudades.

Gráfico 5:
Porcentaje de ciudades capitales de distrito, departamento o estado por categoría poblacional



Fuente. Elaboración del CIPPEC. Extraído de: EGUINO, Huáscar; RODRIGUEZ, Jorge Ariel; y LANFRANCHI, Gabriel, op.cit, pág.22

Finalmente, y por fuera del estudio del cual se extrajeron las variables analizadas hasta aquí, resulta relevante señalar que varias ciudades que conforman el "territorio" de Mercociudades participan, asimismo, de la UCCI, como se observa en el cuadro siguiente. Además de reflejar criterios y principios compartidos entre ambas redes, esta doble membrecía imprime de un valor añadido a una colaboración entre UCCI y Mercociudades.

Ciudades con doble membresía: UCCI y Mercociudades

- Municipalidad de la ciudad de ASUNCIÓN (Paraguay).
- Gobierno de la Ciudad Autónoma de BUENOS AIRES (Argentina).
- Gobierno del Distrito Federal de BRASILIA (Brasil).
- Alcaldía del Municipio Bolivariano Libertador de CARACAS (Venezuela).
- Gobierno Autónomo Municipal de LA PAZ (Bolivia).
- Municipalidad Metropolitana de LIMA (Perú).
- Intendencia de MONTEVIDEO (Uruguay).
- Prefeitura de la Ciudad de RÍO DE JANEIRO (Brasil).
- Municipalidad de SANTIAGO (Chile).
- Gobierno Autónomo Municipal de SUCRE-CHUQUISACA (Bolivia).
- Prefeitura de la Ciudad de SãO PAULO (Brasil) (miembro asociado de UCCI).

1.3. MAPA DE ACTORES

Reconocida como la principal Red de Gobiernos Locales de Mercosur/UNASUR, Mercociudades tiene como objetivo *"favorecer la participación de los gobiernos locales en el proceso de integración regional, promover la creación de un ámbito institucional para las ciudades en el seno del MERCOSUR y desarrollar el intercambio y la cooperación horizontal entre los gobiernos locales de la región"*[6].

Las distintas instancias de trabajo de la Red constituyen los actores centrales del Proyecto de Cooperación Integral entre UCCI y Mercociudades.

Desde su constitución, Mercociudades ha generado diversas modificaciones en su estructura, funcionamiento y gestión, siempre manteniendo la concepción del trabajo en dos niveles: el político y el técnico. En la página web de Mercociudades (www.mercociudades.org) se puede observar el organigrama actual de la Red así como las principales responsabilidades y roles de cada uno de sus órganos.

A partir del análisis de las entrevistas, de documentos elaborados por diversas instancias de la Red y de investigaciones realizadas por expertos, se han identificado seis áreas en las cuales las instancias de Mercociudades presentan necesidades y desafíos[7].

1.3.1 PRIMER DESAFIO: FORTALECER LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL, ORGANIZATIVA Y DE GESTIÓN DE MERCOCIUDADES

Como ya se ha señalado, desde su creación, Mercociudades ha transitado varios cambios en su funcionamiento interno: en sus instancias de trabajo, así como en su estructura organizativa y de gestión.

La gobernanza actual de la Red es producto de una reforma de su Estatuto[8], firmada en la XX Cumbre de la Red, realizada en la ciudad de San Pablo, Brasil, en 2015[9].

A poco más de un año de funcionamiento, en gran parte de las ciudades con responsabilidades en las diferentes instancias de la Red existe la percepción de que la reforma estatutaria no ha demostrado ser suficientemente efectiva. Como se analizará en los párrafos siguientes, esta visión se basa tanto en la poca efectividad de las modificaciones introducidas en el Estatuto, como en la persistencia- y en algunos casos, el agravamiento- de debilidades preexistentes que no fueron contempladas en la reforma.

---

6 Extraído de: http://www.mercociudades.org/node/2250.

7 La enumeración de las áreas es solo por razones de claridad expositiva y no implican una priorización de los mismos. Cada una de las seis áreas de grandes desafíos incluye un conjunto de desafíos específicos.

8 El Estatuto original de la Red fue firmado en la ciudad de Porto Alegre, Brasil, en 1996. Puede consultarse en: http://www.mercociudades.org/sites/portal.mercociudades.net/files/archivos/documentos/Estatutos/ESTATUTO.pdf

9 El Estatuto vigente puede consultarse en: http://www.mercociudades.org/sites/portal.mercociudades.net/files/archivos/documentos/Estatutos/Estatuto_2017.pdf

En términos generales, la nueva gobernanza no ha mejorado la articulación entre todos los órganos de la Red, como se esperaba. Por el contrario, la ampliación de las instancias de la Red establecida por el nuevo Estatuto complejizó la coordinación entre toda la estructura; y los mecanismos previstos para la articulación no fueron claramente definidos.

Asimismo, dicha ampliación no fue acompañada por la suficiente clarificación de roles de algunos niveles de la gobernanza de la Red. Ello suele provocar confusiones (y a veces competencia) sobre las responsabilidades y funciones de algunas instancias de trabajo.

Por otro lado, en los Informes de actividades de las distintas instancias de la Red no se constata que la nueva gobernanza haya impulsado una mejora en la eficacia del trabajo y los resultados concretos.

Estas debilidades generales, identificadas para toda la estructura institucional, se reflejan particularmente en la figura creada por el nuevo Estatuto: ***las Vicepresidencias***. De las entrevistas realizadas y los documentos consultados, se desprende que las Vicepresidencias no están cumpliendo, en términos generales, los roles para los cuales fueron creadas:

- No han contribuido a mejorar la articulación entre órganos de la Red, como se esperaba[10]. En la mayoría de los Planes de Trabajo de las Vicepresidencias se establece el objetivo de articular con las UTs afines a su temática, pero en ningún caso se determina cómo o bajo qué modalidad ello se llevaría a cabo.

- En estrecha vinculación con lo anterior, las reglas y procedimientos para la vinculación entre las UTs y las Vicepresidencias no están suficientemente definidas ni uniformemente establecidas. La propuesta del trabajo en Talleres desde cada Vicepresidencia (como se realizó en la Reunión Anual de Coordinación de Actividades que tuvo lugar en la ciudad de Montevideo los días 20 al 22 de marzo de 2017) constituye un avance en esta articulación. Sin embargo, en la mayoría de los casos, por fuera del taller no existe articulación, ni entre las UTs (como se planteará más adelante) ni de ellas con la/s Vicepresidencia/s.

- No están claramente definidos sus roles y en varios casos, sus funciones no están suficientemente diferenciadas de las de otras instancias de la Red. A manera de ejemplos: existe una Vicepresidencia de Relaciones Institucionales, pero los Estatutos establecen que la representación de la Red la ejerce su Presidencia; existe una Vicepresidencia de Integración Fronteriza y una UT sobre el mismo tema.

- Además de facilitar la articulación de UTs, las Vicepresidencias fueron creadas para otorgarle a los electos (intendentes, prefeitos, alcaldes, de las ciudades socias que ocuparían dichos cargos) un rol más preponderante en la gobernanza

10 En particular con las UTs, pues entre las competencias de las Vicepresidencias se señala: "Coordinar y movilizar las ciudades-miembro de la Red, coordinadoras o integrantes de las Unidades temáticas afines a su tema" (Estatuto de Mercociudades de 2015, art.25.

de la Red, jerarquizar Mercociudades con su presencia más activa[11], y fortalecer a la Presidencia, a partir de la generación de un espacio político de acompañamiento. Sin embargo, en la práctica normalmente los electos no cumplen ese rol- a excepción de la representación de la Red en foros internacionales- y delegan la responsabilidad en otros funcionarios, diluyéndose así el propósito inicial[12].

- Vinculado con lo anterior, prevalece la visión de que las Vicepresidencias solo generaron nuevas instancias de poder que provocan competencias entre las ciudades aspirantes a esos cargos. Pero, no están adecuadamente diseñados los mecanismos para garantizar que esas nuevas instancias de poder estén acompañadas de claras responsabilidades para desarrollar las funciones correspondientes. Muchos Planes anuales o Informes de actividades de las Vicepresidencias son poco concretos en lo que van a hacer y tienen pocas evidencias sobre los resultados alcanzados.

- La falta de compromiso e involucramiento de los responsables de las Vicepresidencias- lo que suele darse también en el Consejo y en las coordinaciones de UTs- es más común- aunque no exclusivo- en el caso de ciudades que ingresan a la Red e inmediatamente ocupan alguno de esos cargos. En estos casos queda clara la dicotomía entre "ocupar un cargo de poder en la Red" y la voluntad de asumir las responsabilidades que de ello se derivan.

- Dado que no existen mecanismos de "sanción" a Vicepresidencias que no cumplen con sus responsabilidades- y difícilmente podrían existir, por la naturaleza de la figura-, algunos entrevistados propusieron establecer requisitos para ejercer estos cargos. Por ejemplo: solicitarles a las vicepresidencias que su postulación sea acompañada por un plan de trabajo y acciones mínimas que deben cumplir- firmado por la máxima autoridad de cada ciudad- para rendir cuentas a fin de año.

- No parece haber una identificación clara en todas las Vicepresidencias sobre cuáles son las UTs más afines a su temática- y con quienes priorizar el trabajo-; ni en las UTs sobre cuál sería su/s Vicepresidencia/s correspondiente/s.

Como se ha señalado más arriba, la nueva gobernanza de la Red tampoco ha mejorado debilidades preexistentes en el funcionamiento y la gestión de Mercociudades.

En las ***UT***[13], se pueden identificar una serie de desafíos-preexistentes a la nueva gobernanza- a enfrentar, relativos a su constitución y organización. Por un lado, la multiplicación de subcoordinadores de UTs no demostrado ser un mecanismo eficaz: las responsabilidades y compromisos se diluyen, y no quedan claros los roles de cada uno. En la actualidad existen UTs que poseen más subcoordinadores que integrantes.

---

11 Con este mismo propósito, el Grupo de Comunicación ha elaborado el proyecto "Voceros de la Red", que propone desarrollar productos comunicacionales con el fin de abordar temáticas prioritarias para la Red, invitando a alcaldes y alcaldesas comprometidos con dichos temas, en calidad de voceros.

12 Igualmente, se constata una baja participación de electos en las reuniones del Consejo y las Asambleas de la Red.

13 Aquí se hace referencia a las UTs como instancias dentro de la estructura y funcionamiento de la Red, y no los desafíos de su trabajo interno, pues éstos son planteados más adelante.

Por otro lado, se presenta el desafío de adecuar algunas temáticas de las UTs a las nuevas problemáticas urbanas. Pareciera ser que la Red, a medida que pasan los años, en lugar de ir priorizando temáticas en función de las nuevas realidades, lo que hace es agregar nuevas UTs a las ya existentes. En Mercociudades no se han establecido criterios para la creación o extinción de UTs, por lo cual su número ha ido creciendo a lo largo de los años[14], prevaleciendo el criterio de "agregación" en lugar de la "priorización". La Red tiene el desafío de discutir la conveniencia- en términos de eficiencia, coordinación, recursos económicos y sobrecarga de gestión- de contar con un espacio técnico tan amplio y diversificado[15]. Una alternativa podría ser abordar la labor técnica desde programas o ejes de trabajo que aglutinen diversas temáticas.

Asimismo, continúa vigente el desafío de cómo superar el habitual trabajo compartimentado de las UTs, articulando sus temáticas, acciones y proyectos. Con la creación de las Vicepresidencias se esperaba abordar esta debilidad, pero como fue anteriormente señalado, la mecánica utilizada para ello no ha resultado suficiente.

Pero esa articulación no sólo hace referencia al trabajo inter UTs, sino también- y muy particularmente- a que sus actividades estén en líneas con las prioridades temáticas establecidas por cada Presidencia[16].

En el ámbito de la gestión de la Red, el principal desafío está vinculado con la instancia por excelencia en este tipo de actividades: la ***STPM.*** Desde su creación, la STPM- y la Intendencia de Montevideo, donde está radicada- vienen haciendo esfuerzos y dedicando recursos financieros, tecnológicos y humanos para gestionar la Red. Ello se ha incrementado a partir de la ampliación de las instancias establecidas por la reforma del Estatuto.

Sin embargo, dichos esfuerzos no han sido suficientemente correspondidos por todas las otras instancias de la Red, particularmente, por las Vicepresidencias y por coordinadores de UTs.

Uno de los desafíos de Mercociudades en términos de gestión es, pues, apoyar y fortalecer el trabajo de la STPM en varios planos:

14 Perpetuo, Rodrigo, op.cit.

15 En ciertos casos cabría repensar el sentido de la continuidad de algunas UTs creadas en otros contextos. Por ejemplo, la UT de Cooperación Internacional creada en 1996, cuyo rol hoy lo cumplen otras instancias (Presidencia, STP)

16 Esta articulación con las prioridades de la Red también constituye un desafío en lo que se refiere a la agenda de trabajo de las Vicepresidencias.

