

# Guía de acción internacional para gobiernos locales



Copyright Konrad-Adenauer-Stiftung e.V. Argentina.  
Asociación Civil Paradiplomacia.org junto a Editorial TIP.  
Buenos Aires, Argentina 2023.

Esta publicación de la Konrad-Adenauer-Stiftung e. V. tiene por objetivo único el de proporcionar información. No podrá ser utilizada para propósitos de publicidad electoral durante campañas electorales.

---

#### Coordinación

Nicolás Mancini

#### Equipo editorial

Jolie Guzmán  
Rocío Errobidart  
Agustina Peretti  
Andrés Lanfranco  
Paula Mareco  
Salvador Díaz de Sandí Cisneros

#### Arte

Llohaly Strada

#### Corrección

Jimena Timor

#### Diseño gráfico

Rodrigo Martínez Ruiz

---

Agradecemos la participación de estos gobiernos locales, que han sumado sus experiencias de gestión para enriquecer la guía.



# índice

Prólogo

Sobre esta guía

La internacionalización como motor de desarrollo subnacional

Capítulo 1. Un nuevo actor en el escenario internacional.

Conceptos generales

La acción exterior de los gobiernos locales a nivel global

La acción internacional como un medio

Las Agendas Globales

La voz de los gobiernos locales en la agenda global

Capítulo 2. Las dimensiones de la acción internacional

Cooperación y competencia

Competencia para el posicionamiento estratégico

La cooperación

Cooperación bilateral

Cooperación multilateral: las redes de ciudades

¿A cuál red de ciudades vincularse?

¿Cuáles son los pasos para formar parte de una red de ciudades?

Cooperación al desarrollo

Por qué la cooperación al desarrollo

Principios regentes

Acceso a la cooperación al desarrollo

Capítulo 3. La internacionalización como una política pública

La conformación de una estrategia

La internacionalización como una política pública

Compromiso y apoyo político

Recursos y estructura

Alineación y coordinación. La visión estratégica

Gobernanza multiactor y multinivel. Alineación con el territorio

Diagnóstico y perfil de internacionalización

Perfil de internacionalización

Marco normativo

Capítulo 4. La elaboración del plan

El plan de acción internacional

Enfoques útiles para la planificación

Los ejes de la planificación estratégica

La planificación operativa

Mapeo de socios y actores

Criterios de diseño para los proyectos

La estrategia de comunicación

Dimensiones de la estrategia de comunicación

Ejecución, seguimiento y evaluación de resultados

Seguimiento

Coordinación y monitoreo

Medición de impacto y evaluación de procesos

Recomendaciones para entrar en acción



# índice

## Anexo I. Criterios e Indicadores para evaluar la acción internacional

Criterios cualitativos para revisar procesos

## Anexo II. Bibliografía recomendada

Guías, manuales y cuadernos para la internacionalización de gobiernos locales

## Anexo III. 5 casos de acción internacional exitosas de gobiernos locales

Caso Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

Caso ciudad de Cuenca, Ecuador

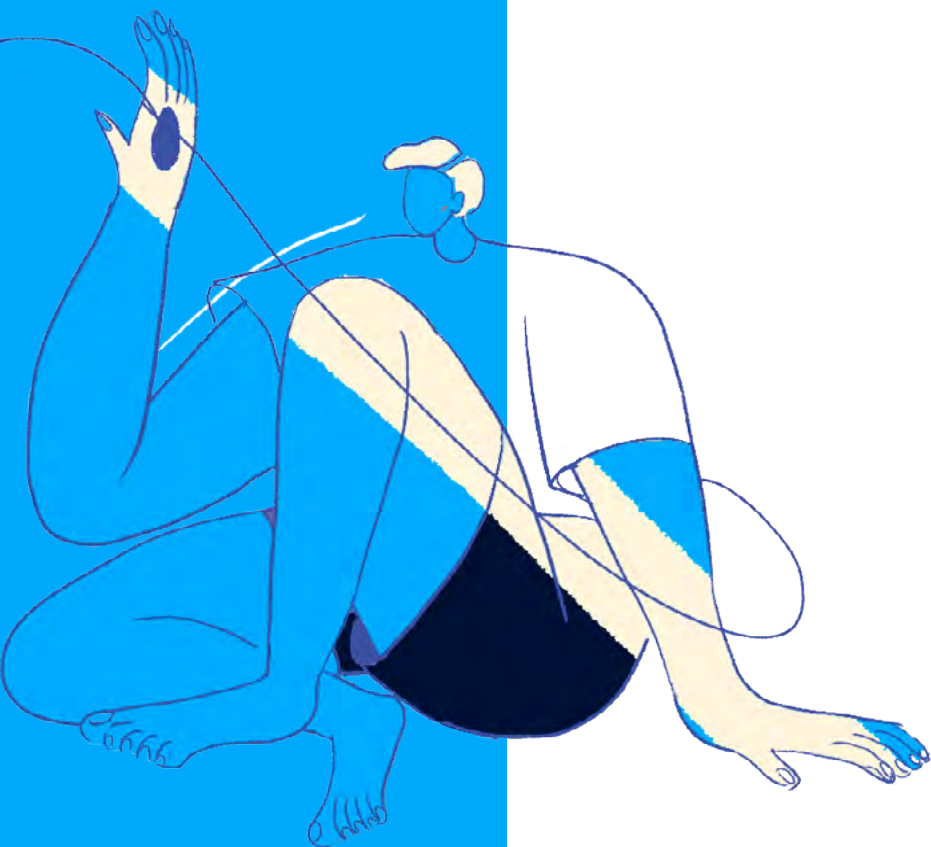
Caso provincia de Jujuy internacional, Argentina

Caso Alcaldía Mayor de Bogotá, Colombia

Caso ciudad de Mendoza, Argentina



ESTA ES UNA GUÍA INTERACTIVA CON MÁS DE 360 HIPERVÍNCULOS, DESCUBRILOS PONEINDO TU CURSOR SOBRE LAS PALABRAS Y LAS IMÁGENES





# Prólogo

---

La sociedad contemporánea se encuentra atravesada de múltiples maneras por las relaciones internacionales, tanto en lo individual como en lo colectivo, en lo estatal como en lo privado. Mientras el mundo está cada vez más globalizado e interconectado y la movilidad crece, los sentimientos de pertenencia a la propia ciudad o región ganan nueva importancia como parte de la identidad. Eso conlleva una valorización de los niveles de gobierno subnacionales.

La forma tradicional de relacionamiento entre Estados, la diplomacia, fundamentalmente abocada a fomentar relaciones interestatales amistosas con el fin de evitar fricciones que puedan derivar en una escalada de conflictos, ya no contiene ni satisface, quizá nunca lo hizo, otras necesidades de relacionamiento que se han hecho evidentes en un escenario mundial cada vez más complejo.

Habida cuenta de esta insuficiencia, la paradiplomacia se constituye como el instrumento político canalizador de estas nuevas formas de relacionamiento cuyos interlocutores ya no son los gobiernos centrales sino los estados locales, naturalmente más cercanos a los ciudadanos y sus necesidades. En ese sentido, cada vez son más los gobiernos subnacionales y las ciudades que buscan integrarse, a través de diferentes iniciativas, al nuevo concierto internacional.

La Fundación Konrad Adenauer promueve el valor del principio de la subsidiariedad, creyendo en el poder de resolución de las entidades gubernamentales que se encuentren más cercanas a la raíz de la cuestión a tratar. Con los cambios de nuestras vidas y su creciente internacionalización, surgen de repente nuevos desafíos que pueden ser tratados y resueltos a nivel municipal y provincial, y así se amplían no solamente los deberes sino también las posibilidades de los gobiernos subnacionales.

Paradiplomacia.org y la Fundación Konrad Adenauer se unen en este proyecto al que nos complace sumar a la Universidad Austral con CIG, en el entendimiento de que hoy en día la paradiplomacia es definitivamente una necesidad ineludible en la gestión de ciudades sustentables y modernas en el mejor sentido de la palabra.

Tal como se advierte al principio del texto, hay otras guías similares a esta. Este trabajo viene a complementar y sumar aportes a una sinergia positiva cuyo objeto es proporcionar herramientas a los gobiernos locales para su proyección internacional, siempre con la mirada puesta en mejorar la calidad de vida de las personas. El resultado es una fuente de consulta práctica, de fácil manejo y con un alto nivel de interactividad, tanto interna como externa, a lo cual se suma el estudio de cinco casos exitosos de internacionalización de ciudades.

**Susanne Käss**  
Representante de la  
Fundación Konrad Adenauer  
en la Argentina



# Sobre esta guía

La guía que ha llegado a sus manos no es la primera en su especie. Tiene, sin embargo, como particularidad, que se publica pocos meses después de haberse decretado el fin de la pandemia de COVID-19, es decir, después de que toda la humanidad experimentó drásticamente los efectos positivos y negativos de la interconexión y la interdependencia global como nunca antes en su historia.

La visión colectiva de la salud global, el valor de la cooperación entre los pueblos y la certeza de que los problemas globales impactan de lleno en los gobiernos locales quedaron en evidencia. Quedó en evidencia la interconexión que existe entre las ciudades y la inevitable globalización del cotidiano de cada persona que vive en cada ciudad, en cada rincón del planeta.

La influencia de lo global, que permea en cada ámbito de las sociedades no solo en términos sanitarios sino también culturales, comerciales, científicos, sociales y económicos, genera retos y oportunidades únicas. Estar preparados para sacar provecho es una opción para todos los gobiernos locales de cada continente, no importa su tamaño, sus recursos y su grado de vinculación con el mundo. En mayor o en menor intensidad, todos los gobiernos están listos para dar ese paso hacia la internacionalización, que será, a partir de ese momento, irreversible.

La internacionalización es una herramienta importante para las regiones y los gobiernos locales que buscan expandir sus horizontes y enriquecer su desarrollo económico, cultural y social. Sin embargo, el éxito depende en gran medida de la calidad de su gestión y la efectividad en su implementación. Es por ello que resulta crucial contar con herramientas que permitan a los gobiernos locales ampliar sus opciones formativas para, a su manera, planificar, desarrollar y ejecutar estrategias de internacionalización eficientes y eficaces.

Así es como concebimos esta guía, como una invitación a iniciar un proceso serio y profesional de proyección internacional siguiendo los lineamientos básicos que, al día de hoy, constituyen las buenas prácticas vigentes en el general de los gobiernos locales globales. Este trabajo no pretende definir una metodología universal ni una receta de éxito. Todo lo contrario, debe ser un complemento que cada gobierno subnacional combinará con sus propias metodologías de diagnóstico y planificación de políticas públicas, concibiendo en adelante la internacionalización como una política pública más, permanente, continua y transversal.

Esta guía se crea con la visión de generar una lectura dinámica y complementaria del proceso de diagnóstico y planificación de proyección internacional. Se nutre de casos, ejemplos y referencias a planes de acción internacional de gobiernos locales en todo el mundo. De igual forma, tomamos como referencia otras guías que, de acuerdo a su origen y orientación técnica, proponen interesantes caminos hacia una política pública de internacionalización.

La pandemia significó un antes y un después en el protagonismo de la internacionalización como herramienta de gestión, proyección, cooperación y posicionamiento para muchos gobiernos locales. En muchos casos fue la primera experiencia de gobiernos locales en el plano global, en otros significó la consagración de esta práctica como una política pública transversal y eficaz en un mundo globalizado.

Desde Paradiplomacia.org ofrecemos este trabajo colaborativo como un disparador de ideas, una selección de buenas prácticas y una invitación a aprovechar el momento actual en que nos encontramos, el momento en que los gobiernos locales del mundo están entrando decididamente en el plano global y se vinculan de forma ágil, efectiva y pragmática, una nueva era de las relaciones internacionales.

**Nicolás Mancini**  
Director Ejecutivo

**Paradiplomacia.org**



# La internacionalización como motor de desarrollo subnacional

**E**l rol de los gobiernos locales y subnacionales en el escenario global está creciendo cada vez más. Por primera vez en la historia, más de la mitad de la población mundial vive en áreas urbanas, y se estima que aumentará a dos tercios para 2050. Además, estos gobiernos son un motor de desarrollo: representan más del 80% del PBI global, impulsan economías enfocadas en servicios, conocimiento, tecnología e innovación. Pero con su auge también surgen nuevos desafíos. Particularmente las ciudades representan más del 70% de las emisiones de carbono del mundo y consumen el 78% de la energía.

Otro desafío creciente, pero al mismo tiempo una oportunidad, es la alta movilidad de las personas, que cada vez más basan sus decisiones de reubicación no solo en factores "duros" —incentivos económicos o fiscales— sino también en factores "blandos" como la calidad de vida y la diversidad.

Teniendo esto en cuenta, los gobiernos locales y subnacionales potenciaron su acción internacional para impactar directamente en el desarrollo de sus territorios y, como consecuencia, en la calidad de vida de sus habitantes y visitantes. Así, comenzaron a actuar internacionalmente a partir de dos dinámicas diferentes: la competencia y la cooperación.

Por un lado, las principales ciudades del mundo buscan atraer y retener talento humano, inversiones y visitantes, ser anfitrionas de grandes eventos y ocupar un lugar destacado en las Agendas Globales de desarrollo. Ciudades globales como Londres, Chicago, Buenos Aires, y gobiernos subnacionales como Quebec y la Diputación de Barcelona, han desarrollado estrategias de internacionalización integrales que promueven atributos específicos, generan una narrativa de ciudad unificada y se apoyan en planes de acción alineados con mercados y sectores prioritarios.

Por el otro, ha surgido una nueva dinámica de cooperación a nivel local, que ha pasado de prácticas casi protocolares al intercambio en líneas de acción concretas —como la creación del Urban 20—, liderar debates, compartir experiencias y construir redes para encontrar soluciones comunes a problemas globales.

En este contexto de aumento del protagonismo en la arena internacional, las ciudades y los gobiernos subnacionales se profesionalizan, se sofistican cada vez más y van ganando autonomía. Con autonomía nos referimos a la capacidad que tienen hoy estos gobiernos de generar dividendos a partir de su proyección internacional y derramar prestigio a los países en su conjunto.

Sin embargo, la internacionalización de un gobierno local o subnacional debe lograr resultados concretos y mejorar la calidad de vida de la población. Por ello, los gobiernos requieren de una estrategia de acción internacional que establezca un punto de partida claro, objetivos concretos y priorice los ámbitos de acción y las agendas. De esta manera podrán aprovechar oportunidades de desarrollo y crecimiento económico que ofrece la internacionalización y navegar las aguas de un sistema internacional cada vez más complejo.

Tal es el caso de la estrategia de proyección internacional de la ciudad de Buenos Aires, cuyo objetivo es posicionarla como una gran ciudad para vivir, visitar, estudiar y hacer negocios. Es decir, que sea reconocida en el mundo como una de las capitales globales con mejor calidad de vida, hogar de talento, creatividad y diversidad.

Algo similar sucedió con la estrategia de internacionalización de Cuenca, que busca que la ciudad ecuatoriana sea referente por su alta calidad de vida, su riqueza cultural y la creatividad y talento de su gente, y ciudad modelo de desarrollo equitativo y sostenible en beneficio de sus residentes y visitantes.

Así, la acción internacional se plantea para los gobiernos locales como una oportunidad y una necesidad para integrarse y no quedarse fuera de la acelerada dinámica global.

En la actualidad no hay tema de la agenda local que no se nutra, se enriquezca y potencie con un enfoque internacional. De la misma manera, no hay metas o desafíos globales que no requieran la acción de gobiernos locales y subnacionales. Precisamente, la OCDE establece que no será posible alcanzar el 65% de las 169 metas que componen los 17 ODS sin la participación de los gobiernos locales y regionales.

La acción internacional subnacional se conforma así en un vehículo para potenciar el desarrollo local en todas sus dimensiones, entendida como la decisión política y la herramienta pública de los gobiernos subnacionales que se ocupa de impulsar la inserción internacional, a través de una estrategia y objetivos tendientes a aprovechar articuladamente las oportunidades del contexto exterior y las necesidades del territorio.

La *Guía de acción internacional para gobiernos locales* recorre cómo las ciudades, provincias y regiones lograron afianzar su protagonismo a nivel internacional. Describe las principales Agendas Globales estratégicas en su esfera de influencia y reúne conceptos y metodologías del diseño e implementación de estrategias de internacionalización exitosas en distintos gobiernos locales y subnacionales del mundo.

**Fernando Straface**

Director General del Centro de Estrategias Internacionales de Gobiernos y Organizaciones Sociales de la Universidad Austral



**CIG**  
Centro de Estrategias Internacionales de Gobiernos y Organizaciones Sociales

# Hoja de ruta



1.

# Un nuevo actor en el escenario internacional

Conceptos generales



## La acción exterior de los gobiernos locales a nivel global

**H**oy es casi imposible concebir el espacio local en una situación de aislamiento y con una cotidianeidad acotada solo a rasgos propios y exclusivos de su territorio. Las dinámicas globales expanden su influencia e impactan en el día a día de cada ciudad y cada territorio. Esta interdependencia va empujando de forma gradual a los actores locales a tomar posición frente a las demandas, los retos y las oportunidades que el mundo genera.

El fenómeno general de la globalización económica iniciado en los años siguientes a la Segunda Guerra Mundial promulgó los valores del libre comercio como parte fundamental del desarrollo. Hoy, a su dimensión económica y financiera se han sumado, entre otras, la dimensión cultural, política, de seguridad, tecnológica y migratoria, lo que hace que sus efectos sean cada vez más importantes y no solo para los Estados nacionales, sino también para las ciudades y los territorios.



La globalización ha llevado a que la relación tradicional entre el espacio local y la dimensión global se haya visto transformada radicalmente. Ya no se trata de una relación lejana o pasiva, sino de una constante, porosa y fluida presencia de lo global en lo local. Siendo cada día más conscientes de esta realidad, las autoridades locales reaccionan proactiva o reactivamente y de formas diversas. Por ello, la acción internacional, más que una opción, se convierte hoy en una oportunidad y, en otros casos, en una necesidad; en una herramienta para insertarse en esta dinámica global y no quedar atrás. Los factores de seguridad internacional están moldeando los patrones de la globalización. En ese sentido, la fragmentación geoeconómica, el *reshoring*, el *nearshoring* y el *friendshoring* son conceptos clave en el diseño de la política pública paradiplomática en los estados locales más comprometidos. En ese contexto se cuenta con la cooperación internacional como una vía para sortear las dinámicas que obstaculizan el pleno desarrollo de la globalización.

Gradualmente, la paradiplomacia (neologismo con el cual se denominan las relaciones internacionales de los gobiernos locales) ha crecido, los gobiernos locales han apropiado su rol y responsabilidad en el cumplimiento de las metas de desarrollo global. Se ha pasado de un enfoque tradicional, como actores receptores de cooperación internacional, a un rol más activo, como protagonistas y gestores de medios, recursos y estrategias.



Y es que no podía ser de otra forma. Hoy las ciudades son espacios de trascendencia global, en los que se juega gran parte del desarrollo de las sociedades de todo el mundo. La mirada de los actores internacionales se ha tornado hacia las ciudades y su importancia en el sistema mundo es cada vez mayor, tal como lo muestran los siguientes datos<sup>1</sup>.



