



# Estrategias participativas para internacionalizar el territorio

Miradas desde América Latina y Europa



*Ciudades al mundo*

03



## Ciudades al mundo

# Estrategias participativas para internacionalizar el territorio

Miradas desde América Latina y Europa



Proyecto financiado  
con el apoyo de la UE



**Miguel Ángel Mancera Espinosa**

Jefe de Gobierno de la Ciudad de México

**Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano**

Coordinador General de Asuntos Internacionales

**Aníbal Gaviria Correa**

Alcalde de Medellín

*Cuadernos para la Internacionalización de las Ciudades, número 3  
Estrategias participativas para internacionalizar el territorio.  
Miradas desde América Latina y Europa*

Primera edición 2014

Este libro ha sido realizado, sin fines de lucro, por la Coordinación General de Asuntos Internacionales de la Jefatura de Gobierno del Distrito Federal y la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana (ACI Medellín, Colombia) en el marco del proyecto "AL-LAs", Alianza euro-latinoamericana de cooperación entre ciudades, con el apoyo financiero de la Comisión Europea. Las opiniones expresadas en él son responsabilidad exclusiva de los autores y no reflejan en modo alguno la posición oficial de los socios y colaboradores del proyecto, ni de la Comisión Europea, ni de los Estados miembros de la Unión Europea.

© Derechos Reservados

Gobierno del Distrito Federal, México, 2014

Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín  
y el Área Metropolitana, 2014

La reproducción total o parcial de los contenidos  
de este libro está permitida y aconsejada, siempre  
y cuando se cite la fuente.

ISBN 978 607 02 5093 4

**JEFATURA DE GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL**

Coordinación General de Asuntos Internacionales  
República de Chile 6  
Centro Histórico, Delegación Cuauhtémoc  
México, D.F. 06010 México.

[www.df.gob.mx](http://www.df.gob.mx)

COORDINACIÓN GENERAL	Eugene D. Zapata Garesché
AUTORES	FLUYT Brokers de Conocimiento Liliana Parra, Juliana Gutiérrez y Sébastien Longhurst
COORDINACIÓN EDITORIAL	Eugene D. Zapata Garesché Jordy Adrián Meléndez Yúdicó
CUIDADO DE LA EDICIÓN	Braulio Antonio Díaz Castro Paola Andrea Arjona Caycedo
DISEÑO GRÁFICO	Andrés Mario Ramírez Cuevas
ILUSTRACIONES	Ismael Villafranco
FOTOGRAFÍA PORTADA	Cortesía de la ACI Medellín

**AGENCIA DE COOPERACIÓN E INVERSIÓN DE MEDELLÍN  
Y EL ÁREA METROPOLITANA**

Calle 41, Número 55-80  
Plaza Mayor Medellín, Oficina 303  
Medellín, Antioquia, Colombia.

[www.acimedellin.org](http://www.acimedellin.org)

# ALCAs | Ciudades al mundo

PROYECTO



**CDMX**  
CIUDAD DE MÉXICO



Proyecto financiado  
con el apoyo de la UE

## Socios



## Colaboradores



## Aliados





*Alianza euro-latinoamericana  
de cooperación entre ciudades*  
[www.proyectoallas.net](http://www.proyectoallas.net)

#### Coordinación General AL-LAs

Cuahtémoc Cárdenas Solórzano  
Coordinador General de Asuntos Internacionales  
**Jefatura de Gobierno de la Ciudad de México**

Jefe de la Unidad AL-LAs  
Eugene des Chapelles Zapata Garesché  
Coordinadora técnica  
Paola Andrea Arjona Caycedo  
Coordinador metodológico  
Jordy Adrián Meléndez Yúdice  
Responsable de comunicación  
Braulio Antonio Díaz Castro  
Gerente administrativo  
Angélica Montes Díaz

#### Socios AL-LAs

**Municipalidad de Morón, Argentina**  
Lucas Hernán Ghi, Intendente  
Mariano Larisgoitia, Director de Relaciones  
Internacionales y Cooperación

**Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, Brasil**  
Marcio Lacerda, Prefeito  
Rodrigo Oliveira Perpétuo, Secretario Municipal Adjunto  
de Relaciones Internacionales

**Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín  
y el Área Metropolitana, Colombia**  
Anibal Gaviria, Alcalde

**Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador**  
Mauricio Rodas, Alcalde  
Henry Chávez, Director de Relaciones Internacionales

**Fondo Andaluz de Municipalidades  
para Solidaridad Internacional, España**  
Ignacio Caraballo, Presidente  
Felipe Llamas, Director del Área de Multilateral y Redes

**Ciudades Unidas de Francia**  
Roland Ries, Presidente  
Felicía Medina, Responsable para América Latina  
y el Caribe

**Municipalidad de Lima Metropolitana, Perú**  
Susana Villarán, Alcaldesa  
Tennessi Schiavi, Subgerente de Cooperación  
Técnica Internacional

**Intendencia Municipal de Montevideo, Uruguay**  
Ana Olivera, Intendente  
Rubén García, Director de la División de Relaciones  
Internacionales y Cooperación

#### Colaboradores

Asociación Mexicana de Oficinas de Asuntos  
Internacionales de los Estados, AMAIE

Association française des professionnels de l'action  
européenne et internationale des collectivités  
territoriales, ARRICOD

Institut Français d'Amérique Latine, IFAL, Ambassade  
de France au Mexique

Universidad del Rosario, Colombia

#### Aliados

Prefeitura Municipal de Rio de Janeiro, Brasil  
Gobierno del Estado de Yucatán, México

# Índice

## Prólogo

Miguel Ángel Mancera Espinosa | 10

Aníbal Gaviria Correa | 11

## Presentación

María Luisa Zapata Trujillo y Paola Andrea Arjona Caycedo | 12

## Introducción

| 16

## Nota metodológica

| 20

## I. ¿Quiénes participan en la internacionalización de un territorio?

| 25

1.1 Universidades y comunidad académica | 27

1.2 Gremios y sector privado | 27

1.3 Organizaciones de la sociedad civil | 30

1.4 Cuerpos legislativos | 31

1.5 El gobierno local como coordinador de la internacionalización | 32

1.6 El gobierno local como promotor de la internacionalización desarrollo territorial | 33

<b>II. Doce ideas para la internacionalización estratégica, participativa y sostenible</b>	<b>  37</b>
1. Alineada	41
2. Plural y ciudadana	44
3. Con mirada territorial	47
4. Sintonizada con la agenda global	49
5. Flexible	52
6. Focalizada	53
7. Multi-dimensional	57
8. Visible	60
9. Profesional	62
10. Medible	65
11. Durable	68
12. Para tod@s	72
<b>III. Dialogar para internacionalizar la ciudad, la región, el territorio</b>	<b>  75</b>
3.1 ¿Para qué queremos dialogar?	
3.2 ¿Qué resultados podemos esperar del diálogo?	79
3.3 Dialogar ¿con quién?	84
<b>IV. Planeación estratégica para la acción internacional</b>	<b>  89</b>
Etapa 1. Definición	92
Etapa 2. Planeación	98
Etapa 3. Diseño de la implementación	102
Etapa 4. Retroalimentación y sostenibilidad	107

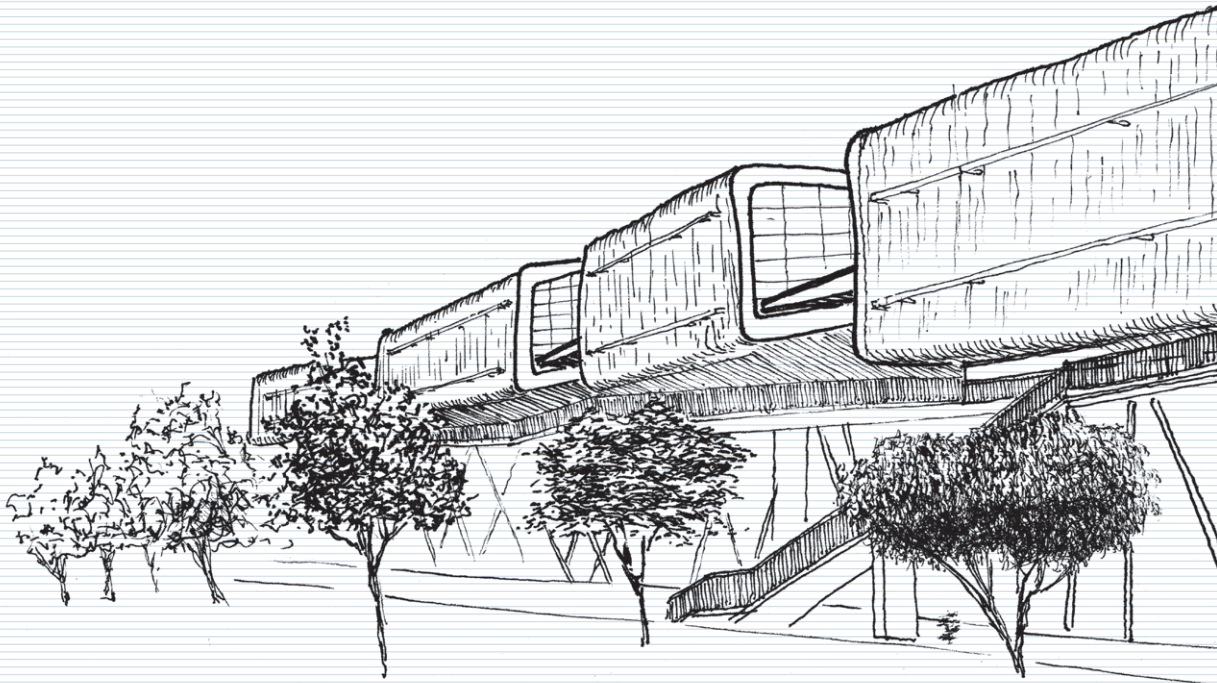
<b>Bibliografía recomendada</b>	<b>  117</b>
---------------------------------	--------------

<b>Siglas y abreviaturas</b>	<b>  119</b>
------------------------------	--------------

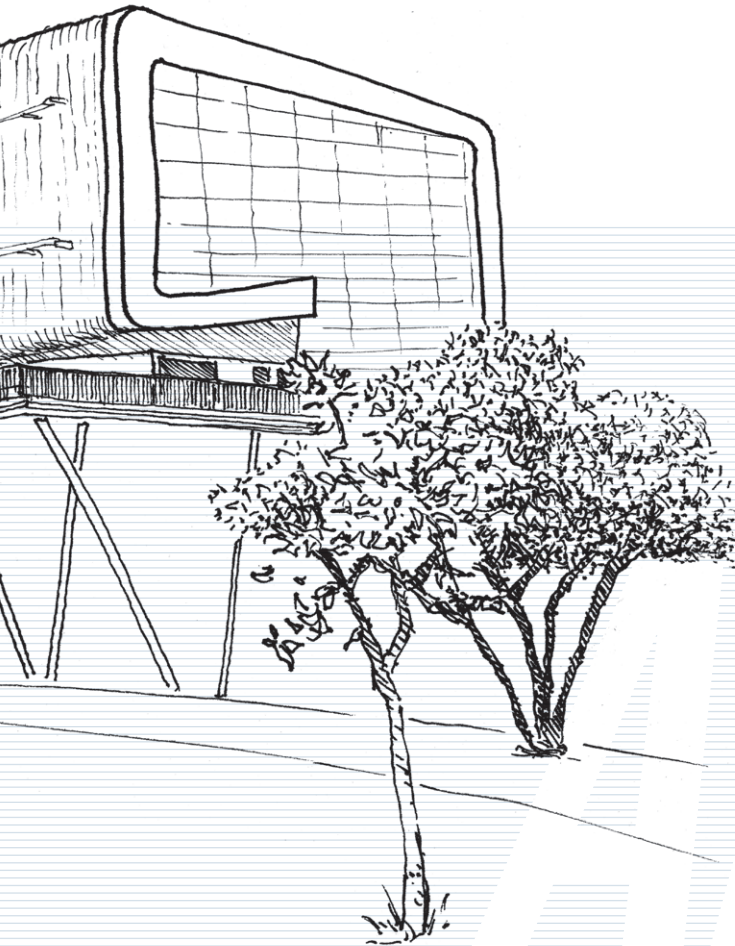
### **Recuadros**

1. El rol de las universidades en la internacionalización	<b>  29</b>
2. El “modelo de internacionalización” de Medellín, Colombia	<b>  42</b>
3. Helsinki: Internacionalización con enfoque territorial	<b>  48</b>
4. Global Task Force of Local and Regional Governments for Post 2015 Development Agenda Towards Habitat III	<b>  50</b>
5. Internacionalización focalizada: Liverpool, Reino Unido	<b>  56</b>
6. Acompañamiento en la internacionalización de pequeñas municipalidades: la experiencia de la Diputación de Barcelona	<b>  63</b>
7. Midiendo la internacionalización en Belo Horizonte	
8. Sostenibilidad de la estrategia internacional en contextos políticos cambiantes: Medellín y Lima	<b>  71</b>
9. Plataforma ciudadana para el mundo: ejemplo desde la región Nord-Pas de Calais en Francia	<b>  73</b>
10. Tipo de actores con quien dialogar	
11. Internacionalización de la ciudad o el territorio: tipo de actores con quien dialogar	<b>  83</b>
12. Mapa de actores de la acción internacional de Medellín, Colombia	<b>  95</b>
13. Abanico de posibilidades internacionales: Estado de Bahía, Brasil	<b>  103</b>
14. Relación entre indicadores según nivel de resultados y jerarquía	<b>  111</b>





# Prólogo





**Miguel Ángel Mancera Espinosa**

Jefe de Gobierno de la Ciudad de México

Construir una verdadera Capital Social para todas y todos es apuesta prioritaria del Gobierno de la Ciudad de México. Por ello, ha sido indispensable escuchar múltiples voces, conversar con todo tipo de actores, entrar en contacto con distintas comunidades y agrupaciones para conocer sus necesidades, intereses y así apuntar juntos en un objetivo común: el desarrollo pleno de nuestra Ciudad así como el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

En el camino participan los sectores que dan fuerza y dinamismo a esta gran urbe como la academia, el sector privado, la sociedad civil organizada y por supuesto, los diversos poderes y órdenes de gobierno.

En este sentido, la acción internacional desplegada desde la Ciudad de México sigue una lógica similar y objetiva: nuestra internacionalización deber ser *estratégica* y *participativa*. Por primera vez en la historia de la Ciudad, el Programa General de Desarrollo 2012-2018 incluyó a la “Acción Internacional” como un eje *transversal* a todas las actividades del gobierno, con la intención de afianzar –tanto a nivel local como internacional– nuestros objetivos en materia de igualdad social, seguridad y certeza jurídica, desarrollo económico y sostenible.

Las actividades internacionales y de cooperación que realizamos, adquieren un cariz estratégico al apuntalar, potenciar y acompañar nuestras prioridades de desarrollo. Desde el gobierno es posible realizar

intercambios técnicos con otras ciudades, compartir experiencias de gestión pública, buscar y recibir fondos internacionales para el desarrollo de proyectos urbanos, posicionar la marca y el modelo de nuestra ciudad en el mundo; entre otras muchas actividades.

Sin embargo, la acción exterior de una ciudad como la nuestra no es –ni debe ser– tarea exclusiva de su gobierno. Hoy más que nunca la internacionalización de un territorio requiere de la confluencia de diversos actores que reconozcan, acompañen, enriquezcan y den continuidad a las políticas públicas y los proyectos emprendidos. Gremios culturales, universidades, empresas, cámaras de comercio y turismo, colectivos sociales, entre muchos otros, son fundamentales en la construcción de una visión compartida sobre ¿por qué? y ¿para qué? internacionalizar la ciudad.

Por ello, en la Ciudad de México estamos “Decidiendo juntos” a la hora de formular e implementar nuestras políticas públicas en todos los rubros, incluida la acción internacional. De la mano de nuestra ciudad socia y amiga Medellín, Colombia, presentamos el 3er. volumen de la *Colección de Cuadernos para Internacionalizar la Ciudad* del Proyecto AL-LAs. Confiamos que las reflexiones serán de utilidad para las personas técnicas, funcionarias y estudiosas de la acción internacional del gobierno local; y que con ellas, contribuyamos a una internacionalización más estratégica, incluyente, democrática y de largo plazo.



**Anibal Gaviria**  
Alcalde de Medellín

Han pasado ya casi 15 años desde que Medellín comprendió que la solución a sus dificultades, a sus retos para convertirse en una ciudad distinta, más incluyente y justa, en una ciudad para la VIDA, debía contemplar otros caminos y acoger propuestas de diversos actores determinantes para impulsar su nuevo horizonte de desarrollo.

Fue así como construimos las bases que hoy soportan nuestra plataforma estratégica de internacionalización: Plaza Mayor, nuestro centro de eventos y convenciones; la Fundación Medellín Convention & Visitors Bureau y la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana (ACI), organizaciones que se complementan para agilizar y afianzar el crecimiento económico y social que estamos construyendo.

Desde el año 2002 iniciamos un proceso de acercamiento al mundo que nos permitió, después de los años de dificultad, restablecer relaciones y encontrar nuevos aliados llevándole al mundo el mensaje de que Medellín es mucho más que violencia y narcotráfico.

En este contexto, la comunidad internacional amiga, asesora y guía, reconoce en Medellín un modelo de gestión pública con real sensibilidad social, donde la internacionalización se entiende como un elemento más para transformar las condiciones en el territorio.

Con estos socios que nos han entregado su esfuerzo y voluntad –bien con recursos financieros, bien con su conocimiento–, y con el trabajo dirigido y ajustado

a las prioridades, que la ACI ha sabido coordinar y concretar, como única institución pública de Colombia que agrupa gestiones en los ámbitos de la cooperación internacional descentralizada, la atracción de inversión extranjera, y las relaciones internacionales, Medellín hoy encarna un ejemplo de que cualquier cambio es posible si se desea realmente.

Medellín cree hoy en la cooperación Sur-Sur como una alternativa estupenda para fortalecer y dinamizar relaciones con viejos o nuevos aliados, para seguir creando ideas de progreso. Hemos dado pasos firmes como la primera política pública de cooperación que una ciudad colombiana adopta y la elaboración del libro Laboratorio Medellín, primer ejercicio de sistematización de Buenas Prácticas en una ciudad latinoamericana y que desde 2011 nos ha permitido impulsar en la región la cooperación horizontal como opción para las relaciones internacionales y el desarrollo conjunto de nuestras ciudades.

Definitivamente, la internacionalización es un círculo virtuoso que nos lleva a soñar en grande. Hoy, gracias a la internacionalización, confiamos en nosotros y confiamos en otros. Estamos convencidos de que podemos inspirar y acompañar grandes esfuerzos de transformación como el que seguimos moldeando sin pausa, para hacer de la nuestra, la ciudad para todos, la ciudad justa, la ciudad competitiva... La ciudad para la VIDA que nuestros conciudadanos merecen.

# Presentación

**María Luisa Zapata  
y Paola Andrea Arjona Caycedo\***

La acción internacional de los gobiernos locales por lo general no es resultado de una planeación adecuada y mucho menos de una labor de consenso entre los diversos actores y fuerzas vivas que coexisten dentro de los territorios. Son precisamente estos (universidades, organizaciones de la sociedad civil, cámaras de comercio, colectivos artísticos, etc.) los que reciben de manera directa los beneficios o los efectos negativos de las políticas de internacionalización y por ello es importante escuchar sus planteamientos a la hora de establecer prioridades de vinculación con el exterior.

Asimismo, es frecuente que las actividades internacionales de ciudades y gobiernos locales sucedan de manera pasiva, respondiendo a invitaciones, convocatorias y eventos, sin tener una definición estratégica de hacia dónde se quiere o se puede ir. Esto provoca que a menudo la acción internacional pierda eficacia, continuidad, no trascienda periodos de gobierno y se perciba como aislada o desvinculada de la población.

Medellín ha sido una ciudad convencida de que las relaciones internacionales son un motor de desarrollo local, siempre y cuando tengan un ejercicio enfocado a este fin. Por esto, la ciudad, a través de su Agencia de Cooperación e Inversión –ACI–, adelanta un relacionamiento internacional para promover las prioridades locales y cómo estas pueden ser fortalecidas gracias al trabajo con otros actores internacionales. El proceso de internacionalización de Medellín, se ha logrado gracias a la determinación de lo público y a la alta participación

---

\* Subdirectora de Gestión del Conocimiento, Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana y Coordinadora Técnica del Proyecto AL-LAs, Coordinación General de Asuntos Internacionales, Gobierno de la Ciudad de México, respectivamente.

del sector privado y social, que han visto en la articulación de actores un potencial para desarrollar el territorio a partir de la acción exterior y, más puntualmente, de la gestión de cooperación internacional, la atracción de inversión extranjera directa y la consolidación de la ciudad como sede de grandes eventos internacionales.

Es de resaltar que la experiencia de Medellín y su Agencia fue el punto de partida a los planteamientos que se presentan en este Cuaderno. Para la ACI es fundamental el ejercicio que desde las ciudades latinoamericanas, socios, colaboradores y amigos de AL-LAs se adelanta, como una apuesta para que la internacionalización de la ciudad tenga unos objetivos claros, que permitan dar mayor impacto a las acciones que se emprendan.

Este es el tercer ejemplar de la colección *AL-LAs de Cuadernos para la Internacionalización de las Ciudades*. En él se presentan los resultados de la reflexión colectiva realizada en la ciudad de Medellín, en abril de 2014, en el marco del Cuarto Taller de Aprendizaje AL-LAs, y se recogen la experiencia y la práctica de ciudades, redes e instituciones participantes en materia de internacionalización estratégica y participativa.

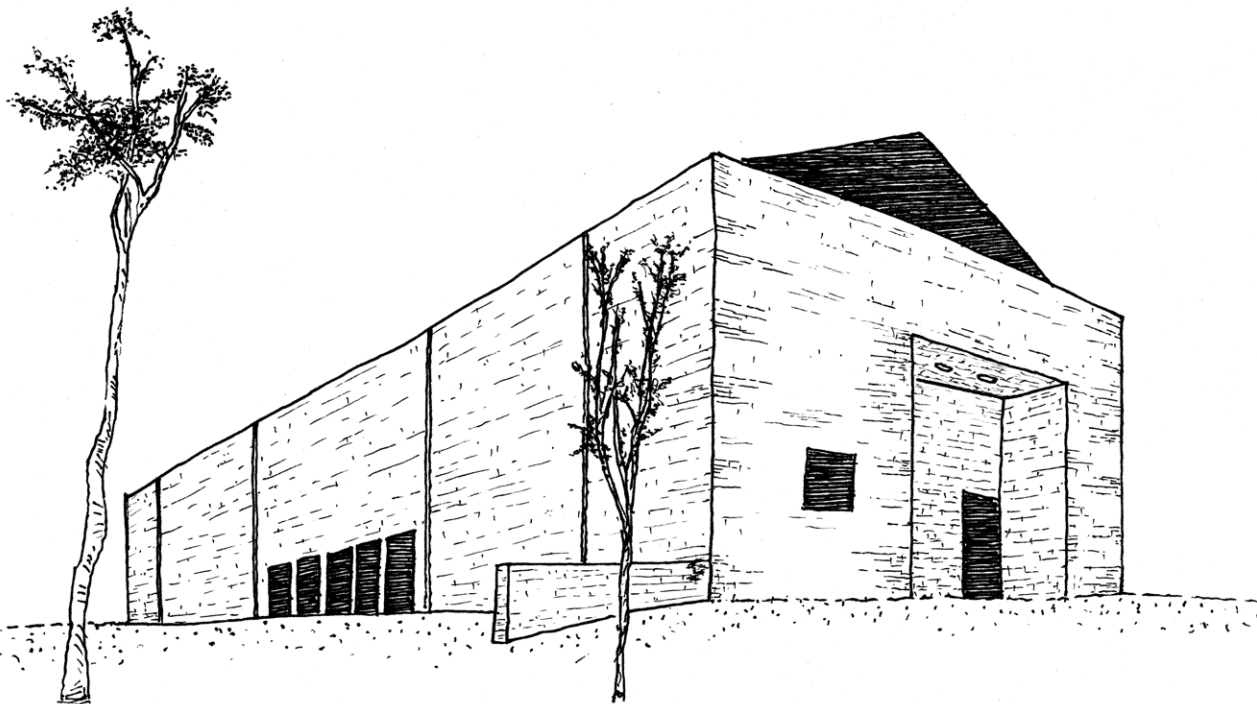
Este cuaderno ha sido co-editado por el Gobierno de la Ciudad de México, Coordinador General del Proyecto AL-LAs y por la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana.

El cuaderno cuenta con cuatro apartados. En el primero se realiza una reflexión en torno a si la internacionalización es un asunto exclusivo o no del gobierno local, evidenciando que en la práctica, la acción exterior de los gobiernos locales tiene una dimensión tanto multi-actor como multi-sector. El segundo apartado plantea doce ideas para la internacionalización estratégica, participativa y sostenible de las ciudades. Estas ideas no pretenden ser un marco único, sino un conjunto de elementos comunes, identificados como buenas prácticas, que sin duda contribuirán a mejorar la actuación internacional de los gobiernos locales. El tercer apartado desarrolla una propuesta metodológica para adelantar un diálogo multiactor en materia internacional, en el entendido de que la internacionalización no es, ni debe ser, asunto exclusivo del gobierno local, y que puede tener objetivos a corto, mediano y largo plazo. El cuarto y último apartado, aborda de manera práctica, una ruta de trabajo para

elaborar una estrategia de acción internacional a través de tres etapas: (i) definición, (ii) planeación, (iii) diseño e implementación y (iv) retroalimentación y sostenibilidad.

El proyecto AL-LAs tiene como objetivo afianzar la capacidad de acción colectiva de las autoridades locales de América Latina, sus redes y asociaciones en las relaciones internacionales contemporáneas. Se trata de aprovechar la acción exterior del gobierno local para mejorar la calidad de sus políticas públicas y su desarrollo territorial, en tres temas prioritarios: sustentabilidad, inclusión social y atractividad territorial.

El proyecto es desarrollado con el apoyo financiero de la Unión Europea, bajo la coordinación del Gobierno de la Ciudad de México y en colaboración con los gobiernos de las ciudades de Quito, Ecuador; Lima, Perú; Medellín, Colombia; Belo Horizonte, Brasil; Morón, Argentina; y Montevideo, Uruguay. Se suman como socios europeos, la red de Ciudades Unidas de Francia (CUF) y el Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI), en España.