- Mejorar su articulación y comunicación con las Vicepresidencias y los coordinadores de UTs. Para ello, un paso clave es incrementar el compromiso real de los responsables de esas instancias con el funcionamiento de la Red. En párrafos anteriores ya se ha hecho referencia a este insuficiente compromiso, lo cual tiene un impacto directo sobre el principal órgano de gestión.

- Clarificar al interior de la Red los roles estatutarios que le corresponden a la STPM. En muchas ocasiones se le demandan tareas y responsabilidades que no les son propias, sino que corresponden a otras instancias de Mercociudades. Todo ello genera una sobrecarga de gestión que pone al límite las capacidades humanas, tecnológicas y financieras de las que dispone la STPM.

- Establecer modalidades o mecanismos para que otras ciudades con roles claves en Mercociudades puedan apoyar financiera y/o técnicamente, y con recursos humanos, la tarea de gestión de la Red17. Una alternativa podría ser fortalecer la sede en Montevideo de la STPM con recursos humanos y/o financieros provenientes de otras ciudades socias con responsabilidades en la Red18.

En relación con la ***Presidencia*** de la Red, sobresalen tres desafíos particulares de esta figura. En primer lugar, la discontinuidad del trabajo de las diferentes presidencias. Como sostiene el actual Secretario Ejecutivo de la Red, Simón Gonzalez[19], "hace falta un plan de trabajo al menos bianual o quinquenal que marque un horizonte de trabajo para las presidencias y no que haya un trabajo zigzagueante".

En segundo lugar, se confirma el desafío general planteado para toda la Red: mayor articulación con los diferentes organismos de Mercociudades, y en particular, con la STPM[20], las Vicepresidencias y las UTs. En este último caso, la poca articulación es crítica dada la cantidad de instancias técnicas de trabajo existentes y la "independencia" con que cada una de ellas actúa.

En tercer lugar, el desafío de cómo sensibilizar, involucrar y comprometer en el trabajo de la Red a las diversas dependencias administrativas internas de los gobiernos locales que ejercen la Presidencia, más allá de las áreas directamente involucradas con Mercociudades. En la mayoría de los casos, esta falta de apropiación por parte de estas dependencias gubernamentales constituye una dificultad para el ejercicio de la Presidencia[21].

Finalmente, se han identificado dos tipos de debilidades (financiera y legal) que tienen efecto sobre todo el funcionamiento de la Red, pero particularmente sobre la STPM y la Presidencia.

---

17 Hasta el presente, este esfuerzo solo lo realiza la ciudad sede: Montevideo.

18 Esta propuesta fue formulada de manera preliminar por Jorge Rodriguez, Coordinador Responsable de la STPM, en la entrevista realizada en la ciudad de Montevideo el 22 de marzo de 2017.

19 Entrevista realizada en la ciudad de Montevideo, el día 21 de marzo de 2017.

20 En la misma entrevista, Simón Gonzalez propuso la posibilidad que un representante de la Presidencia haga una estancia de trabajo en la STP con la finalidad de facilitar la coordinación entre ambas instancias. Esta propuesta se articula con la realizada por el Coordinador Responsable de la STP (ver nota al pie Nro. 15).

21 Entrevista realizada en la ciudad de Montevideo el 22 de marzo de 2017a Noelia Wayar, Directora de Relaciones Institucionales de Córdoba, Argentina, futura ciudad que ejercerá la Presidencia.

En el primer caso, se trata del bajo nivel de pago de las cuotas: actualmente menos del 20% de las ciudades miembros paga su cuota. Esto debilita el trabajo de la Presidencia y la STPM debido a que el dinero disponible para financiar programas y acciones, y para la participación en foros internacionales es limitado. La gestión del cobro de las cuotas debe ser reforzada. Paralelamente, es importante valorizar las instancias y beneficios que gozan los miembros de la red por estar al día con las cuotas (por ejemplo: cursos sin costo, becas, apoyos para participar en acciones internacionales, etc.).

En el plano jurídico, el nuevo Estatuto aprobado en 2015 no ha sido inscripto aún en los registros de personería jurídica en Uruguay, lo que genera inconvenientes legales y administrativos. Ello requiere, además, establecer una metodología escrita para la aprobación del estatuto y un sistema de actas (toma de posesión por el Presidente), documento que legaliza la asunción del nuevo Presidente y sus atribuciones.

Por otro lado, existe una contradicción- que es necesario resolver- en relación a la sede de Mercociudades, entre el registro de la personería jurídica y el Estatuto. En efecto, cuando se obtuvo la personería jurídica de Mercociudades se estableció como sede de la Red el único espacio permanente (la STPM, situada en Montevideo); sin embargo, en la reforma estatutaria del 2015 se indicó que la sede estaría en la ciudad que ejerce la Presidencia (es decir, se trata de una sede rotativa, lo cual difícilmente pueda ser aceptado por ninguna normativa de personería jurídica).

En síntesis: el desafío de Mercociudades en términos de estructura institucional, organizativa y de gestión consiste en realizar una reingeniería de la misma con el propósito de hacerla más dinámica y eficiente. Con ello, además, se promoverá el mayor involucramiento y compromiso de las ciudades socias.

Fuente: Mercociudades.

1.3.2. SEGUNDO DESAFÍO: FORTALECER LAS UNIDADES TEMÁTICAS DE LA RED[22]

El desafío de fortalecer las UTs se aborda desde dos perspectivas: la del funcionamiento de las instancias técnicas; y la del apoyo a algunas de sus actividades/ proyectos "prioritarios".

1.3.2.1. Fortalecer el funcionamiento de las UTs

Desde el momento de su creación, una de las primeras tareas de Mercociudades fue la definición de los temas prioritarios para la cooperación técnica entre sus miembros. Para ello se constituyeron las UTs durante la Primera Cumbre de Mercociudades (Asunción, 1995).

A lo largo de los años, las UT se fueron transformando en ámbitos primordiales para el funcionamiento de Mercociudades. Son los espacios donde efectivamente se genera la actividad. A través de ellas se han realizado diversos intercambios que "se concretizaron, en grados variados, por medio de decenas de actividades: reuniones internas, seminarios, paneles, jornadas, encuentros, congresos, visitas y misiones para conocer experiencias de otras ciudades en temas específicos, capacitaciones conjuntas, premios y concursos, ferias, muestras y festivales, proyectos y programas de cooperación, construcción de observatorios y bancos de datos, estudios, diagnósticos y mapeos, acuerdos bilaterales entre ciudades miembro, herramientas de comunicación interna y externa, como páginas de internet, boletines y foros electrónicos" [23].

Sin embargo, un diagnóstico sobre la estructura y funcionamiento interno de las UT refleja una serie de debilidades a enfrentar (algunos de larga data, otros generados o profundizados más recientemente). Ellos son, en su gran mayoría, comunes a todas las UTs.

En primer lugar, debilidades vinculadas a la capacidad de disponer los **recursos financieros** necesarios para desarrollar acciones y proyectos conjuntos; así como para el desplazamiento de las ciudades miembros de cada UT para la participación en las reuniones internas. Ello a su vez provoca que los Planes de Trabajo anuales de cada UT se elaboren sin aprovechar todo el potencial de trabajo de cada grupo; o bien que no se alcancen a cumplir todos los objetivos y metas.

Para enfrentar esta debilidad algunas UTs han recurrido a apoyos externos para su funcionamiento o para el desarrollo de sus actividades. En algunos casos se trató de gobiernos nacionales de los países de la región; en otros, de agencias de cooperación; en otros, de organismos internacionales; y en otros, de universidades o fundaciones. Un ejemplo lo constituyó el apoyo brindado por la Fundación F. Ebert de Uruguay al funcionamiento de la UT de Género y Municipio durante varios años.

La capacidad de algunas UTs de conseguir recursos financieros externos ha generado también disparidad en el funcionamiento del conjunto de UTs, así como la percepción de una mayor fortaleza (en última instancia, de mayor poder) de aquellas que si lo lograron.

---

22 Se incluyen en este apartado también a los Grupos de Trabajo y las Comisiones de Mercociudades.

23 Perpetuo, Rodrigo, op.cit, pág.26.

También vinculado a la restricción de recursos- específicamente para participar de las reuniones internas- algunas UTs han ensayado o proponen realizar sus reuniones en ciudades de diferentes países. Se espera con ello facilitar la presencia de ciudades del país sede de cada reunión. Sin embargo, este tipo de iniciativas dificulta la regionalización del trabajo, pues las reuniones internas terminan por transformarse, en muchos casos, en encuentros de secciones nacionales de las UTs.

Un segundo desafío- en parte vinculado a lo anterior- es el aprovechamiento de las TICS para mejorar el relacionamiento interno de los miembros de las UTs; a la par de facilitar la organización de reuniones internas virtuales, ante los limitados recursos disponibles para realizarlas en forma presencial. En general, se constata un escaso uso de las TICS en el trabajo de las Uts.

Un tercer desafío a enfrentar consiste en garantizar el "**funcionamiento regular"**[24] de las UTs. Ello, a su vez, está estrechamente vinculado con una serie de factores, claramente identificado por los coordinadores y subcoordinadores entrevistados.

Por un lado, el limitado número de ciudades participantes en cada UT, en algunos casos porque hay pocas ciudades inscriptas para trabajar la temática; y en otros, porque son pocas las que participan activamente. Según los casos, el desafío puede ser estimular una mayor participación de ciudades en las UTs y/o promover un compromiso más activo de los gobiernos locales ya comprometidos en cada instancia.

Sobre este punto existen dos visiones en Mercociudades: aquellos que sostienen que el limitado número de participantes en las UTs se debe a una falta de compromiso de muchas ciudades en el trabajo conjunto, o bien la falta de incentivos para la participación; y aquellos que perciben que la razón se encuentra en que no hay voluntad de algunos coordinadores y subcoordinadores para abrir la UT a otros participantes. Para estos últimos, el mecanismo de Coordinadores y Subcoordinadores ha reducido la participación de las ciudades, pues termina funcionando, en muchos casos, como un instrumento de alternancia de ambos cargos entre las mismas ciudades.

Otro factor esencial para el funcionamiento regular de las UTs es la discontinuidad de funcionarios[25] que representan a las ciudades miembros. Esta discontinuidad- particularmente negativa cuando se trata de ciudades que coordinan una UT- no solo está relacionada con cambios de gobierno, sino también con rotaciones de funcionarios dentro de una misma gestión. En muchos casos, los nuevos funcionarios desconocen el funcionamiento de la Red y las UTs, lo cual impacta negativamente en el ritmo- y a veces, los contenidos- de las agendas de trabajo.

La discontinuidad de funcionarios suele provocar variabilidad del trabajo de la UT, aunque esta situación, en otros casos, puede estar generada por la falta de compromiso e involucramiento de ciudades que asumen su coordinación, algo similar a lo planteado más arriba sobre las Vicepresidencias.

---

24 Ibidem, pág.30

25 Ibidem, pág.31

Un cuarto desafío- presente desde los inicios de Mercociudades- es la **existencia solo formal** de algunas UTs, las cuales no producen reuniones ni resultados por largos períodos. Esto muy probablemente esté relacionado con lo planteado anteriormente sobre la existencia de algunas UTs sobre temáticas que ya no están en el centro de las preocupaciones actuales de los gobiernos locales; así como con lo señalado sobre la falta de criterios para la creación o extinción de UTs.

Un quinto desafío está relacionado con la **escasez de seguimiento, registro, sistematización y análisis** del trabajo realizado por las UTs. Si bien existen Informes anuales de actividades, y no obstante, algunas UTs poseen su propio sitio web- o utilizan el de la Red- con información y documentos; ello no es suficiente. No se realizan sistematizaciones ni análisis de la información; no hay registro de todo el acervo histórico de las UTs; no se utilizan indicadores que permitan monitorear el trabajo y evaluarlo. Todos estos instrumentos serían de utilidad al momento de realizar los Planes de Trabajo anuales de las UT. Ellos son normalmente elaborados sin una evaluación de los resultados obtenidos y de las dificultades encontradas hasta el momento; todo lo cual suele provocar réplica de actividades ya desarrolladas, reiteración de obstáculos y falta de aprovechamiento de logros obtenidos.

En parte para enfrentar este desafío, la UT de Género y Municipio encargó una consultoría en 2016 (aún no disponible) sobre el rol de la UT en los últimos años y cuál sería el potencial de su fortalecimiento.

Un sexto desafío es generar **mayor integración entre el trabajo** que realizan las diferentes UTs.