El Instituto Global McKinsey destaca que para el **período 2010-2025**, las **600 ciudades más grandes** del mundo podrían concentrar hasta **2 mil millones de habitantes** (25% del total mundial) y generarían el **60% del PIB mundial**.

**+80% del PBI mundial se genera en las ciudades** y alrededor del 55% de la población del mundo vive en ciudades.

**HOLLYWOOD**  
El PBI de **Los Ángeles** es mayor que el de Suiza.

La economía de **Chicago** es mayor que la de Suecia, y el PBI de **Boston** es mayor al de Grecia.

La población de **São Paulo** supera a la de Bolivia, y es mayor que la de Puerto Rico, Uruguay, Panamá y Luxemburgo sumados.

En este contexto, a los gobiernos locales les corresponde expandir su visión y ser coherentes con las realidades de este siglo adoptando una visión y una gestión global, ya que la sociedad actual está conectada con el mundo y tiene expectativas de que la ciudad también lo esté. Una sociedad globalizada espera un gobierno que comprenda y aborde los desafíos y oportunidades que trascienden las fronteras locales.

Basta con observar cómo los medios de comunicación han sido capaces de superar cualquier distancia física, acercando a los habitantes de todo el mundo, haciéndolos próximos, vecinos. Las clases online, los conciertos online, todo nos acerca y nos relaciona con lo que está lejos. Según el estudio [Digital 2023: Global Overview Report](#), de acuerdo al promedio global, pasamos más de un cuarto de nuestro día navegando en la red. Y se estima que alrededor de seis de cada diez seres humanos ya están en línea.

Las redes de transporte han hecho reales estos contactos. Según [Flightradar24](#), el sitio web que rastrea todos los vuelos del mundo, en un día promedio, más de 200.000 vuelos despegan y aterrizan en todo el mundo. La popularización de los viajes en avión con precios asequibles, los erasmus, los intercambios, las multinacionales, los desplazamientos laborales han hecho que nuestros contactos sean cada vez más internacionales y den cuenta de una sociedad global.

1. Para consultar de manera más detallada esta información, ver: <https://www.bancomundial.org/es/topic/urbandevelopment/overview>; <https://www.mckinsey.com/featured-insights/urbanization/urban-world-mapping-the-economic-power-of-cities>; <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>.

Según las estadísticas, el 43% de la población mundial es bilingüe y el 13%, trilingüe. De acuerdo al Informe Mensual de Turismo publicado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en marzo de 2023, durante el año 2022, 1,54 millones de turistas internacionales visitaron la ciudad de Buenos Aires.

Según el informe "Mentes en movimiento: oportunidades y desafíos para la movilidad virtual de los estudiantes (MVE) en un mundo pospandémico" publicado por la UNESCO en 2022, el número de estudiantes internacionales en los países de la OCDE —que alcanzó casi los 4,4 millones de estudiantes internacionales en 2020— aumentó un 70% en la última década. Por su parte, el Informe sobre las migraciones en el Mundo 2022 de la OIM reporta que en 2020 había aproximadamente 281 millones de migrantes internacionales, una cifra que equivale al 3,6 % de la población mundial.

---

***En la actualidad no hay tema de la agenda local que no se nutra, se enriquezca y potencie con un enfoque internacional. Por ello, los gobiernos locales y regionales deben trabajar para cambiar de una internacionalización reactiva a una paradiplomacia proactiva y planificada.***

---

La internacionalización no se limita a las ciudades capitales o a las grandes metrópolis, tampoco a aquellas privilegiadas por su posición geográfica o su nivel de desarrollo. Hoy, todos los territorios pueden desarrollar acciones internacionales.

## **La acción internacional como un medio**

La acción internacional es un medio y no un fin en sí mismo. Es una política pública que ayuda al gobierno a conseguir sus objetivos, utilizando la internacionalización como una ventana de intercambio y flujo de oportunidades, como un espacio propicio para la consolidación de vínculos provechosos.

En este sentido, como veremos en el [Capítulo 3](#), esta política pública debe insertarse, como todas las demás, en la planificación estratégica y vincularse como eje transversal del plan de gobierno.



### **¿Cuáles deben ser las prioridades de la acción internacional de mi ciudad?**

Aquí radica uno de los puntos más importantes de esta política pública. Un plan de proyección internacional debe responder, de manera específica, a las condiciones, oportunidades y necesidades de cada territorio.

Claro que las realidades locales son diferentes, por ello no existe un único modelo de acción paradiplomática. Los objetivos de cada gobierno son únicos, así como sus motivaciones para emprender un proceso de internacionalización. Sin embargo, sí podemos afirmar que, sea cual sea el interés inicial, el modelo debe ser coherente con las necesidades de los actores del territorio en su conjunto y debe tener un carácter complementario a las demás políticas públicas locales.

De ahí la importancia del plan que esta guía propone y de que su creación, coordinación e implementación se realice de forma participativa y abierta con todas las partes (ciudadanía, sector privado, academia, gremios y demás organizaciones).

A continuación mencionaremos objetivos de internacionalización comunes a las ciudades y gobiernos locales grandes y pequeños del mundo. Es importante señalar que estas razones, así como sus objetivos asociados, no son taxativas ni mutuamente excluyentes. Los gobiernos locales pueden tener varias razones para emprender su proceso de internacionalización. De hecho, como veremos en el Capítulo 4, estas pueden ser complementarias entre sí y desarrollarse simultáneamente, aun si su nivel de prioridad no es el mismo.

### ¿Para qué sirve? Algunos ejemplos

Razones	Objetivos
<b>Posicionamiento y "atractividad territorial"</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Consolidar una imagen positiva de la ciudad para su proyección exterior.</li> <li>· Ampliar la oferta de servicios exportables de la ciudad aprovechando todo su potencial competitivo.</li> <li>· Establecer estrategias para la atracción de inversiones, recursos económicos y negocios.</li> <li>· Desarrollar la economía del visitante; por ej.: turistas, estudiantes y nómades digitales.</li> </ul>
<b>Cooperación e intercambio de buenas prácticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Identificar actores para compartir soluciones posibles frente a retos comunes.</li> <li>· Establecer relaciones de beneficio mutuo basadas en intereses estratégicos para el desarrollo local.</li> <li>· Promover la cooperación técnica.</li> </ul>
<b>Fortalecimiento institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Formar funcionarios de gobierno con los más innovadores conocimientos de gestión pública mundial.</li> <li>· Identificar buenas experiencias de gestión local para mejorar la prestación de servicios al ciudadano.</li> <li>· Generar espacios de intercambio de conocimiento y aprendizaje en distintos ámbitos de las políticas públicas.</li> </ul>
<b>Solidaridad internacional e incidencia colectiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Generar redes de cooperación internacional para el desarrollo.</li> <li>· Liderar iniciativas por la defensa de los derechos humanos, sociales, económicos, y ambientales.</li> <li>· Promover ayudas colectivas como respuesta a crisis y emergencias en otros países y propiciar espacios de movilización y lobby político en los principales foros internacionales.</li> </ul>
<b>Fondos y programas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Conseguir fondos de ayuda al desarrollo.</li> <li>· Aprovechar recursos disponibles para formación y posicionamiento a través de créditos y ayudas no reembolsables.</li> </ul>

Teniendo esto en cuenta, vemos que la estrategia de internacionalización es un instrumento para obtener ventajas concretas y avanzar en la gestión de los asuntos locales que son prioritarios para el gobierno y la ciudadanía.



## Ciudad de Cuenca

La [estrategia de internacionalización de la ciudad de Cuenca 2021-2025](#), por ejemplo, señala que la internacionalización "es una oportunidad para promover lo mejor de la ciudad en el mundo y atraer lo mejor del mundo a la ciudad".

"La crisis sanitaria generada por la COVID-19 y sus efectos multidimensionales nos demuestra una vez más que somos una sociedad de "riesgos globales" (ver documento de [Estrategia de Cuenca 2021-2025](#)). y que la pandemia se ha desarrollado principalmente en zonas urbanas. Las ciudades han estado en la primera línea de la crisis, gestionando el confinamiento, los servicios de salud y los residuos, la movilidad, el espacio público, y preparándose para la recuperación a través de acciones innovadoras e incluso, en ocasiones, adelantándose a la respuesta desde el nivel nacional o adaptando abiertamente posiciones distintas a las autoridades centrales.

## Las Agendas Globales

El vínculo entre contextos locales y Agendas Globales es innegable. Llamamos agendas globales al marco de principios, valores y compromisos asumidos por el general de los gobiernos como la perspectiva y las aspiraciones para alcanzar un desarrollo sostenible en el cambiante entorno actual. Hoy podemos ver que los gobiernos locales han ganado espacios en los grandes acuerdos multilaterales. Las Agendas Globales actuales incluyen compromisos y hacen referencia específica a los gobiernos locales.

Los retos a los que se ven enfrentadas las ciudades y los territorios deben ser temas prioritarios en las discusiones globales sobre el desarrollo, la sostenibilidad, la inclusión y las transiciones (climática, sanitaria y digital).

Por ello, es importante que se adopten marcos de gobernanza amplios, multiactor y multinivel, que logren abarcar los intereses de un desarrollo integral; uno que corresponda a la visión de las grandes discusiones internacionales.



### ¿Por qué los gobiernos locales son protagonistas en el cumplimiento de las Agendas Globales?

Los gobiernos locales tienen una gran responsabilidad en el marco de las Agendas Globales, ya que su acción, o inacción, impacta directamente en todas las dimensiones del desarrollo local. Su cercanía con la ciudadanía, así como las competencias y facultades que han obtenido gracias a la descentralización, hacen que se conviertan en articuladores de política pública por excelencia e impulsores de las transformaciones locales. Asimismo, es allí, en los territorios, donde se evidencian los impactos de la globalización y las consecuencias de una acelerada urbanización.

En esta guía utilizaremos el término Agendas Globales para hacer referencia a los diferentes acuerdos internacionales que, mayormente entre 2015 y 2016, adoptaron los líderes mundiales en

favor del desarrollo sostenible y marcan un punto de inflexión en la cooperación internacional, la urbanización del planeta y el ordenamiento del comercio global desde un enfoque centrado en los derechos. Estos incluyen:



### Agenda 2030 y sus 17 ODS

Fue adoptada en 2015 por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Reúne las dimensiones del desarrollo económico, social y ambiental, estableciendo un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad. Los 17 ODS reconocen la interconexión entre estas dimensiones del desarrollo, así como la necesidad de armonizarlas con las demás políticas públicas locales, nacionales e internacionales.

La inclusión del ODS 11 "Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles" fue el resultado del trabajo y participación dinámica de los gobiernos locales en todo el proceso de establecimiento de la Agenda.



### Acuerdo de París sobre el Cambio Climático

Es un documento jurídicamente vinculante que refuerza la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Busca reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y fomentar acciones para combatir el cambio climático. El acuerdo es hoy el referente de planificación de políticas y adopción de medidas de prevención y adaptación al cambio climático a nivel global.



### Marco de Sendai sobre la Reducción del Riesgo de Desastres

Fue aprobado en la Tercera Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la Reducción del Riesgo de Desastres, celebrada en 2015 en Sendai, Miyagi (Japón). Define áreas prioritarias para enfrentar los riesgos de los desastres naturales reforzando acciones para mejorar la prevención y resiliencia.



### Nueva Agenda Urbana (NAU)

Se aprobó en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre la Vivienda y el Desarrollo Urbano Sostenible (Hábitat III) celebrada en Quito, Ecuador, el 20 de octubre de 2016.

La NAU reconoce la correlación entre la buena urbanización y el desarrollo, destacando la necesidad que tienen los gobiernos locales por generar políticas públicas basadas en la igualdad de derechos y el acceso universal a los beneficios y oportunidades que pueden ofrecer las ciudades. Es una hoja de ruta, una herramienta, para planificar, gestionar, construir y mejorar el desarrollo urbano.



### Agenda de Acción para la Financiación del Desarrollo de Adís Abeba

En ella se define un amplio conjunto de medidas para financiar de forma sostenible la aplicación de la Agenda 2030 y alinear los flujos y las políticas de financiación con las prioridades económicas, sociales y medioambientales.



### Pacto de Milán Hacia una Política Alimentaria Urbana

Es un acuerdo no vinculante sobre políticas alimentarias urbanas, diseñado por ciudades para las ciudades. Las firmantes se comprometieron a desarrollar sistemas alimentarios sostenibles y resilientes, destinados a conceder alimentos nutritivos y accesibles para todos, proteger la biodiversidad y luchar contra el desperdicio de alimentos.



### Plataforma de Acción de Beijing+25 (Generación Igualdad)

Es el programa más visionario para el empoderamiento de las mujeres y las niñas en todo el mundo. Creada en la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer celebrada en Beijing, China. Fue adoptada por 189 gobiernos que se comprometieron a tomar medidas estratégicas en 12 esferas de especial preocupación, entre ellas: pobreza, educación, salud, violencia, conflictos, derechos humanos, medioambiente y las mujeres.

## Plan de Acción Internacional



### Ciudad de México

Un buen ejemplo que muestra cómo estas Agendas Globales hoy forman parte de los planes de desarrollo local es el de la Ciudad de México. Su [Programa de Gobierno 2019-2024](#) explicita cómo cada eje de gestión y cada programa hace honor a los compromisos asumidos con las Agendas Globales, en particular la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y otros marcos globales de desarrollo.

Las Agendas Globales se convierten en un marco temático de referencia para la planificación de la internacionalización. Son líneas de acción que podemos incluir de manera automática como objetivos de nuestro plan.



## Ciudad de Bogotá

La [Estrategia de Internacionalización de Bogotá \(2020-2024\)](#) tiene un apartado exclusivamente dedicado al Mapeo de Agendas Internacionales, donde se incluyen las principales Agendas Globales para el desarrollo sostenible y el hábitat, para asuntos de género, salud, gobierno abierto, inclusión y educación.

Alineando el plan de internacionalización con las Agendas Globales nos aseguramos de tener: mayor consenso político, alto nivel de apoyo ciudadano y amplias oportunidades para la movilización de recursos.

## La voz de los gobiernos locales en la agenda global

Aunque gran parte de las Agendas Globales sean definidas mayormente por los Estados, los gobiernos locales buscan incidir en este proceso y en el contenido mismo de las agendas. Su objetivo: poner en evidencia las estrategias y lógicas diferentes que nacen de la práctica de la gestión pública local.

Todo gobierno local, al ser parte de estrategias de incidencia como estas, se posiciona en las discusiones globales, haciendo evidente su defensa por los temas locales. Esto facilitará la creación de relaciones estratégicas y la movilización de recursos para los fines de su comunidad. Además, favorecerá el consenso ciudadano sobre la gestión de gobierno y dará mayor legitimidad sobre las acciones de internacionalización que decidan ser emprendidas.



### ¿Cómo lo hicieron?

Como vimos en el apartado anterior, una de las principales motivaciones de los gobiernos locales para internacionalizarse es la "incidencia colectiva", a través de la cual buscan tener una voz reconocida frente a los temas urbanos y territoriales, defendiendo los intereses y necesidades de los actores locales.

Las principales acciones para lograr un lugar en la mesa global van desde propiciar espacios de movilización, alianzas y lobby en los principales foros internacionales hasta liderar acuerdos políticos para incidir en los procesos de toma de decisión a nivel global. Aquí algunos ejemplos:



**Urban 20 (U20):** se trata de una iniciativa desarrollada en 2017 liderada por el jefe de Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Horacio Rodríguez Larreta, y la alcaldesa de París y presidenta del grupo de ciudades C40, Anne Hidalgo.



Fue lanzada en *One Planet Summit* en París y está presidida por las ciudades de Buenos Aires y París. U20 es convocada por el Grupo de Liderazgo Climático de Ciudades del C40 en alianza con Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU).

En el marco del U20, 25 ciudades globales buscan coordinar una posición conjunta para enriquecer los debates de los líderes nacionales en el G20. Su propósito es elevar el perfil de los asuntos urbanos en esta agenda y mejorar el papel de las ciudades en el apoyo a la cooperación internacional, el desarrollo económico sostenible y la elaboración de políticas.

### Buenas Prácticas



Diputació  
Barcelona

El **Observatorio de Cooperación Descentralizada UE-AL** –el Observatorio– nació en marzo de 2005 a iniciativa de la Comisión Europea como parte del Programa URB-AL de apoyo a la Cooperación Descentralizada entre ambas regiones. Su constitución surgió con el objetivo de recopilar, sistematizar, investigar, proponer y difundir datos, conceptos, teorías y prácticas acerca de la cooperación descentralizada pública para fortalecer el fenómeno y darle visibilidad. Desde entonces el Observatorio se ha convertido en un centro de referencia sobre el estudio y formación de la cooperación descentralizada UE-AL generando un amplio conocimiento sobre su especificidad y valor añadido. En la web del Observatorio se encuentran múltiples publicaciones, entre ellas la colección de estudios, manuales, guías metodológicas y artículos en profundidad, así como las conclusiones de los debates sobre tendencias recogidos en las Conferencias Anuales. Las actuales líneas de trabajo del Observatorio son:

1. recopilación y sistematización de datos
2. investigación, análisis y generación de conocimiento
3. formación y aprendizaje
4. Intercambio y debate
5. difusión, visibilidad y comunicación.

#### Objetivos:

- Fortalecer el rol de los gobiernos locales y sus territorios en el proceso de toma de decisiones internacional.
- Impulsar la implementación de las Agendas Globales a nivel local, especialmente en relación con la Agenda 2030 y los ODS.
- Favorecer el intercambio de experiencias para la mejora de capacidades a nivel local.
- Profundizar en el trabajo de cooperación descentralizada como instrumento clave de las políticas públicas de desarrollo.