Adicionalmente, AL-LAs cuenta con el apoyo de cuatro instituciones colaboradoras especializadas en estos temas: la Asociación Mexicana de Oficinas de Asuntos Internacionales de los Estados (AMAIE), la Asociación Francesa de Profesionales de la Acción Europea e Internacional de los Gobiernos Locales (ARRICOD), el Instituto Francés de América Latina (IFAL, Embajada de Francia en México) y la Universidad del Rosario en Colombia. Asimismo, son aliados de AL-LAs la Prefeitura Municipal de Río de Janeiro en Brasil y el Gobierno del Estado de Yucatán en México.

Los objetivos específicos del proyecto AL-LAs son: i) reforzar la capacidad institucional de las autoridades locales para establecer una política pública profesional de relaciones internacionales y trabajar de forma coordinada en red; ii) contar con planes estratégicos participativos y de largo plazo y mecanismos de concertación multiactor para la internacionalización y la cooperación descentralizada y iii) acompañar acciones específicas de vinculación internacional y cooperación descentralizada en los tres temas prioritarios.

Para la Coordinación General de Asuntos Internacionales del gobierno de la Ciudad de México y para la ciudad de Medellín, a través de su Agencia de Cooperación e Inversión, resulta satisfactorio presentar este tercer título de la *Colección Cuadernos para la Internacionalización de las Ciudades*, el cual esperamos refuerce la determinación de las ciudades y los gobiernos locales por una planeación estratégica y participativa de la internacionalización y, de esta manera, generar mayor impacto en su acción exterior.

MEDELLÍN, COLOMBIA, OCTUBRE DE 2014.



## Introducción

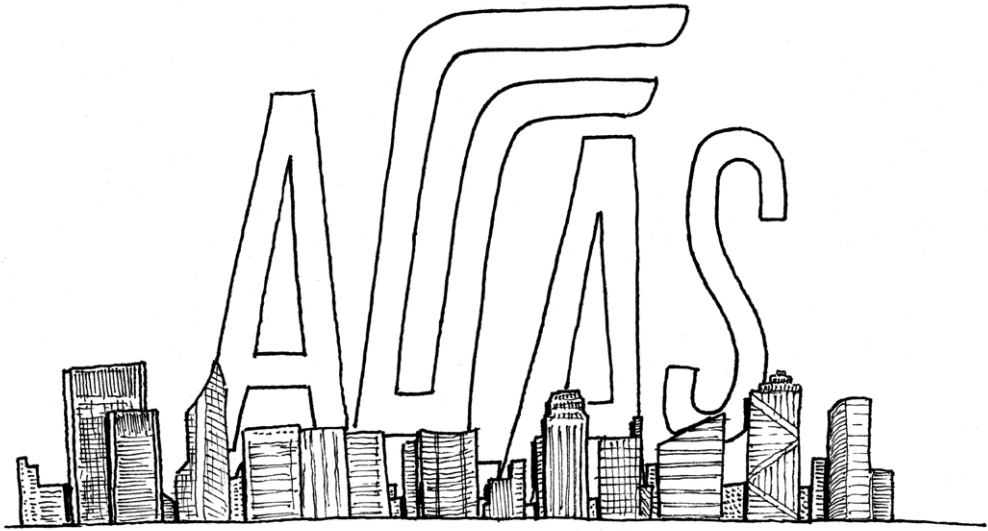
Los gobiernos subnacionales, ciudades, áreas metropolitanas y regiones se han convertido en actores fundamentales de la arena internacional por dos motivos básicamente: por una parte, han alcanzado una incidencia cada vez mayor en los temas globales y, al mismo tiempo, ha incrementado la conciencia sobre la importancia y el poder transformador que tienen las acciones desde lo local.

Así, en la planeación del desarrollo y el territorio de las ciudades y regiones se identifican dos grandes retos. El primero es incorporar las relaciones internacionales como herramienta de desarrollo y visibilidad en un escenario internacional donde compiten e interactúan una gran multiplicidad de actores. El segundo es crear mecanismos eficaces y costo eficientes para el aprovechamiento de las ventajas comparativas en el plano internacional.

La literatura en la materia incorpora con frecuencia el término *paradiplomacia* para referirse al ejercicio internacional que desarrollan los gobiernos subnacionales. Dicho término adapta al contexto regional y local el objetivo de interlocución e incidencia que tiene la diplomacia convencional. Sin embargo, a pesar de que la llamada paradiplomacia y la cooperación descentralizada son tendencias cada vez más reconocidas en los foros y debates internacionales y que conceptualmente se considera a la ciudad como sujeto activo del sistema internacional, aún persiste una limitación que afecta directamente el ejercicio exterior de las administraciones locales.

Esta limitación se expresa en la poca literatura y el relativo atraso del debate académico, así como en la insuficiencia de marcos normativos y de políticas públicas para abordar lo internacional desde lo local. Más concretamente, aún hay mucho por decir sobre cómo construir espacios, mecanismos, capacidades y herramientas para que la acción internacional de las ciudades sea estratégica: planificada, participativa y eficaz.

Aunque es evidente que no hay una fórmula o método único para llevar a cabo esta tarea, este vacío conceptual ha conducido a que la gran mayoría de las ciudades trabajen de manera empírica, de acuerdo con las necesidades y



los contextos locales, y que con el tiempo hayan diseñado y puesto en marcha acciones internacionales (proyectos, planes, estrategias y en algunos casos políticas públicas) que no resultan de un proceso sistemático de planificación y gestión, o por el contrario, actividades que no se articulan de manera coherente con el proceso macro de la planeación del territorio.

En algunos casos, particularmente en los diversos contextos latinoamericanos, los orígenes de la internacionalización tuvieron como objetivo central procurar la financiación del desarrollo a partir de la atracción de cooperación internacional en su modalidad descentralizada. Es así como la cooperación terminó actuando como “punta de lanza” y a la vez como una primera agenda internacional, lo que permitió establecer diálogos, relaciones de representación, esquemas de financiación y visibilizó a las ciudades como jugadores del sistema de cooperación.

No obstante, durante las últimas décadas los flujos de cooperación oficial al desarrollo se han reducido sustancialmente y las ciudades y regiones han avanzado hacia modelos menos asistencialistas, en los que la internacionalización es valorada por su potencial de contribuir al desarrollo desde nuevas

y ampliadas perspectivas. De igual manera, la acción exterior se concibe hoy en día como una vía alternativa para apoyar la realización de la visión que se tiene del territorio, así como impulsar la agenda de desarrollo y las metas de crecimiento económico, a través de la creación de sinergias con otros actores, locales, nacionales e internacionales.

Por otro lado, en este mismo contexto cambiante, la multiplicidad de actores locales que desarrollan iniciativas de internacionalización en su escala o sector y de acuerdo con sus intereses y prioridades es muy amplia, entre ellas se encuentran: universidades, empresas, organizaciones no gubernamentales, cámaras de comercio, e instituciones públicas descentralizadas. Esta dinámica multi-actor está contribuyendo de manera muy prominente a una internacionalización orgánica y progresiva, que no necesariamente obedece a la creación de un marco de trabajo coordinado o liderado desde la administración local. Se trata en muchos casos de esfuerzos independientes, aunque, no necesariamente desarticulados.

---

**¿Es la administración local responsable por la gestión internacional del territorio o por el contrario es la gestión internacional efectiva el resultado de la armonización de las acciones de distintos actores?**

---

La respuesta al planteamiento anterior está condicionada por la diversidad de contextos y cada gobierno local deberá responder a este cuestionamiento desde su propio modelo de desarrollo y gestión. En cualquier caso, hay consenso alrededor de la idea que los gobiernos locales están llamados a adelantar ejercicios de planeación con los diversos actores sociales y a orientar estratégicamente su acción exterior para generar un impacto mayor y aprovechar las oportunidades del entorno.

Lo anterior se traduce, en la práctica, en una necesidad latente y común de construir estrategias multidimensionales que incorporen un conjunto amplio pero focalizado de áreas temáticas de acuerdo con las potencialidades, capacidades y necesidades del territorio, y que pueda convocar, coordinar y armonizar los esfuerzos de todos los actores para que aporten no sólo durante la

planeación sino también durante en los procesos de gestión, comunicación y evaluación.

Este cuaderno es un insumo de trabajo con herramientas y orientaciones que contribuyen a tal debate desde la evidencia disponible y desde los retos comunes identificados por los socios del Proyecto AL-LAs.



## Nota metodológica

El presente documento aborda un tema fundamental: la creación de políticas de internacionalización estratégicas y participativas desde los gobiernos locales, a partir de un proceso analítico que tuvo en cuenta las prácticas, experiencias y aprendizajes de las ciudades y redes sociales del Proyecto AL-LAs.

El cuaderno recoge las principales conclusiones de los debates sostenidos entre más de 50 expertos y profesionales en la materia de ocho países, reunidos en Medellín, Colombia, durante el cuarto taller AL-LAs “*Internacionalización estratégica y participativa de las ciudades*”, celebrado del 4 al 7 de abril de 2014, y sintetiza un conjunto de orientaciones para las ciudades con el ánimo de facilitar el ejercicio de la planeación estratégica de la acción internacional y proveer lineamientos y recomendaciones que puedan ser incorporados o adaptados a los diferentes contextos.

Cabe anotar que las recomendaciones que se presentan en este documento no constituyen regla general, ni de forma alguna intentan generalizar la diversidad de los procesos a los que se enfrentan los gobiernos locales de la región euro-latinoamericana, pero sí parten de la evidencia y de un conjunto de prácticas observadas y reconocidas por su eficacia, así como del análisis y del debate sostenido por los miembros de esta red de aprendizaje, que trabaja para generar y compartir conocimiento.

### Los objetivos de este cuaderno son:

Presentar al lector doce grandes ideas sobre internacionalización participativa y estratégica de las ciudades, construidas a partir del debate conjunto de los socios AL-LAs y sus experiencias;

- Proponer algunos lineamientos prácticos para la planeación participativa y estratégica de la acción internacional de los gobiernos locales;
- Sensibilizar sobre las capacidades institucionales, operativas y humanas requeridas para una acción internacional de alto impacto;
- Compartir las lecciones aprendidas de algunas ciudades en el diseño, implementación o evaluación de su acción internacional.

Para la formulación de este documento se tuvieron en cuenta como insumos:

- Los dos primeros cuadernos de la *Colección de cuadernos para la internacionalización de los gobiernos locales* publicados por AL-LAs: “Marco legal e institucional para la acción internacional de las ciudades” y “Acción internacional de las ciudades: una política pública local en construcción”;
- El documento de pre-diagnóstico construido por la asistencia técnica de la consultoría Fluyt – Brokers de Conocimiento y la Coordinación General del Proyecto AL-LAs, como insumo metodológico para el desarrollo del taller;
- El eBook *AL-LAs: Dialogar para internacionalizar la ciudad: Guía para realizar diálogos multiactor sobre acción exterior de los gobiernos locales* elaborado por Vladimir Garzón y Edgar Bernal, particularmente para la redacción del capítulo 3.
- El eBook *AL-LAs Comunicar la internacionalización de la ciudad: Guía para realizar campañas de sensibilización sobre acción exterior de los gobiernos locales y sus redes*, realizado por Juliana Uribe y Laura Rubio.
- Las presentaciones, ponencias, discusiones, conclusiones y notas del taller de Medellín.
- El análisis de los cuestionarios y otra valiosa información suministrada por las ciudades miembros de AL-LAs.
- La compilación y revisión de literatura de fuentes secundarias asociadas a la temática, incluyendo más de diez planes de internacionalización de ciudades en diferentes regiones del mundo, con distintos niveles de desarrollo.
- Los debates sostenidos por expertos y socios en el marco de la comunidad de expertos, albergada en la web [www.proyectoallas.net](http://www.proyectoallas.net) particularmente en la sección Café con AL-LAs que coordina Ciudades Unidas de Francia.

En coherencia con el enfoque metodológico del cuarto taller, el cuaderno se organiza alrededor de doce ideas fuerza y de las herramientas prácticas en tres procesos transversales identificados como centrales para la construcción de una política pública, plan o estrategia de acción internacional:

(1) planeación y diseño de la acción internacional, (2) implementación y (3) re-  
trealimentación y sostenibilidad. Dichos procesos orientaron la manera como  
se abordan los contenidos que se presentan a continuación.

En cada caso se ha hecho un esfuerzo por crear un hilo conductor y un mate-  
rial de fácil consulta, a partir de un esquema paso a paso, que no pretende ser  
taxativo. A lo largo del texto se señalan recomendaciones basadas en la prác-  
tica. Además, al ser un documento de trabajo se buscó proveer herramientas  
para anclar los conceptos en la realidad de las ciudades y gobiernos locales y  
adaptarlos a cada contexto particular.

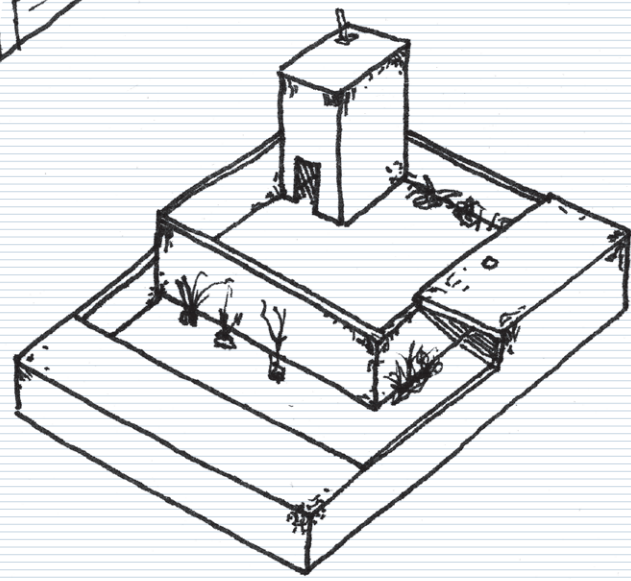
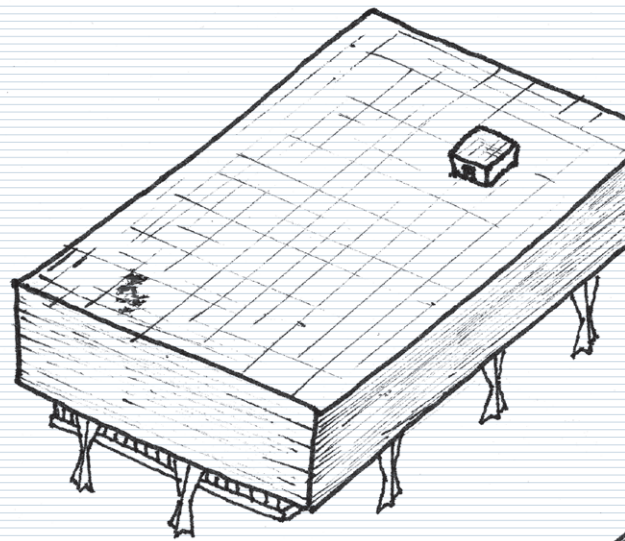
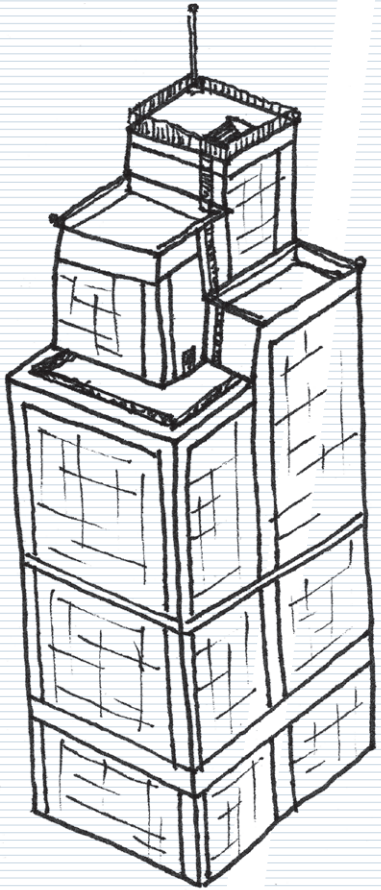


## Agradecimientos

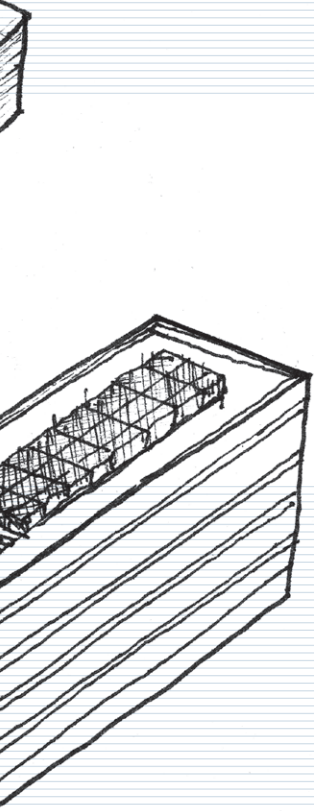
Los editores desean expresar su agradecimiento a todas las personas que contribuyeron con sus ideas y esfuerzo a la realización del presente cuaderno: Aline Abreau, Amanda Meyer, Ana Corena, Ana Itzel Hernández, Ana Lúcia Gonçalves, Analía Mandirola, Bruno Neele, Carolina Franco, Daniel Vásquez, Elena Cortés, Ernesto Falla, Felicia Medina, Felipe Correa, Felipe Llamas, Gerarú Brunel, Janine Avelar, Jeannette Vélez, Jennifer Stiefvater, Jérôme Bohomme, Jimena Puyo, Jonathan Jorba i Giménez, Juan Carlos Fernández, Juan David Valderrama, Juan Sebastián Gómez, Juliana Quintero, Julio Castro, Kelvin Álvarez, Laura Hernández, Lilia del Carmen Rodríguez, Lucía Vásquez, Luis Javier Del Corral, María Antonia Van Gool, María Luisa Zapata, María Paulina Villa, Mariana Flores, Mariano Larisgoitia, Maribel Díaz, Monserrat Iglesias, Pamela González, Patricia Urbano, Paula Escobar, Rodrigo

de Oliveira Perpetuo, Rubén García, Sandra Muñoz, Sandra Olaya, Sebastián Valdomir, Sherban Leonardo Cretoiu, Sofía Botero, Stephania Aleixo, Tatiana García y Víctor García Zapata. Se agradece especialmente a Juliana Uribe, Laura Rubio, Vladimir Garzón, Edgar Bernal y Javier Osorio por su contribución a la preparación y realización del cuarto taller de aprendizaje AL-LAs, insumo fundamental para la construcción de este documento. La ACI Medellín agradece el continuo compromiso de diferentes actores del sector público y privado, como son la Red Antioqueña de Cooperación, el Bureau y Alcaldía de Medellín, quienes desde su mirada y capacidad han aportado al proceso de internacionalización, lo cual demuestra que la articulación de los actores posibilita una mayor fuerza para el desarrollo de la ciudad-región.





I. ¿Quiénes participan  
en la internacionalización  
de un territorio?



Este capítulo pone en evidencia que la internacionalización de una ciudad tiene una fuerte dinámica multi-actores, en la que el sector privado, las cámaras de comercio, los gremios, las universidades y grupos ciudadanos participan de manera sistemática; sin embargo, esta interacción no necesariamente se lleva a cabo de manera armónica y coordinada.

En este sentido, pensar en internacionalización de los gobiernos locales implica comprender que la acción exterior es de naturaleza transversal e involucra la coordinación de esfuerzos no sólo entre múltiples actores, sino también entre los distintos campos a través de los cuales se implementa la agenda. Típicamente, se observa que los sectores de comercio, turismo, promoción de inversiones, educación, cultura y deporte, son los más activos en el plano internacional en las ciudades modernas. Así, puede afirmarse que la práctica de las relaciones internacionales desde lo local, tiene una dimensión tanto multi-actor como multi-sector.

A continuación se propone una aproximación sintética sobre los roles de los cuatro principales actores de la acción internacional desde lo local, tal y como se identificaron en la práctica.

## 1.1 Universidades y comunidad académica

Dada la naturaleza de su labor, las universidades cuentan con una amplia red de pares y socios internacionales con quienes mantienen estrechos vínculos que se expresan en flujos de estudiantes y profesores internacionales, intercambios, eventos, investigaciones conjuntas, procesos de revisión de pares, procesos de acreditación de calidad, entre otros. Estas actividades convierten a la academia en uno de los principales motores de la internacionalización de las ciudades.

Sin embargo, la comunidad académica no sólo participa de la acción internacional desde sus propias actividades, sino que en la práctica constituye uno de los principales socios del gobierno local para la discusión y el debate sobre las relaciones internacionales contemporáneas. Cada vez se observa con más preponderancia que las universidades contribuyen a la construcción de conocimiento sobre políticas públicas, gestión pública y procesos de participación, y suelen ser un aliado decisivo en mecanismos de concertación, actuando como consultores, investigadores, sede y promotores de debates.

---

Las universidades han participado de manera muy activa en procesos de evaluación y monitoreo de políticas públicas relacionadas con la internacionalización de los gobiernos locales. Además, son muy activas en la documentación e intercambio de buenas prácticas y talento con pares del extranjero.

---

## 1.2 Gremios y sector privado

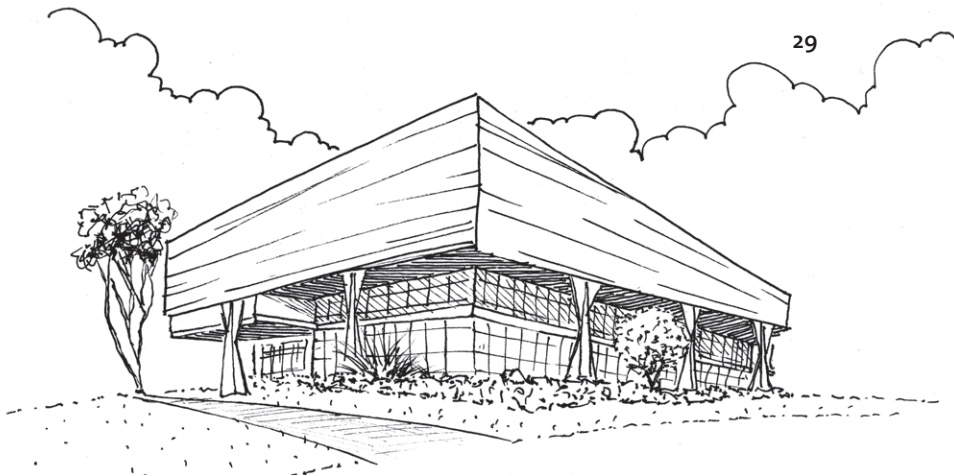
El estudio de las experiencias en ciudades de Europa y América Latina hace evidente que el comercio exterior es uno de los principales motores de la internacionalización de las ciudades y regiones. El incremento exponencial de los flujos de mercancías, capitales y servicios y la firma de acuerdos comerciales, entre otros fenómenos globales, ha hecho que hoy día queden pocos sectores económicos que no miren al exterior como uno de sus principales campos de acción. Adicionalmente, es de considerar la bien estudiada relación directa que existe entre comercio y reputación internacional; una ciudad con mayor exposición

y mejor reputación internacional es a su vez, una ciudad con mayores posibilidades de atracción de comercio, turismo e inversión que dan como resultado, mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Es así como los gremios y el sector privado, con su capacidad de convocatoria y su labor de coordinación y representación de los sectores, han actuado como uno de los principales socios del gobierno local en el plano internacional, y es muy frecuente ver que las delegaciones gubernamentales se acompañen con delegaciones de empresarios y líderes del gremio. Aunado a ello, el sector privado es también un importante promotor de eventos y actividades internacionales, convirtiéndolo en uno de los principales financiadores de la agenda exterior de la ciudad o región.

Entre las organizaciones del sector privado, las cámaras de comercio se destacan como un actor dinámico, debido a que representan un amplio grupo de interés con capacidad de gestión, pues con frecuencia son estructuras robustas administrativamente y con presupuestos autónomos. Particularmente, las cámaras de comercio se han posicionado en el contexto latinoamericano como agentes muy activos en labores de promoción, mercadeo y marca ciudad, convirtiéndose en socios naturales de los gobiernos locales para estas iniciativas.

Sin embargo, en experiencias más maduras, como en el caso de ciudades capitales latinoamericanas, la participación del sector privado puede ir mucho más allá de la financiación de iniciativas, la participación en ruedas de negocios o campañas de promoción. En el marco de estrategias integrales de internacionalización, el sector privado puede asumir roles de liderazgo de mayor alcance, haciendo parte, por ejemplo, de juntas directivas donde se toman decisiones clave de política pública que impactan la agenda internacional; desarrollando alianzas público-privadas en las que se invierten importantes recursos en proyectos de infraestructura física, de telecomunicaciones, transporte y otras iniciativas de gran envergadura que tienen la intención de hacer la ciudad más competitiva y atractiva internacionalmente. En consecuencia, y de la misma forma como se profundiza la participación del sector privado en la gestión de lo internacional, se incrementa su posición como una de las principales fuentes de presión para la administración, con un cabildeo fuerte para la promoción de sus intereses.



### El rol de las universidades en la internacionalización

El papel de las universidades y de la academia en la internacionalización de las ciudades se ha ido fortaleciendo recientemente y de manera no poco paradójica. Sin embargo, aún son pocas las universidades e instituciones de educación superior en Europa y América Latina que han incluido en su currícula de docencia a la acción internacional.

Actualmente, los cursos de especialización sobre estos temas no cuentan con un nivel de maestría o posgrado, y las licenciaturas o estudios de bachillerato rara vez incluyen el tema local cuando se abordan las Relaciones Internacionales.

Destacan en el esfuerzo por cambiar esta tendencia, la Universidad del Rosario en Colombia (colaborador del proyecto AL-LAs) la cual ha desarrollado un programa especial de apoyo a municipios que desean internacionalizarse y en Francia, el Instituto de Altos Estudios sobre América Latina IHEAL (Universidad de París 3) que incluye una especialidad en cooperación descentralizada.

Ante la necesidad de fortalecer el vínculo con la academia, AL-LAs se ha acercado a la Universidad de Málaga en España para la realización de un curso de formación a distancia sobre “Nueva agenda y nuevos enfoques en la acción internacional de los gobiernos locales y regionales”. Asimismo, en México el proyecto AL-LAs ha colaborado con el Programa Universitario de Estudios para la Ciudad (PUEC) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) en el marco de un convenio para la coedición del cuaderno 01, la apertura de un fondo documental y la creación de una especialidad académica sobre el tema. Asimismo, se trabaja con el Instituto de Investigaciones José María Luis Mora en la organización de webinars y la publicación de artículos sobre la acción exterior de las ciudades.