El trabajo conjunto entre UTs surgió en 2003 con la firma de un convenio entre la UT de Desarrollo Urbano y la UT de Cultura para la realización de concursos de fotografía de las Mercociudades.

Si bien algunas UTs han sido muy activas en la promoción del trabajo colaborativo con otras (por ejemplo, la UTs de Desarrollo Social, Desarrollo Urbano, Ambiente y Desarrollo Sustentable)[26] y en la mayoría de los Planes de Trabajo se proponen actividades articuladas con otras UTs; no ha habido evidencias que demuestren que dicha articulación se concrete en todos los casos.

A pesar de los esfuerzos realizados para trabajar en ejes[27] y de la creación de la figura de las Vicepresidencias (aunque, como se sostuvo, no fueron eficientes en la tarea de articulación), las UTs aún trabajan de manera atomizada.

La mayor articulación no solo se refiere al desarrollo de actividades, sino también a la difusión de la información. En efecto, si bien Mercociudades posee un calendario actualizado de todas las actividades a realizar por las UTs (disponible en su sitio web); no parecieran tener la misma difusión los resultados alcanzados en cada actividad. Muy probablemente ello se deba a que las UTs no transmitan la información necesaria al Grupo de Comunicación. En otros casos, puede estar vinculado a la insuficiencia de registros de sus actividades que llevan las propias UTs.

---

26 Ibidem

27 Como se hizo en la la Reunión Anual de Coordinación de Actividades de Mercociudades, Montevideo, 20-22 de marzo de 2017; y en la Cumbre realizada en Rosario en el año 2015.

A lo largo de los años, Mercociudades ha adoptado una serie de medidas para regularizar el funcionamiento de las UTs, como por ejemplo: el registro y publicación por parte de la Secretaría Técnica Permanente a partir de 2005 de las reuniones de las UTs; el establecimiento de una metodología de evaluación de su funcionamiento, según un modelo acordado en la XI Cumbre (2005); la creación del Colegiado de Coordinadores de las UTs y la participación de las UT en la elaboración del Plan de trabajo anual de la Red.[28]

Sin embargo, el funcionamiento regular de las UTs sigue presentando debilidades y desafíos a enfrentar, como los señalados más arriba.

1.3.2.2. Apoyo a algunas de las actividades/proyectos prioritarios de las UTs

En cada uno de los Planes de Trabajo Anuales de las UTs se plantean un conjunto de actividades y/o proyectos- con diferentes niveles de avance en su elaboración, con mayor o menor articulación con las prioridades temáticas de la Red, según los casos- que no siempre logran concretarse; o cuando lo hacen, no alcanzan todas sus potencialidades. Los motivos pueden ser varios, pero en la mayoría de los casos están vinculados con la insuficiencia de recursos financieros o técnicos en las respectivas UTs.

En la página web de Mercociudades se puede obtener más información: www.mercociudades.org.

El desafío de fortalecer las UTs también está vinculado al diseño de los mecanismos y capacidades para apoyar las acciones y los proyectos más estratégicos de las UTs; o bien establecer alianzas con otros actores externos que puedan apoyar técnica y/o financieramente el desarrollo de esas iniciativas.

El cualquier caso, para la selección de los proyectos/acciones a apoyar se requerirá la definición de las instancias y procedimientos para la priorización, así como el establecimiento de criterios de selección. Más allá de los criterios específicos que oportunamente se definan, en función del diagnóstico realizado en este documento, tres criterios aparecen como centrales:

- La sinergia con las prioridades de la Presidencia del período.
- La articulación del trabajo de varias UTs.
- La promoción de una visión regional y de políticas públicas locales de dimensión regional.

28 Ibidem,

1.3.3. TERCER DESAFIO: LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

Un apartado especial merece el Grupo de Comunicación, tanto porque su trabajo tiene un carácter transversal a todas las instancias de la Red, como por la importancia que Mercociudades le ha asignado al tema en los últimos años

En efecto, en 2013 se creó el Grupo de Comunicación de Mercociudades, bajo la coordinación de la Comisión Directiva y la STPM, "*con el objetivo general de avanzar de forma coordinada, colectiva, propositiva e innovadora, en la implementación del Plan [Estratégico de Comunicación de la Red Mercociudades] en sus diversos ámbitos comunicacionales (interno, interinstitucional y externo)*[29].

A pesar del poco tiempo transcurrido desde su creación, el Grupo ha demostrado tener fortalezas en la gestión de la comunicación en redes que puede ser replicada en contextos similares. Ha elaborado su propio Plan Estratégico, ha generado productos de comunicación innovadores, ha identificado desafíos claves para un trabajo de este tipo en redes de ciudades; y ha desarrollado esfuerzos para enfrentarlos.

En los últimos años, la Red ha avanzado considerablemente en la comunicación interna y externa. Sin embargo, para poder desplegar todas sus potencialidades, la comunicación de la Red requiere enfrentar una serie de debilidades y desafíos específicos (además de los generales mencionados en el Segundo Desafío).

En primer lugar, se trata de un conjunto de factores relativos a la composición y funcionamiento interno del Grupo:

- La necesidad de que quienes integren el Grupo tengan responsabilidades e idoneidad en comunicación, y por lo tanto, puedan contribuir desde esa perspectiva al Grupo. Ello no siempre ocurrió en la práctica, lo cual- sumado al poco número de integrantes- dificultó el trabajo en los últimos años.

- Existen dificultades en los integrantes del grupo para movilizarse a las reuniones internas y a los eventos/reuniones de la Red. Si bien esto es común en todas las UTs, resulta crítico cuando se trata de difundir y comunicar muchas actividades de la Red para lo cual se requiere estar presente.

- La escasez de recursos económicos y humanos, y la falta de tiempo por parte de las ciudades que coordinan el grupo, si bien es una debilidad de todas las UTs, ella tiene un impacto mayor cuando se trata de espacios de trabajo transversales a todas las instancias de la Red, como es el caso de la comunicación.

- En cuanto a debilidades en los instrumentos de comunicación de que dispone la Red, se evidencia una especial preocupación por: a) la reconfiguración y actualización permanente del sitio web; b) la generación de dispositivos comunicacionales para llevar adelante campañas de difusión del posicionamiento de la Red frente a temas considerados estratégicos. Esto último, a su vez, constituiría una herramienta útil para el cuarto desafío (que se detalla más abajo).

29 http://www.mercociudades.org/node/5169

En un segundo plano, la no disponibilidad (permanente y actualizada) de instrumentos generales de difusión de la Red y sus actividades, también ha sido señalada como una debilidad. Para ello, el Grupo tiene el proyecto de generar un Dossier de presentación de la Red (destinado a otras ciudades y organizaciones), y uno específico para prensa y equipos de comunicación de las ciudades miembro), así como un nuevo video institucional de Mercociudades.

En segundo lugar, se plantean ciertos desafíos en el plano de las vinculaciones del Grupo con las otras instancias de la Red y con sus ciudades socias:

- El rol de la comunicación en y para la Red. Si bien se han realizado algunos avances (por ejemplo, poco a poco las ciudades miembros van adoptando el cambio de imagen de la Red), aún no hay una concientización amplia en Mercociudades sobre la importancia de la comunicación, no solo para su funcionamiento interno sino también para que los gobiernos locales de las Mercociudades se apropien de la Red, tanto a nivel interno de sus administraciones como en relación con los ciudadanos. Salvo en el caso de Cumbres de la Red o eventos importantes, esta apropiación no suele darse. Para ello, un desafío particular es propiciar que las áreas de comunicación de las ciudades miembro incluyan en sus pautas de comunicación actividades y comunicados que desarrolle Mercociudades, remarcando su perspectiva regional.

- Es necesario potenciar y generar mecanismos más eficientes de vinculación del Grupo con las diferentes instancias de la Red, en particular con las UTs. Algunas de las características del trabajo de las UTs mencionadas en apartados anteriores (compartimentos cerrados, con poca o ninguna sistematización y registro de sus actividades) dificultan la tarea de comunicación y difusión de la labor de los espacios técnicos de trabajo.

- En el Plan de Trabajo de 2017 se plantea un desafío a abordar en el plano político: incrementar el compromiso de la Comisión Directiva (una de las dos coordinaciones bajo las cuales se encuentra el Grupo) con el trabajo en el ámbito de la comunicación y con el desarrollo de su Plan Estratégico.

1.3.4. CUARTO DESAFÍO: FORTALECER LA CAPACIDAD DE INCIDENCIA DE MERCOCIUDADES A NIVEL LOCAL, NACIONAL E INTERNACIONAL

Durante sus primeros años de existencia, Mercociudades tuvo poca presencia e incidencia en las agendas globales, pues su centro de atención fue la consolidación de la red y sus funciones internas. En lo que respecta a su accionar externo, éste estuvo básicamente centrado en la incidencia en el marco del proceso de integración del Mercosur. [30]

30 FERNÁNDEZ DE LOSADA, Agusti; ROMERO, María del Huerto, "Incidencia de los gobiernos locales en las Agendas Internacionales", Documento Base del Foro Internacional sobre Incidencia Global de las Ciudades, Montevideo, 2015.

Sin embargo, a lo largo de los años, esta situación fue cambiando: la red comenzó a preocuparse y ocuparse por las agendas globales. Paralelamente, y dada su larga trayectoria, la cantidad de miembros, la amplitud de su territorio de actuación (Mercosur+UNASUR) y la variedad de problemáticas urbanas que abordan sus diversas instancias de trabajo, Mercociudades se ha convertido en un interlocutor reconocido y legitimado a nivel internacional. Tiene un espacio en la red global Ciudades y Gobiernos Locales Unidos; es invitada y participa de diversas instancias-locales, nacionales e internacionales- donde se debaten los temas de las Agendas Globales con impacto en la gestión local; y suscribe declaraciones sobre esos temas, en forma individual[31] o colectiva con otras redes[32].

Sin embargo, esta fortaleza no es suficiente para ejercer una efectiva incidencia. "Indudablemente, la capacidad de influencia de una red de ciudades en las agendas globales estará determinada por la valoración que la comunidad internacional haga de la aportación real, material, a los objetivos que se buscan... Las grandes redes enfocadas básicamente a la incidencia política, como CGLU o ICLEI, cuentan, en su entorno, con equipos de personas expertas que contribuyen a consolidar sus mensajes políticos con evidencias empíricas en forma de conocimiento"[33]. Aquí reside la gran debilidad de Mercociudades para incidir a nivel internacional (sea en la agenda de CGLU, de la cual es miembro; sea en torno a las agendas globales desarrolladas en el marco del sistema de Naciones Unidas): la red no cuenta con capacidad para dar seguimiento a esas agendas, ni para generar informes técnicos actualizados. En síntesis: no tiene capacidad suficiente para "consolidar sus mensajes políticos con evidencias empíricas en forma de conocimiento".

En algún momento, para enfrentar esta debilidad Mercociudades pensó apoyarse en su socio académico, la Asociación de Universidades Grupo Montevideo; pero ello no resultó viable por la compleja mecánica de relacionamiento con la Asociación. El fortalecimiento de la capacidad de incidencia a nivel local, nacional e internacional sigue constituyendo, pues un desafío para Mercociudades.

31 Por ejemplo, la postura común de la Red frente a la Cumbre de Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible-Río +20.

32 Por ejemplo: la Declaración de Quito, "Ciudades Sostenibles y Asentamientos Urbanos para todos", firmada en oportunidad del X Foro Iberoamericano de Gobiernos Locales, Quito, 16 de octubre de 2016.

33 FERNÁNDEZ DE LOSADA, Agusti; ROMERO, María del Huerto, op.cit, pág.57.

1.3.5. QUINTO DESAFIO: FORTALECER MERCOCIUDADES COMO ACTOR DE LA COOPERACIÓN SUR-SUR

Como sostiene Rodrigo Perpetuo[34], en sus más de 20 años de existencia, Mercociudades se fue configurando como un actor relevante de la Cooperación Sur-Sur, aunque sin una autoconcientización de ello. Las actividades y proyectos desarrollados por las distintas instancias de la Red (en especial sus UTs) constituyen un claro reflejo de los principios centrales de este tipo de cooperación: horizontalidad, consenso y equidad.

Es recién a partir de 2012 cuando Mercociudades comenzara a enmarcar sus actividades dentro del concepto de cooperación Sur-Sur y a trabajar en la formulación de un programa de Cooperación Sur-Sur. Dicho Programa fue aprobado en la XXI Cumbre de Mercociudades realizada en la ciudad de Santa Fe, Argentina, en noviembre de 2016, con el propósito de "promover, visibilizar, formalizar y sistematizar las acciones de cooperación e intercambio que se dan entre las ciudades miembros de la Red".[35]

El Programa se estructura en dos líneas de acción:

1.3.5.1. Una convocatoria anual para el financiamiento de proyectos de cooperación Sur-Sur[36]

También durante la XXI Cumbre de Mercociudades (2016) se aprobó el primer llamado al Programa de Cooperación Sur Sur de Mercociudades para el período 2017-2018 con un fondo inicial de 20.000 U$S anuales. El llamado tiene por propósito seleccionar y apoyar- según un esquema de cofinanciamiento- proyectos de intercambio y cooperación Sur Sur, que contribuyan con alguno/s de los temas priorizados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la Nueva Agenda Urbana y el Plan de Trabajo de la Presidencia del período (para este primer llamado: "Construcción de sociedades resilientes en el marco de la integración regional").