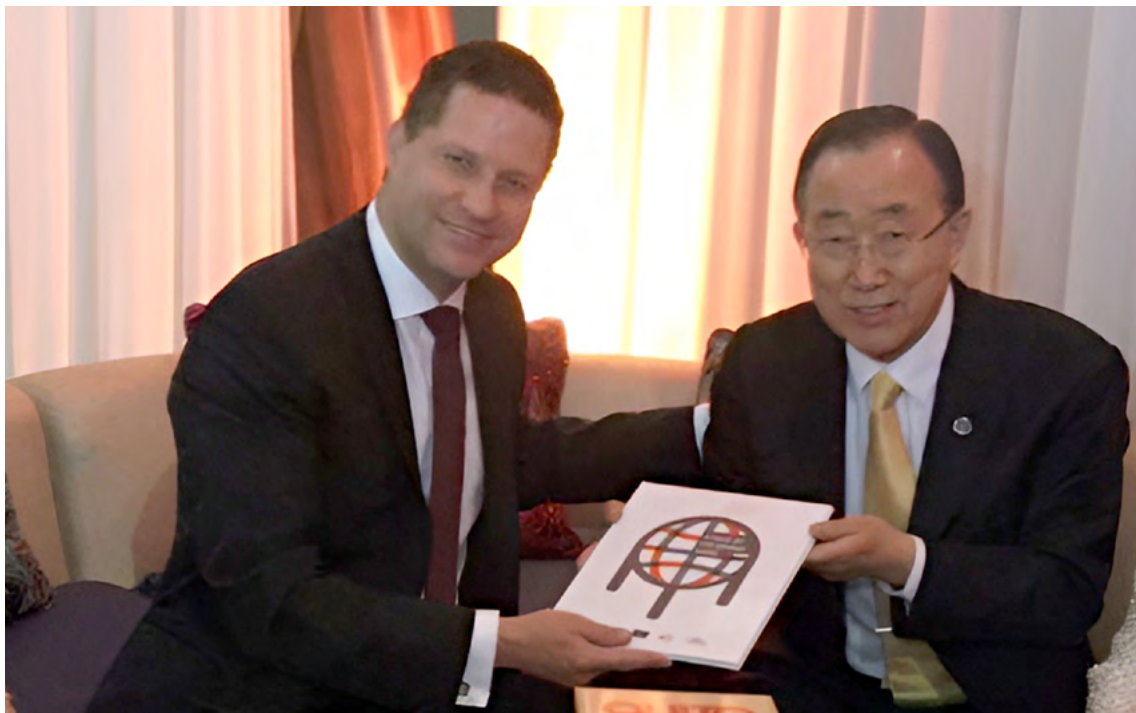


**Visioning Report UN75:** en respuesta al llamado del secretario general Antonio Guterres en el marco del 75º aniversario de las Naciones Unidas en 2020.

Visioning Report UN75 en respuesta al llamado del secretario general Antonio Guterres en el marco del 75º aniversario de las Naciones Unidas en 2020, el movimiento municipal y regional internacional, convocado por la Global Taskforce, se unió a la conversación global de UN75 para garantizar que las voces de las ciudades y regiones de todo el mundo estuvieran representadas.

En el documento se expresa la visión de una verdadera colaboración multilateral para alcanzar un mundo que no deje a nadie ni a ningún lugar atrás en la recuperación de la pandemia y que tenga en cuenta a todos en el proceso de toma de decisiones. Una visión de 2045 basada en la legitimidad y en una relación armónica entre la humanidad y la planificación territorial, entre el bienestar individual y el colectivo; una armonía global entre todas las formas de vida del planeta.

**Un lugar en la mesa global** es un documento producto de un trabajo concreto de incidencia liderado por la Alianza Euro Latinoamericana de Ciudades para la Cooperación, AL-LAs. En él participaron varias ciudades de todo el mundo y plantea la necesidad de que en la implementación de la Nueva Agenda Urbana los gobiernos locales tengan un papel central. No solo liderando los procesos localmente, sino participando en la toma de decisiones a nivel global.



Ban Ki-moon, secretario general de las Naciones Unidas, y Mauricio Rodas, exalcalde de Quito.

## 2.

# Las dimensiones de la acción internacional



## Cooperación y competencia

Los gobiernos locales llevan adelante acciones diversas para su estrategia de internacionalización. Como vimos en el primer capítulo, la internacionalización no es un fin en sí mismo, sino una poderosa herramienta para conseguir otros fines dentro del gobierno local. Son diversos los campos en los que la internacionalización podrá tener un impacto positivo, así como son diversas las estrategias para conseguirlo.



En esta guía, a modo práctico, vamos a dividir las líneas de acción internacional en dos dimensiones: la cooperación y la competencia. En estas dos dimensiones vamos a ubicar todas las acciones que componen una estrategia de internacionalización. Claro que es una simplificación arbitraria y con fines prácticos, pero también coincide con la visión general de la comunidad paradiplomática al momento de hacer una clasificación de este tipo.

### Competencia para el posicionamiento estratégico

A medida que la interdependencia y la interconectividad internacional se intensifican, un posicionamiento estratégico se vuelve esencial para diferenciarse y obtener ventajas competitivas. Las ciudades y gobiernos locales comprenden la importancia de desarrollar una imagen sólida, que proyecte potenciales, atractivo y confianza a nivel global.

El posicionamiento estratégico, como dimensión de acción, juega un papel fundamental en las iniciativas de internacionalización de los gobiernos locales. Su objetivo principal es obtener visibilidad a nivel global y competir con otros gobiernos locales para lograr un estatus o reputación favorable. Para conseguirlo, es necesario activar diversos canales de comunicación, diseñados sobre la base de una imagen deseada y un público objetivo definido.

Como veremos en el [Capítulo 3](#), la comunicación desempeña un papel crucial en este proceso. Tomemos como ejemplo la provincia argentina de Jujuy, caso que veremos desarrollado en el Anexo III de esta guía, que busca posicionarse en primer lugar en un ranking de gobiernos locales atractivos para el turismo en América del Sur. En este ranking, deberá competir con otros y destacarse mediante la implementación de acciones estratégicas llevadas a cabo con profesionalismo. Es necesario

tener en cuenta la implicancia en términos de recursos y tiempo que insumen las dimensiones de la acción global; todo plan deberá basarse en una lectura racional de los recursos con los que se cuenta para realizarlo.

El posicionamiento estratégico puede apuntar a múltiples objetivos, desde posicionar una provincia como polo industrial y promover inversiones extranjeras hasta ubicar productos exportables en el exterior o dar a conocer al mundo la riqueza cultural de esa región.

En general, las acciones de competencia no requieren cooperar con otros gobiernos locales, no buscan un intercambio, sino destacarse como provincia o ciudad ante el mundo ofreciendo una imagen definida estratégicamente. Lo antedicho no quita que no puedan combinarse acciones de cooperación y competencia a fin de conseguir determinadas metas. Un ejemplo de esto es la cantidad de convenios de cooperación firmados por la ciudad de Buenos Aires con el fin de posicionarla como un destino atractivo para estudiantes extranjeros. De esta forma, coopera para competir con otras ciudades extranjeras que buscan posicionarse como un polo universitario mundial.

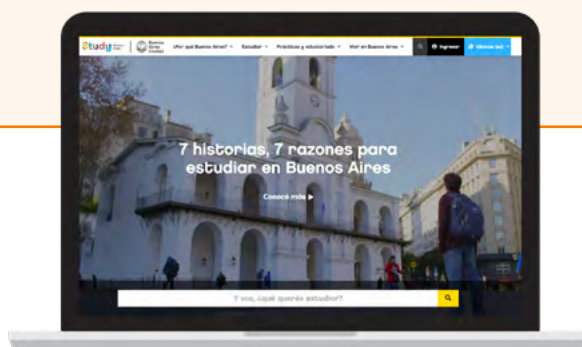
#### Buenas Prácticas



Política del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires diseñada para posicionarse como la capital iberoamericana para estudiantes internacionales. Se apunta a una ciudad para los estudiantes universitarios del mundo, que los acompañe e integre para potenciar y atraer talento local e internacional.

Con este programa pretende:

- Atraer a los mejores graduados de América Latina.
- Visibilizar la diversa y atractiva oferta académica con la que cuenta la ciudad.
- Generar información estadística confiable para medir el impacto de la movilidad internacional en Buenos Aires.
- Mejorar la experiencia de los estudiantes locales e internacionales.
- Promocionar a la ciudad y a las instituciones educativas en el exterior.





### ¿Para qué competir?

Veamos algunos de los propósitos de esta dimensión estratégica.



**Potenciar** la economía posicionando productos y servicios del gobierno subnacional ante el mundo.



**Atraer** inversiones extranjeras en los sectores que se identifican como productivos.



**Estimular** la economía del visitante.



**Aprovechar** los diferenciales turísticos y culturales de la ciudad.



**Posicionar** el gobierno local a nivel mundial sobre la base de su talento.



**Alojar** sedes de organizaciones internacionales y grandes empresas multinacionales.

Una estrategia altamente efectiva para buscar el reconocimiento a nivel internacional es la creación de una marca distintiva. Conocida comúnmente como marca ciudad, esta estrategia puede ser aplicada por cualquier gobierno subnacional. Consiste en desarrollar una imagen cuidadosamente diseñada desde una perspectiva externa y con una meta específica en términos de atraktividad territorial.

El objetivo principal es posicionar al gobierno local en el mapa, destacándose en los campos que más le interesan, proyectando una imagen positiva y atractiva, y asociándolo con dinámicas económicas específicas. La creación de esta marca ciudad contribuye a establecer una identidad reconocible que resuene en el ámbito internacional y atraiga la atención de diversos actores globales.

Para lograr una imagen exitosa, es esencial llevar a cabo una exhaustiva investigación de mercado, identificar los atributos distintivos y únicos del gobierno local, y comunicarlos de manera coherente y estratégica. El valor que se pretende transmitir será muchas veces distinto, de acuerdo con el segmento al que se pretende llegar.





## Delegaciones del Departamento de Acción Exterior del gobierno de Cataluña

El gobierno subnacional de Cataluña logró este 2023 abrir 20 delegaciones en el exterior definiendo un plan de posicionamiento estratégico bajo los valores de **"utilidad, credibilidad y reputación"**, que buscan posicionar a Cataluña como un actor internacional que puede aportar "soluciones a los grandes retos globales".



[El Plan Estratégico de Acción Exterior 2023-2026](#) define las prioridades y los objetivos de la acción exterior de Cataluña para los próximos años. En este sentido, el Plan se presenta como un instrumento clave de planificación y coordinación de la acción exterior catalana y de las relaciones con la Unión Europea, y plasma la voluntad de proyectar Cataluña en el mundo y convertirse en un actor internacional influyente mediante acciones de cooperación y competencia.

Establece la prioridad de reforzar la estructura de la acción exterior. Esto significa fortalecer los espacios de coordinación de la acción exterior, dotarse de los medios necesarios para realizar una acción exterior efectiva, intensificar las relaciones duraderas y de confianza con los socios de Cataluña y otras contrapartes, y garantizar la presencia estable del gobierno y de los actores de la sociedad civil catalana en los espacios y foros multilaterales.

Está claro que debemos revisar estas ideas a escala. No todos los gobiernos locales pueden invertir un enorme presupuesto en la estrategia de posicionamiento abriendo delegaciones en territorios lejanos, estando presente en todas las ferias internacionales y montando una estrategia comunicacional de alto nivel. Sin embargo, eso no quita que mediante voceros voluntarios, un portal web o una cuenta de twitter puedan dejar un claro mensaje de apertura al mundo. En muchos casos el éxito de esta estrategia tendrá más que ver con objetivos y mensajes claros que con el presupuesto invertido.



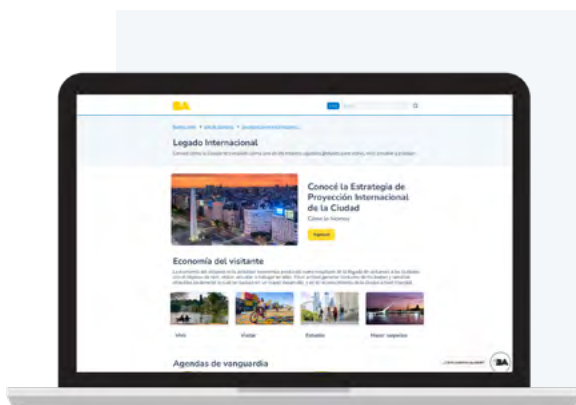
Esa claridad en las metas muchas veces responderá a un trabajo profesional. Una forma de clarificar ideas puede ser la elaboración del **perfil de internacionalización** que veremos en el [Capítulo 3](#). Ese proceso ayudará a detectar y priorizar ejes temáticos estratégicos con los cuales trabajar. En ese marco de ideas, como parte de la construcción de ese perfil podemos hacernos estas preguntas clave:



- ¿Cuáles son los actores globales en los que conviene incidir y por qué?
- ¿El gobierno necesita erradicar una imagen negativa instalada que no se condice con la realidad?
- ¿Qué representa mi territorio en el contexto internacional?
- ¿Qué imagen del gobierno subnacional se quiere proyectar en el exterior?
- ¿Qué campos de excelencia y qué experiencias exitosas convendría promocionar hacia fuera?
- ¿Cómo pueden desarrollarse mejor el gobierno y su territorio teniendo en cuenta el entorno global?
- ¿Qué oportunidades de posicionamiento debemos aprovechar?
- ¿Cómo acompañar al sector productivo y de servicios en su proceso de inserción internacional?

Asimismo, para lograr el posicionamiento, es fundamental apoyarnos en **el plan de comunicación** para diseñar y fortalecer internacionalmente la reputación de nuestro gobierno. Aquí, no debemos olvidar lo que se llama narrativa de ciudad. Recomendamos revisar este concepto en el [Cuaderno 5 del proyecto ALLAS](#), donde explica que la narrativa de ciudad va mucho más allá de una simple enumeración de sus características o particularidades. Esta deberá ser capaz de transmitir la esencia misma de lo que allí sucede: el ritmo de su vida, el carácter de su gente, el ambiente de sus espacios públicos y la magia de vivir en ella.

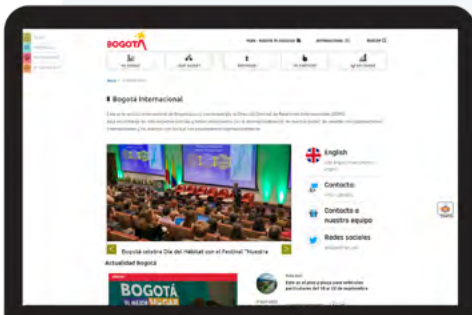
La estrategia de comunicación debe otorgarle un diferencial a la ciudad que, además, puede ser promocionado frente a otras, definir y mostrar los fines, ventajas, propiedades que caracterizan a la misma. Algunos ejemplos son aquellas grandes ciudades que cuentan con páginas web de información, boletines, revistas, servicios de atención y monitoreo de medios de comunicación nacionales e internacionales, así como con plataformas privadas o público-privadas que operan para potenciar el posicionamiento internacional, como ser:



El sitio web de la ciudad de Buenos Aires tiene su sección específica para comunicar la estrategia y avances de la acción internacional de la ciudad.



El sitio web de la Coordinación General de Asesores en Asuntos Internacionales de la Ciudad de México presenta la [Estrategia de Acción Internacional de la Ciudad de México 2019-2024](#) y da un claro mensaje de apertura y voluntad de interacción global.



La Alcaldía Mayor de Bogotá comunica su estrategia de vinculación exterior y su [Plan de Acción Internacional](#).

Toda estrategia de posicionamiento debe responder a una lectura inteligente de las potencialidades del gobierno local, o sea, un conocimiento acabado de su fuerza productiva, de su sociedad organizada, de los atractivos tanto turísticos como financieros, económicos y humanos que constituyen un diferencial competitivo a nivel mundial o regional.

Siempre será necesario tener en cuenta el contexto en el que es elaborada la estrategia, la cual debe ser revisada con periodicidad. Un claro ejemplo es el caso de la ciudad de Buenos Aires en el contexto de la crisis del COVID-19, que impactó de forma transversal en su estrategia de proyección internacional y definió de esta forma una nueva proyección con pilares diferenciales.





## Back to BA

La ciudad de Buenos Aires readaptó su estrategia de acción internacional y diseñó el proyecto Back to BA que consistió en relanzar a la ciudad al mundo con un mensaje claro.



Cuando los días más críticos de la pandemia empezaron a remitir, se volvió prioritario para Buenos Aires volver a posicionar globalmente a la ciudad no solamente como una ciudad atractiva para vivir, visitar y estudiar, sino también como un destino preparado sanitariamente, seguro y activo. Así, en septiembre de 2021, el GCBA se asoció con la prestigiosa revista británica *The Economist* para organizar el evento "Back to BA".



Entendemos, entonces, que el posicionamiento estratégico se basa en una combinación de factores que, en conjunto, crean una imagen del gobierno local ante el mundo. Es preciso destacar en este punto que esta guía busca dar ideas como disparadores a la hora de desarrollar con creatividad e innovación una estrategia adecuada a cada gobierno, única y propia.



El [Plan Estratégico de Proyección Exterior](#) de la ciudad de Zaragoza es otro gran ejemplo. Detalla características a tener en cuenta, las cuales se incorporan a la elaboración del plan de forma transversal, definiendo en una primera instancia los valores de ciudad, construidos a partir de referencias históricas, socioculturales y económicas, ordenados en tres partes que responden a:

1. una ciudad para vivir
2. una ciudad para visitar
3. una ciudad para hacer negocios

De esta forma, dicho plan establece vectores estratégicos de desarrollo para la promoción de la ciudad, con el objetivo de promover la imagen de Zaragoza para la atracción de economía, empleo e inversión.

#### Plan Estratégico de Proyección Exterior de Zaragoza 2022-2030





#### ALGUNAS ACCIONES DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

- Generar una identidad con involucramiento de todos los sectores, gobernanza.
- Proyectar una imagen a largo plazo.
- Cultivar los valores de la seguridad jurídica y la confianza con socios externos.
- Aplicar a rankings y premios internacionales.
- Participar en ferias internacionales.
- Generar condiciones globales y físicas atractivas para atraer inversiones y negocios.
- Interactuar con las cámaras de comercio y turismo para delimitar estrategias en conjunto.
- Abrir delegaciones o tener representantes o voceros en el exterior.
- Trabajar mancomunadamente con colectividades de inmigrantes.
- Ofrecerse como sede de eventos (deportivos, congresos, convenciones, entre otros).
- Definir una estrategia de mercadotecnia de ciudad.
- Trabajar con los sectores productivos que ofrecen productos y servicios para el exterior.
- Establecer políticas de promoción y acompañamiento del turismo receptivo.
- Generar webinars y actividades online.
- Postularse como sede regional para organizaciones internacionales.

## La cooperación

La otra gran dimensión de la acción internacional de los gobiernos locales es la cooperación descentralizada. Cooperar con otros gobiernos locales o nacionales, o con diversas instituciones en el exterior generando una instancia de intercambio y vinculación representa una eficaz herramienta de internacionalización. Así como muchos gobiernos locales centralizan su acción internacional exclusivamente en acciones de posicionamiento, muchos otros eligen la cooperación como motor de aprendizaje, intercambio y desarrollo. Muchos también combinan ambas prácticas, con excelentes resultados.

Como vimos en el [Capítulo 1](#), todos los sectores de la sociedad civil, el sector privado, el científico, el industrial y el comercial se desarrollan siguiendo el pulso global y se benefician de la vinculación internacional, por lo que existen muchas y muy buenas razones para cooperar gubernamentalmente y abrir canales a todos los sectores con una estrategia de gobernanza multiactor y multinivel.

La cooperación que hoy llevan adelante las ciudades del mundo es una muestra de pragmatismo y solidaridad que mucho tiene para enseñar a los gobiernos nacionales. Es inclusiva y genera espacio para la vinculación a todos los gobiernos locales del mundo, sin restricciones económicas, políticas o de importancia relativa.

# 5

## CINCO PRINCIPIOS DE LA COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA



**La reciprocidad y las relaciones de horizontalidad**, generando espacios de beneficio mutuo y superando lógicas asimétricas, con preferencia de acciones donde la simetría entre los socios de cooperación prevalece.