### 1.3 Organizaciones de la sociedad civil

“El primer desafío es contar con una fuerte y decidida voluntad política del gobierno local para abrir el diálogo y la coordinación con todos los actores del territorio en el ámbito de la acción exterior, pero sin caer en el riesgo (observable en ciertos casos) de transformar la estrategia de internacionalización del territorio en la estrategia de internacionalización de un sector o actor. La internacionalización debe servir a los intereses y prioridades del territorio y obviamente de sus ciudadanos.”

MARÍA DEL HUERTO ROMERO,  
Comunidad de expertos CUF-AL-LAs

Este tercer tipo de actores agrupa a la multiplicidad de plataformas y organizaciones de origen social, comunitario y ciudadano que operan en el territorio. De acuerdo con su tamaño y área de trabajo, estas organizaciones hacen parte del tejido institucional de la ciudad y participan en distintos niveles de la acción exterior. Sin embargo, su coordinación y articulación a la estrategia internacional suele ser compleja dada la gran diversidad de estructuras que la conforman y en muchos casos, el relativamente bajo nivel de coordinación y representatividad que lo gran alcanzar las confederaciones o redes de organizaciones no gubernamentales (ONG).

Si bien hoy en día muchas ONG que actúan en redes internacionales, trabajan en iniciativas transnacionales y compar-ten información y conocimiento con pares en el exterior de manera sistemática, el análisis de la experiencia euro-latinoamericana deja ver que aún existe un gran vacío en el involucramiento de las organizaciones de la sociedad civil en los asuntos relacionados con la agenda internacional de los territorios.

Los casos de las ciudades socias del Proyecto AL-LAs ilustran cómo las organizaciones no gubernamentales que están teniendo interlocución e incidencia en estos asuntos, son precisamente aquellas cuyo objeto social está directamente relacionado con los temas de cooperación internacional al desarrollo y cooperación descentralizada. En este sentido, es de destacar el caso de España donde “el concepto de internacionalización del territorio es visto por la ciudadanía desde la óptica tradicional de la ayuda y la cooperación al desarrollo”, como lo señala Eugene Zapata Garesché, Jefe de la Unidad AL-LAs en el Gobierno de la Ciudad de México.

Así, puede afirmarse que las organizaciones activas en temas internacionales en las ciudades y regiones son todavía aquellas dedicadas a defender modelos de desarrollo sostenible, que vinculan a los actores de la cooperación descentralizada o que abogan por el cumplimiento de estándares y principios internacionales para mejorar la eficacia la cooperación internacional. Destacan además las

organizaciones de apoyo a migrantes y las asociaciones culturales y artísticas, las cuales tradicionalmente han jugado un papel muy activo en la agenda exterior de sus territorios.

En suma, se puede afirmar que existe todavía un importante espacio para enriquecer la gestión exterior desde lo local con propuestas de “abajo hacia arriba” y multiplicar el número de iniciativas ciudadanas con capacidad para sostener un diálogo permanente y hacer incidencia efectiva en la agenda pública internacional de las ciudades y regiones.

## 1.4 Cuerpos legislativos

En concordancia con lo anterior, los cuerpos legislativos están llamados a jugar un papel más activo en la formulación de la política y en la promoción de las iniciativas de acción exterior de las ciudades y gobiernos locales. Por su naturaleza, esta rama del poder público podría canalizar de manera más eficiente parte de las necesidades, prioridades y demandas ciudadanas.

En un escenario de multiplicidad de actores y sectores, la pregunta sobre si el gobierno local es el actor exclusivo de las relaciones internacionales debe reformularse así: ¿cuál es el rol que debe jugar el gobierno local en materia de internacionalización? En este contexto, la experiencia ilustra dos importantes tendencias que a su vez constituyen enormes desafíos a la internacionalización estratégica y participativa. Por un lado, está el papel creciente de la administración local como *coordinadora* de la acción internacional de los múltiples actores, lo cual trae consigo el gran reto de la gobernanza efectiva sin sustitución. De otra parte, se denota un rol creciente de la administración local como dinamizadora y promotora de la agenda pública internacional, lo cual trae consigo el complejo reto de la persuasión y comunicación efectiva.

“El tema de la internacionalización de las ciudades se ha abordado en los foros internacionales desde la perspectiva de los gobiernos y han sido pocos o inexistentes los escenarios en donde la dimensión ciudadana se ha incorporado propiciando que gobierno y sociedad se encuentren, construyan y compartan propuestas. La inclusión de la sociedad civil en la internacionalización de los gobiernos locales es una asignatura pendiente para todos”.

JUAN CARLOS FERNÁNDEZ,

Evaluador externo del proyecto AL-LAs.

“La paradiplomacia en Brasil puede resumirse a un monopolio del poder ejecutivo de municipios y gobiernos estatales. En la práctica, no se observa un proceso inclusivo, salvo raros casos. Se puede denotar el monopolio justamente porque los poderes legislativos locales de los gobiernos no ejercen activa participación en el proceso de internacionalización”.

MARCELA GARCÍA FONSECA,

Internacionalista, Universidad Anhembi  
Morumbi, São Paulo, Brasil.



## 1.5 El gobierno local como coordinador de la internacionalización

“El gobierno local debe ejercer el liderazgo pero procurando generar consensos con otros actores del territorio, generando convergencias y coordinación (no subordinación) con todos aquellos que desarrollan actividades internacionales en forma independiente”.

**NAHUEL ODDONE,**

asesor de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPALC).

La evidencia demuestra que con frecuencia los tomadores de decisiones de la administración local se enfrentan a la difícil tarea de liderar y coordinar acciones en el plano internacional, creando sinergias que resulten en una mayor eficacia. Así, puede decirse que el mayor desafío que enfrenta la administración no reside sólo en la formulación de una estrategia internacional de calidad, sino también en desarrollar las capacidades institucionales para realizar una gestión adecuada con una gobernanza efectiva, en la que los actores son convocados, incentivados y articulados de manera inteligente para que, de común acuerdo y a partir de sus intereses y sectores, contribuyan a la internacionalización y armonicen sus acciones para lograr mayores impactos.

Como lo señala Santiago Betancourt, asesor de Ciudades Unidas de Francia (CUF), “dentro de esta dinámica, el gobierno local (como autoridad pública), debe tener un rol de agente federado, impulsador y garante de la participación y del debate, buscando una coordinación y coherencia en la planificación y puesta en marcha de esta tarea”.

Es importante indicar que dentro de las buenas prácticas señaladas por los socios de AL-LAs en materia de gobernanza efectiva se pueden mencionar las siguientes (los casos concretos aquí referidos se irán ampliando en detalle en los capítulos posteriores):

- La existencia de un acuerdo institucional sobre los temas prioritarios que representan el interés común y constituyen un reto para los involucrados. Como se observa en el caso de la Región Nord-Pas-de-Calais en Francia que cuenta con espacios de largo plazo diseñados específicamente para adelantar el diálogo y concertar las prioridades en materia exterior.
- El diseño de escenarios en los que se gestiona la internacionalización y la cooperación como una tarea compartida entre el gobierno local y los demás actores del territorio, como es el caso de la ciudad de Medellín, que articula a los actores de la internacionalización en una red de trabajo

conjunto denominada Red Antioqueña de Cooperación Internacional.

- La participación activa de los poderes legislativos locales, necesaria para agregar más valor y legitimidad social en los temas internacionales, y por medio de la cual la sociedad civil puede participar a través del proceso democrático y ejerciendo incidencia sobre la toma de decisiones.
- La adecuada definición de los roles de cada uno de los actores que participan en el proceso de internacionalización de las ciudades, que debe tener lugar durante la planeación y debe comprometer no sólo esfuerzos técnicos y logísticos, sino también fondos tanto del gobierno como privados, para generar compromiso y apropiación del proceso.

“La articulación y participación de los distintos actores de un territorio en la definición y ejecución de la estrategia otorga efectividad, sostenibilidad y apropiación a la acción internacional del gobierno”.

MARIBEL DÍAZ,  
Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM)  
de Medellín, Colombia.

## 1.6 El gobierno local como promotor de la internacionalización

Un segundo gran reto identificado reside en el proceso de persuasión y comunicación como requisito básico para la internacionalización estratégica. Este desafío tiene a su vez múltiples dimensiones. Destaca la dificultad para lograr un adecuado posicionamiento de lo internacional como tema clave de la agenda local en un contexto en el que se debe competir por la atención de los líderes, los presupuestos y las herramientas de implementación, con cientos de otras prioridades apremiantes.

A lo anterior se suma la relativa debilidad institucional de las oficinas y estructuras a cargo del tema que, por lo general, cuentan con escaso personal y herramientas logísticas y de gestión limitadas frente a otras divisiones de la administración, lo cual circunscribe su capacidad de acción e incidencia. Así, las oficinas y responsables de lo internacional no sólo deben ser creativas y eficaces para lograr posicionarse dentro de la estructura administrativa, sino que a su vez deben estar en capacidad de proyectar con claridad la forma como la acción exterior que proponen contribuirá al logro de los objetivos de desarrollo de la ciudad o región.

“Un desafío a destacar es el de la sensibilización del agente político que es fundamental para sostener el proceso y darle continuidad.

Consideramos que en ese sentido el proyecto AL-LAs puede trascender al poner en claro por qué es y debe ser prioridad la internacionalización”.

RODRIGO DE OLIVEIRA PERPÉTUO,

Secretario Adjunto

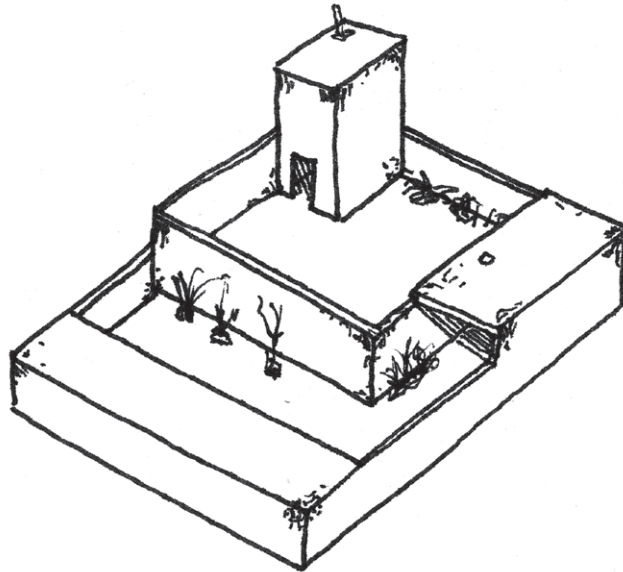
de Relaciones Internacionales,  
Prefeitura de Belo Horizonte, Brasil.

Por otra parte, está el ejercicio de comunicación estratégica hacia los públicos externos definidos como claves y frente a la ciudadanía en general. Como lo señala, Agustina Gasser, estudiante de la Licenciatura en Relaciones Internacionales de la Universidad Católica de Santa Fe, Argentina, “desde el gobierno local se debe comunicar a la ciudadanía cuáles son las posibilidades de internacionalización y hacerla participe de la decisión de internacionalizar la ciudad para lograr sentido de apropiación”.

En este sentido, cabe destacar el caso de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Perú donde ocurre una situación particular, pues si bien la ciudad ha adquirido relevancia en el contexto internacional gracias al desarrollo de su gastronomía y del buen trabajo de mercadeo realizado tanto dentro como fuera del país, el proceso ha sido hasta ahora liderado principalmente por los gremios del sector en concertación con los Ministerios Nacionales de la Producción y Comercio, al tiempo que la autoridad metropolitana de la ciudad se mantuvo relativamente ajena a este proceso.

A partir de la riqueza del debate sostenido en el marco de AL-LAs, se identifican en materia de persuasión y comunicación algunas importantes lecciones:

1. La comunicación debe ser retroalimentada, lo cual implica no limitarse a una labor de información, que es de una sola vía. Dicha comunicación debe poner especial énfasis en hacer pedagogía acerca de los beneficios reales de la acción internacional, pues al ser un área no tradicional, los habitantes y los mismos gobernantes pueden considerarlo, por desconocimiento, una pérdida de tiempo, de esfuerzo y de recursos.
2. La comunicación debe poner especial énfasis en la forma como operan los flujos de información entre todos los actores involucrados. Mejor información y una comunicación oportuna, facilitará la toma de mejores decisiones y la acción armónica y coordinada de los actores locales.
3. Las nuevas tecnologías pueden ayudar en la aproximación del tema internacional al ciudadano para iniciar el contacto entre gobiernos y municipalidades y la sociedad civil. A través de instrumentos virtuales y redes sociales se puede ayudar a hacer más transparentes las acciones internacionales realizadas, y a través de programas específicos de consulta pública

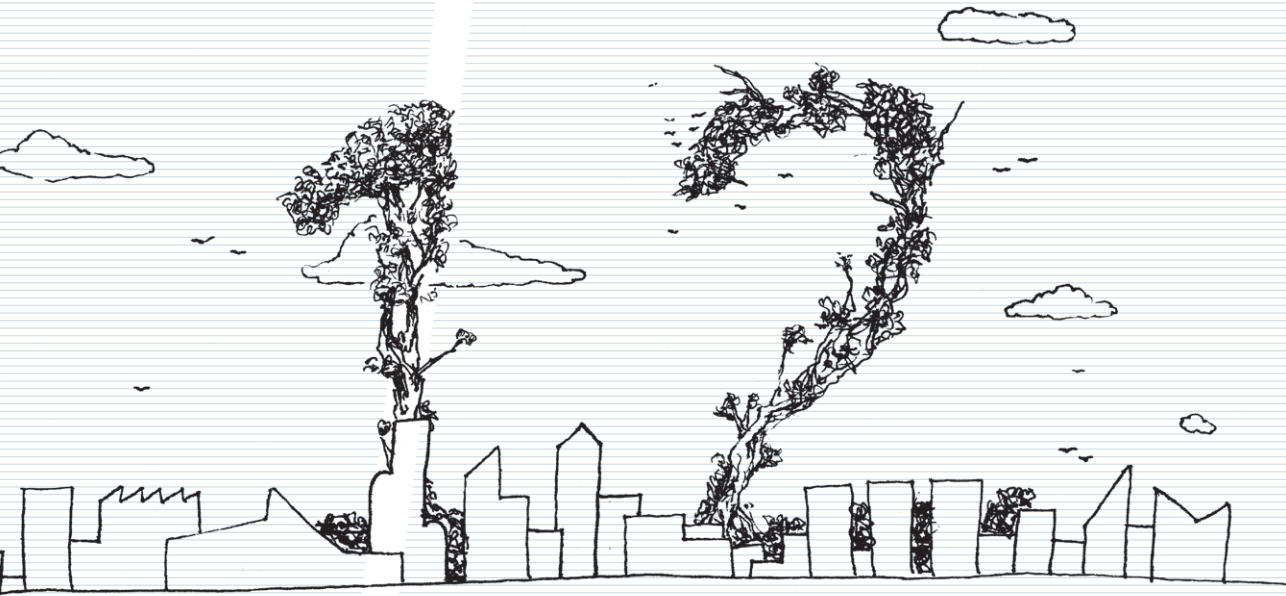


a la sociedad se puede empezar un nuevo tipo de diálogo con la sociedad civil, un diálogo acerca de los rumbos de la internacionalización local.

A partir de la evidencia y de la experiencia de los socios AL-LAs, el siguiente capítulo propone un conjunto buenas prácticas que abordan los retos en mención de manera que ciudades y regiones puedan aprovechar todo el potencial de la internacionalización a favor de la promoción del territorio y el bienestar de sus habitantes.

“Las universidades, grupos ciudadanos, cámaras industriales y de comercio y otros actores tienen relaciones internacionales muy dinámicas y activas, pero la mayoría del tiempo operan sin concertación con el gobierno local, actuando sin que fluya adecuadamente la información sobre lo que cada uno está haciendo”.

EUGENE ZAPATA GARESCHÉ,  
Jefe de la Unidad AL-LAs, Gobierno de la  
Ciudad de México.



---

## 2. Doce ideas para la acción internacional estratégica, participativa y sostenible

---

La acción internacional de los gobiernos locales puede estar motivada tanto por incentivos externos provenientes de un contexto internacional cada vez más interconectado, como también por incentivos internos que animan a las autoridades locales a ampliar sus posibilidades por medio de la inserción en redes y el contacto con socios, nuevos y tradicionales, allende sus fronteras.

Los gobiernos locales han abandonado paulatinamente las formas tradicionales de acción internacional y han iniciado un viraje hacia nuevas formas de relación basadas en la colaboración, la responsabilidad y el aprendizaje mutuo, la búsqueda de objetivos comunes, el diálogo, la confianza y la reciprocidad.

A partir del análisis de la evidencia recabada entre los miembros AL-LAs, este capítulo propone un conjunto de elementos comunes, identificados como buenas prácticas, y sintetizados en doce ideas fuerza sobre lo que constituye una acción internacional estratégica, participativa y sostenible. Estas doce ideas fuerza pretenden enriquecer el debate sin ser exhaustivas o limitativas.

En la última década la acción internacional de los gobiernos locales ha ido evolucionando de los proyectos de cooperación clásicos o hermanamientos hacia acuerdos bilaterales o multilaterales, dinámicas de trabajo en red, convenios de colaboración mutua e intercambio de experiencias, o hacia la cooperación Sur-Sur. Sin embargo, para efectos de síntesis es posible clasificar las motivaciones de la internacionalización en dos grandes categorías: internacionalización reactiva e internacionalización planificada que, en un escenario óptimo, deberían evolucionar de manera armónica y retroalimentarse mutuamente.

Por un lado, las ciudades se enfrentan a un proceso de internacionalización natural o reactiva, es decir, aquella que ocurre de manera natural, resultado del influjo de actores extranjeros en la vida cotidiana de la ciudad. Los factores que contribuyen a la internacionalización reactiva son de muy diversa índole. Entre ellos se destacan, por ejemplo, los flujos migratorios de ciudadanos desde y hacia el territorio, la llegada de empresas e inversionistas que impulsan y con frecuencia, transforman la dinámica económica local, el desarrollo de grandes proyectos de infraestructura que abren nuevas oportunidades y aumentan el tránsito de mercancías y pasajeros, la presencia de embajadas o consulados con quienes se debe sostener un diálogo fluido, las actividades de organizaciones no gubernamentales nacionales y extranjeras, la realización de grandes eventos deportivos y culturales internacionales que aumentan la visibilidad y atraen la atención del público y la prensa extranjera, el incremento de los flujos de estudiantes de intercambio y de otras actividades académicas y de investigación con pares en el exterior, las invitaciones al alcalde o autoridad para que asista a eventos internacionales, entre otros muchos factores que van dando forma al ejercicio de las relaciones internacionales desde lo local. Como consecuencia, en la actualidad son cada vez más las ciudades o regiones que se están internacionalizando de manera progresiva.

Por otro lado, se apunta al proceso de internacionalización planificada, o aquella que obedece a la definición de objetivos estratégicos claros, metas o resultados que se pretenden alcanzar para beneficio de la ciudad/región y sus habitantes. En esta categoría se ubican con frecuencia las acciones lideradas desde el gobierno local, pero tal como se trató en el capítulo 1, en la práctica se observa que estas acciones son también motivadas, lideradas, financiadas



o coordinadas por actores privados o no gubernamentales como cámaras de comercio, gremios, universidades, organizaciones sociales, entre otros.

En los cuadernos anteriores de esta colección, particularmente en el número 1 relativo al “Marco legal e institucional para la acción internacional de las ciudades”, se ha discutido a fondo acerca de la dificultad que supone el no contar con un marco jurídico que reconozca a los gobiernos locales como actores de pleno derecho internacional. Sin embargo, la práctica de las relaciones internacionales en las ciudades permite observar que si bien este marco jurídico es deseable, su ausencia no ha desestimulado a las ciudades, regiones y a sus redes, ni a sus socios privados y sociales a continuar trabajando.

No obstante, muchos son los obstáculos que persisten entre la aspiración de contar con una política estratégica a la acción internacional y su realización efectiva, pues es común ver que las iniciativas que se emprenden son reactivas o se ejecutan de manera desarticulada. Entendiendo estas dificultades comunes, se concibió la realización de este cuaderno, buscando ofrecer un marco conceptual y herramientas prácticas para orientar la construcción de planes o estrategias de internacionalización modernas, inspiradas en experiencias que han servido como evidencia para la sistematización de las recomendaciones y observaciones.

---

## ¿Internacionalizar en un mundo globalizado: ¿una opción o una obligación?

---

A pesar de las exigencias que impone el mundo globalizado, cada territorio es autónomo de tomar la decisión de adelantar o no una política o estrategia de acción internacional. En el marco de los debates de AL-LAs, esta pregunta se consideró pertinente y necesaria en el contexto actual y abrió paso a un conjunto importante de reflexiones acerca de lo que es realista y responsable en un entorno de competencia por los recursos públicos, de prioridades sociales apremiantes y de capacidades institucionales y logísticas limitadas.

Como es natural, la decisión dependerá de cada contexto, y en cada caso los líderes políticos estarán llamados a definir los objetivos y el alcance del accionar internacional desde la administración. No obstante, hay consenso alrededor de la idea que ésta es una pregunta fundamental y por ello deberá considerarse

con detenimiento y debatirse de manera concertada, teniendo en cuenta las prioridades, contexto y capacidades instaladas de que dispone el gobierno local.

Comprendiendo las diferencias evidentes y las particularidades de cada entorno, carece de sentido práctico proponer un marco único. Sin embargo, el análisis de la evidencia ha permitido sistematizar un conjunto de elementos comunes, que se identificaron como buenas prácticas. Estos saberes fueron discutidos, enriquecidos y sintetizados en doce ideas fuerza durante el cuarto Taller de Aprendizaje del Proyecto AL-LAs, realizado en Medellín, Colombia en abril de 2014, para converger en el siguiente texto, cuya intención no es ser exhaustivo sino continuar inspirando el diálogo sobre lo que constituye una acción internacional, estratégica, participativa y sostenible.

“No todos los gobiernos locales pueden poner en marcha planes de internacionalización, en especial cuando muchos municipios pequeños no han hecho un proceso interno de planeación. Es clave tomar en cuenta que la internacionalización es válida si realmente hace un aporte y cumple una función. Es preocupante ver como a veces la internacionalización se rige por un objetivo de aumento de la competitividad económica, y pierde de vista la solidaridad y la mejora en la calidad de vida de los ciudadanos”.

FELIPE LLAMAS,

Fondo Andaluz de Municipalidades para la  
Solidaridad Internacional, FAMSI.

## Idea #1

### Internacionalización ALINEADA

La pregunta de arranque en el proceso de planeación de la acción internacional no es necesariamente ¿qué hacer para internacionalizar el territorio?, ni tampoco ¿cómo hacerlo?, sino más bien: ¿para qué hacerlo?

Como sucede con otras acciones lideradas desde el gobierno o con cualquier política pública, para ser efectiva y bien recibida por los actores involucrados y sus beneficiarios, una iniciativa debe estar anclada en un propósito claramente definido y alinearse de manera directa y explícita con los objetivos de desarrollo que la ciudad/región se ha propuesto alcanzar. Al mismo tiempo, debe responder concretamente a una necesidad o desafío técnicamente identificado y comúnmente aceptado.

Cualquier política de internacionalización en un territorio deberá alinearse con las prioridades del Plan de Gobierno y responder a sus ejes estratégicos. Las relaciones internacionales deben permear todas las políticas públicas locales, acompañarlas y fortalecerlas. La internacionalización no es un fin en sí mismo,



## “Modelo de internacionalización” de Medellín, Colombia

En un poco más de 10 años Medellín, la segunda ciudad de Colombia, pasó de ser estigmatizada por sus problemas de violencia y exclusión a convertirse en un caso de estudio sobre innovación urbana e integración social. La internacionalización ha contribuido considerablemente a esta evolución y hoy la ciudad se posiciona como un oferente de cooperación técnica hacia numerosos países. Varios son los motores que se han identificado como fundamentales en el caso de la internacionalización de Medellín:

- Un mandato ciudadano claro y la voluntad política de los diferentes gobiernos que han dado continuidad a las políticas públicas en Medellín por más de una década.
- El fuerte compromiso de la sociedad civil para acompañar el proceso (sector privado, academia, cajas de compensación<sup>1</sup>),
- Una estrategia que integra urbanismo, política social, desarrollo económico, buscando socios y oportunidades internacionales en cada eje.
- La creación en 2002 de una entidad administrativa especializada: la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana (ACI) para liderar y coordinar la internacionalización de la ciudad.
- La existencia de un grupo organizado de actores comprometidos con el tema de la internacionalización, agrupados en la Red Antioqueña de Cooperación Internacional.

En materia de alineación resalta como buena práctica el primer punto del listado anterior: la voluntad política clara de tres gobiernos municipales consecutivos (últimos 12 años), expresada en planes de desarrollo que han mantenido una misma visión coherente de la acción exterior, lo que a su vez ha permitido un ejercicio de gestión sostenido, en el que se plantea lo internacional como un mecanismo clave para apoyar las prioridades de la agenda doméstica y validar los avances alcanzados.

---

1. Las Cajas de Compensación en Colombia son entidades con enfoque social, sin ánimo de lucro, gestoras del subsidio familiar. Desde su creación en 1954, las Cajas se han convertido en un exitoso ejemplo de alianza público-privada líder en la formulación y ejecución eficiente de programas sociales.

sino un vehículo para potenciar el desarrollo local en todas sus dimensiones.

El proceso de internacionalización debe ser coherente con los objetivos de desarrollo local. Dichos objetivos deben estar previamente definidos en ejercicios de planeación e idealmente consignados en un instrumento con legitimidad y jerarquía normativa como por ejemplo, el plan de desarrollo, un plan quinquenal o una política pública. Para lograr esta alineación, lo primero será definir con la mayor claridad posible ¿cuáles son los objetivos de desarrollo que se apoyarán con una acción internacional planificada? En este sentido, el caso de la ciudad de Medellín es ilustrativo.

Medellín supo combinar internacionalización reactiva, reconociendo lo avanzado desde la sociedad civil y aprovechando su participación activa en iniciativas de alcance internacional, y planificada, con un ejercicio de coordinación organizado y un aparato administrativo profesional y dedicado para diseñar un modelo dinámico y plural, alineado con el Plan de Desarrollo de la ciudad. Lo anterior para generar una política pública de cooperación internacional que ha sido el instrumento orientador de su acción en el plano global.