Para desarrollar, dar continuidad y fortalecer esta línea el desafío de Mercociudades consiste en establecer alianzas estratégicas con otros actores (organismos internacionales, redes de ciudades, organismos nacionales o regionales, etc.) que puedan apoyar financieramente alguna/s de la/s convocatoria/s a proyectos de cooperación Sur-Sur, avanzando de esta manera hacia modalidades de cooperación triangular. En sentido, cabe señalar que la primera convocatoria a proyectos cuenta con el apoyo financiero del BID.

34 PERPETUO, Rodrigo, op.cit.

35 http://www2.mercociudades.org/sursur/?q=es/node/54. En este sitio se puede obtener mayor información sobre el Programa

36 Mayor información sobre las convocatorias de proyectos se puede encontrar en: http://www2.mercociudades.org/sursur/?q=es/node/58

1.3.5.2. Una capacitación anual para la formulación de proyectos regionales[37]

Desde el año 2009, Mercociudades desarrolla el proyecto "IN: Innovación y Cohesión Social", diseñado como un espacio de capacitación que "promueve la creación e implementación de proyectos regionales, ideados por gobiernos locales, organizaciones de la sociedad civil y entidades académicas con sede en ciudades de la Red. Cada año se realiza una convocatoria a ideas de proyectos que a lo largo de la capacitación alcanzan su formulación definitiva. Este espacio de aprendizaje e intercambio ofrece todas las herramientas para diseñar, implementar y evaluar proyectos de alta calidad e impacto en la región. Al mismo tiempo brinda el conocimiento para acceder a herramientas de financiación y cooperación locales, nacionales, regionales e internacionales". En cada capacitación se priorizan las temáticas establecidas por la Presidencia del período.

Desde sus inicios, IN ha formado un total de 163 participantes de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela, y se han formulado 95 proyectos.

Esta iniciativa- que comenzó a implementarse con financiamiento de la Unión Europea- desde 2012 es financiada en su totalidad por la Red[38].

Desde la creación del Programa de Cooperación Sur-Sur de Mercociudades, las capacitaciones IN se realizan bajo su órbita.

Al igual de lo que sucede en la otra línea del Programa, para desarrollar, dar continuidad y fortalecer las capacitaciones IN el desafío pasa por establecer alianzas estratégicas con otros actores que puedan apoyar financieramente algunas de las capacitación anuales, más aún considerando las demandas planteadas por muchas UTs.

1.3.6. SEXTO DESAFÍO: CONSTRUIR UNA VISIÓN COLECTIVA QUE PERMITA GENERAR POLÍTICAS PÚBLICAS LOCALES DE ALCANCE REGIONAL

El desafío de generar una visión regional del trabajo de Mercociudades es transversal a los otros presentados en este diagnóstico. Sin embargo, se consideró relevante plantearlo en forma independiente, dada su importancia para el sentido y desarrollo de la Red; y porque es una de las preocupaciones reflejadas en el lema y los objetivos de la próxima Presidencia de Mercociudades, a cargo de la Municipalidad de Córdoba, Argentina, para el período 2017-2018.

En efecto, si bien Mercociudades ha realizado esfuerzos por promover una visión regional en el trabajo de la Red (particularmente a través del trabajo de la STPM, las capacitaciones IN y las declaraciones conjuntas sobre temas globales), resulta

37 Para mayor información sobre esta línea de capacitaciones, se puede consultar el sitio: http://www2.mercociudades.org/sursur/?q=es/node/56

38 Con el apoyo de diversos gobiernos locales que se ofrecen como sedes de las capacitaciones presenciales, conservándose una oficina del proyecto con apoyo de la Intendencia de Montevideo.

aún difícil que muchas ciudades miembros superen la lógica local o nacional de pensamiento y acción, para pasar a una necesaria visión y estrategia "regional". Ello se manifiesta en varios niveles de trabajo de la Red.

En las UTs son pocos los casos de políticas públicas locales de alcance regional que se hayan desarrollado como resultado del trabajo. Tal vez la única excepción relevante sea el Instituto de Turismo del Mercosur.

Las UTs generan espacios importantes de intercambio de ideas y experiencias que la Red debería seguir promoviendo. Sin embargo, luego de más de 20 años de existencia de Mercociudades, existe una sensación en muchos de los responsables de sus instancias de trabajo sobre la necesidad de pasar a otra etapa, que incluya los intercambios a la vez que promueva la generación de políticas regionales. Es un desafío que está presente en la propuesta de trabajo de la Presidencia de la Red 2017-2018: "Nuestra propuesta es simple pero ambiciosa; es tan necesaria como desafiante. Se basa en el desarrollo de políticas públicas locales de alcance regional, en consonancia con la Nueva Agenda Urbana y la agenda estratégica de Mercociudades, producto del trabajo conjunto entre los diferentes actores sociales, tal el concepto de gobernanza".[39]

Pero, generar políticas regionales requiere previamente consolidar una visión colectiva de lo que implica el trabajo en redes y en particular, de la labor en las UTs. En las reuniones y encuentros de la Red (o por fuera de ella, pero en representación de ella), no siempre los representantes de las UTs (coordinadores, subcoordinadores o integrantes) participan, exponen, reflexionan o proponen desde una visión regional. En muchas oportunidades lo hacen en función de la realidad de su propia ciudad.

Esta misma debilidad se manifiesta en la comunicación hacia afuera de la Red que suelen hacer sus miembros. En muchos casos, esa comunicación está más centrada en el rol de la propia ciudad en la Red que en la Red misma y sus actividades.

Mercociudades tiene el desafío de encontrar mecanismos para superar esta debilidad en la visión y acción regional, o al menos reducirla. Ello, no obstante, será producto de un proceso de largo plazo, de cambios culturales y organizacionales profundos. Sin embargo, un primer paso en esa dirección podría ser buscar mecanismos para enfrentar una dificultad planteada por muchas UTs: la inexistencia de diagnósticos, evaluaciones y análisis regionales sobre las temáticas abordadas por cada UT. Generar políticas regionales requiere ante todo contar con un diagnóstico de la situación de partida; y ello no se resuelve con la sumatoria de diagnósticos individuales (en el mejor de los casos, pues muchas ciudades ni siquiera lo tienen realizado en su propio territorio).

39 Postulación de la Ciudad de Córdoba para la Presidencia de la Red (2017-2018), pág.2

1.3.7. OTROS ACTORES

Al igual que lo señalado en la descripción del territorio, por ser un territorio tan extenso- 323 ciudades de 10 países- resulta muy difícil realizar un mapeo de los actores del territorio- diferentes al gobierno local- de Mercociudades.

Asimismo, son escasos los actores de ese tipo que tienen instancias de agrupación regional con cierto grado de representatividad. Una excepción lo constituye la ***Asociación de Universidades del Grupo Montevideo (AUGM),*** la contraparte universitaria en la región.

Mercociudades tiene un Convenio de Colaboración con la AUGM desde 2005. En este marco, la AUGM apoyó diversas actividades de la Red. Cabe remarcar el apoyo a la Unidad Temática de Ciencia Tecnología y Capacitación en las siguientes actividades:

- Premio Mercociudades de Ciencia y Tecnología.
- Encuentros bianuales Ciudad-Universidad.
- La construcción de un Observatorio Urbano de Transferencias e Innovaciones Tecnológico-Sociales.

De las entrevistas realizadas, se percibe un interés en la asociación de Mercociudades con AUGM. Sin embargo, también se plantearon algunos puntos críticos al respecto:

- Si bien el diálogo con AUGM es fluido, existen dificultades en la gestión para la concreción de colaboraciones. Ello se debe específicamente a la complejidad propia de trabajo entre dos redes con sus estructuras y procedimientos, a veces muy burocráticos.
- Varias UT manifestaron su interés en colaborar con AUGM en sus temáticas, aunque no lo han logrado aún. Se planteó así una demanda para ampliar la cobertura temática de la colaboración.

Más allá de AUGM, Mercociudades ha firmado acuerdos y/o realizado actividades conjuntas con ***universidades y centros de estudios*** radicados en muchas de sus ciudades socias[40]. A manera de ejemplo se pueden señalar:

- Universidad de la República, Uruguay.
- Universidad Nacional de Rosario, Argentina.
- Universidad Estadual de Campinas, Brasil).

40 Asimismo, Mercociudades ha firmado acuerdos o convenios con universidades y centros de investigación radicados en países fuera del territorio de la Red. Por ejemplo con: el Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU), el Centro de Investigaciones para el Desarrollo, del gobierno canadiense (IDRC), el Instituto de Altos Estudios de América Latina (IHEAL/Sorbone) y el Observatorio Italiano para a Cooperación para el Desarrollo.

- Asociación de Facultades y Escuelas de Arquitectura de las Universidades Públicas del MERCOSUR (ARQUISUR).
- Centro de Estudios de Cultura Contemporánea (CEDEC), Brasil.
- Universidad Estadual Paulista, Brasil.
- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil.
- Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Pontificia Universidad Católica de Minas Gerais (PUC-Minas).
- Universidad de La Plata, Argentina.
- Centro de Formación para la Integración Regional, Uruguay.

El ***Programa Mercosur Social y Solidario*** constituye otro actor del territorio con el cual Mercociudades posee un Acuerdo Marco de Colaboración y con quien ha realizado actividades conjuntas. Incluso se ha integrado dicho Programa a las capacitaciones IN.

El Programa integra a 16 Ongs de Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay.

En el ámbito de los derechos humanos, la Red ha firmado un Convenio Marco de Cooperación y Asistencia Técnica con el ***Instituto de Políticas Públicas en Derechos Humanos del Mercosur,*** una red de ONGs de la región, vinculadas a la temática.

En sus actividades, varias Unidades Temáticas han desarrollado actividades con otros actores del territorio. Asi, por ejemplo, la UT Género y Municipio lo ha hecho con la ***Articulación Feminista Marcosur***, una ONGs regional que nuclea muchas ONGs nacionales y cuya estrategia de trabajo se centra en el espacio local.

Otro ejemplo lo constituyen las UTs de Desarrollo Económico Local, Turismo, y Ciencia y Tecnología y Capacitación, así como la Comisión de Fomento de Negocios, las cuales han establecido contactos y llevado adelante actividades conjuntan con el ***sector privado***, a través de diversas formas: rondas de negocios, actividades para promover las sinergias entre el conocimiento producido por las universidades y el sector productivo, el apoyo de empresas o asociaciones de empresas para la realización de eventos, etc.[41]

Un espacio que potenciará la vinculación de Mercociudades con el sector privado es el Instituto de Turismo de Mercociudades que permitirá- cuando entre en funcionamiento- la participación de asociaciones empresariales de rubros vinculados al turismo. En este campo, la Red ya ha establecido contactos formales, como es el caso de la Carta de Intención firmada con la cámara Empresarial de Turismo del Estado de Paraná, Brasil

A nivel de **asociaciones de gobiernos locales** en los países, existen convenios de colaboración con el Frente Nacional de Prefeitos (Brasil), la Asociación Brasileña de Municipios y el Consorcio Intermunicipal de la Región Oeste Metropolitana de San Pablo.

41 Un análisis detallado de esta articulación de la Red con el sector privado, así como una cronología de las principales rondas y encuentros de negocios realizados por Mercociudades, se puede consultar en: Perpetuo, Rodrigo, op.cit.