**La proximidad y la participación**, basada en el principio de subsidiariedad y la mejor posición relativa de las administraciones más próximas al territorio, que además favorecen la apropiación y la articulación de la participación de actores en el lugar.



**La gobernanza multiactor y multinivel**, a partir de una apuesta de democratización y mejora de los sistemas de gobernanza local, que incluye la sensibilidad por las problemáticas compartidas y generadas en ámbitos transnacionales.



**La alianza territorial** desde el intercambio, el aprendizaje mutuo y la integralidad, características de la cooperación descentralizada.



La mayor **disposición para la acción de carácter solidario** que la cooperación impulsada por otros actores, como los gobiernos centrales, cuyas políticas de cooperación suelen verse muy determinadas por intereses de otras políticas como las económicas, las migratorias o las de seguridad.

La creciente suma y la disposición de fondos y ayudas que existen a nivel mundial para los gobiernos que decidan cooperar.

Asimismo, dentro de la cooperación misma es preciso identificar algunos de los tipos de cooperación generalmente aceptados, tales como:

- 1. Norte-Sur:** colaboración dada entre un gobierno local considerado desarrollado a otro en vías de desarrollo.
- 2. Sur-Sur:** colaboración dada entre gobiernos con un desarrollo económico, realidades y problemáticas económicas, sociales y culturales parecidas.
- 3. Triangular:** los socios que participan en este tipo de colaboración ponen al servicio del otro las ventajas y capacidades de cada parte, haciendo más eficiente y eficaz la transferencia de recursos y conocimiento con la participación de un tercer socio (por lo general donante)

**4. Técnica:** intercambio de conocimientos técnicos y de gestión para propiciar un desarrollo sostenido, aumentando las capacidades institucionales y de los recursos humanos.

**5. Transfronteriza:** colaboración entre autoridades locales que comparten los límites fronterizos nacionales para fomentar la actuación conjunta de sus actores públicos y privados en ambos lados de la frontera, en problemas y oportunidades de relevancia económica, política, social, cultural o ambiental.

**6. Ciudad-Ciudad:** colaboración horizontal entre las autoridades de dos gobiernos locales sobre los temas relacionados con sus atribuciones, como la urbanización o el desarrollo sostenible.

**7. Intermunicipal:** proporciona un espacio de apertura al diálogo entre homólogos con el objetivo de enriquecer su conocimiento respecto a los asuntos municipales.

**8. Internacional metropolitana:** es una forma de entender una diplomacia metropolitana, más amplia y participativa sobre cuestiones y temas que van más allá de los límites de la ciudad, para emprender actividades de cooperación.

La cooperación, por tratarse de gobiernos locales que la llevan adelante de forma paralela a la cooperación internacional centralizada por el gobierno nacional, siempre la consideraremos descentralizada. En los próximos apartados pueden observarse las diferentes acciones de cooperación, las cuales, por fines prácticos, dividiremos en: bilateral, multilateral y cooperación al desarrollo.

## Cooperación bilateral

La cooperación bilateral supone dos actores que deciden establecer un proceso de intercambio mutuo. Todo proyecto de cooperación debe buscar el beneficio mutuo mediante intercambios, pudiendo tener objetivos comerciales, de intercambio técnico, de ayuda al desarrollo o culturales, como los hermanamientos.



El hermanamiento de ciudades es el antecedente más antiguo y replicado a nivel mundial por los gobiernos locales para iniciar agendas de intercambio. Si bien esta práctica persiste al día de hoy, los proyectos de cooperación descentralizada han evolucionado y ocupado, con diversas formas, el volumen mayor de la cooperación bilateral más allá de los hermanamientos.

La cooperación bilateral entre gobiernos locales permite trabajar sobre desafíos comunes, ya sea para fomentar el turismo, implementar buenas prácticas sobre gestión de residuos o el desarrollo de infraestructura, o realizar intercambios de conocimiento y tecnología. Este tipo de cooperación permite compartir experiencias y colaborar en proyectos que fomentan el desarrollo de los gobiernos implicados.



Convenios de cooperación y hermanamientos de la ciudad de Montevideo, Intendencia de Montevideo, Uruguay. Fuente: Montevideo Global 30 años.

La cooperación es, en muchos casos, el medio para alcanzar objetivos que beneficien a las áreas de gobierno que buscan buenas prácticas para diversificar sus recursos al momento de resolver problemas. Brinda un gran beneficio a quienes habitan el territorio. Para ello, es necesario identificar las prioridades de las líneas de acción, teniendo en cuenta las necesidades y oportunidades con miras al desarrollo.

Es necesario contar con actores calificados que favorezcan estrategias de vinculación que permitan acuerdos coordinados sobre la resolución de problemas comunes.

Cabe aclarar que esta dimensión de estrategias de cooperación bilateral agrupa aquellos vínculos formales que se establecen con otros actores subnacionales, nacionales e instituciones diversas, buscando construir relaciones con la finalidad de generar vías de cooperación política o técnica en el ámbito regional y global.



### El acuerdo con Madrid como ejemplo de cooperación bilateral descentralizada

En 2021, Buenos Aires y Madrid firmaron un **acuerdo de promoción turística** con el objetivo de reactivar el sector tras los estragos causados por la pandemia de COVID-19. Los años anteriores, la capital argentina había registrado un récord de turismo internacional al llegar a los 2,9 millones de visitantes. Mediante la firma de un convenio bilateral con el Ayuntamiento de Madrid, el GCBA reactivó la economía del visitante haciendo uso de las herramientas de relacionamiento internacional provistas por la Subsecretaría de Relaciones Internacionales de la Ciudad de Buenos Aires (SSRIN), de manera conjunta con el ente de turismo porteño.

En el marco del acuerdo, ambas ciudades se comprometieron a llevar a cabo campañas de promoción turística cruzada con posibilidades de acciones promocionales en tópicos vinculados a la oferta artística, cultural, gastronómica, turismo de reuniones, destino de producciones audiovisuales, entre otros. Los vínculos bilaterales entre la capital argentina y la española ya se habían gestado en años anteriores.

Dicho acuerdo demuestra que el desarrollo de vínculos bilaterales maduros entre ciudades puede traer beneficios concretos a sus ciudadanos, especialmente en coyunturas complejas como una pandemia.



### Cooperación multilateral: las redes de ciudades

La cooperación multilateral encuentra su máxima expresión en el mundo de las redes de ciudades, que se ha convertido en una expresión habitual para referirse a todo aquel espacio de trabajo formado por gobiernos locales, ya sea para la incidencia política, el aprendizaje o el desarrollo de proyectos técnicos ([De la Varga Mas, 2019](#)). Las redes internacionales de gobiernos locales son estructuras multilaterales de cooperación entre gobiernos subnacionales que se unen y trabajan de manera **conjunta y horizontal** en torno a sus objetivos o problemáticas comunes en el ámbito internacional.

Al tener como plataformas las redes de ciudades, la acción de los gobiernos locales en el plano internacional multiplica las posibilidades de provocar efectos de gran alcance. La cooperación multilateral tiene un enorme potencial de impacto, no solo en las ciudades y gobiernos locales que las integran, sino, como vimos en el [Capítulo 1](#), de forma colectiva en las discusiones globales. Actuar de forma planificada en el vasto mundo multilateral puede ser determinante para el éxito de la acción exterior. Veamos sus principales características y beneficios.



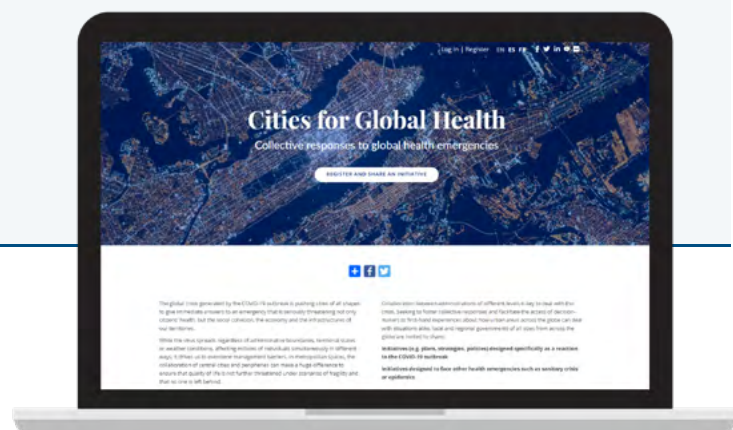
## Cooperación multilateral: las redes de ciudades

- **Flexibilidad:** dada su estructura, las redes se constituyen en espacios dinámicos. Cada vez más, las redes son plataformas en constante reinención y adaptabilidad para todos sus actores.
- **Ausencia de jerarquías:** por lo general, estos espacios de cooperación en red son horizontales, lo que permite que sus miembros convivan en acción igualmente involucrados y cuenten con mayor libertad de participación.
- **Agilidad y adaptabilidad:** las redes se convierten en puentes para la transmisión y replicabilidad de soluciones urbanas en contextos críticos. Como veremos con el caso de Cities for Global Health, han demostrado ser capaces de construir soluciones colectivas de forma rápida en momentos de alta complejidad.
- **Proximidad:** gracias a la horizontalidad y diferencia de otros espacios, en las redes los procesos de diálogo y toma de decisiones se hacen de manera directa, cercana.
- **Pragmatismo:** los gobiernos locales se agrupan en redes buscando fines determinados en tiempos determinados. Su naturaleza es la búsqueda de resultados colectivos en marcos temporales limitados.



[Cities for Global Health](#) es una plataforma lanzada por la red de ciudades Metropolis y la red global de [Ciudades y Gobiernos Locales Unidos \(CGLU\)](#) en el marco de la crisis global generada por el brote del COVID-19.

Nace como respuesta a la necesidad de las ciudades de encontrar soluciones para frenar la propagación del virus y garantizar la calidad de vida de sus ciudadanos. La plataforma ofrece acceso a conocimientos, estrategias y planes de acción implementados por gobiernos locales y regionales de todo el mundo. Es un espacio virtual para mostrar lo que están haciendo las ciudades e inspirarse en otras iniciativas o planes específicos para el brote del COVID-19 y otras emergencias de salud.





## ¿Cuáles son los principales beneficios de la cooperación multilateral?

Muchas son las ventajas que ofrecen las redes. La importancia de cada una de ellas va a estar determinada por nuestra planificación estratégica y los objetivos que nos hemos propuesto. Sin embargo, sea cual sea nuestro objetivo, **actuar en red siempre reforzará la proyección y visibilidad de nuestra ciudad y afirmará su vocación internacional**. A continuación, algunos de sus principales beneficios:

- 1. Generación de vínculos de confianza:** uno de los principales valores añadidos del trabajo en red. Las acciones parten de marcos de colaboración y cooperación.
- 2. Consolidación de espacios de concertación:** diálogo, discusión y decisión. Las redes son espacios de puesta en común y búsqueda constante de amplios consensos.
- 3. Movilización de recursos:** la centralidad de los temas de ciudad conseguida gracias a las redes permite que sus proyectos sean más atractivos para las entidades financieras internacionales. Ya no se trata de proyectos aislados; las redes se convierten en actores sólidos, confiables, para la implementación de acciones sostenibles.
- 4. Gestión y transferencia de conocimiento:** el intercambio constante entre los miembros de una red permite el acceso a una gran cantidad de información y de buenas prácticas replicables en nuestros territorios.
- 5. Incidencia política:** el trabajo en red permite un mayor poder de negociación y lobby frente a los gobiernos nacionales, frente a otros actores internacionales y, de manera conjunta, frente a los sistemas de la gobernanza global.
- 6. Mejor implementación de políticas locales:** gracias al conocimiento adquirido, a la capacidad de gestión colectiva y a la gobernanza derivada de sus acciones, las redes son aliadas fundamentales al momento de implementar políticas públicas locales innovadoras.
- 7. Construcción de lazos bilaterales:** las redes son plataformas propicias para la generación de otros lazos de cooperación descentralizada más específicos. Estos pueden sostenerse por fuera de la red y permanecer de forma prolongada en el tiempo.



## FORO CONTINENTAL DE CIUDADES INTERMEDIAS

### Cuenca, líder de las ciudades intermedias

El compromiso de la ciudad de [Cuenca](#) a través de su gobierno con la Agenda 2030 ha promovido el surgimiento de acciones mediante el desarrollo de proyectos relacionados con los grandes asuntos cotidianos de las comunidades. Razón por la cual Cuenca asume en el 2015 el liderazgo en la región y en el mundo de las estrategias de desarrollo local como **ciudad intermedia**, al ser sede de una de las Conferencias Temáticas previas a Hábitat III.

Cuenca, ciudad intermedia, trabaja arduamente en ser referente por su alta calidad de vida, riqueza cultural, creatividad y patrimonio. Además, su enfoque se dirige a la solución a los desafíos globales más apremiantes y al cumplimiento de la Agenda 2030 a través del crecimiento y desarrollo sostenible para mejorar las condiciones de vida de sus habitantes. Este compromiso se evidencia en que Cuenca será la primera ciudad en Ecuador en presentar el Informe Local Voluntario ante Naciones Unidas, lo que muestra su compromiso con el cumplimiento de la Agenda 2030.

### ¿A cuál red de ciudades vincularse?

Algunos estudios recientes cifran en más de 200 las redes que operan a escala internacional (Acuto y Leffel, 2021), una cifra que va en aumento y que hace del ecosistema de redes uno muy amplio y complejo.

Asimismo, la naturaleza de las redes es muy variada y depende de diversos factores. Para clasificarlas, se han generado diferentes criterios, definiciones y agrupaciones.

Debido a que el número de redes de gobiernos locales es muy amplio y a que comúnmente sus acciones y duración son relativas, hemos decidido mencionar solo algunas de ellas:



Dada la enorme cantidad de redes existentes, al momento de decidir a cuál red vincularnos debemos enfocarnos en aquellas que se especializan en los temas prioritarios para nuestro gobierno local y que, además, nos permitan lograr los objetivos establecidos en nuestra estrategia de acción internacional.



Un espacio de cooperación multilateral de gran relevancia para todo lector de esta guía es el Proyecto Allas. Allas fue el primer espacio de cooperación entre ciudades europeas y latinoamericanas específicamente orientado al desarrollo de la acción internacional como política pública transformadora a partir de una brillante combinación de teoría, práctica y experiencias. El resultado de este proyecto trascendió el de los gobiernos que lo integraron y dejó como legado sus *Cuadernos* y una cantidad de contenidos que, en gran medida, han servido de inspiración para la confección de esta guía<sup>2</sup>.

## Plan de Acción Internacional



### Bogotá planifica su estrategia en las redes

Un ejemplo claro de cómo una ciudad ha establecido acciones dentro del ecosistema multilateral coherentes con su estrategia de internacionalización es la ciudad de Bogotá. En su documento rector, la ciudad identifica cuatro redes de ciudades que, "por su naturaleza, temática y capacidad de convocar actores relevantes, generarían mayor impacto reputacional y oportunidades de trabajo en proyectos para la ciudad" ([Estrategia de internacionalización de Bogotá 2020-2024](#)).

Gracias a ello, durante el 2020 se desarrolló el proceso de diplomacia de ciudad más importante que ha llevado a cabo la ciudad, teniendo claro que su objetivo era ocupar las siguientes posiciones:

1. Presidencia de Metrópolis para el período 2022-2023
2. Vicepresidencia y parte del Consejo de Administración del C40
3. Miembros del Consejo Rector y Vicepresidente 2020-2022 y Presidentes de 2022-2024 de CIDEU
4. Miembros del Bureau Ejecutivo de CGLU como Vicepresidente 2022-2023

Cada uno de estos espacios de liderazgo le otorga la oportunidad a Bogotá de incidir en la agenda internacional: proponer temáticas de debate, iniciar proyectos multiactor y visibilizar las innovaciones de política y el conocimiento que ha adquirido la ciudad.

2. Todos los cuadernos de AL-LAS se pueden encontrar en la biblioteca libre de Paradiplomacia.org, <https://paradiplomacia.org/libros>.



## Zaragoza

En el [Plan Estratégico de Proyección Exterior de Zaragoza 2022-2030](#) figuran, como parte del diagnóstico para cada uno de los Vectores Estratégicos de Desarrollo, las redes de ciudades en las que Zaragoza participa. El plan muestra cómo estas se convierten en un recurso que contribuye al avance de cada vector.



### I.2.8. Redes de ciudades en las que Zaragoza participa

- » Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU)
- » Asociación de Gobiernos Locales para la Sostenibilidad (ICLEI)
- » Red de Ciudades que caminan
- » Cities for mobility
- » Red de ciudades por la bicicleta
- » Red de ciudades por la agroecología
- » Red de Gobiernos Locales +Biodiversidad
- » Red de Entidades de Desarrollo Local (REDEL)
- » EUROPARC
- » Eurocities
- » Red Mundial de Ciudades Amigables con las personas mayores
- » Coalición Europea de Ciudades contra el Racismo
- » Foro Europeo de Seguridad Urbana (EFUS)
- » HOUSING EUROPE-Zaragoza Vivienda
- » Asociación Española de Gestores Públicos de Vivienda y Suelo (AVS)
- » Red de Ciudades Interculturales
- » Red de Ciudades por el Clima de la FEMP
- » Pacto de los Alcaldes

## ¿Cuáles son los pasos para formar parte de una red de ciudades?

El primer paso para afiliarnos a una red de ciudades es realizar una **evaluación** consciente de los beneficios que la red aporta a nuestro plan de internacionalización.

Debemos analizar la conveniencia de nuestra participación para evitar caer en la saturación, sobrecarga e ineficacia que pueden derivar de las muchas vinculaciones simultáneas. Estas son algunas de las preguntas que podemos hacernos previamente:



- ¿Cuál es la misión, visión y objetivo principal de esta red?
- ¿El objetivo de esta red corresponde a mis objetivos de internacionalización como ciudad?
- ¿La misión de esta red contribuye de manera directa a las acciones definidas en mi plan de acción internacional?
- ¿Existe otra red que contribuya de manera más específica a mis objetivos de internacionalización?
- ¿Cuál es el perfil de las ciudades que integran esta red?
- ¿Qué implicaciones prácticas tiene mi vinculación en esta red?
- ¿Mi administración tiene la capacidad de recursos, económicos, políticos y humanos para vincularse a largo plazo?

Una vez que tengamos claras estas respuestas, y el balance sea positivo para nuestro gobierno local, el segundo paso es buscar los medios prácticos para la **afiliación**.

Estos van a depender de cada red: algunas reciben solicitudes escritas por parte de los jefes de gobierno local, otras hacen efectiva la vinculación a través del pago de una cuota de afiliación.

Como lo hemos visto en este apartado, la cooperación multilateral tiene múltiples beneficios y es hoy un canal de posicionamiento de las agendas y acciones de la ciudad. **No es una acción reservada para las grandes ciudades. Las redes buscan ser espacios de inclusión y participación horizontal, por ello existen redes para diferentes perfiles de ciudades.** Las redes son sinónimo de encuentro, aprendizaje, incidencia y cooperación; herramientas claves para la internacionalización de todos los territorios.