Además, la estrategia tuvo un fuerte componente de consulta y comunicación con los diversos actores del territorio para por un lado, conocer las aspiraciones de la ciudad en materia internacional y contrastarlas con la realidad del contexto global y definir líneas de acción y, por otro, identificar actores claves y definir puntos de convergencia entre sus prioridades y la agenda municipal para construir una estrategia programática conjunta.

Vale la pena resaltar que la ciudad ha comprendido un modelo de internacionalización con varias herramientas, la gestión de cooperación internacional, la atracción de inversión extranjera, la atraktividad territorial para posicionarse como sede de grandes eventos, entre otras.

Finalmente, la implementación incluyó a todos los actores quienes desde sus respectivos frentes buscan atraer el mundo a Medellín mediante grandes proyectos y eventos que se seleccionan y priorizan cuidadosamente de acuerdo con los objetivos de desarrollo y unas metas de gestión concretas, así como

*“Dada la importancia que el tema internacional cobró dentro de la agenda local, y el liderazgo político de los mandatarios, el Plan de Desarrollo definió una línea de acción sobre internacionalización con su presupuesto correspondiente y metas claras. Por su parte, la ACI contó con la capacidad para incidir en la definición de dichas metas y presupuestos, lo que permitió la adopción de la política pública de cooperación internacional como meta de gobierno.”*

**MARÍA LUISA ZAPATA,**

Sub-Directora de Gestión del Conocimiento,

ACI, Medellín.

consolidar relaciones estratégicas con socios extranjeros para proyectar y posicionar la ciudad internacionalmente.

Por último, gracias a un proceso de seguimiento, evaluación y sistematización, Medellín logra evidenciar el impacto de la internacionalización y compartir su experiencia, para lo cual ha incursionado en la documentación de sus mejores prácticas (Proyecto Laboratorio Medellín con el apoyo de ONU Hábitat y el Banco Interamericano de Desarrollo) y la estructuración de una estrategia de cooperación Sur-Sur y triangular liderada por la ACI, pero de la que participa el conjunto de actores del ecosistema de cooperación y relaciones internacionales.

## Idea #2

### Internacionalización PLURAL Y CIUDADANA

Como se discutió en detalle en el capítulo 1, la acción exterior en las ciudades pone en evidencia cómo en la práctica el gobierno local no es el actor único de la internacionalización. Si bien éste puede y debe ejercer una función de liderazgo y coordinación, debe hacerlo considerando que todos demás actores tienen el interés y el derecho tanto a participar, como a emprender acciones internacionales de manera independiente.

En este sentido, los socios de AL-LAs coinciden en que, en materia de internacionalización, una buena práctica es procurar la convergencia y la coordinación de las acciones de todos los actores del territorio, teniendo presente que esto no debe significar la sustitución o la centralización de las mismas.

Así, se observa como la formulación de la política pública de cooperación de la ciudad no debe partir de cero, sino que se construye desde el reconocimiento de que existe un conjunto amplio de actores sociales, con experiencia y trayectorias valiosas, cuyas visiones y trabajo se deben armonizar y potencializar.

En el caso Medellín, la ciudad contaba de antemano con un tejido de organizaciones sociales de gran valor; una red importante de organizaciones de la sociedad civil que trabajan en el área internacional con lo cual ya existía una infraestructura institucional con una agenda relativamente clara. Estas instituciones se organizaron en la Red Antioqueña de Cooperación Internacional y

con su trabajo coordinado soportaron y reforzaron la acción pública, enriqueciendo y validando las decisiones estratégicas de la [recién creada] ACI”.<sup>2</sup>

Esta visión acerca del carácter plural de la acción internacional es también un punto de consenso dentro de los socios AL-LAs, tal y como lo demuestran las discusiones sostenidas en los espacios de debate auspiciados por el Proyecto.

En el caso de Medellín se coordinan acciones y se armonizan esfuerzos desde múltiples frentes, para asegurar una acción internacional que se actualiza de manera permanente para mantenerse a tono con las tendencias globales.

Desde la sociedad civil, usando como plataforma la Red de Cooperación, Medellín hace una lectura del entorno, en la cual se analizan las metas de la ciudad, contrastando con las preguntas ¿de qué está hablando el mundo?, ¿en qué estado se encuentra el debate?. La etapa de consulta no sólo incluye a la ciudadanía, también a los organismos internacionales. En otras palabras, se procura examinar las aspiraciones de la ciudad frente a lo que se considera realista teniendo en cuenta el contexto global. Adicionalmente, en este ejercicio se contribuye a la identificación de actores claves, se convocaron grupos focales con organizaciones sociales y funcionarios públicos del orden regional y local.

Desde el sector privado, la estrategia de internacionalización empresarial converge con la agenda municipal a partir del reconocimiento de que no es posible pensar en internacionalización de las empresas sin proyectar su impacto en el territorio y fuera de él y comprender: ¿qué sentido tiene lo que se hace desde el sector privado frente a la agenda de desarrollo local e internacional? Este ejercicio ha concluido que lo que se hace desde la empresa puede contribuir a la política pública y a la proyección internacional, buscando un enfoque más programático y menos de proyectos aislados. Así se fundaron, entre otras iniciativas, plataformas de intercambio de conocimiento horizontal, como por

*“En el caso mexicano, la cancillería no pretende ser una aduana de la acción internacional de los Estados y municipios, sino simplemente un acompañante, un orientador, un facilitador para ellos. El año pasado elaboramos una guía de recomendaciones para facilitar la acción internacional de los gobiernos locales mexicanos y en este proceso fue fundamental el apoyo del proyecto AL-LAs, para tener una visión más plural desde el ámbito local”.*

**MONSERRAT IGLESIAS,**

Directora de Vinculación con Gobiernos Locales, Secretaría de Relaciones Exteriores, de México.

---

2. Según comenta Maribel Díaz, Directora de Extensión Académica en el Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM) de Medellín.

ejemplo el Programa ERICA con el apoyo de la cooperación española, que a partir de un conjunto de 75 prácticas exitosas, seleccionó 20 para ser transferidas y adaptadas incorporando un enfoque de desarrollo de capacidades.

Desde la ciudadanía, el Programa Sos Paisa ([www.sospaisa.com](http://www.sospaisa.com)) trabaja para relacionar la comunidad medellinense y antioqueña que vive en el exterior con su ciudad y con la agenda de acción internacional. Con un fuerte enfoque en el uso de redes sociales y comunicación estratégica diseñada para este público objetivo, se ha conseguido una conexión distinta con un segmento de la población que se considera estratégico para la internacionalización. Por medio de las actividades de Sos Paisa, esta comunidad conoce y apropia la nueva narrativa de ciudad y se convierte en uno de sus principales promotores

¿Para qué internacionalizarse? para formar y darle mayor protagonismo al ciudadano, a la gente que vive en el territorio, “en el marco de una *globalización que es definitiva y en la que hay mucha volatilidad y poca gobernabilidad*”. Sebastián Valdomir, Asesor de Relaciones Internacionales, Intendencia de Montevideo, Uruguay.

Así, la internacionalización de un territorio debería partir de la identificación de demandas y necesidades concretas de la población, de los ciudadanos que día a día viven, trabajan y dan dinamismo a la ciudad en todas sus dimensiones. A su vez, el propósito superior de toda acción internacional es generar un impacto positivo sobre la calidad de vida de la ciudad, lo cual se logra cuando los resultados del trabajo internacional regresan a la gente al promover sus intereses y multiplicar las oportunidades dentro y fuera del territorio. Es decir, la internacionalización no es un fin en sí mismo, sino un medio y una herramienta para mejorar las condiciones de vida de la ciudadanía.

En este sentido, en el marco de las discusiones del cuarto taller, los socios AL-LAs concluyeron que esta dimensión ciudadana de la internacionalización permite a los servidores públicos mantener el foco sobre lo esencial.

En un contexto donde los recursos son escasos y los desafíos sociales y económicos apremiantes, la acción exterior no puede constituir un “bien de lujo” para una ciudad, sino que debe plantearse como un mecanismo robusto y efectivo para permitir a los ciudadanos mejores condiciones de vida.

## Idea #3

### Internacionalización CON MIRADA TERRITORIAL

La planeación estratégica de la internacionalización parte de una visión de territorio. Esto implica la comprensión del contexto local, el estudio de las potencialidades de la geografía física, social y económica, la discusión acerca del rol que se quiere jugar en el plano internacional y el conocimiento de las oportunidades y riesgos que plantea el propio contexto.

Éste es un análisis de carácter geopolítico, en el que se busca comprender cuál es el posicionamiento actual de la región, a qué factores obedece y cuáles son las ventajas que ofrece. Por lo general, se observa que en el desarrollo de este ejercicio los gobiernos locales reconocen también legados históricos, culturales y su posición geográfica como determinantes.

En varios de los casos analizados para la elaboración de este documento, se evidencia con preponderancia el concepto de ciudad-región, es decir, que las estrategias que diseñan las ciudades buscan también generar un impacto metropolitano o regional. En línea con lo anterior, se identificó como buena práctica que el análisis de potencialidades del territorio incluya un criterio metropolitano y/o regional, aspecto que fue ampliamente discutido y sobre el que los socios AL-LAs expresaron acuerdo general.

En materia de enfoque territorial, resulta valioso referir la experiencia de la ciudad de Helsinki, en Finlandia, sobre su entorno geopolítico, destacando su interés en reforzar las relaciones con sus vecinos en el mar Báltico. El objetivo de este ejemplo es hacer evidente cómo la comprensión del contexto territorial incide directamente en el planteamiento de la estrategia internacional.

Idealmente, el análisis de las potencialidades del territorio debe obedecer a un ejercicio técnico con información suficiente y de calidad, lo que debe abordarse con creatividad, haciendo uso de la información disponible.

“La planificación estratégica de la internacionalización parte de reconocer cuáles son las potencialidades de la ciudad, de su territorio específico”.

**MARIANO LARISGOITIA,**  
Director de Relaciones  
Internacionales y Cooperación,  
Municipio de Morón, Argentina.





## Helsinki – Internacionalización con enfoque territorial

Para desarrollar su estrategia internacional, la capital de Finlandia toma en cuenta su posición territorial como elemento central. Siendo una de las tres principales ciudades del Golfo de Finlandia, conectado con el Mar Báltico, concibe su internacionalización global a partir de este espacio geográfico e histórico, considerando:

### Factores económicos y logísticos

El desarrollo de Helsinki será fuertemente influenciado por el éxito de todo el área económica del Golfo de Finlandia: el estado de cada sociedad, la economía y el medioambiente. El triángulo formado por Helsinki, Tallin (Estonia) y San Petersburgo (Rusia) es también atractivo a nivel global, pues ofrece un ambiente innovador con volúmenes suficientes, un sólido clima empresarial, un mercado de rápido crecimiento y buenas conexiones logísticas.

### Factores geopolíticos

El enfoque geopolítico de Rusia se ha volcado cada vez más hacia la región del Mar Báltico, y Rusia está haciendo grandes inversiones en la región. Al mismo tiempo, las relaciones entre Rusia y los países bálticos siguen problemáticas. Es del interés de Helsinki de promover el desarrollo y la integración económica de la región”.

### Factores ambientales

“Un Mar Báltico no contaminado es una de las más altas prioridades de Helsinki que está trabajando por la mejora de su estado y se ha comprometido con medidas concretas en el marco de la campaña *Baltic Sea Challenge*. Los riesgos asociados al crecimiento del transporte marítimo de mercancías y petróleo deben ser prevenidos también.

Fuente: *Helsinki International Strategy* 2008, pp. 9 y 10

## Idea #4

### Internacionalización SINTONIZADA CON LA AGENDA GLOBAL

Armonizar la estrategia de internacionalización con la agenda global supone mantener una cierta conciencia situacional durante todo el ejercicio, conocer y comprender cuáles son las tendencias mundiales, cómo éstas influyen en la ciudad y cómo se puede incidir en ellas o aprovecharlas. Así, antes de entrar a diseñar acciones, presupuestos o indicadores, es importante considerar el entorno internacional en que se busca actuar. Para ello, la administración local debe mirar hacia fuera, hacer uso de los estudios e información disponible, pero también procurar abrir espacios para el diálogo y la retroalimentación con otras visiones. Dada la volatilidad de los fenómenos globales, estos ejercicios de contraste y retroalimentación para sintonizar con la agenda global, deben tener una periodicidad, e idealmente desarrollarse en el marco de espacios sostenibles, para que sus resultados y los análisis que de allí se deriven, puedan ser asimilados e incorporados de manera efectiva en la estrategia.


Uno de los principales espacios que ha tratado de articular globalmente las relaciones internacionales de los gobiernos locales es la organización mundial CGLU, Ciudades y Gobiernos Locales Unidos. CGLU ha concentrado las negociaciones y posicionamiento de los gobiernos locales frente a los grandes temas de la agenda mundial. Junto con otras redes temáticas y regionales, CGLU articula la voz de los alcaldes y autoridades locales y regionales en temas tan variados como el cambio climático, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la gestión de riesgos naturales, el desarrollo urbano sostenible y otros.

Con la finalidad de concentrar las ideas de sus miembros frente a estos temas, CGLU lidera el llamado *Global Task Force of Local and Regional Governments for Post 2015 Development towards Habitat III*<sup>3</sup>. Este espacio es el principal vehículo para influir en la agenda global de la ONU y preparar la Conferencia de Naciones Unidas sobre Vivienda y Desarrollo Urbano Sustentable, mejor conocida como Hábitat 3, que tendrá lugar en 2016.

---

3. Ver [www.gtf2016.org](http://www.gtf2016.org)

En este contexto, existe un creciente consenso de que para contribuir activamente a la consecución de los objetivos post-2015, las ciudades necesitan tener un papel más importante en la planificación y gestión del desarrollo local, con un acceso más amplio a los recursos y una estructura de gobierno más descentralizado. Así, cualquier estrategia local de internacionalización deberá desarrollarse sin perder de vista la agenda global. El siguiente recuadro resume los principales temas:

 <b>Global Task Force of Local and Regional Governments for Post 2015 Development Agenda Towards Habitat III</b>		
Tema	Papel de los gobiernos locales	Principales retos
<b>Gobernanza urbana</b> #Governance	Las ciudades deben hacer frente a retos relacionados con la gobernanza urbana y territorial, particularmente a la falta de capacidades, escasez de recursos financieros y relaciones disfuncionales con otros niveles de gobierno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar estructuras organizacionales</li> <li>• Mayor responsabilidad en diseño de políticas sociales y medioambientales</li> <li>• Marcos jurídicos y mecanismos de colaboración interinstitucional</li> <li>• Más recursos</li> <li>• Mayor gobernanza participativa</li> <li>• Mejorar la planificación estratégica</li> </ul>
<b>Financiamiento local</b> #Financing	El acceso a los servicios básicos en las ciudades depende de la capacidad financiera de los gobiernos locales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr una distribución justa de los ingresos entre gobierno local y central</li> <li>• Garantizar el acceso equitativo a mecanismos de crédito para los gobiernos locales</li> </ul>
<b>Planificación urbana</b> #Planning	La planificación urbana debe responder a los cambiantes contextos locales para promover ciudades más inclusivas, reduciendo la expansión urbana, y la promoción del espacio público como un lugar para el desarrollo social, con el objetivo de reducir la pobreza y garantizar la sostenibilidad urbana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueblos y pequeñas ciudades: carencias de servicios y recortes de presupuesto público.</li> <li>• Ciudades intermedias: crecientes demandas de empleo y servicios</li> <li>• Ciudades periféricas: alojar grandes poblaciones desiguales</li> <li>• Metrópolis: reciclar espacios o regenerar y compactar los existentes</li> <li>• Gobiernos regionales: intermunicipalidades como medio para mejorar la efectividad y sana competencia</li> </ul>

 <b>Global Task Force of Local a...</b> (continuación)  		
Tema	Papel de los gobiernos locales	Principales retos
<b>Ciudades y territorios inclusivos</b> #InclusiveCities	Es tarea de las autoridades locales hacer frente a los retos de la exclusión social en las ciudades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud y vivienda</li> <li>• Educación y empleo</li> <li>• Territorio, urbanismo y medio ambiente</li> <li>• Lazos comunitarios y discriminación</li> </ul>
<b>Desarrollo Económico Local</b> #EconomicDevelopment	El desarrollo económico local es necesario para resolver los problemas cotidianos de las ciudades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover participación</li> <li>• Liderazgo y coordinación</li> <li>• Estrategias integrales</li> <li>• Visión de largo plazo</li> </ul>
<b>Medio ambiente urbano sustentable</b> #Environment	Las ciudades representan tanto los grandes desafíos y esperanzas, para un futuro sustentable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente urbano</li> <li>• Emisión de gases de efecto invernadero</li> <li>• Cambio climático</li> <li>• Desastres naturales</li> </ul>
<b>Cultura: herencia, diversidad y creatividad</b> #Culture	Hay diversos enfoques para incluir a la cultura en el centro del desarrollo sustentable de las ciudades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura amplía libertades</li> <li>• Cultura impulsa la economía</li> <li>• Cultura se vincula con equidad</li> <li>• Cultura y medioambiente evolucionan juntos</li> </ul>

## Idea #5

### Internacionalización FLEXIBLE

El análisis de riesgos es un elemento central en cualquier ejercicio de planeación estratégica. Un plan debe estar sujeto a revisión periódica y considerar las dificultades que se presentarán durante la implementación, así como prever los mecanismos para adaptarse a los contextos cambiantes. De manera general pueden enunciarse algunos riesgos latentes cuya incidencia podría demorar o detener el avance de la acción internacional planificada en un territorio, entre ellos:

- Falta de continuidad por cambios políticos;
- Deterioro en los indicadores de seguridad ciudadana;
- Mal estado de la infraestructura vial y económica;
- Situaciones de malestar social e inestabilidad política;
- Crisis económica, falta de una financiación adecuada o recortes presupuestales drásticos;
- Competencia de otras ciudades o territorios.

Como los anteriores, puede elaborarse una larga lista de riesgos que vale la pena evaluar o por lo menos tener en cuenta durante el proceso de planeación. En general, en los casos consultados se ha hallado muy poca evidencia sobre ejercicios de valoración de riesgos de esta naturaleza, bien sea porque su resultado se mantiene como un insumo interno de trabajo, o porque no se han considerado.

“Una buena estrategia internacional debe ser flexible y adaptable y reconocer la importancia del concepto de ‘planeación a lápiz’, que implica estar en capacidad de adaptarse en función de las oportunidades y dificultades del contexto y tener previsto que el plan deberá irse ajustando sobre la marcha y de manera constante.”

SHERBAN CRETOIU,  
Fundação Dom Cabral, Brasil.

Así, es fundamental diferenciar entre mantener la flexibilidad considerada como un valor y asumir posiciones cambiantes de manera errática lo que puede ser riesgoso. La experiencia evidencia que los cambios frecuentes de enfoque que obedecen, por ejemplo, a voluntades políticas o de gobierno, suelen ser altamente riesgosos pues generan desgaste institucional, restan dinámica a los procesos y comprometen los resultados.

Todo gobierno local deberá asegurarse de que su estrategia cuente con mecanismos institucionales que protejan los

fundamentos de su política internacional, blindándola contra intereses particulares y cambios políticos, pero manteniendo la flexibilidad que requiere una acción internacional viva y cambiante.

Para ello, una buena práctica identificada consiste en asegurar consensos suficientes y robustos, buscando que el respaldo de la población, los socios y las redes creadas ejerza presión política para el sostenimiento de las iniciativas que se consideran valiosas para la ciudad y eleve los costos políticos de truncar dichos procesos. Este punto puede ilustrarse con claridad volviendo al caso de la ciudad de Medellín, donde el papel de liderazgo ejercido por la Red Antioqueña de Cooperación ha incidido de manera efectiva en el sostenimiento y continuidad que ha tenido la estrategia de acción internacional durante la última década.

## Idea #6

### Internacionalización FOCALIZADA

En su particular proceso de planeación, cada ciudad/región selecciona la herramienta que considera idónea dentro las opciones que están a su alcance. Así, los instrumentos más utilizados son: estrategias, planes, programas, políticas, y documentos de visión. La evidencia indica que en muchos casos estas categorías se usan indistintamente, por lo que vale plantearse el siguiente cuestionamiento: ¿cuáles son los criterios para la selección del instrumento de planeación adecuado? Al respecto se identifican tres factores centrales:

- *De acuerdo al marco legal:* La jerarquía que se busca dentro del ordenamiento administrativo y jurídico. El marco jurídico-legal en el que actúa cada ciudad puede determinar de antemano el instrumento con el que se debe elaborar la estrategia de internacionalización. Es importante tener en cuenta que, de acuerdo con la jerarquía, algunos instrumentos requerirán mayor o menor nivel de concertación y aprobación en otras instancias por ejemplo en concejos, cabildos o asambleas municipales, departamentales o provinciales.

- *De acuerdo con los objetivos:* Si el objetivo es dotar a la ciudad/región de un marco de acción y un presupuesto asignado por ejemplo, se requerirá de un instrumento más formal. Si por el contrario lo que se busca es dar lineamientos para orientar internamente la labor de una oficina de relaciones internacionales, se podrá optar por un documento de menor jerarquía.
- *De acuerdo a su alcance:* Este puede ser de índole más normativa o más operativa. Los documentos normativos o estratégicos tienden a ser de una mayor vigencia en el tiempo, mientras que los más operativos requerirán de mayor detalle, desplegando con precisión la forma como se buscarán los efectos deseados y demandarán una actualización periódica. En cualquier caso, en el ámbito de la planeación del desarrollo, se considera como una buena práctica el contar con planes operativos para desplegar cualquier documento que se formule en el nivel estratégico.

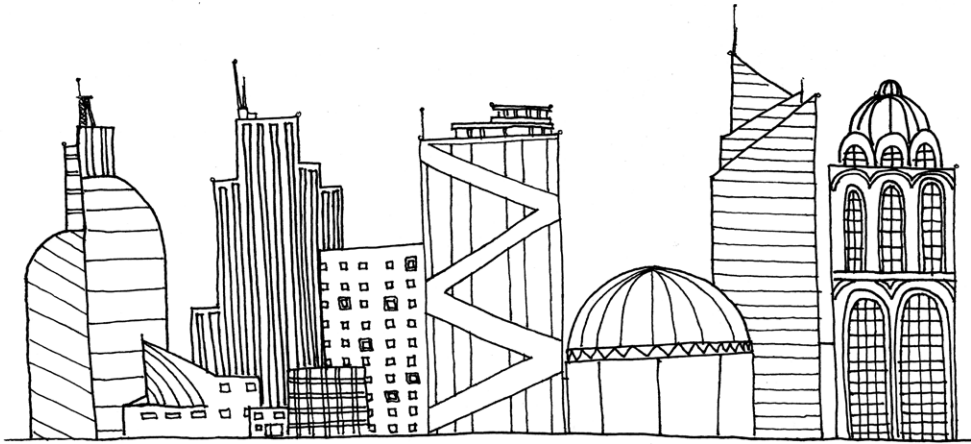
Para ser efectivo, el plan estratégico de internacionalización debe estar bien delimitado y aterrizado en sectores o temas concretos. Dicho plan debe recoger y calcar sobre una visión de ciudad y de sociedad que puede ir incluso más allá del plan de desarrollo, considerando los grandes ejes de acción urbanos, inspirado en la agenda internacional y las tendencias globales, y sin dejar de considerar el contexto metropolitano.

Como regla general, los ejercicios de internacionalización responden ante todo a una visión de ciudad y/o de territorio. Esta visión puede ser entendida como un ejercicio prospectivo y de largo plazo que identifica las características, situaciones y cambios que se quieren alcanzar para posicionar a la ciudad en un escenario futuro.

---

Como atributo fundamental, la estrategia de internacionalización tiene un componente orientado a la acción, inspirador del cambio e incluso narrativo. Construir una visión implica también contar una historia acerca de cómo lucirá la ciudad/región en el futuro, cómo se relacionará con el mundo y en consecuencia, cómo será vivir, trabajar y actuar en ella.

---



Construir una visión no es un ejercicio de futurología, implica co-crear una agenda pública de la mano de la ciudadanía para proyectar la ciudad en escenarios futuros, diseñando también las herramientas e incentivos que generarán los cambios necesarios para lograr la ciudad que hemos soñado.

Muchos gobiernos locales han adelantado ejercicios de visión o de planeación por escenarios, en la que esta imagen de futuro puede haber sido construida de manera participativa y/o formal con metodologías diseñadas específicamente para ello. Pero si no se cuenta con un documento técnico de estas características, puede partirse de la narrativa de ciudad y de los mensajes que se proyectan actualmente, por ejemplo, en la comunicación oficial o aquellos ya contenidos en el plan de gobierno.

Partiendo de esta visión, se observa que, en general, las ciudades planean su acción internacional alrededor de una agenda temática bien definida, que se deriva también del análisis de sus ventajas comparativas y de las oportunidades del entorno, como se mencionó anteriormente. Así, una estrategia es focalizada si se concentra en un conjunto bien delimitado de áreas temáticas donde se estima que se puede alcanzar el mayor impacto. En este sentido, el caso de la estrategia de la ciudad de Liverpool, en el Reino Unido, refleja la forma en que se conectan la visión y los ejes prioritarios se conectan en un ejercicio de esta naturaleza.

*“Nuestra ambición es tan simple y tan audaz como la de crear una ciudad que sea uno de los mejores lugares de Europa para vivir, trabajar, invertir y disfrutar la vida”.*

**CONSEJERO WARREN BRADLEY,**

Concejo Municipal de Liverpool, Reino Unido.





## Internacionalización focalizada: Liverpool, Reino Unido

De acuerdo al plan de internacionalización de la Alcaldía de Liverpool, éste deberá lograr que la ciudad sea:

- Una ciudad conectada internacionalmente, inmediatamente reconocida a nivel mundial por su marca fuerte, forjando el comercio, la inversión y el conocimiento global, y la puerta de entrada marítima y aérea a la costa oeste;
- Una ciudad comercial competitiva y un modelo de emprendimiento con un ambiente de negocios digno del siglo 21, construido alrededor de una masa crítica de conocimiento, creatividad e innovación;
- Un lugar de excepción con una cultura muy propia de recursividad, determinación y humor; un centro cultural, de convenciones, turístico y comercial de primer orden, fuerza de atracción para empresas, residentes, trabajadores, estudiantes y visitantes;
- Una ciudad de comunidades bien formadas, cohesionadas y trabajadoras, quienes celebran la diversidad, construyendo y compartiendo una prosperidad sostenible.