Asimismo, Mercociudades tiene firmados una serie de acuerdos con redes de ciudades, agencias de cooperación, organismos internacionales, organismos del Mercosur y UNASUR y sus estados parte, como se observa en el siguiente cuadro[42]:

CONVENIOS FIRMADOS CON ACTORES EXTERNOS
REDES DE CIUDADES
FMCU
Eurocities
UCCI
Asociación Internacional Ciudades Educadoras
Federación de Municipios del Itsmo Centroamericano (FEMICA)
Red Andina de Ciudades
Unión Iberoamericana de Municipalistas
Federación Española de provincias y Municipios
Mayor for Peace
Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI)
ICLEI
Ciudades Unidas Francia (CUF)
AGENCIAS DE COOPERACIÓN
Agencia Francesa de Desarrollo
ORGANISMOS INTERNACIONALES
Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)
Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM)
Organización Iberoamericana de Juventudes (OIJ)
Oficina de Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (UNISDR)
Programa de Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-HÁBITAT)
ORGANISMOS DEL MERCOSUR Y UNASUR Y SUS ESTADOS PARTE
UNASUR
Instituto Social del Mercosur
Consejo Consultivo de la Sociedad Civil de la Cancillería argentina

Fuente: elaboración propia con datos extraídos de: http://www.mercociudades.org/node/2103

42 Todos los acuerdos firmados por Mercociudades pueden ser consultados en http://www.mercociudades.org/node/2103

Específicamente, en relación con los ***actores del territorio***, si bien Mercociudades ha tenido contactos, generado actividades y proyectos con varios de ellos- como se ha señalado-, persiste la sensación que dichos vínculos deben ser profundizados y ampliados. La Red ha realizado esfuerzos en ese sentido como, por ejemplo, la convocatoria a la participación de ONGs, sindicatos, empresas y academia, durante la IX Cumbre realizada en Montevideo en 2004. O más recientemente, la apertura de las dos líneas de trabajo del Programa de Cooperación Sur/Sur de Mercociudades a organizaciones de la sociedad civil e instituciones académicas alojadas en las ciudades que conforman la Red.

La vinculación más directa de la Red con las instituciones del territorio y con los ciudadanos es uno de los desafíos planteados en el lema de la próxima Presidencia (Córdoba, 2017-2018): *"**Promoviendo la Gobernanza (entendida en esos dos niveles: con las instituciones del territorio y con los ciudadanos) y la Innovación para el Desarrollo de Políticas Públicas Regionales"***

La Propuesta de Trabajo presentada por la nueva Presidencia demuestra claramente su preocupación por acercar la Red a los actores del territorio, promover espacios para su participación en las actividades (comenzando por la Cumbre en la cual Córdoba asumirá la Presidencia) y promover que las unidades temáticas desarrollen proyectos con una fuerte injerencia de la sociedad civil en las mismas[43].

Fuente: Mercociudades.

43 Postulación de la Ciudad de Córdoba para la Presidencia de la Red (2017-2018)

1.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En poco más de veinte años de existencia, Mercociudades pasó de ser una Red compuesta por once ciudades de cuatro países del Cono Sur (en 1995) a agrupar actualmente 323 ciudades de 10 países de América del Sur, donde viven más de 120 millones de personas. Esta transformación no solo fue acompañada por el reconocimiento internacional de Mercociudades como la principal Red de Gobiernos Locales de Mercosur/UNASUR, sino también por una constante necesidad de adaptación a los cambios por parte de sus instancias técnicas y políticas de trabajo (actores centrales del Proyecto de Cooperación Integral entre UCCI y Mercociudades).

En este contexto*, el presente Diagnóstico* ha identificado seis ámbitos en los cuales las instancias de Mercociudades presentan debilidades a enfrentar- algunas preexistentes, y otras más recientes- y desafíos a alcanzar.

1.4.1. LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL, ORGANIZATIVA Y DE GESTIÓN DE MERCOCIUDADES

Desde su constitución, Mercociudades ha generado diversas modificaciones en su estructura, funcionamiento y gestión. La gobernanza actual de la Red es producto de una reforma de su Estatuto realizada en 2015.

A poco más de un año de funcionamiento, prevalece en la mayoría de los actores claves de la Red la percepción de que la reforma estatutaria no ha demostrado ser suficientemente efectiva. Esta visión se basa tanto en la poca efectividad de las modificaciones introducidas por el Estatuto (particularmente, en la figura creada de las Vicepresidencias); como en la persistencia de debilidades preexistentes en el funcionamiento y la gestión de Mercociudades que no fueron satisfactoriamente abordadas por la reforma.

Asimismo, se han identificado debilidades financieras y legales que tienen efecto sobre todo el funcionamiento de la Red.

En este ámbito, el desafío de Mercociudades consiste en ***Fortalecer su estructura institucional, organizativa y de gestión.*** Para ello, se recomienda realizar una reingeniería de dicha estructura, con el propósito de hacerla más dinámica y eficiente.

1.4.2. EL TRABAJO DE LAS UNIDADES TEMÁTICAS DE LA RED

A lo largo de los años, las UT se fueron transformando en ámbitos primordiales para el funcionamiento de Mercociudades: constituyen los espacios donde efectivamente se genera la actividad, donde se desarrolla la cooperación técnica entre las ciudades miembros, en diversos campos de las políticas públicas locales.

Sin embargo, el Diagnóstico sobre la estructura y funcionamiento interno de las UT refleja una serie de debilidades a enfrentar (algunas de larga data, otras generados o profundizadas más recientemente). Entre ellas: insuficientes recursos financieros para para desarrollar o potenciar proyectos o acciones estratégicas; escaso aprovechamiento de las TICS; dificultades para garantizar el funcionamiento regular de las UTs; escasez de seguimiento, registro, sistematización y análisis del trabajo realizado; poca integración entre el trabajo e las diferentes UTs, etc.

En este ámbito, el desafío de Mercociudades consiste en ***Optimizar el trabajo de las UTs.***

Para ello, se recomienda, por un lado, abordar particularmente este desafío en el proceso de reingeniería de la estructura institucional, organizativa y de gestión de Mercociudades propuesto anteriormente. Por el otro, se sugiere apoyar el trabajo de estas instancias técnicas de la Red a través del impulso de algunas actividades o proyectos estratégicos de las UTs.

1.4.3. LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE MERCOCIUDADES

En los últimos años, el ámbito de la comunicación interna y externa ha adquirido una mayor relevancia en la agenda de trabajo de Mercociudades. Muestra de ello ha sido la creación en 2013 del Grupo de Comunicación de Mercociudades, cuya tarea tiene un carácter transversal a todas las instancias de la Red.

Si bien, el Grupo ha demostrado tener fortalezas en la gestión de la comunicación en redes, para poder desplegar todas sus potencialidades, la comunicación de la Red requiere enfrentar una serie de debilidades y desafíos específicos. En particular se priorizan dos aspectos a trabajar: los instrumentos de comunicación de que dispone la Red; y las vinculaciones del Grupo. En este ámbito, el desafío de Mercociudades consiste en ***Fortalecer la comunicación interna y externa de la Red.*** Para ello, se recomienda trabajar sobre los dos aspectos priorizados por la Red en este ámbito: generar mecanismos de articulación del Grupo con otras instancias de la red y con las ciudades socias; y apoyar el desarrollo de instrumentos comunicacionales claves.

1.4.4. LA CAPACIDAD DE INCIDENCIA DE MERCOCIUDADES A NIVEL INTERNACIONAL

Dada su larga trayectoria, la cantidad de miembros, la amplitud de su territorio de actuación y la variedad de problemáticas urbanas que abordan sus diversas instancias de trabajo, Mercociudades se ha convertido en un interlocutor reconocido y legitimado a nivel internacional. Tiene un espacio en la red global Ciudades y Gobiernos Locales Unidos; es invitada y participa de diversas instancias donde se debaten los temas de las Agendas Globales con impacto en la gestión local; y suscribe declaraciones sobre esos temas, en forma individual o colectiva con otras redes.

Sin embargo, esta fortaleza no es suficiente para ejercer una efectiva incidencia, pues la Red no cuenta con capacidad para dar seguimiento a esas agendas, ni para generar informes técnicos actualizados.

En este ámbito, el desafío de Mercociudades consiste en ***Consolidar la capacidad de incidencia de Mercociudades a nivel internacional.*** Para ello se recomienda, diseñar mecanismos que permitan a la Red acompañar sus mensajes y posiciones políticas frente a las agendas globales con sustento técnico y evidencias empíricas.

1.4.5. MERCOCIUDADES COMO ACTOR DE LA COOPERACIÓN SUR-SUR

A partir del trabajo realizado por las distintas instancias de la Red (en especial sus UTs), Mercociudades se fue configurando como un actor relevante de la Cooperación Sur-Sur, aunque es recién a partir de 2012 cuando comienza a enmarcar sus actividades dentro del concepto de cooperación Sur-Sur. Con el propósito de institucionalizar y formalizar este tipo de cooperación dentro de la Red, en 2016 se aprobó el Programa de Cooperación Sur-Sur de Mercociudades, estructurado en dos líneas de acción: una convocatoria anual para el financiamiento de proyectos de cooperación Sur-Sur; y una capacitación anual para la formulación de proyectos regionales (incorporando al programa el espacio de capacitación que desarrolla Mercociudades desde el año 2009: el proyecto "IN: Innovación y Cohesión Social").

En este ámbito, el desafío de Mercociudades consiste en ***Fortalecer su rol como actor de la Cooperación Sur-Sur.*** Para ello se recomienda, establecer alianzas estratégicas con otros actores (organismos internacionales, redes de ciudades, organismos nacionales o regionales, etc.) que puedan apoyar alguna/s de la/s convocatoria/s a proyectos de cooperación Sur-Sur (avanzando de esta manera hacia modalidades de cooperación triangular) y algunas de las capacitaciones anuales.

1.4.6. LA VISIÓN REGIONAL Y POLÍTICAS PÚBLICAS DE ALCANCE REGIONAL

Si bien Mercociudades ha realizado esfuerzos por promover una visión regional en su trabajo, resulta aún difícil que muchas ciudades miembros superen la lógica local o nacional de pensamiento y acción, para pasar a una necesaria visión y estrategia "regional". Ello se manifiesta en varios niveles de trabajo de la Red; pero tal vez sea en las UTs donde esta debilidad tenga impactos más evidentes sobre los resultados esperados del funcionamiento de la Red. En efecto, en las UTs son pocos los casos de políticas públicas locales de alcance regional que se hayan desarrollado como resultado del trabajo. Tal vez la única excepción relevante sea el Instituto de Turismo del Mercosur.

En este ámbito, el desafío de Mercociudades consiste en ***Generar una visión regional y políticas públicas locales de alcance regional.***

Ello será producto de un proceso de largo plazo, de cambios culturales y organizacionales profundos. Sin embargo, como primeros pasos en esta dirección se recomiendan algunas acciones específicas: a) apoyar la única experiencia existente en la actualidad de política pública regional; b) establecer incentivos para que las actividades o proyectos de las UTs se elaboren sobre una visión regional; c) generar diagnósticos, evaluaciones y análisis regionales sobre las temáticas abordadas por cada UT.

-Finalmente, el Diagnóstico ha podido también identificar una serie de actores del territorio (universidades y centros de estudio; ONGs, instituciones del sector privado, asociaciones de gobiernos locales, etc.) y actores externos (agencias de cooperación, organismos internacionales, organismos del Mercosur y UNASUR, etc.) con los cuales Mercociudades (como red o algunas de sus instancias de trabajo, en particular) ha generado vínculos, firmado acuerdos y desarrollado actividades conjuntas. Sin embargo, predomina entre los actores claves de las diferentes instancias de la Red la percepción de que dichos vínculos- en particular, con los actores del territorio- deben ser profundizados y ampliados.

Fuente: Mercociudades.

1.5. ÁMBITOS DE INTERVENCIÓN

Metodología utilizada

Para la definición de los Ámbitos de intervención de la propuesta de Cooperación Integral entre UCCI y Mercociudades se consideró al Mapa de Actores como la ***primera etapa***, la cual permitió identificar en Mercociudades: sus fortalezas a potenciar; sus debilidades a enfrentar, y sus principales desafíos.

La ***segunda etapa*** para la definición de los ámbitos se intervención fue la sistematización y priorización de la información recabada en la primera etapa, en función de los Ejes de trabajo de la Red para los períodos 2016-2017 y 2017-2018 (considerando que el Proyecto de Cooperación Integral abarcaría, total o parcialmente, ambos períodos) y de las prioridades de UCCI.

La ***tercera etapa*** consistió en la identificación de los ámbitos de intervención del Proyecto, a partir de los resultados de las etapas anteriores.

Ámbitos de intervención identificados

Sobre la base de la metodología descripta en el punto anterior, se identificaron los siguientes cinco Ámbitos de Intervención para el Proyecto de Cooperación Integral UCCI-Mercociudades, los cuales abordan los seis grandes conjuntos de desafíos de la Red analizados en el Mapa de Actores:

- Fortalecimiento de la capacidad institucional, operativa y relacional (con otros actores del territorio).
- Visibilidad y comunicación del trabajo en redes.
- Capacidad de incidencia de redes de ciudades en las agendas globales.
- Promoción de la cooperación sur-sur.
- Fortalecimiento de espacios técnicos de trabajo desde una perspectiva regional.

1.6. ACCIONES

Las acciones a desarrollar en cada uno de los cinco Ámbitos de intervención serán definidas en el Documento del Proyecto en función de las Prioridades del Plan Estratégico de UCCI 2016-2018 y de los Ejes de Trabajo de la actual y la futura Presidencia de Mercociudades.