## Cooperación al desarrollo

En este apartado haremos foco en la práctica llevada a cabo por gobiernos locales para conseguir fondos, participar en programas y acceder a créditos para conseguir objetivos específicos y desarrollar políticas públicas.

La cooperación al desarrollo consiste en actividades llevadas adelante en conjunto por actores provenientes de comunidades con diferente nivel de renta. Su propósito es promover el progreso económico y social de las poblaciones beneficiarias de modo que su situación sea más equilibrada en relación con el resto del mundo y, al mismo tiempo, que este desarrollo resulte sostenible. Adicionalmente, a través de estas iniciativas se pretende contribuir a un contexto global más estable, pacífico y seguro para todos los habitantes del planeta.



### Su aplicación práctica puede revestir dos grandes formatos: el financiero y el no financiero.

- Los proyectos de apoyo financiero implican la transferencia de fondos para el financiamiento de programas de desarrollo. Pueden ser de naturaleza reembolsable o no reembolsable, dependiendo de si la cooperación debe ser devuelta por los destinatarios de los fondos o no.
- Por su parte, aquellas iniciativas de cooperación no financiera consisten en intercambios o transferencia de conocimientos, tecnología, materiales, experiencias culturales, recursos técnicos y científicos, etc.
- Ambos formatos resultan de gran valor y utilidad para todos los socios involucrados en este tipo de proyectos, siempre que sean consecuentes con las necesidades de cada comunidad.

Adicionalmente, otros tipos de clasificaciones que son válidas para la cooperación internacional en general también lo son para la cooperación al desarrollo. Según la cantidad y naturaleza de los actores involucrados, la cooperación al desarrollo puede ser bilateral (entre dos socios por medio de una transferencia directa), triangular (tres socios, cada uno con tareas propias o transferencias indirectas asociadas) o multilateral (se ve involucrado un organismo multilateral en la iniciativa).

## Por qué la cooperación al desarrollo

Puede decirse que la utilidad de los proyectos de cooperación al desarrollo es evidente en el corto plazo. Gracias a los aportes de los socios participantes, una de las partes logra implementar algún proyecto o política pública cuyo objetivo es mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos o de un sector de ellos. De la combinación de la inquietud y deseo de progresar de una comunidad con los recursos (financieros o no, tener esto presente) de otra de las partes, pueden concretarse mejoras específicas en ambas sociedades.

De un lado, se recibe el beneficio del apoyo otorgado, que en muchos casos es la pieza fundamental para llevar adelante proyectos e ideas de impacto directo en las poblaciones beneficiadas. Del otro, se recibe el aprendizaje sobre la experiencia en esa dimensión de políticas públicas, además de ejercer una responsabilidad global que puede impactar de manera positiva en la proyección internacional del socio involucrado y promover sus propios intereses.

Finalmente, un bien general derivado de las iniciativas de cooperación al desarrollo es el aumento de la solidaridad global. La colaboración entre comunidades, priorizando a las más desfavorecidas, no solo impacta de manera positiva en los actores involucrados, sino que indirectamente vuelve al sistema internacional un espacio menos hostil. Los lazos internacionales que se crean gracias a la cooperación al desarrollo promueven un mundo más justo y equitativo para todos sus habitantes.

## Principios regentes

Hoy en día la cooperación al desarrollo ha avanzado mucho en términos de eficacia a largo plazo, y esto se debe en parte a la discusión y reforma de sus principios base. La gran mayoría de las iniciativas al desarrollo buscan sentar bases de diseño e implementación en los siguientes fundamentos:

**1. Horizontalidad:** se busca trabajar de manera colaborativa y en igualdad de condiciones entre los socios participantes. Atrás van quedando los clásicos esquemas "donante-receptor", donde el primero imponía sus términos y condiciones y el segundo aceptaba a cambio de la recepción de recursos. Hoy la cooperación es un intercambio de beneficio mutuo, dentro de una relación mucho más simétrica.

**2. Equidad:** principio ya existente en la cooperación al desarrollo "clásica", ya que buscaba la reducción de la desigualdad y la promoción de oportunidades para todos los ciudadanos por igual. El horizonte de este principio es la justa y equitativa distribución de los beneficios de la cooperación.

**3. Inclusión:** trata del involucramiento de todos los actores relevantes durante los procesos de diseño, planificación e implementación de los proyectos. Hablaremos más adelante de los principios de gobernanza y transversalidad.



**4. Generación de capacidad instalada:** el objetivo último de la cooperación al desarrollo debe ser la generación de capacidades que sean propias de la comunidad y no dependan de apoyo externo. El fortalecimiento de las habilidades de los actores locales es además necesario para la correcta gestión y ejecución de los proyectos. Así se evita la dependencia de actores externos y los ciudadanos pueden apropiarse de las herramientas que les fueron facilitadas, lo cual favorece la sostenibilidad de las políticas a largo plazo.



## FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y PROGRAMAS DE APOYO INTERNACIONAL. ¿Dónde buscar?



### Bancos



THE WORLD BANK  
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP



### Agencias de Cooperación



Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



### Gobiernos Locales



Agència Catalana  
de Cooperació  
al Desenvolupament



famsi  
Fondo Andaluz de Municipios  
para la Solidaridad Internacional



Diputació  
Barcelona



### Redes de Ciudades



MERCOCIUDADES  
Cooperación  
Sur Sur



### Organismos Multilaterales



ONU HABITAT  
POR UN MEJOR FUTURO URBANO



### Organizaciones Filantrópicas



Ford  
Foundation



## Acceso a la cooperación al desarrollo

### 10 pasos para el acceso a la CID

CID: la cooperación al desarrollo es también conocida con las siglas CID (cooperación internacional al desarrollo). A la hora de aplicar a un fondo de CID para gobiernos locales de manera exitosa, debemos considerar las siguientes etapas:



# 3.

## La internacionalización como una política pública



## La conformación de una estrategia

La estrategia de internacionalización tiene dos etapas claramente definidas. Estas etapas son consecutivas, es decir, deben ocurrir, preferentemente, una después de la otra. Veremos el qué y el cómo de la internacionalización de forma práctica y concreta.



La primera etapa es la definición de la internacionalización como una política pública, con todo lo que ello conlleva: establecer una visión, generar un diagnóstico de capacidades y necesidades, definir la agenda local y sus objetivos, y garantizar, para todo este proceso, el apoyo jerárquico, el equipo y los recursos necesarios para cumplirlo.

La segunda será la definición de un plan de metas, hitos y procesos ordenados en un tiempo determinado. Mientras mejor se complete la primera etapa, más concreta, creativa y apasionante será la etapa de escribir el plan. Veamos ambas etapas en los títulos siguientes.



La política pública de acción internacional expresa y materializa la voluntad política del gobierno local de actuar decididamente como un actor global que pone en marcha una estrategia coherente de relaciones internacionales y que se fija objetivos a cumplir en un plazo fijado. Esto significa que se reconoce a la acción internacional una determinada importancia y prioridad que la sitúa en un lugar destacado dentro de la agenda del gobierno local y con un carácter de objetivo transversal e intersectorial. La puesta en marcha y ejecución de esta política pública supone además que los objetivos fijados se traduzcan en una programación de actividades concretas.

(Konrad Adenauer Stiftung México-Secretaría de Relaciones internacionales de México, 2020)

## La internacionalización como una política pública

Una política pública es la forma institucionalizada en la que los gobiernos responden a necesidades de los ciudadanos, las diversas áreas de gobierno y los diferentes sectores del territorio. Está compuesta por un sistema de normas, proyectos, recursos y acciones ordenadas con la intención de generar un impacto determinado.

La internacionalización puede ser llevada adelante de manera reactiva, como una acción de gobierno aislada y coyuntural que responde más a estímulos externos, o puede ser una política planificada y sostenida en el tiempo con el apoyo político, económico y estratégico de la autoridad local. Esta guía asume la internacionalización como una política pública y consideramos que, como tal, deberá observar elementos fundamentales como:



### Compromiso y apoyo político

Toda política pública se sustenta en la idea de capacidad de ejecución, tanto administrativa y política como de recursos y tiempo. Para los efectos de esta guía, llamaremos "capacidad instalada" al potencial de acción internacional que desarrollan los gobiernos locales teniendo en cuenta: la disponibilidad real de recursos calificados, la estructura normativa y administrativa, los lazos estrechados previamente con actores internacionales, el apoyo político y el tiempo disponible para llevar adelante el proceso.

Todo plan de internacionalización debe tener noción de esas capacidades para poder definir metas alcanzables y organizar recursos y tiempos en pos del cumplimiento de dichos objetivos.

Como veremos más adelante, más allá de los recursos económicos disponibles existe una condición fundamental para todo plan de acción internacional: el apoyo de la máxima autoridad del gobierno. Ya se trate de un gobernador de provincia, el alcalde de una capital o el intendente de una ciudad pequeña, debe ser esa figura la principal convencida de la necesidad y pertinencia de las acciones de internacionalización que se propone llevar adelante. Esto es lo que llamamos **apoyo político**, y es lo que garantizará que las áreas de gobierno identifiquen también como prioritaria la estrategia.

---

## **El compromiso de la mayor autoridad del gobierno en darle a esta política pública relevancia de política de Estado será una condición necesaria para el éxito de la misma en todo su ciclo.**

---

### **Recursos y estructura**

Sabemos que no todos los gobiernos locales cuentan con oficinas de alto rango dotadas de un personal con experiencia previa y recursos ilimitados, pero, como dijimos, esta no es una condición necesaria para llevar adelante un plan de acción internacional. Una vez más, la voluntad política es la única condición *sine qua non* para llevar adelante un proyecto de internacionalización.

La creación de una Oficina de Relaciones Internacionales (en adelante ORI) que lidere la estrategia de internacionalización es un paso clave para generar el espacio de planificación y ejecución de esta política pública. Entendiendo la internacionalización como un medio, esta área debe concebirse como una ventana de vinculación transversal para toda la administración pública local y como un motor de vinculación para todos los sectores de la comunidad. Insistimos en que puede tratarse de una oficina o un área dentro de una oficina o un programa dentro de un área. No siempre contaremos con el equipo ideal; ese camino hacia la constitución de un área específica de RRIL puede ser gradual.

La ORI ha de tener competencias reconocidas por normativa, de modo que esa estructura se entienda como la plataforma a mediano y largo plazo donde el personal planificará el proceso de implementación de los objetivos fijados. Es clave la asignación formal de misiones y funciones, la generación de un plan y procesos claros de toma de decisiones. Las responsabilidades deben ser claras y concretas, en cabeza de un jefe de área y un equipo conformado a tal efecto.

La estructura podrá tomar diversas formas y eso dependerá de la disponibilidad de recursos y la visión, alcance y estilo de internacionalización buscada. Lo normal es dividir los departamentos de acuerdo a las dimensiones que se pretende abordar. Recordemos el [Capítulo 2](#) y la esquematización "Proyección estratégica", "Cooperación multilateral", "Cooperación bilateral" y "Cooperación al desarrollo" como posibles dependencias dentro de una oficina.



**Competencias descentralizadas.** Muchos gobiernos de estados federados y provincias argentinas han definido que cada área de gestión, como ser salud, educación o desarrollo social, definan un responsable de acción internacional para garantizar el trabajo en equipo con la ORI y una internacionalización transversal e integral de acuerdo a áreas de interés específicas.

Por último, es legítimo que un gobierno local defina como única estrategia de acción internacional un solo eje, como por ejemplo el de la cooperación al desarrollo para la captación de fondos (ver punto "[Cooperación al desarrollo](#)" del [Capítulo 2](#)) y decida estratégicamente destinar todos sus recursos a este fin. Lo mismo con cualquiera de las otras dimensiones, siendo siempre lo ideal llevar adelante una estrategia diversa y variada.



Es crucial contar con recursos financieros que permitan asegurar la profesionalidad de la acción internacional. Sin un presupuesto propio que permita financiar actividades concretas de internacionalización más allá de los gastos de operación, el potencial no se concretará. Estos fondos, en una primera etapa de la oficina de internacionalización, deben ser invertidos tanto en captar personal calificado y formación de profesionales como en un estudio que defina el perfil, las potencialidades y la mejor estrategia de proyección internacional. Además, se deben definir las responsabilidades políticas y operativas para ejecutar la estrategia y establecer el dispositivo institucional apropiado.

Este dispositivo puede ser la oficina de relaciones internacionales del gobierno local o una estructura de gestión intersectorial y participativa con los demás actores locales. La importancia de esta oficina o estructura se debe reflejar en las competencias y funciones que se le otorgan y en la asignación de recursos suficientes, lo que determinará su capacidad instalada.

## Alineación y coordinación. La visión estratégica

### La alineación local

Como dijimos, la acción internacional es una dimensión estratégica de la gestión local, por eso debe integrarse en el plan de gobierno y contar con el compromiso de toda la estructura gubernamental. Asimismo, debe responder a las demandas y expectativas de los actores del territorio, que son, por ejemplo, los protagonistas de la cooperación, de las acciones de comercio, de los negocios y del intercambio cultural. Por eso, es imprescindible que se diseñe, se ejecute y se evalúe prestando atención a los ejes estratégicos del gobierno local y con la participación activa de los diversos agentes locales.

Por lo tanto, el plan estratégico municipal o gubernamental debe ser la base para el plan de internacionalización, el cual debe alinearse con las necesidades y oportunidades del territorio.

### Transversalidad

La transversalidad debe ser una búsqueda constante en el diseño de un Plan de Acción Internacional (en adelante PAI). La internacionalización, concebida como un medio, debe buscar proveer de recursos, ideas, oportunidades y contenido a todas las áreas de un gobierno local. No existe oficina de gobierno que no se pueda nutrir provechosamente de un vínculo con el mundo, ya sea desde un proyecto particular o desde una visión global constante y a largo plazo.

Como vimos en el [Capítulo 1](#), la interdependencia y la globalización impactan en todos los gobiernos locales, así como en cada sector de la sociedad civil, las áreas productivas y las oficinas de gobierno, que encuentran una oferta cada vez mayor de oportunidades de interacción, desarrollo, profesionalización e intercambio. Un PAI buscará aprovechar todas las dimensiones detectadas como potencialidades de lo local para conectar con el mundo.

Lograr la transversalidad en un PAI es una meta que resulta de una lectura inteligente de oportunidades y necesidades y del conocimiento de lo que el mundo tiene para ofrecer. Esa tarea



de lectura puede llevarse adelante de varias formas. Como ejemplos podemos ver el ayuntamiento de Barcelona, que para su [Plan Director de Relaciones Internacionales 2020-2023](#) creó la Mesa de Coordinación Transversal. Y, por su parte, la Ciudad de México, que produjo los Diálogos para una CDMX Global, ambas buenas prácticas que buscaron pensar en un PAI por y para el territorio con participación de todas las áreas de gobierno.

## Plan de Acción Internacional



### Caso Barcelona. Mesa de Coordinación Transversal

El objetivo de esta Mesa de Coordinación con puntos focales de otras tenencias, concejalías y departamentos es establecer, de forma regular, un diálogo entre la Tercera Tenencia de Alcaldía y la Dirección de Relaciones Internacionales con el resto de unidades del Ayuntamiento de Barcelona, para reforzar el soporte de la Dirección a las necesidades del conjunto del Gobierno, garantizar la coherencia en las actuaciones y mantener un flujo de información constante y compartido.

La Mesa de Coordinación quiere favorecer el intercambio de información, no solo con la Dirección General de Relaciones Internacionales sino entre todas las áreas, con el fin de garantizar la cohesión en la acción exterior del Ayuntamiento de Barcelona.



La Mesa también debe permitir validar el catálogo de servicios que ofrece la Dirección de Relaciones Internacionales en el resto del Ayuntamiento de Barcelona, para identificar necesidades específicas de formación o gestión del conocimiento.

## La alineación con las Agendas Globales

Como vimos en el [Capítulo 1](#), la alineación debe estar también enfocada a las dinámicas globales. Existen agendas de consenso universal, como las [COP](#), la [NAU \(Nueva Agenda Urbana\)](#) y los [Objetivos de Desarrollo Sostenible](#), que centralizan grandes esfuerzos de cooperación global. Es evidente el compromiso político y la predisposición al financiamiento orientado a intereses comunes a las ciudades y gobiernos locales a nivel mundial; intereses como la lucha contra el cambio climático, la equidad de género y la transición digital. El monto para el financiamiento de estos proyectos crece y se multiplica año a año.

Algunas de las agendas claves que toman protagonismo hoy son aquellas derivadas de la transición digital y la transición climática. Asimismo, aquellas que ponen el foco en los temas de diversidad y equidad de género, los cuidados, el fortalecimiento democrático y la inclusión social en un contexto de recuperación. Estar sintonizado con las Agendas Globales, tener un conocimiento sobre las tendencias mundiales de vanguardia y cómo estas influyen en el territorio permite incidir y sacar mejor provecho de estas. Es clave, entonces, aprovechar las oportunidades que estas agendas ofrecen en términos de recursos, formación y vinculación internacional.

## Gobernanza multiactor y multinivel. Alineación con el territorio

La gobernanza en la acción internacional del gobierno subnacional es clave para asegurar un desarrollo exitoso. Siempre es mejor incluir la mayor cantidad de voces y perspectivas en las instancias de diseño y planificación de la política de internacionalización. Los ciudadanos que se beneficiarán, los empresarios, los migrantes, las empresas locales y extranjeras y las colectividades son algunos de los actores que cabe tener dentro del proceso, tanto en el diseño como en la implementación del plan y la medición de resultados.

Esto aplica tanto en el orden interno, en el regional como en el externo, en el plano de la diplomacia ciudadana, el comercio exterior, la cooperación al desarrollo, la multilateral, etc. De esta forma, el gobierno encontrará stakeholders y aliados clave dentro y fuera de sus fronteras.

### Potenciales partes interesadas en el proceso de internacionalización (stakeholders)



LA MÁXIMA AUTORIDAD DEL GOBIERNO LOCAL



CUERPO LEGISLATIVO (PARLAMENTO, DIPUTADOS, SENADORES)



AGENCIAS PÚBLICAS Y EMPRESAS DEL ESTADO



SECTOR PRIVADO



ESTADO NACIONAL, CANCELLERÍA



REPRESENTANTES DE LAS COLECTIVIDADES



ORGANIZACIONES PROFESIONALES, GREMIALES Y EMPRESARIALES



ORGANIZACIONES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO



ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES



ACADEMIA



ENTIDADES FINANCIERAS



ORGANIZACIONES INTERNACIONALES



MEDIOS DE COMUNICACIÓN



SOCIOS ESTRATÉGICOS EN EL DESARROLLO



 <b>Internacionalización de la ciudad o el territorio: tipo de actores con quien dialogar</b>	
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>

La alineación local no solo incluye las prioridades definidas por el gobierno, sino también las prioridades de todos los sectores. Siempre que se cuente con el tiempo y el interés de los actores para participar en los procesos de planificación, la definición de un horizonte de acción será compleja y requerirá una metodología inclusiva y transversal en coordinación con todos los agentes implicados. Se requerirá movilizar los diferentes aportes, negociar posiciones y crear un consenso en torno a las decisiones estratégicas adoptadas.