La visión se basa en cuatro pilares de ambición: i.) conectividad global, ii.) comunidades prósperas, iii.) dinamismo económico y iv.) lugar de excepción. Dicha visión se logrará invirtiendo en siete motores de crecimiento y competitividad, invitando a otros a que inviertan en ellos.

1. Liverpool Internacional: una ciudad de alcance global
2. Liverpool: nodo urbano y comercial regional
3. Liverpool Emprendedora y Productiva: una ciudad de negocios de clase mundial
4. Liverpool Innovadora y Creativa: una ciudad de conocimiento e innovación
5. Liverpool Educada y Talentosa: una ciudad de *know how*
6. Liverpool Incluyente, Diversa y Cosmopolita
7. Liverpool: Capital Cultural, un considerable legado con que construir.

## Idea #7

### Internacionalización MULTI-DIMENSIONAL

La implementación de la estrategia internacional ofrece tantas opciones como la capacidad de gestión lo permita. Esto quiere decir que el menú de mecanismos para poner en práctica la acción internacional es muy rico y permite gran flexibilidad.

Es clave mantener un espíritu innovador para no caer en los lugares comunes y evitar dar énfasis excesivo a la firma de acuerdos meramente protocolarios y a la organización de eventos internacionales que terminan una vez clausurado el acto. Es indispensable darle seguimiento a las acciones y minimizar la dispersión. La experiencia enseña que mayor número de acciones internacionales no necesariamente es garantía de mejores resultados.

El análisis demuestra que las actividades previstas en el contexto de un plan estratégico de acción internacional ya no se limitan a la firma de acuerdos y la gestión de la cooperación. Tampoco se circunscriben a un ejercicio de mercadotecnia o marca ciudad. Por el contrario, la riqueza de las acciones resulta ser tan amplia que se hace necesario proponer una cierta categorización que permita comprender las múltiples dimensiones por medio de las que ésta se expresa.

A continuación se propone una tipificación de acuerdo con cinco grandes dimensiones de la internacionalización identificadas así como: a) representatividad política e incidencia, b) desarrollo económico, negocios e inversión, c) cooperación e intercambio de experiencias, d) comunicación y mercadeo de ciudad y e) servicios ciudadanos. En su acción internacional se recomienda que el gobierno local o regional incorpore todo un abanico variado de posibilidades. Esto dará riqueza a la estrategia y permitirá aplicar el instrumento adecuado al objetivo que se persiga.

#### a) Representatividad política e incidencia

En este rubro se incluyen acciones de incidencia política y diplomacia. Se puede mencionar la planeación de la presencia y representación en eventos internacionales, actividades con el apoyo, participación o a iniciativa del cuerpo diplomático acreditado, participación en comisiones binacionales y otros

mecanismos de integración regional. Se incluye también la participación en iniciativas de lobby, particularmente en el contexto comunitario europeo o ante organismos regionales como el Mercosur o ante la Organización de Naciones Unidas. Asimismo, se pueden desarrollar acciones de afianzamiento de la participación del gobierno local en coaliciones, redes y alianzas internacionales así como en espacios de diálogo político y temático.

## b) Desarrollo económico, negocios e inversión

Otra dimensión muy común e importante de la acción internacional de los gobiernos locales tiene que ver con la promoción económica, la cual a menudo se da de la mano del sector privado y las empresas, pero también de cooperativas y pequeños productores. Aquí destacan acciones asociadas a proyectos de infraestructura, atracción de capital extranjero, servicios para la instalación de empresas, nuevos negocios, acompañamiento a inversionistas, promoción del comercio internacional y planes de expansión del empleo. En la búsqueda de fortalecer la economía local, las relaciones internacionales se presentan como indispensables para potenciar el turismo, el deporte y la cultura. Las actividades

que tienden a fortalecer el desarrollo económico local, el tejido social, luchar contra la pobreza y las desigualdades son igualmente prioritarias para muchos gobiernos locales, quienes han sabido capitalizar sus relaciones internacionales en estos temas.

*“El contexto actual de España hace que la internacionalización se enfoque de nuevo fuertemente en el tema económico. En reacción a esto, se elabora el MANIFIESTO*

*ANDALUCÍA SOLIDARIA que recuerda que la internacionalización sirve ante todo para el desarrollo local, y que si bien no excluye el crecimiento económico y la generación de empleo, no puede perder de vista la solidaridad. Hoy la Junta de Andalucía y la región siguen siendo unos de los actores más importantes de Europa en materia de cooperación y solidaridad”.*

**FELIPE LLAMAS,**

Fondo Andaluz de Municipalidades para la Solidaridad Internacional, FAMSI.

## c) Cooperación e intercambio de experiencias

La coordinación y administración de la cooperación internacional implica el trabajo con muchos actores tanto dentro del gobierno local como con otros órdenes de gobierno (central, provincial, estatal, etc.) y demás actores del territorio. Dependiendo de los proyectos suele existir involucramiento de universidades y otros centros académicos en la planeación, monitoreo y evaluación de la cooperación internacional. Lo mismo sucede con las organizaciones de sector social quienes suelen ser muy activas internacionalmente. En este rubro

destacan las actividades de intercambio de conocimiento y buenas prácticas, cooperación Sur-Sur y triangular, la firma de convenios de cooperación, la organización de misiones de asistencia técnica así como la celebración de talleres, seminarios o viajes técnicos.

#### d) Comunicación y mercadeo de ciudad

En años recientes se ha ido imponiendo la tendencia de los gobiernos locales para desarrollar acciones de atraktividad territorial a través de estrategias de publicidad, comunicación y mercadeo. Se habla ahora mucho de identidades y marcas-ciudad, se lanzan campañas de *branding* y marketing, se organizan acciones de *Free press* y visitas de periodistas extranjeros. La imagen es importante para el diseño de materiales audiovisuales, impresos y campañas en medios para la promoción de la ciudad en escenarios internacionales. A todo esto se suman iniciativas para la difusión, discusión, apropiación y enriquecimiento de la marca ciudad por parte de los sectores clave y de los habitantes en general.

Otro tema importante de promoción exterior es la celebración de grandes eventos internacionales los cuales no sólo constituyen fuentes de derrama económica importante para el sector hotelero y restaurantero sino invaluable vehículos de visibilidad ante actores extranjeros. La importancia de este tema dio lugar a la organización del 5º taller de aprendizaje del proyecto AL-LAs en Lima, Perú en septiembre 2014. Allí se trató el tema “Acción internacional para una ciudad atractiva”, mismo que dará lugar al siguiente volumen de la Colección de cuadernos AL-LAs.

#### e) Servicios ciudadanos

En la estrategia de internacionalización uno de los temas más recurrentes en materia de servicios ciudadanos es el apoyo a las comunidades de inmigrantes o a los emigrados de la localidad radicados en el extranjero. Se dan campañas de información para inmigrantes, se crean espacios de atención en aeropuertos y otros puertos de llegada, casas o centros que ofrecen servicios sociales,

*“El reto es desarrollar una estrategia participativa y multisectorial que permita posicionar una marca de ciudad para el turismo de negocios, el turismo convencional, el intercambio de experiencias, de buenas prácticas y el fortalecimiento de capacidades, pero también para que la ciudad sea identificada con un determinado perfil político, de solidaridad internacional, que oriente cómo se relacionará y qué papel jugará en los equilibrios globales”.*

**VÍCTOR GARCÍA ZAPATA,**

Director General

de Cooperación Internacional,  
Gobierno de la Ciudad de México.

educativos, de salud e incluso se abren oficinas de representación o enlace del gobierno local en el extranjero. Asimismo, la estrategia de internacionalización suele incluir acciones en apoyo a la comunidad académica, particularmente a los estudiantes, a través de becas y programas de intercambio.

## Idea #8

### Internacionalización VISIBLE

Si la internacionalización se considera un tema de la agenda pública, esto implica necesariamente que alcanzará su mayor potencial en la medida que otros actores de la vida local hagan parte activa de su gestión. Lo anterior implica variar la lógica de “gobierno”—que entiende a la autoridad local como actor central—para pasar a una lógica de “gobernanza”—en la que los intereses, recursos y activos de otros actores entran en juego para escalar el proceso. Sólo de esta manera y con el concurso de todos los involucrados, la internacionalización se extiende, se profundiza y se apropia.

Crear consensos y procurar apoyo a la estrategia de internacionalización en múltiples audiencias, implica por lo tanto acompañar el trabajo con un esfuerzo sostenido de comunicación interna y externa durante todas las etapas: planeación, implementación, monitoreo y evaluación. Lo anterior conlleva a desarrollar un enfoque, construir un conjunto de mensajes, identificar y priorizar audiencias claves y comprender la forma como éstas acceden a la información, seleccionar inteligentemente canales y asignar recursos financieros y humanos para la implementación de las iniciativas. Un trabajo sistemático y técnico en comunicación permite crear las condiciones necesarias para desarrollar la estrategia internacional en un ambiente favorable.

---

La importancia de la internacionalización debe ser objeto de un decidido esfuerzo de socialización e incluso de persuasión, empezando por el público interno institucional, es decir, la misma administración del gobierno local, la cual, paradójicamente, puede ser uno de los públicos más difíciles de convencer.

---

Por lo tanto, la comunicación amerita el diseño de un plan en sí mismo, derivado de la estrategia general de comunicación de que disponga el gobierno local y conectado directamente con los objetivos que se persiguen. Entre otros, el plan de comunicaciones contribuirá a:

- Informar adecuadamente sobre las iniciativas propuestas y su desarrollo;
- Convocar a los actores relevantes alrededor de mensajes y actividades concretas y procurar una actitud favorable a las iniciativas;
- Educar al público interno y externo acerca de los esfuerzos que se adelantan en el plano internacional y comprender ¿por qué es importante invertir esfuerzos y recursos en ello?
- Socializar el enfoque, las áreas temáticas que son priorizadas y visibilizar sus actividades, reconociendo la labor y contribución de todos los socios;
- Difundir los avances y rendir cuentas sobre los recursos invertidos y en general, hacer más transparente y participativa la estrategia.

En esta área, la experiencia demuestra que aún existe espacio para el desarrollo de mejores y más eficaces iniciativas de comunicación que generen condiciones favorables para acercar a los distintos sectores sociales lo internacional y hacer pedagogía acerca de sus beneficios y potencialidades.

El asunto de la comunicación ha sido desarrollado de manera amplia en el cuaderno dos de la Colección AL-LAs, por lo que se recomienda al lector consultar el capítulo dedicado al tema para profundizar sobre los principios, mecanismos y recomendaciones que se han construido desde la experiencia de los socios AL-LAs en la materia. Adicionalmente, AL-LAs ha realizado una guía electrónica (eBook) sobre el tema de la comunicación.

*“Aunque contemos con muy buenos planes estratégicos, falta dar un salto en el tema de la relación con la ciudadanía. Es algo que aún nos falta en Morón, se pueden tener buenas herramientas de planeación estratégica, pero todavía no contamos con una verdadera estrategia de comunicación y sensibilización en temas internacionales”.*

**MARIANO LARISGOITIA,**

Director de Relaciones Internacionales  
y Cooperación, Municipio de Morón,  
Argentina

## Idea #9

### Internacionalización PROFESIONAL

Para ser efectiva, la estrategia de internacionalización debe ser realista y diseñada con rigor técnico. Lo anterior significa que la entidad encargada de llevarla a cabo debe estar profesionalizada, financiada adecuadamente y debe contar con un equipo con las capacidades y competencias necesarias para asumir también el reto de coordinar su implementación.

Dicha profesionalización contribuye de manera importante al posicionamiento del tema dentro de la agenda local y sectorial con miras a mejorar la capacidad de incidencia del área para recibir apoyo dentro de la misma administración, y generar confianza en los socios internacionales claves. En otras palabras, si la estructura administrativa encargada del área internacional no está profesionalizada, menor será la capacidad gestión e incidencia que pueda alcanzar.

---

**Para ser profesional toda estrategia internacional deberá contar obligatoriamente con adecuados recursos humanos (capacitados y competentes), recursos financieros (suficientes y accesibles fácilmente) y materiales (modernos y funcionales). La experiencia muestra que son pocas las oficinas de relaciones internacionales en ciudades y gobiernos locales que cumplen con estos requisitos.**

---

La experiencia de la Diputación de Barcelona es ilustrativa en este sentido, pues al entender el problema de la capacidad institucional, ha diseñado un mecanismo de acompañamiento para que las ciudades pequeñas puedan también aprovechar las ventajas de la internacionalización a partir de un modelo de colaboración e intercambio de conocimiento.

De la misma forma que las municipalidades de Cataluña, muchas son las entidades territoriales que enfrentan desafíos de capacidad para abordar la acción internacional. Para la elaboración de este cuaderno, se adelantó un trabajo de identificación de los desafíos comunes, a partir de la experiencia de los socios AL-LAs alrededor de tres categorías: institucionales, operativos y humanos.



## **Acompañamiento en la internacionalización de pequeñas municipalidades: la experiencia de la Diputación de Barcelona**

A la hora de construir una estrategia de internacionalización, la cuestión de las capacidades es particularmente importante para el caso de ciudades y municipios pequeños. En lugares en los que la sola gestión local es a veces desafiante, debido a las debilidades en la planificación local o a la limitación de recursos, ¿será prioritario elaborar una estrategia de internacionalización? Y, en caso tal, ¿cómo construirla de forma realista?

Para enfrentar este reto, y convencida del valor de las relaciones internacionales para mejorar las políticas públicas y el desarrollo del territorio, la Diputación de Barcelona ha creado un programa de servicios y productos técnicos para la internacionalización estratégica de los municipios de la Provincia de Barcelona. Entre estos se crean los Planes de Proyección Internacional (PPI). Los PPI son:

- instrumentos operativos que guían la actividad internacional de un gobierno local,
- basados en los aspectos positivos y singulares del territorio,
- reflejo de un proyecto de ciudad a mediano y largo plazo,
- contruidos de forma conjunta entre los distintos actores locales.

Actualmente, siete municipios de la Provincia reciben el acompañamiento de la Diputación, de los cuales cuatro cuentan con un PPI y lo están implementando. En algunos casos, la Diputación ha fomentado el trabajo coordinado entre varios municipios de un mismo corredor territorial, para combinar capacidades y compartir experiencias. Así, entre acompañamiento gubernamental y colaboración, las municipalidades y ciudades pequeñas pueden sacar provecho de la economía de escala para fortalecer su capacidad de gestión internacional sin que ello represente un costo operativo e institucional excesivo.



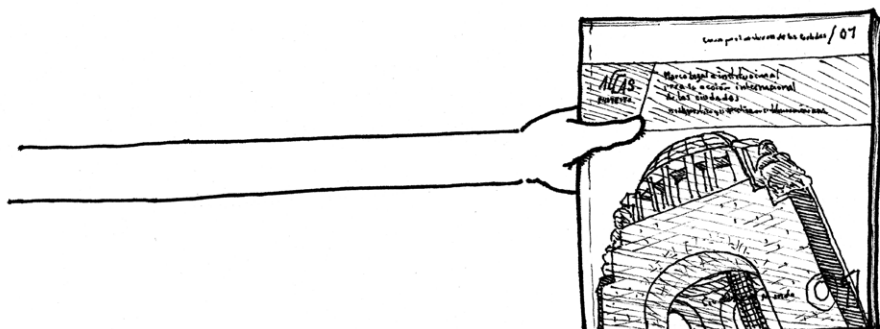
“Al nivel de los municipios de pequeña dimensión, las herramientas propuestas para apoyar la construcción de estrategias internacionales deben ser preferentemente prácticas. Se han buscado municipios diversos con vocaciones productivas variadas para encontrar experiencias piloto. Los municipios pequeños integran fuerzas entre ellos, o se crean corredores territoriales para conectarlos alrededor de proyectos comunes”.

JONATHAN JORBA I GIMÉNEZ,

Dirección de Relaciones Internacionales,  
Diputación de Barcelona, España.

Como se ha mencionado, el cuaderno 1 de la colección AL-LAS abordó extensamente los riesgos derivados de una ausencia de un marco jurídico apropiado o actualizado para la acción internacional de los gobiernos locales. La necesidad de mayor institucionalización ha sido identificada con la ausencia de marcos jurídicos adecuados y la necesidad, en muchos casos, de que existan entidades especializadas para la promoción de la acción internacional que abarquen todas las áreas de gobierno. Asimismo un riesgo recurrente es la escasa concertación entre el gobierno y otros actores alrededor de temas internacionales.

En términos de desafíos operativos, se identifica un escaso conocimiento del tema por parte de las autoridades electas lo que se traduce en poco apoyo político. Es necesario superar los obstáculos técnicos para elaborar ejercicios e instrumentos de planeación y focalización temática, superando así las capacidades limitadas para realizar diagnósticos y diseñar instrumentos de monitoreo y evaluación. Destacan en la mayoría de los casos dificultades para acceder a financiación y presupuestos adecuados para hacer frente a los compromisos internacionales. Por último, la internacionalización profesional deberá dar prioridad a contar con el personal debidamente capacitado no sólo en temas internacionales sino que deberá conocer la realidad de los problemas, soluciones y programas del gobierno local.



## Idea #10

### Internacionalización MEDIBLE

Una estrategia de internacionalización debe dar lugar a resultados tangibles y evaluables. El desafío es establecer indicadores realistas, costo-eficientes y orientados al aprendizaje y el mejoramiento continuo. Uno de los retos de medir la internacionalización es no tratar de reducir sus resultados a simples indicadores económicos. De allí la necesidad de contar también con herramientas para la medición cualitativa y considerar la opción de hacer evaluaciones de pares para enriquecer los procesos con una mirada externa y favorecer el aprendizaje mutuo.

Existen muchas razones por las cuales es crucial considerar el asunto del seguimiento y la evaluación desde el momento mismo de la planeación y no como un proceso paralelo o que se diseña *a posteriori*. La evaluación es importante para:

- Valorar la pertinencia y efectividad de la estrategia;
- Obtener retroalimentación acerca la implementación y facilitar la toma de decisiones;
- Identificar las oportunidades de mejora y tomar a tiempo los correctivos adecuados;
- Rendir cuentas a la comunidad y las demás instituciones;
- Dar seguimiento al logro los objetivos planteados;
- Contar con información objetiva sobre la estrategia;
- Conocer el impacto de la internacionalización en la calidad de vida de la ciudadanía;
- Compartir conocimiento con otras ciudades y redes.

---

Una crítica frecuente a los procesos de medición de la internacionalización es que los equipos tienden a enfocarse excesivamente en indicadores económicos, perdiendo de vista otras importantes dimensiones. La internacionalización tiene efectos cualitativos y de largo plazo que son invaluable en términos culturales, de apertura, de visibilidad y de desarrollo de potencialidades. Por ello hay que superar la tendencia a medir sus resultados sólo con estadísticas.

---

---

## Por eso, antes de responder a la pregunta sobre qué medir y cómo hacerlo se recomienda considerar ¿cómo concebimos el éxito de la estrategia?

---

Esta es una discusión conjunta y prospectiva que permitirá visualizar los resultados concretos a obtener y ponerse de acuerdo sobre lo que es realista y deseable alcanzar, en línea con la visión y dentro de los límites de las capacidades y recursos disponibles.

Este importante paso, que suele pasarse por alto, permite crear consenso y manejar las expectativas de todos los involucrados sobre el alcance del plan que se diseña. Considerando el principio de 'planeación a lápiz', el resultado de esta discusión puede llamar la atención sobre aspectos esenciales o riesgos que impliquen introducir ajustes a los objetivos previamente definidos y/o identificar nuevas capacidades necesarias.

Una vez alcanzando el consenso suficiente sobre lo que entendemos por éxito, se podrá elegir entre un amplio menú de métodos y herramientas de medición tanto cualitativas o cuantitativas, cuyo despliegue en profundidad no es objeto de este cuaderno. Sin embargo, vale señalar que desde el enfoque cuantitativo, los instrumentos más comunes suelen ser: estudios económicos, indicadores y tableros de control. Entre los instrumentos de medición cuantitativa, se encuentran la sistematización de procesos, identificación de buenas prácticas, y otros ejercicios relacionados principalmente con la captura y capitalización del conocimiento generado. La selección de las herramientas adecuadas obedece también al análisis de capacidades mencionado anteriormente (profesionalización) y al contexto en el que se realice la medición.

La combinación del enfoque cuantitativo y cualitativo es entonces el escenario ideal para medir la estrategia, pues permite poner énfasis tanto en el logro de resultados concretos, como en aspectos más subjetivos pero igualmente importantes como por ejemplo:

- transformación del mapa de actores,
- nuevas capacidades desarrolladas,
- relaciones afianzadas y alianzas fortalecidas,
- construcción de confianza entre actores,
- dinámica de espacios democráticos de diálogo.



### Midiendo la internacionalización en Belo Horizonte

La estrategia internacional de la ciudad de Belo Horizonte (Brasil) está inscrita en un Plan Plurianual de Acción Gubernamental (PPAG) que se diseña cada cuatro años. La Secretaría Municipal Adjunta de Relaciones Internacionales (SMARI) prepara el plan, que es luego validado por distintas instancias de la ciudad. Para medir su implementación, incluye un conjunto de indicadores, en este caso principalmente cuantitativos, que la SMARI monitorea periódicamente. El resultado de cada uno no sólo da cuenta de que el objetivo del programa sea o no alcanzado, sino que también considera la cuestión ¿en qué medida? Y ¿qué aspectos se requiere mejorar para incrementar la eficiencia?. De manera sucinta, los cinco indicadores centrales son:

Resultados	Indicadores
1. Actividades internacionales	Nº de acciones realizadas
2. Participación de voluntarios	Nº de personas involucradas
3. Inversión extranjera atraída	Nº de inversiones formalizadas
4. Formalización de acuerdos	Nº de convenios firmados
5. Presencia mundial	Nº de alianzas internacionales formalizadas

Este proceso de evaluación cuantitativa se complementa con una retroalimentación cualitativa de los participantes en cada proyecto, que permite corregir problemas a tiempo y mejorar la estrategia sobre la marcha.

Hoy en día, la mayoría de los instrumentos de evaluación con estándar técnico suelen incorporar aspectos cuantitativos y cualitativos. Entre las herramientas más utilizadas se encuentran indicadores, evaluaciones de impacto, evaluación de procesos y sistematización de buenas prácticas.

Se ha dicho anteriormente que la buena estrategia internacional debe ser plural y que sus resultados están dados por la armonización de acciones de actores públicos, privados, sociedad civil, academia, y ciudadanía en general, bajo el principio de corresponsabilidad. En línea con lo anterior, en la medida de lo posible y de acuerdo con los consensos alcanzados, es valioso comprometer a los actores externos a la administración local a colaborar con el proceso de evaluación o a adelantar evaluaciones autónomas y complementarias que permitan tener una visión más amplia del progreso y resultados alcanzados por el sistema en su conjunto.

Al hablar de medición es pertinente referir la experiencia de la ciudad de Belo Horizonte, en materia de construcción de indicadores para la internacionalización. Belo Horizonte adelanta procesos para robustecer su sistema de monitoreo y seguimiento, apartándose de la visión exclusiva de evaluación de proyectos y considerando nuevos enfoques como la documentación de los procesos y buenas prácticas.

## Idea #11

### Internacionalización DURABLE

Para ser durable, una buena estrategia de internacionalización debe estar en capacidad de trascender los periodos políticos para reflejar una visión de desarrollo del territorio en el largo plazo. Sumado a lo anterior, en un entorno social, político e internacional siempre cambiante, a menudo se enfrentan situaciones y contextos nuevos que inciden directamente y obligan a adaptar la estrategia parcial o incluso totalmente, con lo cual puede concluirse que la flexibilidad es uno de los atributos esenciales para una acción internacional durable.

Alcanzar la sostenibilidad termina siendo un proceso complejo que combina elementos normativos, administrativos y de gestión. Concretamente, a partir

de la experiencia de las ciudades estudiadas, se han identificado los siguientes frentes como críticos para la sostenibilidad de la estrategia:

- Visión de largo plazo;
- Apropiación por parte de todos los actores involucrados;
- Liderazgo político responsable que logre trascender periodos de gobierno;
- Existencia de instrumentos formales como políticas públicas, planes o programas específicos, con presupuestos asignados y planes operativos;
- Desarrollo de capacidades para involucrar activamente a los actores de la ciudad en la estrategia internacional, así como para acompañar y alentar las acciones que estos emprendan de manera independiente;
- Adaptación constante del plan estratégico de internacionalización al contexto geopolítico;
- Creación de espacios periódicos o permanentes para el diálogo y la reflexión en temas internacionales;
- Mantenimiento del principio de “planeación a lápiz”, usando herramientas de evaluación eficientes para tomar decisiones y hacer ajustes sobre la marcha.



---

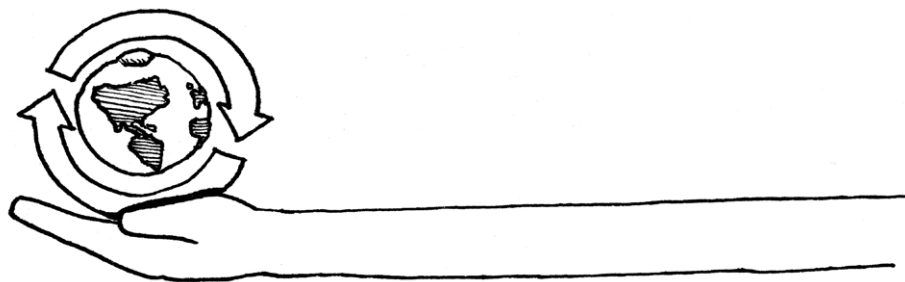
La apropiación y el empoderamiento de los diferentes actores territoriales en la formulación y ejecución de la estrategia internacional es un factor decisivo para alcanzar la sostenibilidad y hacer de ella un ejercicio menos técnico y más orgánico con vocación de evolución y permanencia.

---

El examen de la evidencia muestra que para asegurar la sostenibilidad, los gobiernos locales han adelantado esfuerzos de diversa índole, pero primordialmente han optado por usar mecanismos formales como la publicación de una estrategia, plan o programa, para asegurar la permanencia y la asignación de los recursos necesarios. Sin embargo, si se observa con detenimiento, mucho de lo enunciado en los puntos anteriores continúa recayendo de manera casi exclusiva sobre la administración local. La pregunta que surge entonces es: ¿cómo se logra la sostenibilidad de la estrategia en un ejercicio multi-actor?