Presidencia 2016-2017
Municipalidad de Santa Fe
Ejes de trabajo: ■ Formación de ciudades resilientes. ■ Promoción de ciudades inclusivas. ■ Impulso de la cooperación y del proceso de integración regional.

Presidencia 2017-2018
Municipalidad de Córdoba
Ejes de trabajo: ■ Gobernanza y participación ciudadana ■ Innovación para el desarrollo de políticas públicas regionales.

Fuente: Mercociudades.

2. FORMULARIO PARA ACCIONES PCI

2.1. INFORMACIÓN GENERAL

Título de la acción	*Fortalecimiento de la capacidad institucional, técnica y operativa de la Red de Mercociudades.*
Ciudad socia	*Red de Mercociudades: integrada por 323 ciudades de Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Venezuela, Chile, Bolivia, Ecuador, Perú y Colombia.*
Nombre del punto focal responsable de la acción	*Jorge Rodríguez.*
Cargo	*Coordinador Responsable.* *Secretaría Técnica Permanente de Mercociudades.* *Relaciones Internacionales y Cooperación - Intendencia de Montevideo*
E-mail	*jorge.a.rodriguez@imm.gub.uy* *presidencia.mercociudades@santafeciudad.gov.ar*
Teléfono de contacto	*+59824136624/25* *+54 (342) 4571533*
Descripción sucinta de la acción	*La acción se propone mejorar la capacidad institucional, técnica y operativa de Mercociudades, a través de: el impulso de un proceso de reingeniería de su estructura institucional, organizativa y de gestión; la optimización de su visibilidad y comunicación interna externa; el mayor desarrollo de sus espacios técnicos de trabajo; el refuerzo de su capacidad de incidencia en las agendas globales; y el apoyo a los mecanismos de cooperación Sur-Sur implementados por la Red.* *Con todo ello se espera contribuir con la consolidación de la eficacia de Mercociudades como Red de ciudades y actor de la Cooperación Sur-Sur.*
Presupuesto	*Total: 125.000 euros.* *Importe de la subvención de UCCI: 100.000 euros (80%).* *Cofinanciación de Mercociudades: 25.000 euros (20%).*

2.2. ANTECEDENTES Y CONTEXTO

Reconocida como la principal Red de Gobiernos Locales de Mercosur/UNASUR, Mercociudades tiene como objetivo "*favorecer la participación de los gobiernos locales en el proceso de integración regional, promover la creación de un ámbito institucional para las ciudades en el seno del MERCOSUR y desarrollar el intercambio y la cooperación horizontal entre los gobiernos locales de la región*".

Para cumplir estos objetivos, desde su constitución Mercociudades ha generado diversas modificaciones en su estructura, funcionamiento y gestión, siempre manteniendo la concepción del trabajo en dos niveles el político y el técnico.

En poco más de veinte años de existencia, Mercociudades pasó de ser una Red compuesta por once ciudades de cuatro países del Cono Sur (en 1995) a agrupar actualmente 323 ciudades de 10 países de América del Sur (Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Venezuela, Chile, Bolivia, Ecuador, Perú y Colombia), donde viven más de 120 millones de personas. Esta transformación no solo fue acompañada por el reconocimiento internacional de Mercociudades como la principal Red de Gobiernos Locales de Mercosur/UNASUR; sino también por una cada vez más compleja necesidad de adaptación de sus instancias de trabajo (actores centrales del Proyecto de Cooperación Integral entre UCCI y Mercociudades), en una búsqueda constante por mejorar la eficacia y el dinamismo de la Red.

Esta preocupación estuvo en el origen del Acuerdo Específicofirmado entre UCCI y Mercociudades el 25 de enero de 2017, con el objetivo de establecer una línea de cooperación entre ambas; y del Acta Compromiso para el desarrollo de un proyecto de cooperación integral entre la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas y la Red de Mercociudades (Madrid, 18 de abril de 2017). Sin embargo, cabe señalar que la colaboración entre ambas redes reconoce otros antecedentes previos: Acuerdo de Colaboración entre la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas y la Red de Mercociudades (Madrid, 11 de octubre de 2005); Addendum de ratificación de éste último (Sao Pablo, 14 de noviembre de 2015). Resulta relevante señalar que varias ciudades que conforman el "territorio" de Mercociudades participan, asimismo, de la UCCI, como se observa en el cuadro siguiente. Además de reflejar criterios y principios compartidos entre ambas redes, esta doble membrecía imprime de un valor añadido a una colaboración entre UCCI y Mercociudades.

Como primer paso para avanzar en la colaboración prevista en los documentos firmados durante el presente año, se elaboró un Diagnóstico que permitiera identificar en la Red de Mercociudades:

- Las fortalezas a potenciar.
- Las debilidades a enfrentar.
- Sus principales desafíos.

Las fuentes de información utilizadas para elaborar el Diagnóstico fueron:

- Entrevistas a responsables de las principales instancias de trabajo de Mercociudades (actores centrales del proyecto), en oportunidad de la Reunión Anual de Coordinación de Actividades que tuvo lugar en la ciudad de Montevideo los días 20 al 22 de marzo de 2017. De dichas reuniones participan las siguientes instancias: Presidencia, Vicepresidencias, Dirección Ejecutiva, Coordinadores/as y Subcoordinadores/as de Unidades Temáticas (UTs), Comisiones, Grupos de Trabajo y Secretaría Técnica Permanente de Mercociudades (STPM).

- La información recolectada en las entrevistas fue complementada con el análisis de: los Planes de Trabajo para el período 2016-2017 de la Presidencia, las Vicepresidencias y de las Unidades Temáticas[44]; la postulación a la Presidencia que hiciera la ciudad que la ejercerá en el período 2017-2018; sitios webs; y documentos de análisis realizados en el marco de la Red (Ver Anexo 2).

El *Diagnóstico* ha identificado seis ámbitos en los cuales las instancias de Mercociudades presentan debilidades a enfrentar- algunas preexistentes, y otras más recientes-, así como desafíos a alcanzar:

2.2.1. LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL, ORGANIZATIVA Y DE GESTIÓN DE MERCOCIUDADES

Desde su constitución, Mercociudades ha generado diversas modificaciones en su estructura, funcionamiento y gestión. La gobernanza actual de la Red es producto de una reforma de su Estatuto realizada en 2015.

A poco más de un año de funcionamiento, prevalece en la mayoría de los actores claves de la Red la percepción de que la reforma estatutaria no ha demostrado ser suficientemente efectiva. Esta visión se basa tanto en la poca efectividad de las modificaciones introducidas por el Estatuto (particularmente, en la figura creada de las Vicepresidencias); como en la persistencia de debilidades preexistentes en el funcionamiento y la gestión de Mercociudades que no fueron satisfactoriamente abordadas por la reforma.

Asimismo, se han identificado debilidades financieras y legales que tienen efecto sobre todo el funcionamiento de la Red.

En este ámbito, el desafío de Mercociudades consiste en ***Fortalecer su estructura institucional, organizativa y de gestión.*** Para ello, se recomienda realizar una reingeniería de dicha estructura, con el propósito de hacerla más dinámica y eficiente.

44 Por razones de claridad expositiva, en todo este documento (y salvo que se exprese lo contrario) cuando se hace referencia a las Unidades Temáticas (UTs) se incluyen también a las Comisiones y Grupos de Trabajo.

2.2.2. EL TRABAJO DE LAS UNIDADES TEMÁTICAS

A lo largo de los años, las UT se fueron transformando en ámbitos primordiales para el funcionamiento de Mercociudades: constituyen los espacios donde efectivamente se genera la actividad, donde se desarrolla la cooperación técnica entre las ciudades miembros, en diversos campos de las políticas públicas locales.

Sin embargo, el Diagnóstico sobre la estructura y funcionamiento interno de las UTs refleja una serie de debilidades a enfrentar (algunas de larga data, otras generados o profundizadas más recientemente). Entre ellas: insuficientes recursos financieros para para desarrollar o potenciar proyectos o acciones estratégicas; escaso aprovechamiento de las TICS; dificultades para garantizar el funcionamiento regular de las UTs; escasez de seguimiento, registro, sistematización y análisis del trabajo realizado; poca integración entre el trabajo de las diferentes UTs, etc.

En este ámbito, el desafío de Mercociudades consiste en ***Optimizar el trabajo de las UTs.***

Para ello, se recomienda por un lado, abordar particularmente este desafío en el proceso de reingeniería de la estructura institucional, organizativa y de gestión de Mercociudades propuesto anteriormente. Por el otro, se sugiere apoyar el trabajo de estas instancias técnicas de la Red a través del impulso de algunas actividades o proyectos estratégicos de las UTs.

2.2.3. LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE MERCOCIUDADES

En los últimos años, el ámbito de la comunicación interna y externa ha adquirido una mayor relevancia en la agenda de trabajo de Mercociudades. Muestra de ello ha sido la creación en 2013 del Grupo de Comunicación de Mercociudades, cuya tarea tiene un carácter transversal a todas las instancias de la Red.

Si bien el Grupo ha demostrado tener fortalezas en la gestión de la comunicación en redes, para poder desplegar todas sus potencialidades, la comunicación de la Red requiere enfrentar una serie de debilidades y desafíos específicos. En particular se priorizan dos aspectos a trabajar: los instrumentos de comunicación de que dispone la Red; y las vinculaciones del Grupo con las distintas instancias de la Red. En este ámbito, el desafío de Mercociudades consiste en ***Fortalecer la comunicación interna y externa de la Red.*** Para ello, se recomienda trabajar sobre los dos aspectos priorizados por la Red en este ámbito: generar mecanismos de articulación del Grupo con otras instancias de la red y con las ciudades socias; y apoyar el desarrollo de instrumentos comunicacionales claves.

2.2.4. LA CAPACIDAD DE INCIDENCIA DE MERCOCIUDADES A NIVEL LOCAL, NACIONAL E INTERNACIONAL

Dada su larga trayectoria, la cantidad de miembros, la amplitud de su territorio de actuación y la variedad de problemáticas urbanas que abordan sus diversas instancias de trabajo, Mercociudades se ha convertido en un interlocutor reconocido y legitimado a nivel internacional. Tiene un espacio en la red global Ciudades y Gobiernos Locales Unidos; es invitada y participa de diversas instancias-locales, nacionales e internacionales- donde se debaten los temas de las Agendas Globales con impacto en la gestión local; y suscribe declaraciones sobre esos temas, en forma individual o colectiva con otras redes.

Sin embargo, esta fortaleza no es suficiente para ejercer una efectiva incidencia, pues la Red no cuenta con capacidad para dar seguimiento a esas agendas, ni para generar informes técnicos actualizados.

En este ámbito, el desafío de Mercociudades consiste en ***Consolidar su capacidad de incidencia a nivel internacional, nacional y local.*** Para ello se recomienda, diseñar mecanismos que permitan a la Red acompañar sus mensajes y posiciones políticas frente a las agendas globales con sustento técnico y evidencias empíricas.

2.2.5. MERCOCIUDADES COMO ACTOR DE LA COOPERACIÓN SUR-SUR

A partir del trabajo realizado por las distintas instancias de la Red (en especial sus UTs), Mercociudades se fue configurando como un actor relevante de la Cooperación Sur-Sur, aunque es recién a partir de 2012 cuando comienza a enmarcar sus actividades dentro del concepto de cooperación Sur-Sur. Con el propósito de institucionalizar y formalizar este tipo de cooperación dentro de la Red, en 2016 se aprobó el Programa de Cooperación Sur-Sur de Mercociudades, estructurado en dos líneas de acción: una convocatoria anual para el financiamiento de proyectos de cooperación Sur-Sur; y una capacitación anual para la formulación de proyectos regionales (incorporando al programa el espacio de capacitación que desarrolla Mercociudades desde el año 2009: el proyecto "IN: Innovación y Cohesión Social").

En este ámbito, el desafío de Mercociudades consiste en ***Fortalecer su rol como actor de la Cooperación Sur-Sur.*** Para ello se recomienda, establecer alianzas estratégicas con otros actores (organismos internacionales, redes de ciudades, organismos nacionales o regionales, etc.) que puedan apoyar alguna/s de la/s convocatoria/s a proyectos de cooperación Sur-Sur (avanzando de esta manera hacia modalidades de cooperación triangular) y algunas de las capacitaciones anuales.

2.2.6. LA GENERACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE ALCANCE REGIONAL

Si bien Mercociudades ha realizado esfuerzos por promover una visión regional en su trabajo, resulta aún difícil que muchas ciudades miembros superen la lógica local o nacional de pensamiento y acción, para pasar a una necesaria visión y estrategia "regional". Ello se manifiesta en varios niveles de trabajo de la Red; pero tal vez sea en las UTs donde esta debilidad tenga impactos más evidentes sobre los resultados esperados del funcionamiento de la Red. En efecto, son pocos los casos de políticas públicas locales de alcance regional que se hayan desarrollado como resultado del trabajo de las UTs. Tal vez la única excepción relevante sea el Instituto de Turismo del Mercosur.