Lo anterior es importante, ya que todos los actores cuentan con su propia agenda, que puede quizás llegar a ser más fuerte que aquella de los gobiernos locales, aunque en la mayoría de los casos sean iniciativas independientes.

La participación de estos actores se puede canalizar vía mecanismos existentes de participación o puede generar la oportunidad para la creación de estructuras *ad hoc*, que permitan la consulta, contribución y colaboración de los mismos en el diseño, la implementación y la evaluación de la estrategia de internacionalización, como es el caso del Consejo BA Global, creado para tal efecto por la ciudad de Buenos Aires, o el programa Diálogos para una Ciudad de México Global.

Buenas Prácticas



### Consejo BA Global. Ciudad de Buenos Aires, Argentina

El Consejo BA Global es un consejo consultivo permanente conformado por 30 líderes locales e internacionales destacados en los ámbitos empresarial, científico, académico, cultural e institucional, residentes tanto en Argentina como en el extranjero.



Reunión del Consejo BA Global



### DIÁLOGOS CDMX Global. Ciudad de México, México

[Diálogos para una CDMX Global](#) es un proceso de consulta y diálogo ciudadano para recibir la retroalimentación de diversos actores sobre cuatro aspectos centrales del accionar internacional y las relaciones internacionales de la CDMX:



- La importancia de la internacionalización de la Ciudad de México como una ciudad global.
- Los temas y las regiones que se presumen como prioritarios para la estrategia de internacionalización.
- Las fortalezas y oportunidades de la internacionalización de la ciudad.
- Las posibilidades y canales de colaboración entre dichos actores y el gobierno de la ciudad para diseñar, implementar y gestionar la política internacional de la CDMX como ciudad global.

## Diagnóstico y perfil de internacionalización

Como expresamos anteriormente, conviene que los objetivos y ejes de acción de la política pública de internacionalización estén alineados con el plan estratégico de desarrollo del gobierno subnacional, de modo que se desenvuelvan de manera paralela y coordinada en el tiempo.

El último paso, y previo para determinar los ejes de internacionalización, será definir el perfil de internacionalización que nos permitirá trazar un diagnóstico y establecer una línea de base que, combinada con las prioridades políticas locales, las Agendas Globales y las prioridades del territorio, dará luz al proceso de definición del PAI.

## Perfil de internacionalización

A los fines prácticos de esta guía, llamaremos perfil de internacionalización (PDI) a un proceso simple de reconocimiento de aptitudes que permitirá, como dijimos en el punto anterior, tener una guía basada en los atributos y necesidades reales del gobierno local al momento de definir los ejes estratégicos y, sobre todo, la planificación operativa del PAI.



Está compuesto por cuatro dimensiones de análisis:  
**antecedentes, capacidades, necesidades y oportunidades.**



Se trata de un sistema ágil que permite al gobierno local identificar sus **fortalezas y oportunidades** al momento de iniciar el proceso de definición de prioridades y potencialidades.



Debe leerse en conjunto con las tres agendas generales:  
**la agenda local, la agenda global y la agenda del territorio.**

**Antecedentes.** Revisar la experiencia acumulada en materia de relaciones internacionales y posicionamiento estratégico tanto en el interior del área de relaciones internacionales como en otras áreas de gobierno y en el sector privado. Incluye lazos preexistentes y caminos recorridos a los que puede ser oportuno darles continuidad. Asimismo, incluye vínculos con el exterior, que pueden provenir de intercambios comerciales, culturales, industriales o cualquier otro vínculo que merezca ser tenido en cuenta. Ejemplos: cantidad de hermanamientos, participación en redes, participación en eventos, proyectos de cooperación descentralizada, vínculos con gobiernos, organismos y otros actores internacionales.

**Capacidades.** Como vimos en el apartado "Recursos y estructura", tener claridad sobre los recursos con los que se cuenta, es decir, aquellos que tiene definidos el gobierno local, es clave para poder definir una estrategia realista. Para ello, es necesario identificar las competencias técnicas, el recurso humano y su experiencia previa. Por último, el presupuesto. Cada eje, cada objetivo y cada hito del plan deben tener un presupuesto asignado y reservado. Esto determinará el éxito de la estrategia y es un aspecto fundamental, ya que sin los recursos adecuados se pone en peligro el despliegue del plan y su sostenibilidad.

**Oportunidades.** Aquí deberán identificarse los aspectos diferenciales en los cuales el gobierno local se destaca y tiene una oportunidad para competir o cooperar. Esto puede ser una situación geopolítica, un atractivo turístico, competitividad en términos comerciales de productos o servicios, recursos naturales, capacidad tecnológica o cualquier otro factor que pueda ser tenido en cuenta como un eje potencial de vinculación.

**Necesidades.** Los procesos de descentralización van generando en los gobiernos locales desafíos para afrontar la gestión de políticas públicas nuevas en las que no tienen experiencia. Asimismo, asumir desafíos globales, como la lucha contra el cambio climático o la gestión de pandemias, resulta una tarea compleja para estas administraciones, dada la falta de antecedentes. En escenarios como este, la cooperación internacional aparece como oportunidad óptima para el intercambio de buenas prácticas que permite a los gobiernos locales conocer cómo sus homólogos han afrontado exitosamente los mismos desafíos en otras partes del mundo.





A continuación, un excelente ejemplo del ejercicio de FODA realizado por la ciudad de Cuenca al momento de planificar su estrategia de internacionalización.

Análisis FODA de la internacionalización de Cuenca		Recuadro 19.
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciudad a escala humana</li> <li>• Capital humano de alto nivel</li> <li>• Altos niveles de seguridad</li> <li>• Ciudad limpia</li> <li>• Patrimonio natural con reconocimientos nacionales / internacionales</li> <li>• Buenos servicios de salud y bienestar (deporte, naturaleza, calidad del aire)</li> <li>• Sede de universidades</li> <li>• Consejo Consultivo Cuenca 2070</li> <li>• Ordenanza de Cooperación Internacional</li> <li>• Ordenanza de Marca Ciudad</li> <li>• Interés ciudadano en la internacionalización de la ciudad</li> <li>• Reactivación de turismo a través de estrategia Cuenca ciudad biosegura y sostenible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de conexión aérea directa y destinos lejanos por la vía terrestre<sup>2</sup></li> <li>• Grado bajo de penetración de otros idiomas distintos al castellano</li> <li>• Escasa atractividad para la inversión extranjera y establecimiento de empresas internacionales</li> <li>• Bajo impulso internacional al tejido de emprendedores locales</li> <li>• Reducidos incentivos para aprovechar la migración (de cuencanos en el mundo y de comunidades de expatriados en Cuenca)</li> <li>• Dificultades burocráticas en el sector público para la recepción y gestión de recursos internacionales</li> <li>• Impacto económico y fiscal derivado de la pandemia (menos ingresos y recaudación)</li> </ul>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento del papel internacional de las ciudades</li> <li>• Implementación de agenda global 2030 compatible con la agenda local en Cuenca</li> <li>• Nuevo potencial por el uso masivo de la tecnología para la comunicación virtual</li> <li>• Interés internacional en las ciudades intermedias</li> <li>• Recuperación post-COVID-19: importancia mayor a la salud, seguridad y a la sostenibilidad</li> <li>• Agenda de cambio climático y biodiversidad como prioritarias para fortalecer la resiliencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente conectividad física, digital, interna y externa</li> <li>• Inestabilidad política, social y económica del Ecuador</li> <li>• Procesos de recentralización y falta de autonomía</li> <li>• Falta de interés o confianza de los sectores no gubernamentales en el tema internacional</li> <li>• Desaprovechamiento de recursos naturales y falta de conciencia de la crisis climática actual y futura</li> <li>• Restricciones a la movilidad internacional</li> <li>• Cambios de gobierno local, en caso que esta Estrategia no se formalice legalmente</li> </ul>	

## Marco normativo

Los gobiernos subnacionales en general cuentan con atribuciones que les permiten actuar en el ámbito internacional. Esto es más notorio en los países con sistemas federales, como el argentino, donde las provincias cuentan con autonomía de acción en casi todas las facultades, excepto las expresamente delegadas al gobierno nacional.



En 1994 se reformó la Constitución Nacional argentina, que a partir de ese momento reconoce, en su artículo 124, la facultad de las provincias para desempeñarse en el plano internacional. Asimismo, en dicho artículo se establecen los límites que esta descentralización de las relaciones internacionales conlleva y que deben ser respetados al llevar adelante estas actividades paradiplomáticas.



Artículo 124: "Las provincias podrán (...) celebrar convenios internacionales en tanto no sean incompatibles con la política exterior de la Nación y no afecten las facultades delegadas al Gobierno federal o el crédito público de la Nación; con conocimiento del Congreso Nacional...".

Conviene que la estructura institucional de las ORI (oficinas de relaciones internacionales), su estatuto jurídico y su ubicación dentro del organigrama municipal sean coherentes con los cambios recientes en términos de objetivos, estrategias, modalidades e instrumentos, ya que la estructura determina y condiciona la capacidad de acción y movilización de las mismas.

### Marco normativo institucional de Jujuy, nueva Constitución provincial 2023.

La provincia de Jujuy modificó recientemente su Constitución, a partir de lo cual reconoce sus potestades de acción internacional y define además esta atribución en cabeza del gobernador.

Dos nuevos artículos de la Constitución modificada en 2023:

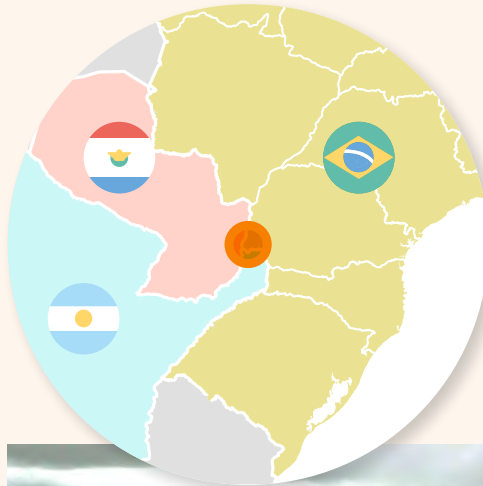


**Artículo 3 - AUTONOMÍA PROVINCIAL.** (...) 4. La Provincia podrá celebrar convenios internacionales con potencias extranjeras para la satisfacción de sus intereses científicos, culturales, económicos o turísticos, siempre que no afecten a la política exterior de la Nación, no comprometan el crédito público del Estado Federal y sean puestos en conocimiento del Congreso Nacional.

**Artículo 159 - ATRIBUCIONES Y DEBERES.** El Gobernador es el jefe de la administración provincial y tiene las siguientes atribuciones y deberes:  
(...) (7º) celebrar tratados y convenios con la Nación, las Provincias, los municipios, los entes públicos y privados extranjeros y los organismos internacionales, con aprobación de la Legislatura, dando cuenta de ello al Congreso de la Nación según el caso;



### Caso Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil



Como una prueba de la voluntad de consolidar las relaciones internacionales como una política pública, el gobierno de Foz do Iguaçu creó el puesto de Analista de Relaciones Internacionales para el personal permanente de servidores municipales. Este puesto concursado y el Plan Municipal de Relaciones Internacionales (PLARIFI) se eligen mediante una alianza entre la administración municipal y la carrera de RRII de la [Universidad Federal de Integración Latinoamericana](#) a través de un proyecto de extensión. Lo antedicho deja claro el estatus profesional y permanente que se garantiza en adelante para el personal del servicio exterior de la Prefectura. Un claro ejemplo de política pública y gobernanza.

Foz do Iguaçu es reconocida como ciudad fronteriza vinculada a Puerto Iguazú en Argentina y Ciudad del Este, Presidente Franco y Hernandarias en Paraguay mediante los Acuerdos de Localidades Vinculadas Fronteras del Mercosur. Estos vínculos han contribuido a formar una región transfronteriza con aproximadamente 800 mil personas. Además, cuenta con un Patrimonio Natural de la Humanidad que es el Parque Binacional Iguazú (Argentina-Brasil), sede de las Cataratas del Iguazú y de la Usina Hidroeléctrica Itaipú Binacional (Brasil-Paraguay). De modo que la transfronterización y la internacionalización son parte de la cotidianidad de las instituciones y del flujo de ciudadanos en el territorio<sup>3</sup>.

3. Es una región trinacional de relevancia geopolítica por diferentes y paradójicas razones. El patrimonio natural y la diversidad cultural es también el sello del territorio, que incluye más de 80 grupos étnicos. Además, Foz do Iguaçu alberga el puerto seco más grande de América Latina, lo que destaca la relevancia de la logística regional para el tránsito de riquezas de diferentes países. Además de generar servicios de turismo y compras que atraen a millones de personas a visitar sus recursos naturales, la generación de energía de Itaipú Binacional permite la asignación de recursos financieros para el desarrollo de Brasil y Paraguay.

# 4.

## La elaboración del plan



## El plan de acción internacional

No existe una forma única o mejor de diseñar y consolidar una estrategia de acción internacional. Cada gobierno local en su circunstancia, habiendo hecho una lectura de las agendas (global, local y territorial) y una evaluación de sus capacidades y prioridades, podrá elegir objetivos y metodologías con un amplio margen de maniobra. La digitalización y la facilidad para interactuar permiten ser creativos y amoldar las estrategias a las realidades, prioridades y costumbres de cada gobierno.

Entonces, de acuerdo al estilo de trabajo de cada gobierno, el plan de acción internacional (PAI) puede tomar, para su elaboración, distintas formas. En algunos casos está compuesto por más de un documento donde se combinan cuadros de excel, diagramas de Gantt, convenios con terceros y presentaciones acompañadas por textos ordenados, que le darán congruencia y armonía a todo. En otros casos es solo un documento, en el que se detallan los ejes, los objetivos y las metas. El equipo de Buenas Prácticas de Paradiplomacia.org ha realizado talleres de diagnóstico y planificación de las oficinas de relaciones internacionales ayudando a pequeñas y grandes ciudades latinoamericanas en su camino hacia la internacionalización, conjugando siempre el estilo y las prioridades locales con la metodología presentada en esta guía.



Para empezar, como enfoque útil proponemos hablar de la **planificación estratégica (PE)** y la **planificación operativa (PO)**. La planificación estratégica define ejes y objetivos amplios y es lo que generalmente se comunica a los ciudadanos, los stakeholders, la comunidad internacional y el público en general. La PO se elabora como herramienta de uso interno y servirá para definir programas, hitos y tiempos en la acción destinada a cumplir con los ejes de la PE.

Como hemos aprendido con la llegada del COVID-19 en 2020, una característica de un buen plan y de toda política pública exitosa es la flexibilidad y la capacidad de adaptación a entornos cambiantes e inesperados, como una crisis bélica, económica o una pandemia.

La identificación de los ejes cumple un papel fundamental en la **planificación estratégica**, incluyendo los impactos y resultados deseados, así como en la definición del perfil de internacionalización y la participación de las organizaciones públicas transversales necesarias para lograr esos objetivos.



La figura que vemos arriba proviene de la [Estrategia de Acción Internacional 2019-2024 de Ciudad de México](#).

Por otro lado, la **planificación operativa** se enfoca en el diseño detallado de las acciones específicas necesarias para llevar adelante los objetivos de la PE. Se diseña, en muchos casos, para uso interno e involucra normalmente más de una oficina de gobierno en más de una secretaría o ministerio, según el proyecto. Define fechas, recursos y responsabilidades.

A efectos de este capítulo, anticipamos que no se sugiere formato alguno, ni extensión, ni grado de detalle más que el que prefiera o acostumbre el área que se dispone a planificar el futuro a mediano y corto plazo de la oficina de internacionalización.



La identificación de los ejes cumple un papel fundamental en la **planificación estratégica**, incluyendo los impactos y resultados deseados, así como en la definición del perfil de internacionalización y la participación de las organizaciones públicas transversales necesarias para lograr esos objetivos.



Es interesante, al momento de elaborar un plan de acción internacional, revisar otras estrategias elaboradas en otros gobiernos subnacionales. Un ejemplo de institucionalización de la política pública puede verse en Cataluña, donde encontramos planificación en todos los niveles de gobierno subnacional.

- En principio, el Plan de Acción Exterior de la **Comunidad Catalana**, que busca internacionalizar al gobierno catalán y a todas las provincias y ciudades dentro de Cataluña.
- Por su parte, el plan desarrollado por la **Diputación de Barcelona** (una de las cuatro provincias dentro de la comunidad catalana).
- A nivel metropolitano, el plan de internacionalización del **Área Metropolitana de Barcelona**.
- Finalmente, el Plan Director de Relaciones Internacionales del **Ayuntamiento de Barcelona**.

Cuatro niveles de administración con sus propias estrategias de acción internacional. Si bien no es una condición obligatoria para los gobiernos locales tener una política preestablecida de complementariedad al momento de diseñar los planes de internacionalización y la oportunidad de trabajar en equipo que ahí se genera, siempre será una opción incluso hasta con el plan del gobierno nacional (en este caso el gobierno de España).





En casos como el de la ciudad de Cuenca o la ciudad de Buenos Aires, se elaboran documentos con cierto nivel de detalle, cuyo objetivo es principalmente comunicar a la sociedad y los stakeholders la visión del gobierno, los ejes de trabajo adoptados y los objetivos generales. Es de esperar que internamente cada eje, objetivo y proyecto cuente con su propio documento de proyecto que lo vuelve operativo.

### Enfoques útiles para la planificación

La aplicabilidad y efectividad del PAI depende de la calidad y alcance de los pasos preparatorios que conducen a su formulación, así como de la disponibilidad de recursos y el apoyo político.

Los potenciales ejes, la identificación de los stakeholders, los recursos, las dimensiones de internacionalización y el alcance de esta política pública ya fueron identificados en el [Capítulo 2](#). Ahora es momento de plasmarlos de forma concreta.