Un ecosistema de actores, profesional y comprometido, con relaciones afianzadas y agendas de trabajo de largo plazo, contará con la capacidad para mantener el tema internacional en la agenda pública y cabildear para conseguir apoyo y financiación a las iniciativas, co-liderando la estrategia y contribuyendo a minimizar el riesgo político que implican los cambios de gobierno.

Así, vemos que la continuidad y la sostenibilidad son desafíos mayores para cualquier estrategia de internacionalización. Entre los múltiples riesgos que amenazan su durabilidad, los de carácter político, institucional y financiero tienden a ser centrales para los gobiernos locales. Dos ciudades de América Latina; Medellín y Lima, constituyen casos interesantes sobre el abordaje de estos riesgos (ver recuadro).





## Sostenibilidad de la estrategia internacional en contextos políticos cambiantes: Medellín y Lima

La continuidad política favorece la sostenibilidad de la estrategia. Los tres últimos gobiernos municipales de Medellín, Colombia (periodos 2004-2008, 2008-2012, 2012-2015) fueron marcados por una continuidad política clara gracias a la cual la visión internacional se ha mantenido coherente a pesar de los cambios de mandatarios y las diferencias naturales en sus planes de gobierno.

Cuando no hay continuidad política la estrategia internacional se puede ver truncada. En el caso de Lima, Perú, las recientes elecciones locales (2014), implicaron un cambio en el partido de gobierno y como es natural, cambios de enfoque y política pública. En vista de lo anterior, la administración saliente previó la incorporación del tema internacional como uno de los puntos importantes en la agenda de empalme con la administración entrante. Con este mecanismo se busca sensibilizar a los nuevos dirigentes sobre el valor y la importancia de la continuidad de las acciones para seguir avanzando hacia las metas ya trazadas. Una institucionalidad formal desconectada de los tiempos políticos previene los cambios constantes de rumbo. En 2014, por razones políticas la Alcaldesa de Lima, Susana Villarán fue impedida por el concejo municipal controlado por un partido de oposición de asistir al 7° Foro Urbano Mundial que se celebraba en Colombia. Con acciones como ésta se vulnera la institucionalidad de una ciudad y se cierran puertas importantes para la promoción de la ciudad en el mundo.

Como se puede apreciar en el caso de Medellín, el contar con una Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín fundada por cuatro entidades públicas de la ciudad (una de las cuales es la Alcaldía) y regida por una Junta de la que participan una pluralidad de entidades, se contribuye de manera sustancial a la sostenibilidad de los esfuerzos y al mantenimiento de una visión de largo plazo. Así, la continuidad de la estrategia no depende exclusivamente de la voluntad de la alcaldía de turno y está de cierta forma protegida de los cambios políticos, movilizandolos recursos por medio de acuerdos presupuestales periódicos.

Además, la participación de la sociedad civil organizada en foros u organizaciones autónomas contribuye a una proyección a largo plazo. En el caso de Medellín, la ciudad cuenta con la Red Antioqueña de Cooperación Internacional; una alianza público-privada que trabaja para facilitar sinergias institucionales en el territorio y alinear los planes y proyectos de internacionalización con los planes de desarrollo local. Además de constituir un foro de diálogo de calidad, su mayor logro ha sido la formulación y construcción conjunta de la Política Pública de Cooperación Internacional, constituyéndose en un socio clave de la administración local y en importante promotor de la agenda internacional en el Departamento de Antioquia.



## IDEA #12

### Internacionalización PARA TOD@S

En concordancia con lo que se ha tratado en apartados anteriores acerca del rol de múltiples actores en la internacionalización, es natural concluir que el proceso de toma de decisiones requiere de espacios de sensibilización, participación y consulta que legitimen la estrategia y la hagan democrática e incluyente.

Desde la evidencia, conviene ilustrar este punto con el ejemplo de la Región Nord-Pas de Calais en Francia, que ha diseñado dos tipos de espacios de participación y diálogo sostenibles, cada uno de los cuáles con un propósito y metas específicas.

A partir de la evidencia disponible se observan algunos atributos que, en el caso de los socios de AL-LAs, han contribuido a diseñar espacios participación de calidad y a asegurar la eficacia de estos procesos. El reto es dar lugar a la existencia de espacios,

- Plurales: donde se reconoce la diversidad de los actores que se involucran y hacen parte activa de la internacionalización;
- De incidencia y no de simple validación: donde los actores pueden proponer visiones y promover iniciativas para ser incorporadas en la estrategia general e implementadas efectivamente;
- De largo plazo: que favorece un diálogo fluido y la construcción de redes y relaciones de confianza, por encima de actividades puntuales a las que no es posible dar seguimiento;
- De trabajo: con una agenda clara con temáticas y trayectorias bien definidas, lo que permite asegurar la pertinencia de las discusiones, priorizar y aterrizar en acciones concretas y;
- Diferenciados pero coordinados: reconociendo que la diversidad de temas y actores amerita contar con escenarios de diálogo diferenciados de acuerdo con objetivos y perfiles diferentes.

Dada la importancia que reviste y el interés de las ciudades socias, este tema será ampliado en detalle en el siguiente capítulo.



## Plataforma ciudadana para el mundo: ejemplo desde la región Nord-Pas de Calais en Francia

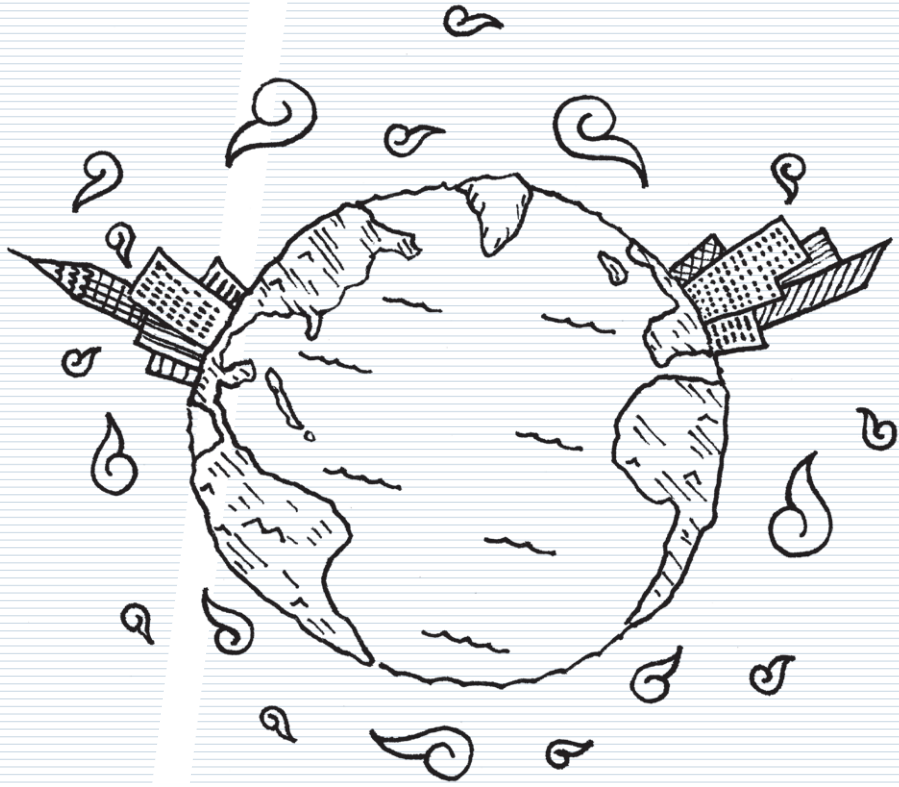


Para coordinar la acción internacional de los municipios y áreas metropolitanas que la componen, la región Nord-Pas de Calais en Francia ha creado dos innovadoras herramientas de acción común y diálogo, que buscan ser incluyentes, sostenibles, y con objetivos concretos. De un lado, se ha puesto en marcha la plataforma actores del mundo, que permite la participación y concertación entre el gobierno regional y los distintos actores del territorio. Actores del Mundo:

- Congrega a 20 entidades gubernamentales (gobierno regional, departamentos, áreas metropolitanas, grandes y pequeñas ciudades),
- Cuenta con un coordinador permanente que dinamiza su acción,
- Trabaja alrededor de tres ejes temáticos bien definidos: movilización internacional de jóvenes, cooperación con países del Mediterráneo, acompañamiento a la internacionalización de territorios locales en mutación económica y productiva.

Por otro lado, el gobierno regional crea los foros de actores binacionales como espacios de concertación en los que participan actores de la región Nord-Pas de Calais con sus contrapartes de una región extranjera socia. Actualmente operan dos foros, uno con el estado de Minas Gerais, Brasil (compuesto por 60 personas de 40 entidades, organizadas en 4 grupos de trabajo binacionales) otro con el Land de Renania del Norte, Alemania (compuesto por 40 personas de 30 entidades, organizadas en 4 grupos de trabajo binacionales). Entre los atributos esenciales de estos espacios se cuentan:

- Reunir la pluralidad de participantes de la internacionalización: autoridades locales, técnicos, universidades, polos de competitividad, empresas, escuelas, instituciones especializadas, asociaciones, fundaciones.
- Ser multidimensionales, abordando temas como la transición energética, la investigación universitaria, la cultura, la movilidad internacional de jóvenes, etc.
- Convocar cada dos años para evaluar proyectos realizados, definir agendas futuras y renovar convenios.



---

### 3. Dialogar para internacionalizar la ciudad, la región, el territorio

Para el proyecto AL-LAs la internacionalización de una ciudad, región o territorio no es ni debe ser asunto exclusivo del gobierno local. Por ello, AL-LAs promueve que cualquier estrategia de relaciones internacionales se haga en concertación con otros actores. Así, el proyecto ha dedicado recursos y tiempo en la elaboración de una metodología específica para el Diálogo Multiactor en materia internacional.

Para AL-LAs un Diálogo Multiactor es “un escenario de encuentro democrático, en el que de manera permanente se debate y construye el futuro, a partir de la combinación de diferentes medios de interacción, la generación de confianza, consensos, legitimidad; de forma coordinada e integrada entre las instituciones públicas y todos aquellos actores involucrados en la internacionalización de la ciudad o el territorio.”<sup>1</sup> En este capítulo se presenta un resumen de la metodología para llevar a cabo este tipo de diálogos.

---

2. El contenido de este capítulo ha sido extraído del eBook: Dialogar para internacionalizar la ciudad: Guía para realizar diálogos multiactor sobre acción exterior de los gobiernos locales, realizado por Vladimir Garzón y Edgar Bernal como resultado del 4º Taller de aprendizaje del proyecto AL-LAs, celebrado en Medellín, Colombia en abril 2014.

Un Diálogo Multiactor para la internacionalización es:

- Una estrategia para conocer puntos de vista de los ciudadanos y organizaciones, indagando acerca de temas e intereses específicos;
- Un espacio de búsqueda de información específica para la definición de políticas;
- Una oportunidad para generar confianza y vínculos perdurables;
- Un momento de participación que le permite a los ciudadanos y organizaciones ubicar su ciudad en el mundo y a partir de allí identificar alternativas a sus problemas, posibilidades y oportunidades;
- Un espejo de conocimiento en el que los participantes reflejen intereses sobre cómo imaginan la inserción de su ciudad en el contexto global.

Por el contrario, un Diálogo Multiactor no es:

- Una encuesta general o cualquier otro método que interprete de manera remota y lejana las opiniones y deseos de los actores involucrados en un asunto público;
- Un proceso en el que sólo valga la opinión del facilitador o la entidad pública o privada que lo convoque;
- Un método cerrado en el cual no sea posible el disenso por parte de los actores interesados en la construcción de la política pública;
- Una imposición del gobierno de la ciudad a los actores que hacen parte de la internacionalización;
- Un simulacro de participación en el cual los aportes de los participantes no se tomen en cuenta para la toma de decisiones;
- Un ejercicio protocolario para legitimar un plan previamente concebido;
- Una investigación exhaustiva, que pretenda “conocer todo” y que por ambiciosa carezca de practicidad y realismo.

### 3.1 ¿Para qué queremos dialogar?

Entre los beneficios más comunes del Diálogo durante el proceso de planificación o implementación de una estrategia y/o política de internacionalización de una ciudad o región se encuentran un gran número de elementos. A continuación se presentan las ventajas que nos da abrir la estrategia a otros actores:

- Ampliar el conocimiento acerca de los asuntos de interés público frente a la acción internacional de la ciudad;
- Reunir a un grupo diverso de actores en escenarios de debate franco y abierto sobre temas de la internacionalización en los que muchos podrían estar o verse involucrados;
- Asumir los temas complejos de la internacionalización, abordarlos de forma estructurada y convertirlos en decisiones que sirvan a los intereses de los principales actores involucrados;
- Comparar visiones y transformar las relaciones entre el gobierno local, la sociedad civil y el sector privado hacia una mayor colaboración en materia de la acción internacional de una ciudad;
- Reducir la probabilidad del conflicto en las acciones que se emprendan con los grupos de interés de la estrategia de internacionalización;
- Aumentar la legitimidad y las alternativas de gobierno para la construcción de su estrategia de internacionalización;
- Dar mayor sostenibilidad a la programación de las acciones emprendidas;
- Restaurar o construir confianza entre los actores;
- Generar mayores niveles de coordinación entre los distintos agentes de la internacionalización de una ciudad;
- Posibilitar la construcción de acuerdos entre actores diversos;
- Pensar la ciudad internacional en un sentido intersectorial, intergubernamental y que incluya a los sectores público y privado;
- Reconocer el carácter intercultural de los procesos de internacionalización, sin importar el sector, las instituciones, organizaciones, el género o la cultura de la que provengan los participantes.
- Alcanzar una comprensión compartida de la importancia de internacionalizar la ciudad y sus resultados concretos en la vida de la población.



### 3.2 ¿Qué resultados podemos esperar del diálogo?

Además de los elementos de contexto expuestos hasta ahora, es importante conocer cómo este proceso puede contribuir decididamente a la construcción de una estrategia de internacionalización de una ciudad. Del análisis realizado en el marco del proyecto AL-LAs, se considera que esta herramienta permite:

- Delimitar la acción internacional de las ciudades (hasta donde se quiere ó se puede llegar con la estrategia de internacionalización que la ciudad está proyectando o ya se encuentra implementando);
- Reducir la tendencia de una “internacionalización reactiva” a una internacionalización planificada;
- Mejorar los criterios para priorizar las acciones;
- Reducir la dispersión de temas y prioridades;
- Lograr una mayor coherencia con los demás niveles y/o dependencias de gobierno (tanto a nivel local, como regional y nacional)
- Construir una agenda de cooperación exterior de acuerdo con la estrategia propia de la ciudad y no con las agendas de los organismos internacionales o agencias donantes.

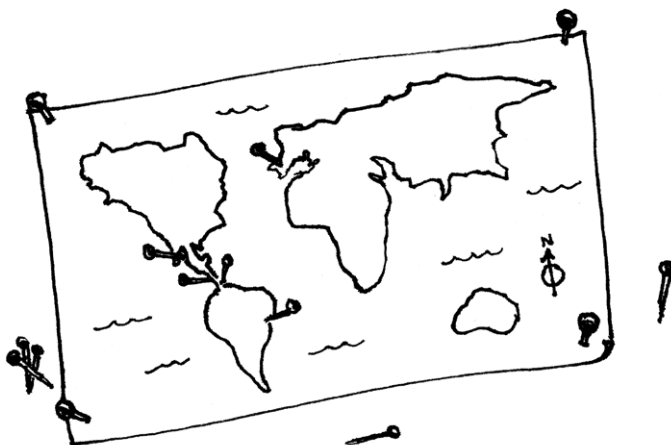
De manera particular, conviene vislumbrar los posibles resultados y aportes en el corto, mediano y largo plazo.



### a) Aportes en el corto plazo

Los objetivos de corto plazo de un Diálogo son los resultados más inmediatos que se presentan en la ciudad que se encuentre diseñando y/o adelantando acciones de mejora en sus procesos de internacionalización. Entre estos conviene destacar que el Diálogo permite:

- Contar con un mapa de actores claves y aliados para la acción internacional;
- Identificar cuáles son las percepciones generales de los distintos actores (dentro y fuera del gobierno) sobre la acción internacional de la ciudad;
- Conocer las expectativas a futuro de los actores consultados en relación a la acción internacional;
- Identificar las áreas o sectores prioritarios de atención internacional de la ciudad a partir de las demandas y necesidades de los actores;
- Conocer hacia qué modalidades, regiones, aliados conviene trabajar en asuntos internacionales;
- Conocer las agendas en materia internacional que se deben acompañar, difundir, apoyar y gestionar desde el gobierno local;
- Ubicar los principales núcleos de apoyo y oposición al plan de internacionalización y entender las razones en cada caso;
- Socializar qué se está haciendo y cuáles han sido los beneficios obtenidos tanto a nivel del gobierno como hacia la ciudadanía.



## b) Aportes en el mediano plazo

Los objetivos de mediano plazo son resultados intermedios que una ciudad podría alcanzar siempre que, incorpore en su estrategia de internacionalización, las opiniones, expectativas e intereses de los actores de la ciudad, así como, mantenga abiertos los escenarios de Diálogo de una manera permanente y sostenida. Entre estos destacan:

- Superar la “visión exclusiva interna” o puramente gubernamental de los asuntos internacionales de la ciudad;
- Sustentar la necesidad de una política de internacionalización basada en prioridades compartidas entre ciudadanía y gobierno;
- Obtener una visión de conjunto con los demás actores del territorio frente a la acción internacional;
- Crear espacios formales de participación de actores no institucionales;
- Lograr una mayor participación del sector académico y empresarial;
- Identificar las necesidades, potenciales y atractivos de la ciudad frente a la demanda y la oferta de relaciones internacionales;
- Transversalizar la acción internacional como eje prioritario de la gestión municipal;
- Lograr mayores impactos de la internacionalización en la vida de los ciudadanos;
- Propiciar la difusión de ideas, valores e innovaciones que fortalezcan de manera permanente el papel del gobierno local como actor mundial;
- Mejorar la efectividad de los programas y proyectos de vinculación y cooperación internacional en la ciudad;
- Obtener una mayor retroalimentación por parte de los actores sociales frente a las acciones que se desarrollen con el mundo;
- Hacer sostenibles las acciones internacionales que se están llevando a cabo, independientemente de si son ejecutadas directamente por el gobierno o más allá de cada periodo de gobierno.

### c) Aportes en el largo plazo

Los objetivos de largo plazo son contribuciones que no sólo redundan en los aspectos operativos de la estrategia de internacionalización sino que, en sí mismos, son resultados que impactan positivamente la calidad de vida de las personas, gracias a la acción exterior del gobierno local. Los aportes de largo plazo pueden incluir los siguientes:

- Orientar mejor la participación de la ciudad en redes y foros internacionales;
- Profundizar el diálogo y el trabajo conjunto con otros gobiernos, sobre todo a nivel regional/ subnacional /metropolitano;
- Apalancar la estrategia de internacionalización en iniciativas de trabajo y propuestas de actores que cuenten con la capacidad para asumir tareas con autonomía técnica y financiera;
- Crear sinergias con otros actores relevantes para la internacionalización de la ciudad como universidades, ONG y empresas quienes mantienen por sí mismas un dinamismo internacional importante;
- Ampliar la base de participación de actores que aún permanecen latentes en los asuntos internacionales de las ciudades (las asociaciones profesionales, jóvenes, grupos marginados, etc.) quienes aún no reciben los beneficios de la internacionalización;
- Aumentar la diversidad de opciones de gestión de la acción internacional, a partir de las experiencias positivas y nuevas;
- Hallar escenarios de oportunidad para la formación ciudadana acerca de qué es, para qué sirve y porqué es importante internacionalizar la ciudad.
- Obtener una mayor retroalimentación por parte de los actores sociales frente a las acciones que se desarrollen con el mundo;
- Hacer sostenibles las acciones internacionales que se están llevando a cabo, independientemente de si son ejecutadas directamente por el gobierno ó más allá de cada periodo de gobierno.

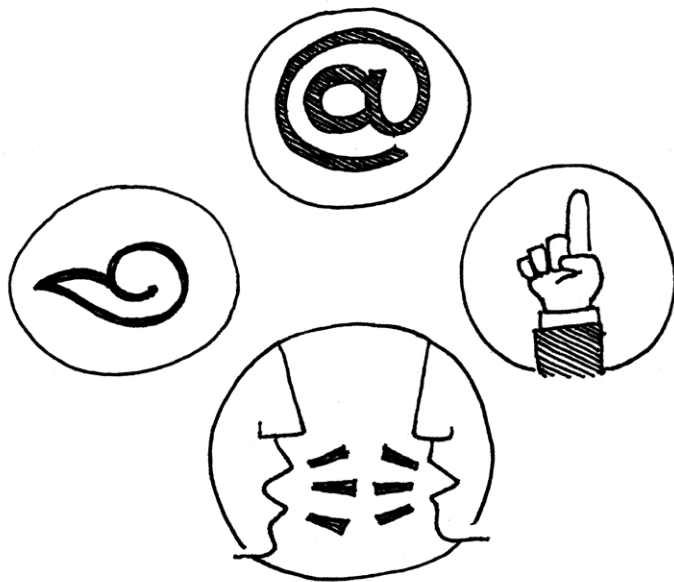


### Internacionalización de la ciudad o el territorio: tipo de actores con quien dialogar

Sector	Tipo de Actor
Sector social y ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciudadanos en general, residentes en la ciudad</li> <li>• Organizaciones de la sociedad civil (ONGs, OSC, fundaciones, etc.)</li> <li>• Grupos comunitarios (comités vecinales, organizaciones de mujeres, jóvenes, retirados, etc.)</li> <li>• Comunidades de migrantes</li> <li>• Visitantes de la ciudad</li> <li>• Ciudadanos nacidos en la ciudad pero que residen el exterior</li> </ul>
Sector Privado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversionistas nacionales y extranjeros</li> <li>• Gremios empresariales (cámaras de comercio e industria)</li> <li>• Gremios del sector turismo y de servicios</li> <li>• Organizaciones de trabajadores</li> </ul>
Sector Internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones y cooperantes internacionales presentes en la ciudad</li> <li>• Representaciones diplomáticas y consulares</li> <li>• Centros culturales extranjeros</li> </ul>
Sector académico y cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidades, institutos y centros de investigación</li> <li>• Asociaciones de escuelas</li> <li>• Intelectuales</li> <li>• Centros de enseñanza de lenguas extranjeras</li> <li>• Centros y museos culturales extranjeros</li> </ul>
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodistas en medios de comunicación locales (prensa escrita, radio y TV)</li> <li>• Periodistas en medios nacionales</li> <li>• Corresponsales de medios extranjeros</li> </ul>
Otros niveles de gobierno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituciones del gobierno nacional relacionadas (Ministerios)</li> <li>• Dependencias de gobierno intermedio (estatal provincial, departamental)</li> <li>• Órganos legislativos (regionales, nacionales)</li> </ul>
Otras dependencias del gobierno local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcalde o máxima autoridad ejecutiva del gobierno local</li> <li>• Secretarios o miembros del gabinete local</li> <li>• Otras dependencias relacionadas del gobierno local</li> <li>• Legislativo local (asamblea, concejales)</li> </ul>

### 3.3 Dialogar ¿con quién?

Una de las grandes oportunidades al adelantar un Diálogo Multiactor es poder contar con diversos puntos de vista acerca de los “objetos” de internacionalización de una ciudad. Este proceso puede, entre otras cosas, generar alertas tempranas sobre los posibles problemas y/o advertir de un modo más acertado y técnico las oportunidades y potencialidades de la acción internacional de un territorio a los gestores de dichas acciones. Contar con un amplio espectro de puntos de vista sin duda aumentará las posibilidades de éxito del proceso y contribuirá a la construcción de escenarios democráticos de interacción entre las instituciones y los actores implicados en la internacionalización de la ciudad o una región.



Es importante reconocer todas las dimensiones de lo “múltiple” y así incluir al máximo posible de actores en un proceso de Diálogo. Esto permite aproximarse al carácter diverso, diferencial, incluyente que se debe tener en cuenta para construir una amplia estrategia de participación, que aporte solidez al proceso de internacionalización de la ciudad. A partir de la opinión de las ciudades socias y aliadas de AL-LAs, el siguiente podría ser un inventario inicial de actores o audiencias a tener en cuenta.

A partir de la experiencia de las ciudades socias y aliadas del proyecto AL-LAs se observa que los cinco grupos de actores más importantes y en los que debería concentrarse un esfuerzo institucional de las ciudades alrededor de este proceso son, 1) la ciudadanía en general, 2) la empresa privada (inversionistas) y gremios empresariales, 3) la academia (universidades, centros de investigación, etc.), 4) los cooperantes internacionales y representaciones diplomáticas presentes en cada ciudad y 5) otras dependencias del gobierno local. Adicionalmente, otros actores “a no olvidar” son las organizaciones del gobierno nacional e intermedio relacionadas con temas de internacionalización, los medios de comunicación y las organizaciones de la sociedad civil.

A manera de conclusión, el énfasis que se ponga en la identificación de los actores a consultar en el proceso de internacionalización de una ciudad dependerá de la intencionalidad, el grado de amplitud (cobertura esperada) y los objetivos que persiga cada gobierno local.

### 3.4 Dialogar a través de qué espacios o con qué medios

En el marco de este cuaderno se asume que los Diálogos no resultan en todos los casos de una misma magnitud y extensión, por lo tanto, su alcance y los resultados esperados van a depender de la claridad que sus promotores tengan sobre el alcance del proceso. Es decir que es importante preguntarse ¿hasta dónde se quiere llegar en realidad?