En este ámbito, el desafío de Mercociudades consiste en ***construir una visión colectiva que permita generar políticas públicas locales de alcance regional.***

Ello será producto de un proceso de largo plazo, de cambios culturales y organizacionales profundos. Sin embargo, como primeros pasos en esta dirección se recomiendan algunas acciones específicas: a) apoyar la única experiencia existente en la actualidad de política pública regional; b) establecer incentivos para que las actividades o proyectos de las UTs se elaboren sobre una visión regional; c) generar diagnósticos, evaluaciones y análisis regionales sobre las temáticas abordadas por cada UT.

Finalmente, el Diagnóstico ha podido también identificar una serie de actores del territorio (universidades y centros de estudio; ONGs, instituciones del sector privado, asociaciones de gobiernos locales, etc.) y actores externos (agencias de cooperación, organismos internacionales, organismos del Mercosur y UNASUR, etc.) con los cuales Mercociudades (como red o algunas de sus instancias de trabajo, en particular) ha generado vínculos, firmado acuerdos y desarrollado actividades conjuntas. Sin embargo, predomina entre los actores claves de las diferentes instancias de la Red la percepción de que dichos vínculos- en particular, con los actores del territorio- deben ser profundizados y ampliados.

2.3. JUSTIFICACIÓN

Descripción del origen de la acción propuesta y cómo responde al problema identificada	*Para la definición de los Ámbitos de intervención y la estrategia de intervención más adecuada, se consideró al Diagnóstico realizado como la primera etapa, la cual permitió identificar en Mercociudades: sus fortalezas a potenciar; sus debilidades a enfrentar y sus principales desafíos.* *La segunda etapa consistió en la sistematización y priorización de la información recabada en la primera etapa, en función de los Ejes de trabajo de la Red para los períodos 2016-2017 y 2017-2018 y de las prioridades de UCCI.* *En la tercera etapa se procedió a la definición de los ámbitos de intervención del Proyecto, a partir de los resultados de las etapas anteriores. Se identificaron los siguientes cinco Ámbitos de Intervención, los cuales abordan las principales debilidades y desafíos identificados en los seis ámbitos planteados en el punto 2.* ■ *Fortalecimiento de la capacidad institucional, operativa y relacional (con otros actores del territorio).* ■ *Visibilidad y comunicación del trabajo en redes.* ■ *Capacidad de incidencia de redes de ciudades en las agendas globales.* ■ *Promoción de la cooperación sur-sur.* ■ *Fortalecimiento de espacios técnicos de trabajo desde una perspectiva regional.*
Localización de la acción	*Territorio de actuación de Mercociudades: 323 ciudades de Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Venezuela, Chile, Bolivia, Ecuador, Perú y Colombia.*
Población o público objetivo	*Funcionarios y/o técnicos de las ciudades socias que participan de las diversas instancias de trabajo de Mercociudades.* *Complementariamente, y para algunas actividades se agrega otro público objetivo: organizaciones de la sociedad civil e instituciones académicas alojadas en las ciudades que conforman la Red.*

2.4. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

2.4.1. MARCO LÓGICO

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Supuestos/ Hipótesis/ Factores externos
Objetivo general	Fortalecer la red de gobiernos locales de América del Sur: Mercociudades, promoviendo su posicionamiento e incidencia ante la agenda regional y global, así como un actor de la cooperación sur sur.	■ *Índice de satisfacción de las ciudades socias con la eficacia del trabajo de Mercociudades. Meta: índice promedio Alto al finalizar el proyecto.* ■ *Variación en el número promedio de invitaciones anuales recibidas por la Red para participar de eventos internacionales relativos a la cooperación Sur-Sur, durante los 4 semestres de duración del proyecto.*	■ *Encuestas aplicadas a un grupo seleccionado aleatoriamente.* ■ *Registros de la Presidencia y la STPM.*	Mercociudades mantiene o aumenta el nivel de participación de los gobiernos locales de la región. El interés y la participación de los países en los procesos de integración regional como MERCOSUR y UNASUR se mantiene.
Objetivo específico	Mejorar la capacidad institucional, técnica, operativa y de incidencia de la Red.	■ *Mejora en un 15% el Índice de evaluación y ranking las UTs., participantes de las actividades del proyecto a diciembre de 2018.* ■ *La gestión de cobro de cuotas es mejorada y el número de cuotas cobradas se incrementa en un 20%, con respecto a 2016.* ■ *Cantidad de presencia de máximas autoridades políticas de las ciudades socias en las reuniones de las principales instancias de la Red. Meta: incremento de un 30% al finalizar el proyecto.* ■ *Variación en el porcentaje de cumplimiento del Plan de Trabajo de la Presidencia, STPM y otras instancias políticas de la Red durante el período de ejecución del proyecto.*	■ *Registros del Índice de evaluación y ranking de la Red.* ■ *Informe financiero de la Presidencia y de la STP 2017-2018.* ■ *Actas de reuniones* ■ *Informe anual de la Presidencia y otras instancias políticas para el período 2017-2018.*	■ *La estabilidad política en los países de las ciudades socias se mantiene.* ■ *El interés de las ciudades socias con responsabilidad en las instancias de la Red se mantiene.*

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Supuestos/ Hipótesis/ Factores externos
Resultados esperados	RE1: Un diseño de mejora de la estructura institucional, organizativa y de gestión de la Red es elaborado y consensuado entre sus distintas instancias; y sus primeras reformas son implementadas. RE2: La comunicación interna de la Red es mejorada con la mayor articulación del Grupo de Comunicaciones con otras instancias de la Red y con las ciudades socias. RE3: La comunicación externa de la Red es optimizada con el desarrollo de instrumentos de comunicación. RE4: La capacidad de incidencia local, nacional e internacionales de Mercociudades es potenciada a partir de la generación de dispositivos técnicos de seguimiento y análisis de las agendas globales con impacto en el territorio. RE5: El rol de Mercociudades como actor de la cooperación Sur-Sur es consolidado. RE6: El trabajo técnico de la Red es promovido desde una perspectiva regional.	■ *Índice de satisfacción de las ciudades con responsabilidad en las instancias de la Red sobre el funcionamiento de las mejoras implementadas en la estructura institucional, organizativa y de gestión.* ■ *Mejora de la aplicación del manual de Visibilidad de la Red por parte de las ciudades socias. Meta: incremento de un 20% de las ciudades socias que aplicaron las pautas de visibilidad durante el año 2018.* ■ *Incremento en 10000 (diez mil) visitas a la web de Mercociudades al finalizar el proyecto, con respecto a las 115.000 (ciento quince mil) visitas de 2016.* ■ *Variación de la cantidad de espacios donde fue presentado el video.* ■ *Cantidad de ciudades socias que utilizaron los instrumentos de campaña o manifestaron su interés en hacerlo al finalizar el proyecto.* ■ *Cantidad de documentos técnicos de seguimiento y análisis de las agendas globales generados al finalizar el proyecto. Meta: 6* ■ *Incremento del 30% del número de proyectos presentados a la segunda Convocatoria Sur-Sur y de su calidad, en relación con la primera.* ■ *Mejora de la evaluación y ranking del trabajo técnico de las UTs que participaron de los proyectos apoyados, al finalizar el proyecto.*	■ *Encuesta aplicada a los responsables de las instancias políticas y técnicas de la Red.* ■ *Informes del Grupo de Comunicación.* ■ *Contador del sitio web.* ■ *Informe de la STPM.* ■ *Registros del Grupo de Comunicaciones.* ■ *Registros de la Presidencia y de la STPM.* ■ *Informes del Programa de Cooperación Sur-Sur de Mercociudades.* ■ *Actas de los procesos de selección de los proyectos.* ■ *Acuerdos de financiación firmados.* ■ *Registros del Índice de evaluación y ranking de la Red.*	■ *La estabilidad política en los países de las ciudades socias se mantiene.* ■ *El interés de las ciudades socias con responsabilidad en las instancias de la Red se mantiene.*

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Supuestos/ Hipótesis/ Factores externos
Actividades	1. Diseño de una propuesta de mejora de la estructura institucional, organizativa y de gestión de la Red. 2. Realización de una consulta a todos los responsables de las diferentes instancias de Mercociudades. 3. Realización de un Taller entre los integrantes de la Dirección Ejecutiva. 4. Realización de un encuentro sobre "La comunicación en las redes". 5. Reconfiguración y actualización del sitio web de Mercociudades. 6. Elaboración de materiales de difusión de la Red. 7. Generación de un mecanismo de seguimiento de las agendas globales en las cuales participa Mercociudades, y de elaboración de informes técnicos actualizados. 8. Apoyo a las convocatorias de proyectos del Programa de Cooperación Sur-Sur. 9. Apoyo a una capacitación regular dentro del Programa de Cooperación Sur-Sur de Mercociudades (capacitaciones IN). 10. Apoyo al desarrollo de 2 proyectos enmarcados en las líneas estratégicas de la Presidencia, que involucren a varias UTs (mínimo 2). 11. Apoyo al desarrollo del Instituto de Turismo de las Mercociudades.	Medios: presupuesto.	*Costes: presupuesto.*	■ *La estabilidad política en los países de las ciudades socias se mantiene.* ■ *El interés de las ciudades socias con responsabilidad en las instancias de la Red se mantiene.*

2.4.2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO: FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL, OPERATIVA Y RELACIONAL DE MERCOCIUDADES

ACTIVIDAD 1: Diseño de una propuesta de mejora de la estructura institucional, organizativa y de gestión de la Red con el propósito de dinamizarla y hacerla más eficiente.

Esta actividad incluye la realización previa de un diagnóstico de las debilidades y fortalezas de la capacidad institucional, organizativa y de gestión de Mercociudades.

En particular, se propondrán medidas para optimizar: la estructura institucional de la Red; la articulación de sus órganos; la clarificación de los roles; la eficacia del trabajo de las diferentes instancias; el funcionamiento de las UTs; y la gestión financiera y operativa (STPM).

La propuesta incluirá medidas en dos etapas: aquellas que puedan realizarse a corto plazo (para ser presentadas en la Asamblea en el marco de la Cumbre de la Red, 29-30 noviembre y 1 de diciembre de 2017); y aquellas de mediano plazo.

Una versión preliminar del diagnóstico y de las propuestas servirán de base para la Consulta de la Actividad 2, y se discutirán en el Taller de la Actividad 3. Los resultados de estas dos actividades retroalimentarán, a su vez, la elaboración de la versión final del documento de diagnóstico y propuestas.

Herramienta:

- Asistencia técnica/consultoría.

Actores:

- Todas las instancias de la Red, bajo la coordinación de la Presidencia.

ACTIVIDAD 2: Realización de una consulta a todas las personas responsables de las diferentes instancias de Mercociudades.

Se confeccionará un cuestionario de consultas sobre los principales tópicos y alternativas de propuestas planteados en el documento preliminar de diagnóstico y propuestas elaborado en la Actividad 1. El cuestionario será remitido a todas las personas responsables de las diferentes instancias de trabajo (técnico y político) de la Red, con el propósito de recabar sus opiniones y comentarios y sugerencias.

Los resultados de los cuestionarios de consulta serán sistematizados y constituirán un insumo adicional para los debates en el Taller de la Actividad 3 y para la elaboración de la versión final del documento de la Actividad 1.

Herramienta:

- Consulta.

Actores:

- Responsables de todas las instancias de la Red.
- La actividad será preparada y coordinada por la STPM.

ACTIVIDAD 3: Realización de un Taller entre las personas integrantes de la Dirección Ejecutiva y otros actores calificados de la Red, para:

- Debatir y definir los lineamientos estratégicos que guiarán el trabajo de Mercociudades en los siguientes tres años.
- Reflexionar sobre la gobernanza de la Red (estructura, organización y gestión). Se espera que este debate parta del diagnóstico y las propuestas preliminares resultado de la Actividad 1, y las complemente o modifique.

Se invitará a participar del Taller a funcionarios/técnicas de ciudades miembros que- no formando parte de la Dirección Ejecutiva- tengan o hayan tenido una trayectoria de trabajo en alguna/s instancia/s de la Red, y a representantes de la Secretaría General de UCCI.

Herramienta:

- Taller de dos días de duración.

Actores:

- Integrantes de la Dirección Ejecutiva.
- Otros actores calificados de la Red.
- Secretaría General de UCCI.