Para esto proponemos comenzar por la planificación estratégica, tomando en cuenta estos seis enfoques orientadores como principios rectores:





## 6 principios clave para la planificación

- 1 Enfoque de alineación.** El plan de acción internacional, como vimos en el Capítulo 2, debe estar alineado a las prioridades del gobierno local.  
*La alineación del PAI con las prioridades del gobierno local es una fuente de legitimidad y una garantía de recursos; un aliciente para el apoyo del ejecutivo.*
- 2 Enfoque de utilidad.** Como vimos en el Capítulo 1, la acción internacional de los gobiernos locales es un medio y no un fin en sí mismo. Las acciones que se definirán en el plan, entonces, deben ser de impacto medible, útil y comunicable a la sociedad.  
*Cuando el beneficiario de un proyecto de acción internacional es solo el área de RRH, estamos frente a una política de baja utilidad para el gobierno y muy posiblemente de impacto negativo.*
- 3 Enfoque de gobernabilidad de recursos.** Toda meta deberá corresponder a un análisis de disponibilidad de recursos económicos, humanos, tiempo y apoyo político para su ejecución. La planificación en un gobierno subnacional debe ser realista y prever que cada etapa del proceso se podrá llevar adelante en condiciones medianamente normales.  
*Es clave la identificación y asignación de responsabilidades en todo proyecto, como así también los tiempos y prioridades, como veremos más adelante.*
- 4 Enfoque de transversalidad.** En la actualidad, es importante tener en cuenta no solo los aspectos económicos, sino también otros temas, como el desarrollo social, la solidaridad internacional, la educación, la cultura, la ciencia, el medioambiente y demás. Como dijimos, la internacionalización es un proceso que no debería involucrar únicamente a las áreas del gobierno designadas como responsables de las relaciones internacionales, sino que, idealmente, debería abarcar todas las áreas gubernamentales.  
*En un mundo cada vez más interdependiente y globalizado, prácticamente todas las áreas del gobierno de una ciudad tienen una oportunidad de crecimiento en el plano internacional. Cada secretaría, ministerio y dependencia del gabinete de una ciudad o provincia tiene un potencial de internacionalización. De esta manera, se podrá garantizar una gestión integral y efectiva de los asuntos públicos en el ámbito internacional.*
- 5 Enfoque de gobernanza.** La gobernanza permite a diferentes actores vinculados por un proyecto trabajar juntos de manera colaborativa, aprovechando sus habilidades, coordinando esfuerzos y sumando recursos. En paradiplomacia se deben vincular el área de RRH, la máxima autoridad de gobierno, el área específica que tenga como materia de gestión el objeto del proyecto, el sector de la sociedad que es impactado, los stakeholders en general, etc.  
*En términos de legitimidad, para un actor es muy distinto ser solo receptor de los beneficios de un programa o ser, además, promotor, diseñador, ejecutor, protagonista y evaluador del mismo.*



**6** **Enfoque de temporalidad.** El principio de temporalidad es fundamental en la gestión y gobernanza, ya que implica la planificación adecuada de los tiempos en los que las acciones deben llevarse a cabo. Todo proyecto tiene un ciclo de vida y una secuencia predeterminada y lógica que ordena todo plan de acción.

*Es esencial anticiparse a posibles desviaciones en los plazos de concreción. Esto implica la identificación y mitigación de posibles retrasos o adelantos, así como la capacidad de adaptarse y ajustar los planes para mantener el rumbo correcto.*

## Los ejes de la planificación estratégica

Como dijimos antes, la planificación estratégica definirá los grandes ejes de trabajo, que por lo general son tres o cuatro y serán operativizados por la PO. Estos ejes marcan el futuro a corto y mediano plazo de la política de internacionalización.

Reiteramos la necesidad de un buen diagnóstico, que nos permita saber desde dónde partimos y entonces definir hacia dónde queremos ir. Los ejes son la materialización de una visión de cambio. Buscarán cambiar una realidad y describir una nueva realidad esperada.

---

***El diagnóstico basado en evidencia será fundamental para diseñar los proyectos y, más aún, para evaluar los resultados una vez que se haya implementado el plan.***

---

Para definir los ejes estratégicos de un plan de acción internacional, debemos tener en cuenta la agenda territorial, las Agendas Globales y, más que nada, los ejes estratégicos del gobierno, la agenda local.



**Los ejes.** Como dijimos, se recomienda centrarse en un número acotado de ejes que correspondan operativamente y se complementen con las necesidades y prioridades locales. La visión definida en cada eje establecerá un marco de acción hacia donde se canalizarán los esfuerzos del gobierno local y le dará sentido al diseño de las metas y programas operativos.

Aquí, en la definición de los ejes, es donde, más allá de las agendas que nos servirán de parámetros de priorización, la gobernanza multiactor y multinivel debe ser un instrumento clave de diseño y configuración de objetivos inclusivos, transparentes y con foco en el territorio. Son múltiples los actores y sus roles, y deben ser tenidos en cuenta a lo largo de todo el proceso.

Tomemos el caso de la planificación de la ciudad de Cuenca, Ecuador

Plan de Acción Internacional



De los cuatro ejes estratégicos elegidos por la ciudad tomaremos como ejemplo el desarrollo del primero de ellos: "Cuenca Calidad de vida". Y de sus objetivos específicos tomaremos "Destino Saludable y de Bienestar", cuyas metas se definirán en la PO.

EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVOS
<b>Cuenca Calidad de Vida</b>	Ciudad próspera industrial y de oportunidades
	Destino para retirados
	<b>Destino saludable y de bienestar</b>
	Territorio deportivo

## La planificación operativa

La PO tendrá la misión de pasar a acciones concretas, medibles y definidas en el tiempo los objetivos de la PE. Esta etapa identificará con el mayor detalle posible lo que se espera que suceda en cada hito, sus responsables y el tiempo en que deberá realizarse. Asimismo, como veremos más adelante en el apartado "Seguimiento", también identificará las herramientas internas de seguimiento y monitoreo del plan para asegurar su correcta y oportuna implementación.

Como ejemplo, y de acuerdo a lo visto en el [Capítulo 2](#), podemos identificar acciones de cooperación y de posicionamiento estratégico dentro de un PAI. Ambas pueden combinarse constituyendo hitos y objetivos específicos en función de los requerimientos de cada eje de la PE. Algunos objetivos podrán definirse combinando acciones de cooperación y de competencia eficazmente.

---

***No cooperamos por cooperar ni competimos por competir, sino que buscamos resultados, y la cooperación y la competencia son nuestras herramientas para lograrlo.***

---

Como vimos en el [Capítulo 2](#), las acciones de cooperación y competencia que pueden componer un PO son infinitas y se pueden combinar de mil maneras. Los PO son el resultado de una combinación sistemática de acciones.

### Algunas acciones de posicionamiento estratégico



- Firma de acuerdos con actores nacionales e internacionales.
- Definición de una marca ciudad.
- Aplicar en convocatorias.
- Postularse en rankings.
- Organizar congresos y diversos eventos.
- Interactuar con colectividades extranjeras así como con embajadas y representaciones exteriores.
- Aprender a competir. Formarse.

### Algunas acciones de cooperación



- Buscar un socio.
- Identificar buenas prácticas para replicar.
- Generar cooperaciones técnicas (intercambio de buenas prácticas y experiencias).
- Seleccionar redes y el rol en las mismas.
- Firmar acuerdos y hermanamientos.
- Promover el gobierno como abierto a cooperar.
- Trabajar por la justicia global.
- Ser un puente para la cooperación de la sociedad civil. Diplomacia ciudadana.
- Cooperar para incidir en la agenda global.

Cada gobierno implementa su propio esquema de proyectos de acuerdo a su cultura de trabajo, recursos y oportunidad. Es común y totalmente válido que para muchos gobiernos locales toda la estrategia se centre en llevar adelante con éxito un solo proyecto y entonces la planificación del único proyecto, con objetivos generales y específicos, comprenderá la totalidad del PAI.

Dicho esto, a modo de guía, se considera que cada objetivo o programa alcanzará mayor efectividad conforme defina en mayor detalle sus etapas, sus responsables, la o las áreas de gobierno que se verán involucradas técnicamente, el mapa de actores, el tiempo de ejecución, los recursos que harán falta para realizarlas y su plan de comunicación. Enunciamos algunos aspectos a tener en cuenta al momento de diseñar el proyecto específico.



#### ASPECTOS A DEFINIR DE UN PROYECTO

- Objeto
- Proceso y resultados esperados
- Responsables
- Recursos a utilizar y presupuesto
- Actores involucrados
- Socios estratégicos
- Destinatarios
- Tiempos y secuencias
- Acciones de cooperación
- Acciones de competencia
- Hitos e indicadores de seguimiento
- Sinergias con otras acciones del PAI

En el cuadro siguiente seguimos con el ejemplo de la definición de objetivos de la ciudad de [Cuenca](#) en materia de internacionalización. Recordemos que dentro del eje Cuenca calidad de vida elegimos el objetivo Destino Saludable y de Bienestar para desarrollar la PO. Ahora las metas 1 y 2 son lo que llamamos el desarrollo del PO.

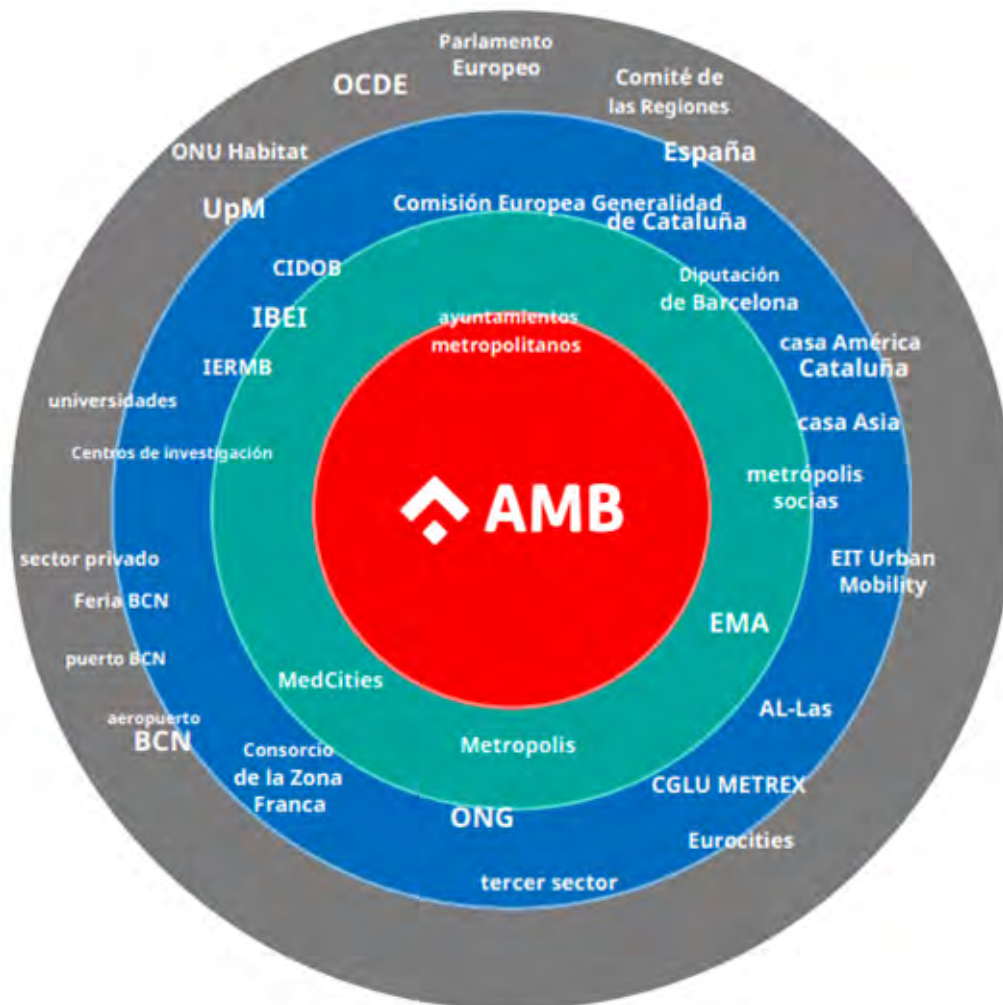
Eje	Objetivo o subeje	Metas	Acciones
Planificación Estratégica		Planificación operativa	
Cuenca calidad de vida	Destino saludable y de bienestar	<b>Meta 1.</b> Posicionar a Cuenca como uno de los destinos turísticos de salud de la región.	1. Propiciar infraestructura hospitalaria y equipamiento de primer nivel. 2. Fortalecer la alianza entre diferentes actores para aglutinar los diversos servicios asociados a este tipo de destino, desde hospitales y laboratorios hasta hoteles, restaurantes, transporte y recreación. 3. Generar una estrategia de posicionamiento del cantón como destino saludable y de bienestar.
		<b>Meta 2.</b> Crear un circuito de turismo médico y de bienestar.	1. Cuenca recibió por parte de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) el reconocimiento de ciudad saludable por la implementación y promoción de espacios para el bienestar de la comunidad. Busca así consolidarse como el mejor centro de atención médica en el continente. Participa como piloto en el ejercicio liderado por el Ministerio de Turismo para crear un circuito de turismo médico y de bienestar.

## Mapeo de socios y actores

Es de gran utilidad identificar quiénes serán los actores involucrados en cada proyecto, tanto en función de sus intereses como de su capacidad para participar o intervenir de alguna manera en ellos. Los actores son siempre variados e incluyen más de un área del gobierno subnacional y tanto personas de la sociedad civil como grupos empresariales u organizaciones que controlan recursos en el área en la que se busca intervenir. El mapeo de actores es una enriquecedora e ineludible actividad previa para todo aquel gobierno que defina una planificación con visión de eficacia y gobernanza.

Para cada uno de los actores buscaremos identificar sus intereses, motivaciones, voluntad de participación y recursos que podría aportar al proyecto, como contribuciones de carácter económico, organizativo, político y cognitivo.

Se espera identificar actores dentro de la estructura del gobierno y actores locales de la sociedad civil, como así también actores extranjeros tanto gubernamentales como privados. Cada gobierno local definirá su metodología de mapeo.



Mapa de actores del [Plan de Internacionalización 2021-2025 del Área Metropolitana de Barcelona](#), donde se definen distintas categorías de actores con colores que los agrupan. El diagrama muestra la importancia de estos actores y cómo se sitúan en relación con la institución metropolitana y su política internacional.

## Criterios de diseño para los proyectos

Como vimos, cada eje estratégico contará con una serie de objetivos específicos. Estos objetivos serán llevados a cabo por acciones o proyectos que forman parte de lo que aquí denominamos el plan operativo. Cada proyecto tendrá su etapa de diseño, ejecución y seguimiento. En este punto vamos a identificar algunos criterios que recomendamos tener en cuenta al momento de diseñar cada proyecto.

A través de ellos, se observan cuestiones esenciales, relevantes y necesarias para identificar y medir las buenas prácticas paradiplomáticas. Cabe mencionar que representan en su mayoría valores positivos y esperables en las buenas prácticas, cuya presencia en el proyecto puede ser planificada con éxito.

Definimos, además, indicadores por cada uno de los criterios, los cuales serán utilizados como instrumentos de verificación y valoración. Esto permitirá una interpretación más amplia de estos aspectos presentes en las prácticas, con el fin de analizar y destacar los rasgos únicos y mejorar la acción en su conjunto.

CRITERIO	DEFINICIÓN
1. Sostenibilidad	Existencia de instrumentos que promuevan o faciliten su continuidad y una visión a largo plazo de la práctica.
2. Enfoque ODS	Promoción o incorporación de ODS.
3. Eficacia	Logro de objetivos de la práctica.
4. Planificación	Proceso de establecer metas, objetivos y estrategias.
5. Replicabilidad	Potencialidad de repetición de la práctica en otros gobiernos locales del mundo con otros contextos.
6. Gobernanza y participación	Espacios y mecanismos de concertación, articulación y socialización.
7. Transparencia	Acceso a la información. Rendición de cuentas. Sistematización de datos e información.
8. Evaluación y externalidades negativas	La medición de resultados, su impacto, sus desvíos y la detección de posibles externalidades negativas, junto a mecanismos que posibiliten su abordaje, son esenciales en la ejecución de una buena práctica.
9. Incidencia	La incidencia es el proceso deliberado de influir en un público determinado. Los vecinos y los diversos sectores de la sociedad deben conocer la estrategia, entenderla y valorar sus resultados. Esto generará apoyo, legitimación de la misma y consenso para su continuidad.
10. Comunicación operativa	La estrategia de comunicación entre las partes involucradas directamente en un proyecto es clave para el éxito del mismo. Una comunicación interna eficaz debe necesariamente tomar en consideración a las oficinas del gobierno local.
11. Capacidad instalada	Cambios en las capacidades con respecto a las existentes anteriormente.
12. Alineación	Responde a un problema claro, se alinea al plan de desarrollo municipal/local.



13. Escalabilidad	Capacidad de hacer crecer el proyecto aumentando su impacto y los actores involucrados sin perder la eficacia y eficiencia del mismo.
14. Enfoque de género y diversidad	Considera las diferentes oportunidades que tienen los hombres y las mujeres, las interrelaciones existentes entre ellos y los distintos papeles que socialmente se les asignan (FAO, 2010).
15. Innovación	Características singulares que hacen distintiva la práctica.

En el [Anexo II](#) de esta guía presentamos cada uno de los 15 criterios con sus respectivos indicadores.

## La estrategia de comunicación



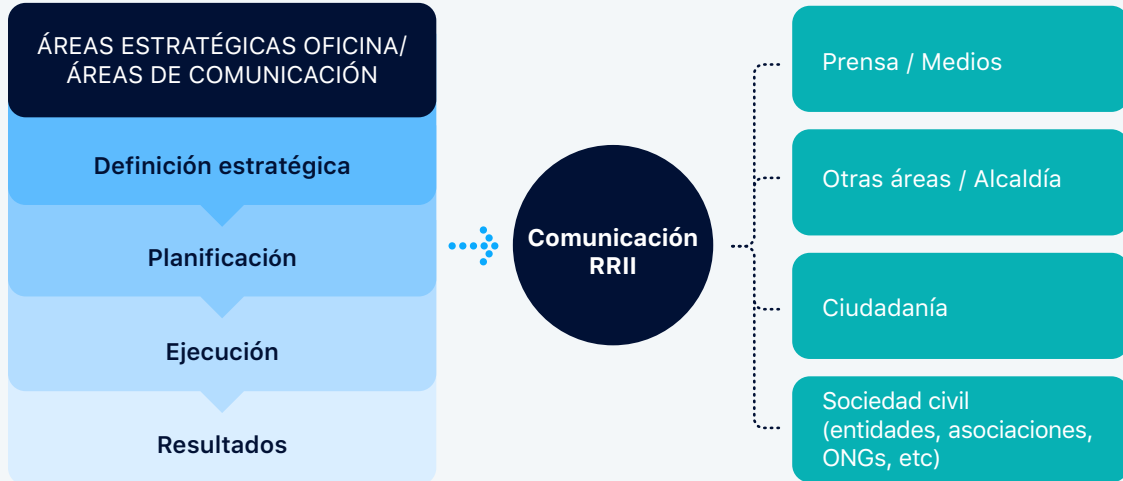
La comunicación es un proceso clave y transversal en toda política pública. Tiene el potencial de difundir y hacer visibles las políticas, así como de generar percepciones, opiniones e incidir en la ciudadanía para lograr apoyos.

Constituye uno de los grandes retos de la internacionalización, ya que esta política pública, todavía novedosa en muchos gobiernos locales, debe enfrentar prejuicios y desconocimiento sobre su importancia y sus aportes. Toda estrategia de internacionalización aumentará sus probabilidades de éxito y de continuidad si es validada como una política de relevancia.

La construcción de una estrategia de comunicación e incidencia debe, como vimos con las agendas, tener en cuenta la estrategia general de comunicación del gobierno. Asimismo, debe procurar coincidir con el lenguaje universal de las relaciones internacionales de los gobiernos locales, definido por lo que en esta guía llamamos las Agendas Globales, los ODS y las organizaciones de gobiernos locales de mayor incidencia. Las Agendas Globales establecen un marco de acción con intereses, códigos, terminología y mecanismos de cooperación comunes en la comunicación de las ciudades globales.