En este sentido, el Diálogo puede limitarse a espacios únicos de participación o detonar procesos más largos, constituidos por diversos encuentros y a través del establecimiento de mecanismos con mayor permanencia e

institucionalidad. Por otra parte, se asume que, al ser una herramienta que debe terminar en una toma de decisión por parte de las oficinas de relaciones internacionales de las ciudades, se diferencia de otros instrumentos como la negociación, la concertación o la deliberación; que sin embargo, pueden ser utilizadas como opciones para promover el diálogo o incluso para delimitar sus posibles alcances y resultados, tal como se muestra en la tabla a continuación:

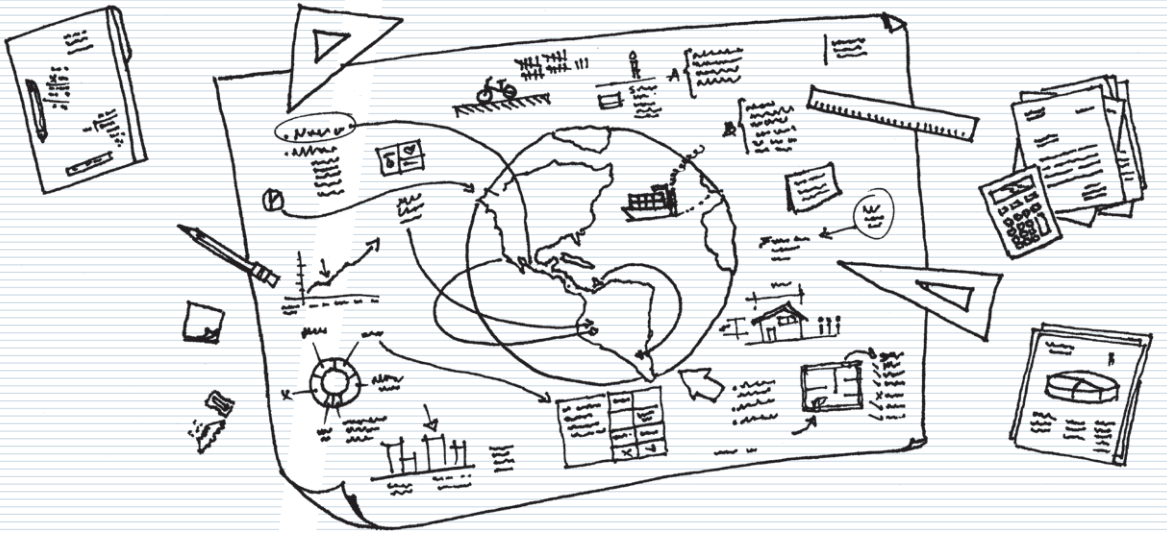
Si lo que se busca es...	Lo mejor es utilizar...	Para obtener...
Recibir información, conocer puntos de vista y opiniones acerca de las problemáticas u oportunidades relevantes para la internacionalización de la ciudad.	Un espacio de consulta	Diagnostico actual de los temas y/o las percepciones de los actores frente al proceso de internacionalización de la ciudad
Identificar alternativas de solución a problemáticas o explorar a fondo escenarios de oportunidad para la estrategia de internacionalización de la ciudad	Un espacio de deliberación	Un mapa de intereses o la aproximación a los posibles escenarios con los diferentes actores
Poner de acuerdo a los participantes para involucrar sus esfuerzos y recursos	Un espacio de negociación	Inventario de recursos y posibles planes de acción estratégica
Dar a conocer el estado de las tareas acordadas y mejorar lo alcanzado	Un espacio de rendición de cuentas	Plan de mejoramiento de la estrategia de internacionalización de la ciudad, generar confianza y sostenibilidad en el proceso.

### 3.5 Ideas fuerza

Como se puede observar, el Diálogo Multiactor en materia de asuntos internacionales no sólo es importante sino necesario. El proceso da legitimidad, sostenibilidad al proceso. En este sentido conviene retomar unas ideas fuerza para todo municipio o gobierno local o regional que desee incursionar en ello:

- Los procesos de diálogo deben servir para institucionalizar las relaciones internacionales como una estrategia de desarrollo de la ciudad;
- En un diálogo nada ni nadie se impone, su filosofía es incluyente, intercultural, participativa y por supuesto orientada a la toma de decisiones;
- No existe una formula única para realizar un Diálogo Multiactor; el alcance, resultados y valor de uso de esta herramienta depende del contexto específico de cada ciudad;
- Aplicar técnicas de diálogo es una forma de fortalecer la gobernabilidad y la legitimidad de toda estrategia de internacionalización de una ciudad;
- Para que un Diálogo sea efectivo debe estar orientado a impactar tanto los objetivos como las acciones estratégicas y de gestión que componen la acción exterior de una ciudad;
- En la medida que exista una mayor multiplicidad de actores y medios para el Diálogo, mayor será su aporte a la estrategia de internacionalización de una ciudad o territorio.





## 4. Planeación estratégica para la acción internacional

En este capítulo se propone una ruta de trabajo para guiar el ejercicio práctico de la planeación estratégica de la acción internacional, que puede ser puesta en práctica en un municipio, ciudad, departamento o región de cualquier tamaño. Para facilitar la aplicación de la misma, se ha optado por presentarla en un formato paso a paso. No obstante, los equipos de trabajo juzgarán si es necesario surtir todos los pasos o si se requiere llevarlos a cabo en el orden propuesto u otro diferente, para adaptarlos a su contexto particular.

## **Etapas para planear la estrategia de acción internacional**

### **1. Definición**

PASO 1. Alineación de la estrategia internacional

PASO 2. Identificación de los actores y sus capacidades

PASO 3. Definición de beneficiarios y destinatarios

PASO 4. Refuerzo de la conciencia situacional y análisis de tendencias internacionales

### **2. Planeación**

PASO 5. Selección de la herramienta de planificación

PASO 6. Identificación de fortalezas: visión y agenda temática

PASO 7. Definición de resultados y objetivos de la internacionalización

PASO 8. Estudio de referentes de otras ciudades y adaptación de buenas prácticas

PASO 9. Valoración de riesgos y desafíos

### **3. Diseño e implementación**

PASO 10. Selección de herramientas

PASO 11. Consulta y comunicación

PASO 12. Análisis de capacidades para la implementación

### **4. Retroalimentación y sostenibilidad**

PASO 13. Definición de objetivos y herramientas de medición

PASO 14. Selección y diseño de indicadores

PASO 15. Diseño del modelo de financiación

PASO 16. Consideraciones sobre sostenibilidad

## ETAPA 1: Definición

En esta etapa se pueden identificar cuatro grandes pasos, que no son necesariamente secuenciales: el primer paso es la alineación de la estrategia internacional, el segundo es la identificación de los actores y sus capacidades, el tercero es la definición de beneficiarios y destinatarios y el cuarto el refuerzo de la conciencia situacional y análisis de tendencias internacionales.

Retomando lo señalado al inicio del capítulo 2, antes de iniciar el planteamiento de una estrategia internacional vale la pena hacer un análisis del estado actual de la acción internacional que se adelanta desde el territorio, para comprender su naturaleza y establecer con claridad los activos con los que se cuenta.

Esta sencilla lista de chequeo puede ayudar a identificar algunas de las tendencias que indican que una ciudad/región se está internacionalizando y hacer una primera valoración sobre si dicha internacionalización tiende a ser más natural o reactiva, más planificada o es de carácter mixto.

### Internacionalización natural o reactiva

- La dinámica económica creciente de la ciudad está atrayendo cada vez más empresas e inversionistas extranjeros.
- La dinámica social de la ciudad atrae gran cantidad de actores internacionales – prensa extranjera, organizaciones sociales, ONG, entre otros.
- Se trata de una ciudad capital o importante con presencia de embajadas y/o consulados de gobiernos extranjeros.
- Hay una comunidad académica vibrante, que atrae gran cantidad de estudiantes, instructores y maestros extranjeros.
- Hay una migración importante de ciudadanos a otras ciudades del mundo.
- Un porcentaje importante de los habitantes que residen en la ciudad son inmigrantes.
- Se desarrollan anualmente gran cantidad de eventos internacionales (culturales, deportivos, económicos, sociales o políticos de gran envergadura) auspiciados por la ciudad o independientes.
- La ciudad/región recibe gran cantidad de turistas extranjeros o tiene un potencial turístico importante.

### Internacionalización planificada

- Se cuenta con una entidad especializada o una oficina de asuntos internacionales profesionalizada, responsable de gestionar su acción internacional.
- Se atraen de manera sistemática y planeada eventos internacionales, culturales, deportivos, económicos, sociales o políticos y cuenta con la infraestructura y capacidad para promoverse como sede de los mismos.
- Se cuenta con una política pública o plan y una institucionalidad en materia de turismo y atracción de inversiones.
- Se coordinan escenarios formales o semi-formales sobre la acción internacional con actores no gubernamentales y el sector privado.
- Se cuenta con una estrategia u otro mecanismo formal para atraer, canalizar y planear la cooperación internacional que recibe del exterior.
- Se participa en acciones de cooperación internacional en modalidades como cooperación técnica, horizontal, sur-sur, triangular o intercambio de conocimiento con actores y pares internacionales.
- Se ofrecen servicios de alguna índole a los ciudadanos extranjeros y/o a sus ciudadanos que residen en otras ciudades del mundo.
- Se hace promoción del territorio o se cuenta con una campaña de imagen, comunicación o mercadeo dirigida a medios internacionales y públicos extranjeros.
- Se ofrecen servicios y/o beneficios a empresas, profesionales, trabajadores o estudiantes extranjeros interesados en instalarse, hacer negocios o desarrollar proyectos en la ciudad.

### Paso 1. Alineación de la estrategia internacional

Se ha mencionado anteriormente que una buena estrategia internacional debe estar alineada con los objetivos de desarrollo y con una visión del territorio, construida de manera participativa. Es así como resulta muy importante diferenciar desde el principio entre objetivos de desarrollo y objetivos de internacionalización. Si surgen dudas sobre cuál es la diferencia entre los dos tipos de objetivos, se sugiere considerar que los objetivos de desarrollo están previamente definidos en un instrumento marco como puede ser el plan de desarrollo de la ciudad, un plan maestro, un documento de visión o alguna otra herramienta formal de planeación local. De no existir un instrumento de esta naturaleza, puede apoyarse en otro de menor jerarquía –como por ejemplo un diagnóstico técnico o documento programático de gobierno– siempre y cuando éste pueda considerarse legítimo, por haber sido concertado, construido de manera técnica, participativa y/o aprobado de manera democrática por autoridades las locales.

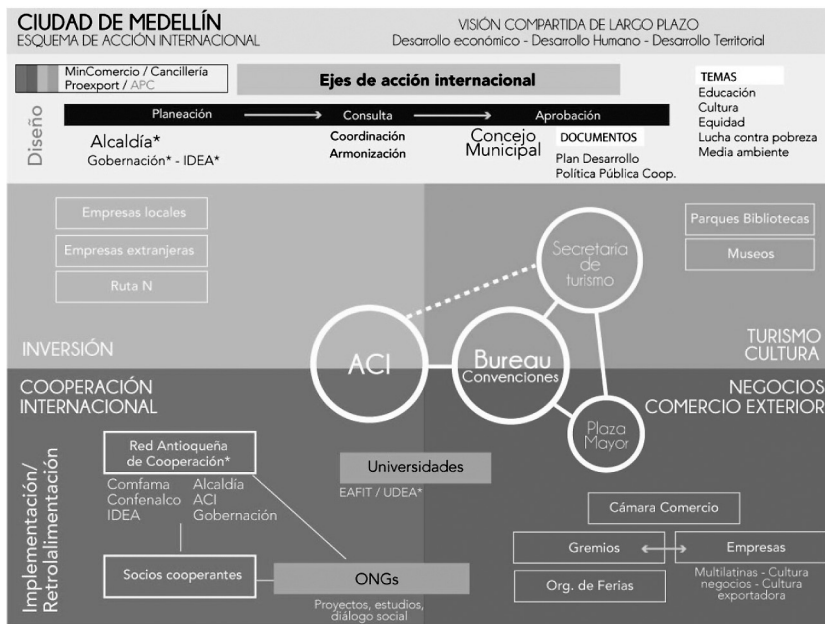
### Paso 2. Identificación de los actores y sus capacidades

La acción internacional es realizada y motivada por un gran número de actores en el territorio, y rara vez es ejercida exclusivamente desde la administración local. En este sentido, se ha dicho que una buena estrategia de acción internacional debe ser plural y considerar que todos los demás jugadores tienen derecho a participar y a emprender acciones internacionales de manera independiente. Para examinar este punto, pueden utilizarse las siguientes preguntas orientadoras: ¿Quiénes son los actores y grupos de actores que pueden contribuir al ejercicio de una acción internacional de alto impacto? ¿Cuáles son los actores y grupos de actores que se beneficiarán directamente de este esfuerzo? A partir de estas preguntas se recomienda construir un mapa de actores.

El mapa de actores permitirá entender las dinámicas pre-existentes entre los miembros del ‘sistema’, identificar con claridad los socios estratégicos históricos, hallar a los socios potenciales, aquellos que aún no se involucran pero que representan oportunidades emergentes y, por último, aclarar los roles y funciones que ejerce o puede ejercer cada cual en la internacionalización de la ciudad o el territorio.

El mapa de actores se puede sofisticar tanto como se quiera, pero como se observa en el ejemplo a continuación, no tiene que ser una herramienta compleja. Lo realmente importante es que permita visualizar y sintetizar la presencia de los actores que actúan internacionalmente en el territorio. En el ejemplo del gráfico 1, se han distribuido los actores de la ciudad de Medellín, Colombia, en cuatro planos a partir de los frentes en los que la ciudad actúa de manera más intensa en lo internacional: (a) inversión, (b) cooperación internacional, (c) turismo/cultura y (d) negocios/comercio exterior.

### Mapa de actores de la acción internacional de la ciudad de Medellín, Colombia<sup>4</sup>



4. Fuente: Elaboración propia. Este mapa de actores se construyó para el cuarto Taller AL-IAs a partir de discusiones sostenidas con la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín (ACI) e información secundaria.



Una vez identificados los actores y concertado el mapa, se recomienda complementar el ejercicio con un inventario de las capacidades, que de cuenta de la experiencia, recursos o acciones concretas que cada uno está desarrollando o tiene el potencial de desarrollar. El inventario puede contribuir a construir una visión más clara acerca de los elementos con los que ya cuenta la ciudad/región como sistema y de los recursos y capacidades que deben procurarse por medio de nuevos socios, asesores y otros actores externos.

Un elemento clave para conseguir diseñar un buen mapa de actores es que éste se construya sobre información bien documentada y en concertación con un grupo pequeño pero representativo de quienes conocen la dinámica internacional de la ciudad/región. Tenga en cuenta que este es un ejercicio intermedio que no es necesario socializar a gran escala.

La construcción y socialización de estos mapas puede ser un ejercicio muy valioso que contribuye a crear consensos y mejorar el entendimiento de la situación inicial para el equipo de trabajo encargado de la estrategia.

El mapa de actores también puede considerarse como una línea de base. Si la estrategia internacional es eficaz, al cabo de un tiempo prudente, un nuevo mapa deberá revelar mayor cantidad de actores involucrados y/o unos actores mejor preparados o más fortalecidos.

### Paso 3. Definición de beneficiarios y destinatarios

Se ha dicho en el capítulo 2 que una buena estrategia internacional ha de ser ciudadana. Lo anterior se expresa en que las acciones internacionales parten de interpretar el sentir y las necesidades de la población, que se expresan también en los objetivos de desarrollo, y sus efectos regresan al ciudadano, multiplicando las oportunidades para los habitantes dentro y fuera del territorio.

En línea con lo anterior, el mapa de actores puede ser “ampliado desde la demanda” considerando quiénes serán las poblaciones y sectores sociales beneficiados directamente y en un segundo o tercer nivel, pues con ellos se deberá iniciar también el diálogo para que participen de manera activa en todas las etapas del proceso.

El conjunto de actores que se identifican como prioritarios en los pasos 2 y 3, descritos anteriormente, constituye también la base para la elaboración

de una futura estrategia de comunicación que acompañe y facilite la implementación.<sup>5</sup> Tomar como punto de partida una clara definición de objetivos de desarrollo, desafíos y oportunidades, socios estratégicos y comprender las capacidades instaladas, permite centrar la discusión sobre los resultados y con ello mejorar las posibilidades de alcanzar las metas propuestas pues, en línea con objetivos, se podrán diseñar también las herramientas e indicadores para medir avances, resultados e impacto.

#### **Paso 4. Refuerzo de la conciencia situacional y análisis de tendencias internacionales**

Se ha mencionado anteriormente que una buena estrategia internacional debe ser a la vez territorial y global. Para avanzar en la adaptación de los conceptos a los casos concretos, se sugiere, antes de continuar, considerar las siguientes preguntas orientadoras: ¿Cuál es el entorno internacional en el que la ciudad/región busca posicionarse? ¿Qué factores o tendencias internacionales constituyen la mayor oportunidad/riesgo para la ciudad/región en este momento? ¿Cuáles son las prioridades de política exterior en el nivel nacional que podrían reforzarse o apoyarse desde lo local, haciendo uso de las fortalezas y ventajas que ofrece el territorio?

---

5. Sobre los lineamientos para el diseño e implementación de un plan de comunicación estratégica en materia internacional se recomienda consultar el cuaderno 2 de la Colección AL-LAs.

## ETAPA 2: Planeación

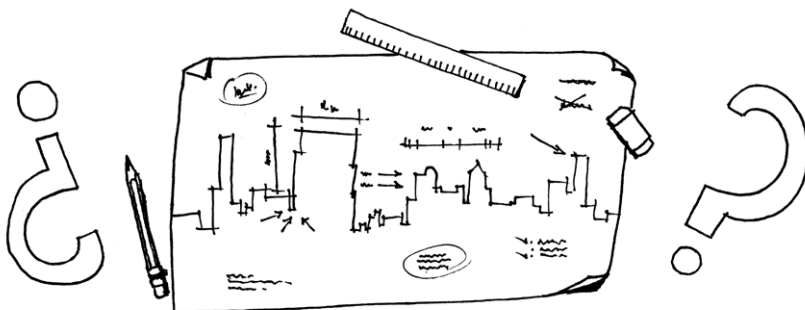
Una vez definidos con claridad el alcance, los actores del sistema y el inventario de capacidades de las que se dispone, así como el entorno internacional en el que buscará actuar, es posible dar inicio al proceso de diseño y planeación de la acción internacional con una mayor claridad sobre el propósito superior que se persigue. En esta etapa se identifican los siguientes pasos, que no son necesariamente secuenciales: selección de la herramienta de planificación, identificación de fortalezas y selección de motores para la acción internacional: visión y agenda temática, definición de resultados y objetivos de la internacionalización, estudio de referentes de otras ciudades y adaptación de buenas prácticas, y por último valoración de riesgos y desafíos.

### Paso 5. Selección de la herramienta de planificación

Teniendo en cuenta el entorno jurídico y operativo y la realidad política actual en la entidad territorial conviene hacerse las siguientes preguntas: ¿Cuál es el instrumento idóneo con el que se debe plantear la estrategia internacional? ¿Qué nivel de concertación y/o aprobación requeriría este instrumento? ¿Es realista pensar en hacer uso de dicho instrumento en este momento? ¿Está la ciudad/región en el momento político adecuado? ¿Se cuenta con el respaldo suficiente para su socialización y aprobación? ¿Se puede cumplir el objetivo con un solo documento? O por el contrario, ¿se deberían desplegar documentos adicionales como planes operativos o planes de acción?

### Paso 6. Identificación de fortalezas: visión y agenda temática

La visión se identifica como un punto de partida esencial para la internacionalización, pues le imprime el carácter y un enfoque específico al contenido y al tipo de acciones que se adelantarán. Su pertinencia y legitimidad depende del criterio técnico, realista e incluyente con la que haya sido construida. Para conseguir su aceptación, la visión debe ser capaz de capturar el sentir de la población y no ser simplemente un “cuento de hadas” sin mayor conexión con la realidad o con las necesidades y aspiraciones de la población.



Así, las preguntas orientadoras para anclar en la práctica el asunto de la visión y e identificar áreas temáticas serían: ¿Existe un ejercicio previo de visión de ciudad? ¿Cuáles podrían ser los referentes de consulta para determinar cuál es la visión de ciudad que se ha construido hasta ahora? ¿Cuáles son las características históricas, geográficas, económicas, demográficas, culturales o sociales que constituyen las fortalezas o ventajas de la ciudad? En línea con el análisis adelantado en la etapa de definición (etapa 1), con la visión ¿cuáles son los temas o áreas en las que un mejor relacionamiento internacional podría aportar mayor valor, haciendo uso de las fortalezas del territorio? Si puede contrastarse esta selección de áreas temáticas priorizadas con otros instrumentos de planeación disponibles, por ejemplo el plan de desarrollo. ¿Son coherentes y complementarias?

### Paso 7. Definición de objetivos de la internacionalización

Como se mencionó al principio de este capítulo, independientemente de la herramienta de planeación seleccionada, este instrumento debe plantear con toda claridad los objetivos de desarrollo a los que se quiere apuntar pero también y concretamente, los objetivos que se busca alcanzar en cada una de las áreas temáticas propuestas.

Por lo anterior, si se asume que la ciudad/región ha decidido internacionalizarse para procurar lograr un mayor bienestar social, prosperidad y oportunidades económicas y educativas para su población (objetivos de desarrollo), los objetivos de la internacionalización generarán resultados intermedios al ser instrumentales y servir de apoyo para el logro de objetivos superiores. Así, en

este paso se desplegará un nuevo nivel de objetivos, esta vez específicamente conectados con la visión y con cada una de las áreas temáticas priorizadas.

Los objetivos previstos no tienen que ser completamente novedosos y pueden ser la continuación o profundización de acciones, fenómenos y tendencias que ya están teniendo lugar en la ciudad. Es aquí donde se puede conectar el ejercicio de identificación de socios, capacidades y oportunidades del contexto, que se adelantó en pasos anteriores durante la primera etapa de definición. De cualquier forma, los resultados esperados que se definan deben ser coherentes con el área temática al que están asociados, relevantes en el contexto de las prioridades políticas, sociales y presupuestales de la ciudad/región, alcanzables en un plazo razonable y ambiciosos pero medibles y verificables.

## Paso 8. Estudio de referentes de otras ciudades y adaptación de buenas prácticas

Como parte del proceso de diseño y planeación de varias de las iniciativas estudiadas para la elaboración de este cuaderno, se observa el esfuerzo de las entidades territoriales por aprender de otras experiencias y de las buenas prácticas internacionales que pueden ser valiosos referentes para el equipo a cargo del diseño de la estrategia. Para ello, pueden utilizarse:

- Modalidades informales como la participación en redes de pares, consultas, ejercicios de *benchmarking* y visitas técnicas;
- Procesos estructurados desde la cooperación descentralizada Sur-Sur (entre entidades territoriales similares o afines) e incluso triangular (entre pares, con el apoyo de una tercera ciudad, gobierno u organismo multilateral). En estas modalidades el acompañamiento del socio seleccionado es de largo plazo, con un nivel de compromiso mayor (responsabilidades mutuas), lo cual requiere necesariamente de una estructuración formal y un cuidadoso proceso de selección del socio con el modelo más adecuado.

En la práctica, puede tener en cuenta estas preguntas orientadoras para anclar lo discutido a un caso específico: ¿Qué gobiernos locales con similar tamaño, dinámica social y económica en el país o fuera de él podrían ser un referente interesante para consultar? ¿Qué organizaciones, centros de

pensamiento, universidades u otras entidades podrían enriquecer el estudio de los referentes y casos? ¿En qué forma otros podrían apoyar la identificación de buenas prácticas en la materia? ¿En qué redes de apoyo se podría enriquecer el ejercicio con lecciones aprendidas y conocer visiones de la internacionalización desde otras experiencias y enfoques? ¿Es factible pensar en solicitar apoyo de otra ciudad haciendo uso de modalidades como la cooperación sur-sur o la cooperación triangular descentralizada?

### Paso 9. Valoración de riesgos y desafíos

El análisis de riesgos es un elemento central en la elaboración de cualquier estrategia. La literatura sobre planeación estratégica coincide en recordar a los practicantes que un plan debe estar sujeto a revisión periódica y considerar las dificultades que se presentan sobre la marcha, así como prever mecanismos para adaptarse a contextos cambiantes. En concordancia, se ha enunciado en el capítulo 2 que una buena estrategia internacional debe ser flexible.

En la práctica, considere la siguiente pregunta para hacer un breve análisis de riesgos y aclare cuál es en su concepto, la probabilidad de ocurrencia de los mismos (alta, media, baja). Evaluar esta probabilidad de incidencia ayuda a comprender cuáles de estas variables se deberían preparar con mayor prioridad planes de contingencia o rutas alternativas. Para responder a la pregunta ¿cuáles son los riesgos que podrían dificultar o impedir el logro de los objetivos de la estrategia de internacionalización? tome en cuenta al menos cuatro tipos de riesgos y su probabilidad de ocurrencia:

- Riesgos institucionales o políticos
- Riesgos económicos
- Riesgos ambientales
- Riesgos de infraestructura

## ETAPA 3: Diseño de la implementación

Quizás el desafío más importante del proceso se enfrentará durante la etapa de implementación, donde será necesario actuar con creatividad, flexibilidad y con un claro anclaje en la realidad social, política y financiera para seleccionar y poner en práctica la combinación más eficiente de instrumentos, que permita alcanzar satisfactoriamente los objetivos de la internacionalización.

Por lo pronto, en esta etapa se buscará identificar y socializar las herramientas con las que se pondrá en acción la estrategia, así como comprender si se cuenta con las capacidades institucionales, operativas y humanas para incorporarlas. Es importante tener en cuenta que una vez completados los pasos que se proponen a continuación, será necesario también desplegar instrumentos adicionales como un plan operativo, un calendario de actividades, un presupuesto, entre otros, cuya ejecución escapa al objeto de este cuaderno. Como ya se ha mencionado estos pasos no son necesariamente secuenciales: selección de herramienta, consulta y comunicación y, por último, análisis de capacidades para la implementación.

### Paso 10. Selección de herramientas

Se ha dicho previamente que para ser efectiva, una estrategia internacional debe estar focalizada en áreas temáticas priorizadas, pero a la vez debe ser multidimensional. A continuación se clasifican aquellas más utilizadas en la práctica. Puede hacer uso de esta lista de chequeo para seleccionar las herramientas y acciones que mejor se ajustan al tipo de estrategia que se piensa diseñar.

Como se señaló en detalle en el capítulo 2 de este cuaderno, las herramientas para la internacionalización son muchas y variadas y pueden tipificarse de acuerdo con cinco dimensiones: a) representatividad política e incidencia, b) desarrollo económico, negocios e inversión, c) cooperación e intercambio de experiencias, d) comunicación y mercadeo de ciudad y e) servicios ciudadanos.