ÁMBITO: VISIBILIDAD Y COMUNICACIÓN DEL TRABAJO EN REDES

ACTIVIDAD 4: Realización de un encuentro sobre "La comunicación en las redes". Este encuentro tendrá dos instancias. Una entre los integrantes del Grupo de Comunicación de Mercociudades y los responsables de los espacios de comunicación de UCCI, con la finalidad de intercambiar experiencias y buenas prácticas en la temática del encuentro. Y otra, en forma de Taller en el cual se incorporarían los y las Directores/as de Comunicación de aquellas ciudades miembros de Mercociudades con responsabilidades en las diversas instancias de la Red (coordinadores de UTs, Presidencia, STPM, Dirección Ejecutiva, etc.). La finalidad de este Taller reflexionar sobre la comunicación como instrumento para que las ciudades (sus administraciones y sus ciudadanos) se apropien de la Red.

Herramienta:

- Intercambio de experiencias.
- Taller.

Actores:

- Grupo de Comunicación de Mercociudades.
- Responsables de Comunicación de UCCI.
- Directores de Comunicación de ciudades con responsabilidad en las diversas instancias de la Red.

ACTIVIDAD 5: Reconfiguración y actualización del sitio web de Mercociudades.

Herramienta:

- Comunicación.

Actores:

- Grupo de Comunicación de Mercociudades.

ACTIVIDAD 6: Elaboración de materiales de difusión de la Red.

Esta actividad incluye:

- El diseño y edición de un nuevo video institucional de Mercociudades.
- La elaboración de contenidos y herramientas para una campaña de difusión de la posición de la Red sobre una temática específica dentro de los lineamientos estratégicos que se definan en la Actividad 3.

Herramienta:

- Comunicación.
- Campaña.

Actores:

- Grupo de Comunicación de Mercociudades.

ÁMBITO: CAPACIDAD DE INCIDENCIA DE REDES DE CIUDADES EN LAS AGENDAS GLOBALES

ACTIVIDAD 7: Generación de un mecanismo de seguimiento de las agendas globales en las cuales participa Mercociudades y de elaboración de informes técnicos actualizados.

Ello se espera realizar a través de un convenio específico con AUGM o bien con alguna/s institución/es académica/s, centro/s de estudios o instituto/s de investigación, radicado/s en alguna de las ciudades miembros de la Red.

Herramienta:

- Asistencia técnica.

Actores:

- Dirección Ejecutiva.
- AUGM.
- Instituciones académicas, centros de estudios, institutos de investigación, radicados en alguna de las ciudades miembros de la Red.

ÁMBITO: PROMOCIÓN DE LA COOPERACIÓN SUR-SUR

ACTIVIDAD 8: Apoyo a las convocatorias de proyectos del Programa de Cooperación Sur-Sur.

Específicamente, se trata de brindar apoyo a un total de tres proyectos en dos convocatorias anuales: un proyecto en la convocatoria 2017 (ya lanzada); y dos proyectos en la convocatoria 2018. En el primer caso, UCCI formará parte del Comité de Selección y evaluación de las propuestas. En el segundo caso, además de dicho involucramiento, UCCI participará de la elaboración de las bases del llamado correspondiente.

Herramienta:

- Concurso.

Actores:

- Ciudades miembros de Mercociudades.
- Organizaciones de la sociedad civil e instituciones académicas alojadas en las ciudades que conforman la Red, quienes pueden formar parte de las propuestas.

ACTIVIDAD 9: Apoyo a una capacitación regular dentro del Programa de Cooperación Sur-Sur de Mercociudades (capacitaciones IN).

Para la definición del perfil de las capacitaciones se utilizará el mismo criterio que viene aplicando la Red en su proyecto IN: la priorización de las temáticas a abordar en función de los ejes de trabajo anuales establecidos por cada Presidencia.

Se dejará un cupo en las capacitaciones para técnicos/as de gobiernos locales de ciudades latinoamericanas socias de UCCI. Para la selección de las/los participantes, se aplicarán los mismos criterios y normativas de selección del Programa de Cooperación Sur-Sur.

Herramienta:

- Acciones formativas.

Actores:

- Funcionarios y funcionarias/técnicos y técnicas de las ciudades miembros de Mercociudades.
- Organizaciones de la sociedad civil e instituciones académicas alojadas en las ciudades que conforman la Red, quienes pueden formar parte de las capacitaciones.
- Funcionarios y funcionarias/técnicos y técnicas de ciudades latinoamericanas socias de UCCI.

ÁMBITO: FORTALECIMIENTO DE ESPACIOS TÉCNICOS DE TRABAJO DESDE UNA PERSPECTIVA REGIONAL

ACTIVIDAD 10: Apoyo al desarrollo de 2 proyectos enmarcados en las líneas estratégicas de la Presidencia, que involucren a varias UTs (mínimo 2).

Para ello, se establecerá un procedimiento para el llamado a presentación de propuestas, las cuales serán evaluadas por un comité compuesto por representantes de Mercociudades y de UCCI.

Los criterios a considerar en la selección serán:

- La sinergia con las prioridades de la Presidencia del período.
- La articulación del trabajo de varias UTs.
- La promoción de una visión regional y/o de políticas públicas locales de dimensión regional.
- Participación de actores del territorio.

Herramienta:

- Concurso.

Actores:

- Unidades Temáticas de Mercociudades.

ACTIVIDAD 11: Apoyo al desarrollo del Instituto de Turismo de las Mercociudades.

Se le ha otorgado una acción particular a este proyecto por tratarse de la única política pública de alcance regional ya priorizada por la Red.

Si bien el proyecto ya está elaborado y acordado en la Red, requiere aún del diseño de un Plan de Negocios para su funcionamiento operativo; sí como del análisis de los instrumentos legales pertinentes para su organización interna.

Herramienta:

- Asistencia técnica.

Actores:

- Unidad Temática de Turismo.
- Dirección Ejecutiva.
- STPM.
- Sector privado vinculado al turismo (empresas, cámaras empresariales, etc.).
- Centros académicos vinculados a la temática del turismo.

2.4.3. FOCALIZACIÓN HACIA LOS ODS

El proyecto focaliza su contribución a los ODS en los siguientes aspectos:

ODS 11: Ciudades y Comunidades sostenibles, al promover el fortalecimiento de una red de ciudades que tiene como uno de sus objetivos el intercambio de experiencias y la generación de políticas públicas regionales en diversos ámbitos de la gestión de las ciudades y sus comunidades; y al impulsar la capacidad de incidencia de las ciudades en las agendas nacionales e internacionales.

ODS 17: Alianzas para lograr objetivos, al promover la cooperación Sur-Sur descentralizada y al constituirse en sí mismo en una alianza para la cooperación Norte-Sur.

En general, en todos los ODS, al constituir éstos una de las áreas temáticas del Programa de Cooperación Sur-Sur de Mercociudades, el cual es apoyado en el presente proyecto.

2.4.4. CRONOGRAMA DE INTERVENCIÓN

Resultados esperados	Actividades	Cronograma año 1	Cronograma año 2
RE1: Un diseño de mejora de la estructura institucional, organizativa y de gestión de la Red es elaborado y consensuado entre sus las distintas instancias; y sus primeras reformas son implementadas.	**Actividad 1:** Diseño de una propuesta de mejora de la estructura institucional, organizativa y de gestión de la Red con el propósito de dinamizarla y hacerla más eficiente. **Actividad 2:** Realización de una consulta a todos los responsables de las diferentes instancias de Mercociudades. **Actividad 3:** Realización de un Taller entre los integrantes de la Dirección Ejecutiva y otros actores calificados de la Red.	**Primer cuatrimestre** **Primer cuatrimestre** **Primer cuatrimestre**	
RE2: La comunicación interna de la Red es mejorada con la mayor articulación del Grupo de Comunicaciones con otras instancias de la Red y con las ciudades socias.	**Actividad 4:** Realización de un encuentro sobre "La comunicación en las redes".	**Tercer cuatrimestre**	
RE3: La comunicación externa de la Red es optimizada con el desarrollo de instrumentos de comunicación.	**Actividad 5:** Reconfiguración y actualización del sitio web de Mercociudades. **Actividad 6:** Elaboración de materiales de difusión de la Red.	**Durante los tres cuatrimestres** **Tercer y cuarto cuatrimestre**	**Primer cuatrimestre**
RE4: La capacidad de incidencia local, nacional e internacionales de Mercociudades es potenciada a partir de la generación de dispositivos técnicos de seguimiento y análisis de las agendas globales con impacto en el territorio.	**Actividad 7:** Generación de un mecanismo de seguimiento de las agendas globales en las cuales participa Mercociudades y de elaboración de informes técnicos actualizados.	**Segundo y tercer cuatrimestre**	**Primer cuatrimestre**
RE5: El rol de Mercociudades como actor de la cooperación Sur-Sur es consolidado.	**Actividad 8:** Apoyo a las convocatorias de proyectos del Programa de Cooperación Sur-Sur. **Actividad 9:** Apoyo a una capacitación regular dentro del Programa de Cooperación Sur-Sur de Mercociudades (capacitaciones IN).	**Primer y cuarto cuatrimestre** **Tercer cuatrimestre**	
RE6: El trabajo técnico de la Red es promovido desde una perspectiva regional.	**Actividad 10:** Apoyo al desarrollo de 2 proyectos enmarcados en las líneas estratégicas de la Presidencia, que involucren a varias UTs (mínimo 2). **Actividad 11:** Apoyo al desarrollo del Instituto de Turismo de las Mercociudades.	**Primer cuatrimestre**	**Primer cuatrimestre**

2.5. BREVE ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Los mecanismos previstos de seguimiento y evaluación del proyecto tienen un carácter interno: serán diseñados e implementados por el técnico designado por Mercociudades para la gestión del proyecto. Sus informes serán elevados a la Dirección Ejecutiva de la Red para su aprobación.

Dado el importe total del proyecto, así como su corta duración, no se consideró pertinente la contratación de personal externo para realizar ambas tareas.

La estrategia de seguimiento y evaluación consistirá en:

- Se generarán informes de seguimiento cuatrimestrales (4 informes en total), tanto del aspecto técnico como financiero del proyecto, los cuales serán de uso interno del proyecto.
- Cumplidos los primeros 12 meses del proyecto, se elaborará una evaluación técnica y financiera intermedia, que será elevada a las autoridades competentes de UCCI para su consideración.
- Un informe de evaluación final (técnica y financiera) será elaborado y entregado a UCCI dos meses después de finalizado el proyecto.

Para la elaboración de los informes de seguimiento y evaluación se seguirán las pautas y criterios de uso regular por parte de la UCCI.

2.6. BREVE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La estrategia de comunicación del proyecto contemplará entre sus acciones las que se detallan a continuación:

- Difusión y visibilidad del lanzamiento oficial del proyecto.
- Convocatoria a las distintas partes involucradas de Mercociudades a participar de las actividades del proyecto.
- Difusión específica del calendario del proyecto a todas las partes involucradas (contemplando instancias presenciales como virtuales).
- Difusión y visibilidad de las actividades, definiciones y avances concretos del proyecto.
- Las actividades contarán con registro fotográfico, periodístico y/o audiovisual.
- Consultas a medio camino del proyecto con el objetivo de monitorear y hacer más eficaz y efectiva la comunicación interna.
- Se elaborarán recomendaciones, protocolos y se podrán ofrecer herramientas puntuales para facilitar los intercambios de forma virtual (equipos necesarios, conexión a internet, plataforma en línea de la Red).
- Puntualmente la campaña de difusión prevista en la Actividad 6 demandará una estrategia específica que se diseñará oportunamente, de acuerdo a las definiciones que se alcancen a lo largo de la iniciativa.

En las acciones de comunicación se seguirán las pautas de visibilidad y comunicación de la UCCI para sus proyectos de cooperación integral. Todos los productos comunicacionales contarán con lenguaje inclusivo. Los eventos, talleres, reuniones y publicaciones que se deriven de este proyecto contendrán en sus materiales de difusión los logos de UCCI (así como referencia a su apoyo) y de Mercociudades en un espacio destacado. A ellos se les podrán sumar logos de otras instituciones según su apoyo a las iniciativas del proyecto.

Para la difusión de las acciones del proyecto, Mercociudades cuenta con 2 sitios web, una plataforma virtual de capacitación y apoyo técnico, diversas redes sociales, un grupo de comunicación regional y diversas bases de contactos (ciudades miembros, organizaciones sociales, organismos internacionales, prensa, etc.).

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Sede de la Secretaría General de la UCCI
C/ Montalbán, 1, 28014. Madrid
Tel. +34 915 889 693
ucci@ciudadesiberoamericanas.org

www.ciudadesiberoamericanas.org

/ucci.sg @UCCI_SG

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

CULTURA Y COMUNICACIÓN

35 años anos

UCCI
UNIÓN DE CIUDADES CAPITALES IBEROAMERICANAS
UNIÃO DE CIDADES CAPITAIS IBERO-AMERICANAS