### Paso 11. Consulta y comunicación

Como se ha insistido durante varios apartados de este cuaderno y como se deriva del análisis de los ejes de trabajo presentados en el paso anterior, una



### Abanico de posibilidades internacionales: Estado de Bahía, Brasil (2014)

El Estado brasileño de Bahía informa haber realizado 462 acciones internacionales durante 2014 mapeadas, calificadas y cuantificadas de acuerdo a las siguientes categorías:

- a) 65 misiones al extranjero (14%);
- b) 203 visitas recibidas (44%);
- c) 86 acuerdos firmados (19%);
- d) 54 eventos con participación de Bahía en el exterior (12%);
- e) 66 eventos internacionales realizados en Bahía (14%)

estrategia de acción internacional debe ser participativa y visible. Lo anterior sugiere la necesidad de crear espacios de información, participación, consulta y concertación de calidad. Por espacios de calidad se entiende:

- Escenarios incluyentes, que aseguren la participación efectiva de los actores involucrados en múltiples sectores y niveles, de manera autónoma, planificada y costo-eficiente.
- Mecanismos sostenibles, que tengan una duración en el tiempo y actúen durante todas las etapas del proceso. Los espacios sostenibles son preferibles por encima de procesos de gran envergadura y alto costo, sobre los que no se pueda planear instancias de retroalimentación y seguimiento.
- Instrumentos eficientes, con agendas de trabajo concretas y resultados esperados bien definidos, que logren alcanzar objetivos medibles, evitando la dispersión y duplicidad de esfuerzos para aportar valor a los procesos, ajustándose a los presupuestos y tiempos limitados que se disponen.





## Paso 12. Análisis de capacidades para la implementación

Se ha dicho anteriormente, que una buena estrategia acción internacional debe ser profesional. Por profesional se entiende que cuente con las capacidades técnicas y humanas para desarrollar su misión con suficiencia y efectividad.

De acuerdo con la información suministrada por los miembros del Proyecto AL-LAs en los cuestionarios preparatorios para el cuarto taller de Medellín, a continuación se presenta a manera de lista de chequeo, los desafíos más recurrentes y el inventario de capacidades (en algunos casos ya instaladas, en otros, a desarrollar) para la gestión estratégica y participativa de una acción internacional de alto impacto.

Las capacidades que se describen a continuación no necesariamente tienen que ser desarrolladas desde cero, o al interior de cada entidad o de la administración pública local. Con buen criterio, es posible también hacer uso de sistemas nacionales y locales y economías de escala para crear sinergias y adaptar instrumentos ya instalados en otros casos al contexto de la internacionalización en la ciudad/región.

Para facilitar el ejercicio conceptual, estas capacidades se han organizado en tres grandes grupos: institucionales, operativas y humanas.

### Capacidades institucionales

- Existencia del marco jurídico claro para la acción internacional
- Actualización del marco jurídico a la realidad del contexto internacional
- Armonización de los marcos jurídicos y adecuación del esquema organizacional de la institución
- Disponibilidad de un marco general para el uso de instrumentos de planificación adecuados: políticas públicas, planes, programas, y otros instrumentos
- Instrumentos técnicos para la focalización y priorización temática que permitan evitar la dispersión
- Instrumentos de mapeo y diagnóstico para la elaboración de análisis y estudios que alimenten la toma de decisiones y la construcción de la visión y otras herramientas de planeación
- Existencia de un sistema local para la internacionalización compuesto por agencias, unidades técnicas, fondos, fideicomisos, consejos, entre otros

arreglos institucionales, con mandatos específicos en materia de acción internacional

- Existencia de espacios de concertación y diálogo entre actores sobre temas internacionales
- Mecanismos e incentivos (tributarios, de contrapartidas y otros) que permitan esquemas de cofinanciación y atraigan socios privados, mixtos y cooperantes
- Capacidades para diseñar y utilizar sistemas de información adecuados y eficientes
- Infraestructura institucional para realizar ejercicios de monitoreo, evaluación y rendición de cuentas
- Capacidades para gestionar el conocimiento, documentar buenas prácticas y aprender sobre la marcha

### **Capacidades operativas**

- Disponibilidad de fuentes de financiación predecibles, suficientes y adecuadas
- Capacidad para constituir alianzas público-privadas
- Disponibilidad de apoyo de la cooperación internacional
- Capacidades para diseñar instrumentos de cooperación
- Documentar y compartir el conocimiento, buenas prácticas y otras experiencias
- Diseñar programas de cooperación efectivos, esquemas de intercambio de conocimiento
- Capacidad, equipos, conocimiento y recurso humano para poner en marcha campañas de comunicación y educación
- Cabildeo e incidencia en temas internacionales ante gobiernos centrales
- Convocar a sectores y grupos de interés alrededor de espacios de diálogo y consulta efectivos en temas internacionales
- Capacidades logísticas e infraestructura para desarrollar eventos de clase mundial
- Atraer y organizar eventos y programas de negocios
- Coordinación y convocatoria de actores interesados en la agenda de turismo

### Capacidad de los recursos humanos

- Capacitación y contexto adecuado sobre relaciones internacionales
- Capacitación para la formulación de proyectos de cooperación internacional y conocimiento sobre eficacia de la cooperación al desarrollo
- Formación en temas relacionados con desarrollo económico, competitividad e innovación
- Capacitación en comunicación estratégica, mercadeo, publicidad
- Competencias en diseño e implementación de mecanismos de diálogo social y mesas de concertación
- Competencias en lenguas extranjeras

Este diagnóstico puede aplicar no sólo para las entidades públicas, sino también podría ser útil para los socios externos de la estrategia por lo que es aconsejable considerar esquemas conjuntos de capacitación y fortalecimiento de capacidades, que además pueden contribuir a mejorar las sinergias entre todos los actores involucrados.

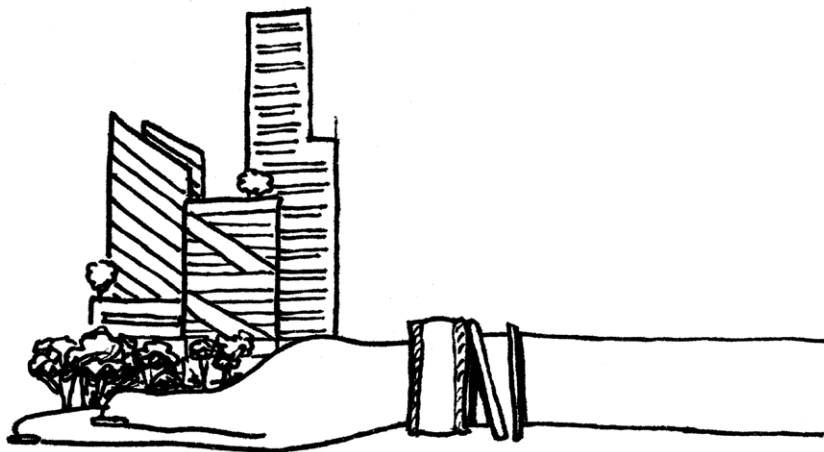


## ETAPA 4: Retroalimentación y sostenibilidad

Se ha insistido a lo largo de este cuaderno en la idea que la internacionalización no debe entenderse simplemente como un fin en sí mismo, sino que debe también concebirse de manera estratégica, como un instrumento con el potencial de contribuir a los objetivos de desarrollo de las ciudades, creando nuevas oportunidades para sus habitantes y ampliando la capacidad de acción de todos los sectores involucrados.

Se ha dicho también que la acción internacional debe ser medible y responder con claridad a los resultados y objetivos planteados (paso 7). Entendiendo que son múltiples las actividades que se desplegarán en la etapa de implementación, durante la planeación estratégica también será necesario definir cómo se concibe el éxito del plan, diseñar y seleccionar los mecanismos adecuados para medir su progreso y valorar el impacto de las acciones sobre proceso de desarrollo en su conjunto.

En esta etapa, se han identificado cuatro pasos principales: definición de objetivos y herramientas de medición, selección y diseño de indicadores, diseño del modelo de financiación y consideraciones sobre sostenibilidad.



### Paso 13. Definición de objetivos y herramientas de medición

Un proceso riguroso de seguimiento y evaluación garantiza que la estrategia se mantenga y evolucione en el tiempo, mejorando sus posibilidades de sostenibilidad y su capacidad de generar impactos de largo plazo. Así, durante todas las etapas de la implementación se recomienda crear espacios participativos y eficientes para dialogar acerca de lo construido, revisar, evaluar los resultados alcanzados y retroalimentar para mejorar.

---

La selección o diseño de los mecanismos adecuados para el seguimiento y evaluación de una estrategia internacional, permitirá conocer los avances, generar insumos para la retroalimentación y rendición de cuentas y crear una cultura de mejoramiento continuo.

---

Hoy en día, la mayoría de los instrumentos de evaluación con estándar técnico suelen incorporar aspectos cuantitativos y cualitativos. Entre las herramientas más utilizadas se encuentran:

#### *Indicadores*

Permiten cuantificar variables asociadas a la estrategia y su gestión. Según lo que se busca medir, se enfocan en los resultados, los procesos o el impacto de las acciones generadas. Además de la claridad acerca de qué se quiere medir y para qué se quiere medir, los indicadores requieren tener certeza sobre la disponibilidad y la calidad de la información y esta cumple criterios básicos como aplicabilidad, comparabilidad e interpretabilidad.

#### *Evaluación de impacto*

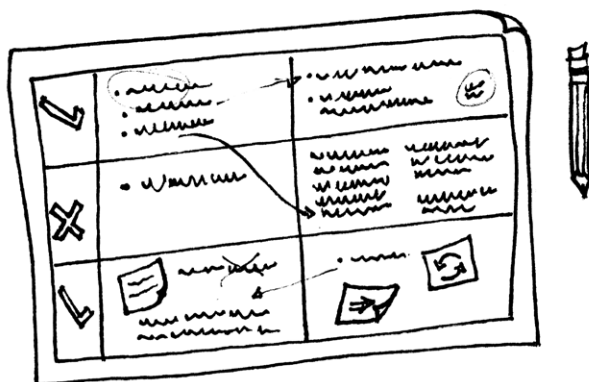
La evaluación de impacto es una herramienta que mide los cambios en el bienestar de las personas/comunidades, que pueden ser atribuidos a un programa o a una política específica. Su propósito general es determinar si las políticas, programas o proyectos ejecutados incidieron en cambios efectivos en las poblaciones, comunidades o entornos. Se puede utilizar para determinar hasta qué punto los resultados planificados fueron producidos o logrados, así como para mejorar proyectos o programas en ejecución o futuros.

### *Evaluación de procesos y sistematización de buenas prácticas*

Es una herramienta cualitativa que se desarrolla sobre experiencias prácticas con el objetivo de documentar su evolución (enfoque en el proceso), de forma que puedan servir como referente en nuevos casos. Esta herramienta incorpora las condiciones del ambiente, las situaciones de las personas que integran los grupos, las acciones que se llevan a cabo, las percepciones, interpretaciones e intenciones de las personas de los diferentes grupos, los resultados que se esperan obtener, o que no estaban previstos, las relaciones y reacciones de las personas que forman parte de estos procesos, entre otros. Pueden expresarse de muchas formas, entre ellas estudios e historias de caso, documentos de lecciones aprendidas, evaluaciones de pares, etc.

### *Tablero de mando*

Esta herramienta combina aspectos cualitativos y cuantitativos para hacer seguimiento al logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Como su abordaje se hace de manera integral, el tablero puede entenderse como un sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia. Incorpora además un conjunto de indicadores de gestión asociados a categorías que miden dimensiones internas, externas, financieras, de aprendizaje, entre otras.



## Paso 14. Selección y diseño de indicadores

En la práctica de la administración pública, se observa que las ciudades utilizan principalmente los indicadores como la herramienta básica de gestión para realizar la medición y el monitoreo de sus avances en lo internacional. A continuación presenta una lista de chequeo básica que vale la pena considerar en el proceso de formulación de indicadores.

### *¿Qué se quiere medir con el indicador?*

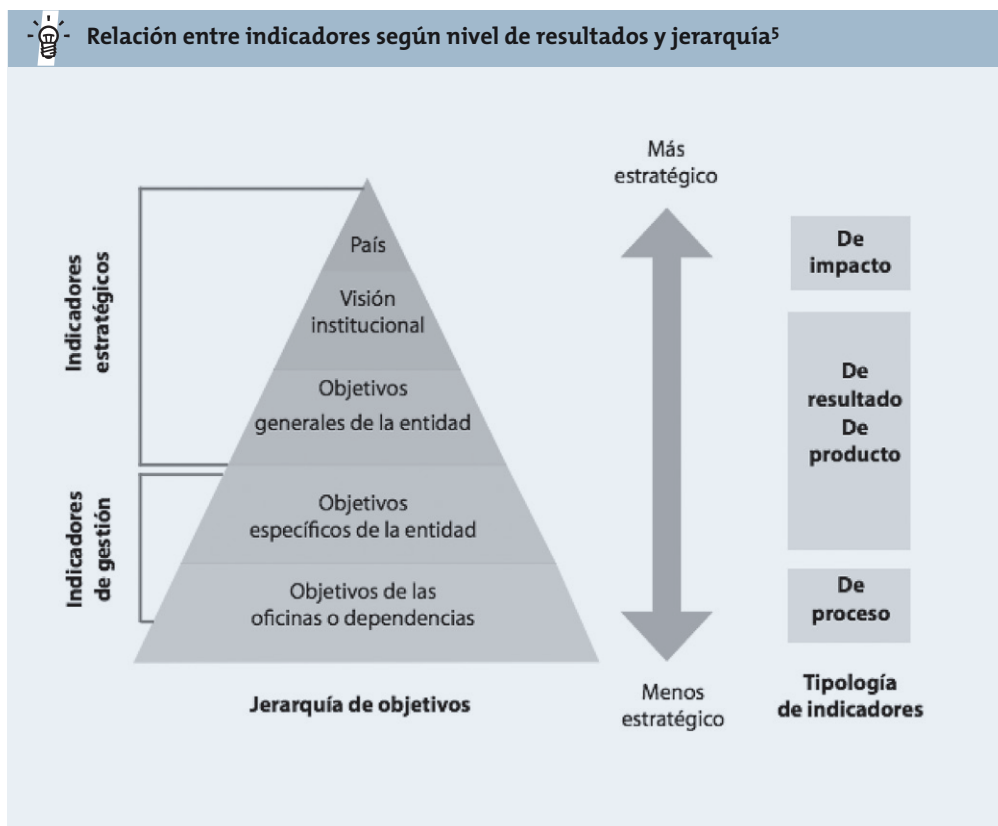
- La estrategia en su totalidad
- Uno o varios componentes de la estrategia
- Las actividades definidas
- Los resultados
- El impacto
- El cumplimiento
- Los avances y retrocesos del proceso
- Los cambios en el entorno

### *¿Para qué se quiere medir?*

- Para monitorear el progreso
- Para determinar el impacto
- Para generar datos que sean útiles en la rendición de cuentas
- Para evaluar si la estrategia funciona
- Para identificar y corregir posibles errores en el proceso
- Para comprobar que se esté cumpliendo el objetivo de la estrategia

### *¿Con qué información se cuenta, o se contará en la implementación de la estrategia?*

- Informes de actividades
- Datos estadísticos / bases de datos
- Informes sobre resultados de proyectos
- Metodologías propias
- Aportes de consultores externos y asistencia técnica



5. Adaptado de: Departamento Nacional de Estadística, DANE. Herramientas estadísticas para una gestión territorial más efectiva. Colombia. Sin fecha (CIRCA 2011) pág. 18.



A continuación se describen algunos ejemplos de indicadores de internacionalización básicos, identificados en los casos estudiados para la elaboración de este documento. Esta lista, se incluye como referencia únicamente, con el fin de mostrar la diversidad de indicadores utilizados por las ciudades.

#### *Indicadores financieros*

- Porcentaje del gasto del presupuesto municipal asignado a la internacionalización.
- Porcentaje de recursos captados a través de Inversión Extranjera Directa (IED).
- Porcentaje de recursos financieros apalancando proyectos del municipio.
- Volumen de recursos de cooperación internacional captados.

#### *De comunicaciones y posicionamiento del municipio*

- Número total acuerdos suscritos.
- Número de premios y distinciones internacionales otorgados.
- Número de redes internacionales en las que participa.
- Número de enlaces en webs extranjeras.
- Número de publicaciones internacionales en las que aparece.

#### *De generación de conocimiento*

- Número de investigaciones extranjeras donde participa el municipio.
- Número de estudiantes en el extranjero.
- Número de estudiantes internacionales.
- Número de experiencias de intercambio de conocimiento que beneficien el plan de desarrollo.
- Número de actividades de intercambio de conocimiento.

*De proyección económica*

- Porcentaje de empresas locales en el exterior.
- Volumen de exportaciones.
- Número de nuevas empresas internacionales instaladas en la ciudad.
- Volumen de turistas recibidos.
- Eventos internacionales de gran envergadura realizados.
- Número proyectos internacionales vinculación del municipio.
- Número de empleos generados por parte de inversionistas instalados.

*Operativos*

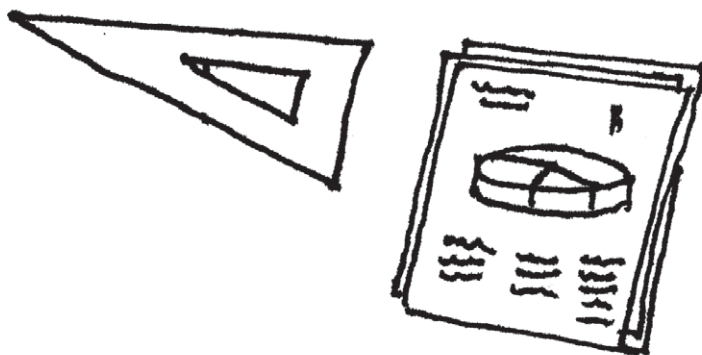
- Número de proyectos ejecutados conjuntamente con actores internacionales.
- Porcentaje de proyectos del plan de desarrollo apoyados por una acción internacional.
- Visitas de delegaciones internacionales recibidas.
- Visitas al extranjero.

### Paso 15. Diseño del modelo de financiación de la estrategia

Una vez definido el alcance de la estrategia de internacionalización se recomienda comprender cuáles son los requerimientos financieros y operativos necesarios para viabilizar las acciones previstas. Formular una estrategia de internacionalización obliga a considerar desde el inicio cuáles son los medios al alcance para financiarla en todas sus etapas.

En la mayoría de los casos estudiados la financiación proviene del presupuesto municipal, asociado a líneas del plan de desarrollo. En otros casos los municipios cuentan con oficinas especializadas con un patrimonio autónomo para la gestión internacional. En casos más puntuales se han encontrado ejercicios de financiación conjunta a través de alianzas público-privadas o con el apoyo de la cooperación internacional.

Sin importar la modalidad utilizada para financiar el plan de internacionalización, vale la pena insistir en la importancia de contar con el respaldo y compromiso de todos los actores territoriales que inciden la internacionalización, lo cual como se ha dicho, fortalece las instituciones y provee un marco de acción conjunta basado en el principio de corresponsabilidad.



## Paso 16. Consideraciones sobre sostenibilidad

Por último, retomando lo discutido ampliamente en el capítulo 2 acerca de los elementos que determinan la sostenibilidad de la estrategia, se formulan algunas preguntas orientadoras a propósito de la sostenibilidad y durabilidad de la estrategia: ¿La estrategia obedece a una visión de largo plazo?, ¿Cómo valoraría el nivel de apropiación de dicha visión por parte de los actores externos al gobierno local? ¿El instrumento de planeación con el que se cuenta asegura la durabilidad del esfuerzo? ¿Qué vigencia tiene? ¿De manera general, qué tanto depende el proceso actual de internacionalización del liderazgo político? ¿Con qué coaliciones, redes y grupos de apoyo se cuenta para dar continuidad a las actividades, más allá del periodo de gobierno actual? ¿Cómo podría trabajarse de manera proactiva para profundizar la apropiación y hacer de la internacionalización una agenda pública local, de la que todos participan?

Así, con la consideración de estos 16 pasos el proyecto AL-LAs presenta un abanico de amplias posibilidades para que un gobierno local o regional se dote de una política pública de acción internacional que sea a la vez participativa, estratégica y durable, en espera de que sus efectos y resultados tangibles sirvan para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.





## Bibliografía recomendada

- BLASCO JAUME, Casado David. 2009. *Guía práctica 5: Evaluación de impacto*. Colección Ivàlua de guías prácticas sobre evaluación de políticas públicas. Instituto Catalán de Evaluación de políticas públicas.
- BRIGHTON & HOVE CITY COUNCIL. 2007. *A European & International Strategy for Brighton & Hove*.
- CARDIFF COUNCIL. 2010. *Cardiff Connections An international Policy for Cardiff*.
- CITY OF HELSINKI, Administration Centre. 2009. *Helsinki's International Strategy*, ISSN 1796-475X.
- CITY OF ROTTERDAM. 2009. *Rotterdam World City: Fixed Direction, New Ambitions*.
- CITY OF VIENNA. *Position Paper "Vienna 2016": International activities of the City of Vienna*.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, DANE. *Herramientas estadísticas para una gestión territorial más efectiva*. Colombia. Sin fecha.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, DNP. 2011. *Lineamientos para la Rendición de Cuentas a la Ciudadanía por las Administraciones Territoriales*. Colombia. ISSN 2248-6259
- GARZÓN Vladimir y Edgar Bernal. *Dialogar para internacionalizar la ciudad: Guía para realizar diálogos multiactor sobre acción exterior de los gobiernos locales*. eBooks del proyecto AL-LAs, México DF, 2014.
- KUZNETSOV, Alexander. 2011. *Subnational Governments in International Affairs: A Study on Theory and Practice of Paradiplomacy*. PHD Diss., IMT Institute for Advanced Studies Lucca-Italy.
- LIVERPOOL VISION BOARD. "People, Place & Prosperity an Economic Prospectus: Liverpool 2024."
- MALÉ Jean-Pierre, Carla Cors Oroval. *Marco legal e institucional para la acción internacional de las ciudades: Diagnóstico y prospectiva euro-latinoamericana*. Cuadernos para la Internacionalización de las Ciudades, No. 1, proyecto AL-LAs, México DF, 2014.
- MALÉ, Jean-Pierre, Carla Cors Oroval y Verónica Sanz Fiallo, *Internacionalización del gobierno local: una política pública local en construcción*. Cuadernos para la Internacionalización de las Ciudades, No. 2, proyecto AL-LAs, México DF, 2014.
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OECD). *Buenas prácticas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo*. Primera edición.
- PLUJIM, Rogier van der. 2007. *City Diplomacy: The Expanding Role of Cities in International Politics*. Netherlands Institute of International Relations, ISBN-13:978-90-5031-116-8
- PNUD. 2009. *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo*.
- RED IBEROAMERICANA DE INDICADORES DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA. *Manual de indicadores de internacionalización de la ciencia y la tecnología*. Manual de Santiago, 2007.
- RICO, César, Juan Torrubiano, María Sola, Paula Antón y Bruno Juane. 2006. *Guía 9: Sistemas de seguimiento, evaluación y mejora del servicio ofrecido al ciudadano por las administraciones locales: Indicadores de actividad y cuadro de mando*. Ministerio de Administraciones Públicas. Madrid, España.
- STEVENS, Carolina, Francisco Morey, Luis Lobo y Luiz Carlos Beduschi, 2012. *Metodología para la Sistematización de Experiencias*. FAO.

URIBE Juliana y Laura Rubio. *Comunicar la internacionalización de la ciudad: Guía para realizar campañas de sensibilización sobre acción exterior de los gobiernos locales y sus redes*. eBooks del proyecto AL-LAs, México DF, 2014.

ZAPATA GARESCHÉ, Eugene D. *Manual práctico para internacionalizar la ciudad: Guía para la acción exterior de los gobiernos locales y la cooperación descentralizada Unión Europea-América Latina*. Diputación de Barcelona, 2007.

Más información en: [www.proyectoallas.net](http://www.proyectoallas.net)

## Siglas y abreviaturas

AAA	Agenda de Acción de Accra	FLACSO	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
ACI	Agencia de Cooperación e inversión de Medellín y el área metropolitana	FMDV	Fonds Mondial pour le Développement des Villes
AI	Acción internacional	FONARI	Fórum Nacional de Secretários e Gestores Municipais de Relações Internacionais (Brasil)
AIGL	Acción internacional de los gobiernos locales	GL	Gobierno(s) local(es)
AL	América Latina	GN	Gobierno(s) nacional(es)
AL-LAs	Alianza Euro-Latinoamericana de Cooperación entre Ciudades	OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ALBA	Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América	ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
AMAIE	Asociación Mexicana de Oficinas de Asuntos Internacionales de los Estados	ODS	Objetivos de Desarrollo Sustentable
AME	Asociación de Municipalidades del Ecuador	ONG	Organización no gubernamental
AOD	Ayuda Oficial al Desarrollo	ORU-FOGAR	Organización de Regiones Unidas
ARRICOD	Asociación de Responsables de la Acción Exterior y Europea de los Gobiernos Locales de Francia	PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
C4D	Communication for Development	REDCISUR	Red de Ciudades Suramericanas
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo (ocde)	RR.II.	Relaciones internacionales
CAN	Comunidad Andina de Naciones	SENPLADES	Secretaria Nacional de Planificación del Ecuador
CD	Cooperación descentralizada	SETECI	Secretaría Técnica de Cooperación Internacional del Ecuador
CE	Comisión Europea	SICA	Sistema de Integración Centro Americano
CGLU	Ciudades y Gobiernos Locales Unidos	TICS	Tecnologías de la información y la comunicación
CUF	Cités Unies France	UCCI	Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas
FAL	Foro de Autoridades Locales por la Inclusión Social	UCLG	United Cities and Local Governments
FALP	Foro de Autoridades Locales de Periferia	UE	Unión Europea
FAMSI	Fondo Andaluz de Municipalidades para la Solidaridad Internacional	UNASUR	Unión de Naciones Suramericanas
FAN3	Tercer Foro de Alto Nivel	URB-AL	Programa de Cooperación Descentralizada de la UE con América Latina
FCCR	Foro Consultivo de Ciudades y Regiones del MERCOSUR.		
FIFA	Federación Internacional de Fútbol Asociación		







Alianza euro-latinoamericana  
de cooperación entre ciudades

[www.proyectoallas.net](http://www.proyectoallas.net)

03



Proyecto financiado  
con el apoyo de la UE



Creamos lazos con el mundo para el desarrollo



Alcaldía de Medellín