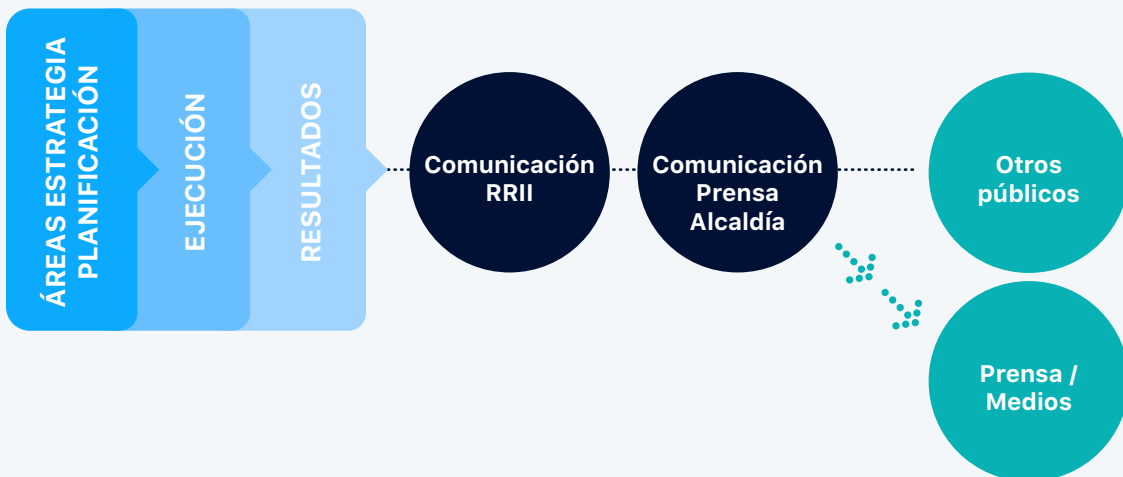
## Comunicación sobre resultados (situación más habitual)

Oficina de Relaciones Internacionales



## Comunicación para resultados (estrategia transversal)

Oficina de Relaciones Internacionales



Fuente: Cuadernos para la Internacionalización de las Ciudades, número 2 Internacionalización del gobierno local: una política pública en construcción.

## Dimensiones de la estrategia de comunicación

En esta guía proponemos dos dimensiones de la comunicación en las que deberá poner especial atención el gobierno local. En principio, la **interna**, que se refiere a la comunicación entre los equipos involucrados en la ejecución de los objetivos del plan y a los interesados; esto incluye a las contrapartes internacionales y a los equipos de gobierno.

A la vez, la comunicación interna se divide en dos grupos: los de participación **directa** y los de participación **indirecta**. Hablamos de participación directa cuando las personas están involucradas en el plan con una intervención activa, con roles y responsabilidades. Con el término participación indirecta nos referimos al resto de los actores que, si bien no están directamente implicados en la ejecución del proceso, son parte del "mapa de actores clave", o sea, algunos de los beneficiarios directos del proyecto, los *stakeholders*, los *sponsors* y todo aquel grupo que tenga intereses específicos en el plan o el proyecto y puede afectar o ser afectado por sus acciones y decisiones.

En un proyecto de cooperación descentralizada entre dos distantes ciudades del mundo cuyas lenguas madre no son las mismas y donde los recursos y el tiempo son escasos, la estrategia de comunicación **interna directa** será determinante para el éxito del proyecto. Esta deberá ser planificada, fluida, clara y efectiva. Sumaremos a este grupo de cualidades la calidez y la empatía, cuyo peso específico supera el de las otras tres cualidades en su poder facilitador.

## Comunicación planificada, fluida, clara y efectiva. Cálida. Empática.

La comunicación **externa** es aquella que se destina al público en general, es decir, los actores que no necesariamente son los beneficiados directa o indirectamente por el proyecto pero tienen interés en saber el destino de los fondos públicos. Como dijimos, existe mucho desconocimiento y prejuicios respecto a la utilidad real de la oficina de internacionalización y nunca debe perderse la oportunidad de comunicar positivamente sus beneficios.



**Comunicar para legitimar.** Una estrategia efectiva para la rendición de cuentas mejora la legitimidad de las acciones internacionales llevadas a cabo por gobiernos locales y aumenta el apoyo de la sociedad civil. La rendición de cuentas se facilita cuando se implementa una estrategia de internacionalización con metas claramente definidas y cuando se consideran las prioridades de los diferentes grupos interesados en la elaboración de dicha estrategia, los *stakeholders* y las diferentes áreas de gobierno.

Como ejemplos podemos identificar acciones específicas, como las de crear un sitio web donde se comunique la estrategia de acción internacional, sus actores y las novedades a medida que se va implementando.

Sitio web de la ciudad de Buenos Aires.



Otro medio de comunicar y mantener informada a la comunidad son las redes sociales. Facebook, Twitter, Instagram y otras redes más modernas, como Tik-tok, son canales de comunicación cada vez más utilizados para comunicar la estrategia.



Comunicación en twitter. Casos Cuenca y Buenos Aires.



Comunicación en twitter. Casos Salta y Bogotá.

**Newsletter.** El Boletín Informativo mensual implementado por la Dirección de Relaciones Internacionales y Cooperación de la Ciudad de Cuenca sirve para mantener informada a la sociedad y los stakeholders acerca de los objetivos y los logros de la gestión internacional.



## Ejecución, seguimiento y evaluación de resultados

Una vez elaborado el PAI, este se convierte en una valiosa guía para llevar adelante el proceso siguiendo los pasos y los tiempos definidos. Es importante dar seguimiento regular a este programa y realizar evaluaciones para verificar si se están logrando los resultados esperados, así como detectar a tiempo desvíos. Es inteligente considerar la posibilidad de introducir modificaciones en caso de identificar cambios en las orientaciones iniciales del plan o al descubrir nuevas necesidades, para lograr así la flexibilidad a la que ya hemos hecho referencia.



### Seguimiento

Así como la planificación requerirá la participación de muchas áreas trabajando en conjunto con la oficina de relaciones internacionales, la implementación y el monitoreo del plan serán un trabajo en equipo, que requerirá la confluencia oportuna y eficaz de múltiples actores específicos de acuerdo al proyecto de que se trate.

Dar seguimiento a los proyectos, que muchas veces se desarrollan en simultáneo, tendrá la misión de detectar el grado de avance de las acciones que forman parte de cada uno de ellos a fin de detectar desvíos, retrasos e inconvenientes, para que puedan ser atendidos a tiempo.

Cada actor participe en el proyecto, local o extranjero, deberá tener sus recursos, su equipo humano y sus tareas preparadas con el tiempo suficiente para garantizar su participación efectiva. Como vimos en el apartado "Planificación operativa" en este mismo capítulo, es clave definir la mayor cantidad de detalles y establecer un canal de comunicación efectiva que haga transparente y predecible la ejecución del proyecto en todas sus etapas.

## Coordinación y monitoreo

La ejecución de la estrategia general, o sea, todos los ejes de planificación en simultáneo, significará tener más de un proyecto ejecutándose al mismo tiempo, con más de un equipo local, con actores civiles, contrapartes y beneficiarios activos en cada proyecto comunicándose y siguiendo un cronograma. Aquí es donde la coordinación y la planificación detallada cobran su mayor valor, puesto que permite a todos estar preparados para el momento en que deban entrar en acción.

---

***Asimismo, surgen dos atributos fundamentales que serán valiosos de este momento: la flexibilidad ante los cambios imprevistos y la empatía como gran catalizador de los cambios y los posibles conflictos que puedan surgir.***

---

Queda claro que mientras mejor se haya planificado y acordado la comunicación entre las contrapartes, más fácil será sortear los posibles conflictos y más flexible se tornará el proyecto.

## Medición de impacto y evaluación de procesos

En la internacionalización, como en toda política pública, siempre será útil medir su impacto, para valorar su eficacia y evaluar su eficiencia. Esto permitirá corregir y mejorar el próximo plan y nos permitirá aprender de las experiencias. Es clave desarrollar instrumentos que nos permitan medir el proceso y su grado de cumplimiento.

Para medir el impacto debemos tener clara la línea de base, o sea, el punto de partida. Como vimos en el punto "Diagnóstico y perfil de cooperación", todo eje parte de la base de un diagnóstico previo y de la identificación de una realidad que se busca cambiar. Por lo tanto, al momento de diseñar una política pública y dirigir su accionar a resultados deseados, todo se basa en una clara noción del estado de las cosas.



**Impacto.** Podrán medirse los resultados o el impacto de una política pública siempre que se conozca el estado previo de los campos que pretenden modificarse o impactarse. Asimismo, se recomienda, desde la planificación, la generación de indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan comparar los resultados del antes y el después. Para medir el impacto proponemos los **criterios cuantitativos** del [Anexo II](#).



**Proceso.** Igual que ocurre con el impacto, también es importante medir el proceso. Esto es, si se siguieron todos los pasos previstos, si se utilizó el presupuesto definido, si se logró la participación de todos los actores y se logró una comunicación efectiva. O sea, se mide el grado de cumplimiento del plan, más allá de los resultados. El plan operativo contiene metas, hitos, objetivos, tiempos y responsables, lo que permitirá saber cuánto de lo planificado fue llevado a cabo. Para medir el proceso proponemos los **criterios cualitativos** del [Anexo II](#).

## Desafíos para medir la acción internacional de los gobiernos locales

No existe un sistema de medición estandarizado al día de hoy que pueda tomarse como referencia para medir la internacionalización. Será tarea del gobierno local definir una buena combinación de métricas cuantitativas y cualitativas, definir qué medir, para qué y, también, el destinatario de esa evaluación.

Una vez que tengamos resultados, un desafío clave será el factor de atribución. Por lo general los cambios se atribuyen a múltiples factores que ocurren en diferentes momentos y articulados por más de un área de gobierno. Entendiendo que no podemos asegurar en un 100% el vínculo causal entre la estrategia de internacionalización y el cambio en las realidades (multicausales siempre) de cualquier sector de un gobierno local, lo que podemos asegurar es que mientras mejor haya sido la evaluación de la situación previa a cambiar y mejor se hayan definido los indicadores en el proceso de planificación, mayores certezas se pueden esperar al momento de medir.



### OTROS DESAFÍOS

1. **Diagnóstico:** conocer el estado anterior de las cosas en las que se buscó impactar a través de la política pública es un desafío complejo. Toda evaluación que carezca de información clara y comparable del estado anterior de las cosas tendrá un doble desafío.
2. **Horizonte temporal:** los resultados de la internacionalización de los gobiernos locales pueden requerir períodos prolongados para manifestarse plenamente, dificultando la medición del impacto en el corto plazo.
3. **Variables externas:** la influencia de factores externos, como cambios en el entorno económico global o políticas nacionales, puede dificultar la atribución precisa de los resultados obtenidos.

Para profundizar en este punto, recomendamos leer el trabajo llevado adelante por [Paradiplomacia.org](http://Paradiplomacia.org) junto a la [Fundación Konrad Adenauer de México](#) y la [Delegación Catalana en México](#) donde proponemos criterios de medición y evaluamos cinco buenas prácticas de gobiernos locales.





## Recomendaciones para entrar en acción

Hemos llegado al final de la guía. En cada capítulo hemos tratado de acercar de forma simplificada conceptos básicos para ayudar a cualquier organización gubernamental a dar los primeros pasos en un proceso de internacionalización. A continuación se enumeran once ideas clave para lograrlo.



### 11 ideas para la internacionalización

- 1 La internacionalización es un medio y no un fin en sí mismo.**
- 2 Voluntad política. Garantizar recursos.** El apoyo de la máxima autoridad subnacional es la condición primera para establecer una política pública de internacionalización, crear una ORI y garantizar los recursos para darle profesionalismo y continuidad.
- 3 Formar equipos de trabajo.** Dotar la ORI de profesionales calificados y en permanente entrenamiento.
- 4 Alinear con lo local.** La internacionalización es un medio para trabajar con éxito en las prioridades del gobierno subnacional.
- 5 Alinear con lo global.** Las Agendas Globales generan una plataforma de lucha conjunta en pos de, entre otras prioridades urbanas, el cambio climático, la descentralización, el empoderamiento de los gobiernos locales, etc.
- 6 Diagnóstico y perfil de internacionalización.** Toda estrategia debe partir de un diagnóstico serio, elaborado y profesional.
- 7 Planificar, ejecutar y medir.** La internacionalización debe hacer foco en metas realizables basadas en diagnósticos, planificar su implementación, evaluar sus resultados y corregir la nueva planificación.
- 8 Gobernanza.** Involucrar a la universidad y los centros de estudios en el diseño de la acción internacional. El plan se construye con gobernanza multiactor y multinivel, para diseñar la mejor política pública posible.
- 9 Transversalidad.** La internacionalización debe involucrar a todas las áreas del gobierno, con la ORI funcionando como una ventana de ingreso de oportunidades y un puente hacia una internacionalización de la gestión local.
- 10 Programa de comunicación.** La comunicación es vital, tanto para el éxito de los proyectos como para incidir en la ciudadanía y legitimar esta política.
- 11 Trabajar en el mundo multilateral.** Las redes de ciudades, las organizaciones internacionales de gobiernos locales, los organismos de financiamiento, las agencias de cooperación, las organizaciones filantrópicas, los think-tanks y un sinnúmero de organizaciones globales tienen mucho para ofrecer a un gobierno con visión global.



# Anexos

I. Criterios e indicadores para evaluar la acción internacional

II. Bibliografía recomendada



## Anexo I. Criterios cualitativos para revisar procesos

Como vimos en el [Capítulo 3](#), en la tabla siguiente proponemos 15 criterios con sus indicadores. Cada criterio permite revisar, en ambas instancias (planificación y evaluación), la presencia de valores estratégicos para toda política pública de internacionalización.

Los criterios que aquí se proponen van acompañados de 46 indicadores que ayudan a identificar su presencia y alcance.

### Criterios e indicadores

Criterio	Definición	Indicadores de verificación
<b>1. Sostenibilidad</b>	Existencia de instrumentos que promuevan o faciliten su continuidad y una visión a largo plazo de la práctica.	¿La práctica presenta mecanismos que permiten su continuidad en el tiempo?
		¿La acción promueve esfuerzos para su institucionalización?
		¿Se prevén mecanismos de planificación o financiamiento que presuponen una etapa subsiguiente del proyecto?
<b>2. Enfoque ODS</b>	Promoción o incorporación de ODS.	¿El diseño de la práctica hace mención a la contribución, sensibilización o promoción de los ODS?
		¿La actuación forma parte de una estrategia del gobierno local para la localización de los ODS?
		¿El impacto de la práctica se mide de acuerdo con su contribución a los ODS?
<b>3. Eficacia</b>	Logro de objetivos de la práctica.	¿Se alcanzaron los resultados definidos y esperados?
		¿Son los resultados producto de la ejecución de las actividades?
		¿Se tuvieron que realizar modificaciones sustanciales al proyecto para lograr el resultado esperado (con el objetivo de ver la eficacia de la planificación)?

<b>4. Planificación</b>	Proceso de establecer metas, objetivos y estrategias.	¿La iniciativa establece objetivos claramente identificados?
		¿Se identifican metodologías y procesos de acción?
		¿Existe una planificación estratégica orientada a resultados?
<b>5. Replicabilidad</b>	Potencialidad de repetición de la práctica en otros gobiernos locales del mundo con otros contextos.	¿La práctica puede ser implementada por otros gobiernos locales?
		¿Se facilita la sistematización o estandarización de procesos y elementos esenciales de la acción de manera que permitan su aplicación en otro contexto?
		¿A partir de la experiencia se fortalece el rol facilitador del gobierno local en el proceso de repetición o transferencia?
<b>6. Gobernanza y participación</b>	Espacios y mecanismos de concertación, articulación y socialización.	¿Existieron espacios participativos de reflexión, consulta, debate y coordinación en las distintas fases del proyecto o práctica?
		¿La población objetivo participó en esos ejercicios?
		¿Se generaron mecanismos para el seguimiento de diálogos multiactor y multinivel?
<b>7. Transparencia</b>	Acceso a la información, rendición de cuentas, sistematización de datos e información.	¿Se cuenta con información del proyecto/práctica?
		¿Se cuenta con información sobre los recursos utilizados?
		¿La información es accesible?
		¿Existen esquemas específicos de rendición de cuentas?

<b>8. Evaluación y externalidades negativas</b>	La medición de resultados, su impacto y la detección de posibles externalidades negativas, junto a mecanismos que posibiliten su abordaje, son esenciales en la ejecución de una buena práctica.	¿Se realizó una medición <i>ex ante</i> para conocer la línea de base del proyecto?
		¿Existe un seguimiento o monitoreo de la acción que permita identificar dificultades, oportunidades, externalidades negativas y lecciones aprendidas?
		¿Existen mecanismos de evaluación <i>ex post</i> de resultados que permitan identificar externalidades negativas?
<b>9. Incidencia</b>	Los diversos sectores de la sociedad deben conocer la estrategia, entenderla y valorar sus resultados. Esto generará apoyo, legitimación y consenso para su continuidad.	¿Se planificó una estrategia de incidencia orientada a la ciudadanía y los medios de comunicación?
		¿Existen espacios o iniciativas para instalar la temática internacional en el imaginario colectivo ciudadano?
		¿Existen canales de comunicación eficaces y variados (redes sociales, reuniones de participación ciudadana, boletines, entre otros)?
<b>10. Comunicación operativa</b>	La estrategia de comunicación entre las partes involucradas directamente en un proyecto es clave para el éxito del mismo. Una comunicación interna eficaz debe necesariamente tomar en consideración a las oficinas del gobierno local.	¿Existen canales de comunicación eficaces y variados entre las partes del proyecto (redes sociales, chat interno, reuniones de equipo, boletines, entre otros)?
		¿Existen canales de comunicación interdepartamentales e intragubernamentales eficaces y variados (chat interno, correo electrónico, reuniones de gabinetes, newsletter, entre otros)?
		¿Se planificó el sistema de comunicación, así como las minutas y los reportes, durante todo el proceso?
<b>11. Capacidad instalada</b>	Cambios en las capacidades con respecto a las existentes anteriormente.	¿Se fortalecen capacidades locales con la actuación?
		¿La experiencia le deja al GL aprendizajes válidos para su Gobierno Local y para futuras experiencias de cooperación?
		¿Propone acciones que lleven a un mejoramiento de las habilidades técnicas tanto del gobierno como de otros actores?

<b>12. Alineación</b>	Responde a un problema claro, se alinea al plan de desarrollo municipal/local.	¿La práctica atiende a una necesidad de la población?
		¿La práctica se encuentra alineada al marco local, federal o global?
		¿La práctica coincide con los objetivos de un plan estratégico de desarrollo del gobierno local?
<b>13. Escalabilidad</b>	Capacidad de hacer crecer el proyecto aumentando su impacto y a los actores involucrados sin perder la eficacia ni la eficiencia del mismo.	¿Existe una versión mejorada de la iniciativa?
		¿La actuación se puede convertir en nuevas prácticas de cooperación?
		¿Se favorece un ambiente de crecimiento, actualización o proyección hacia el futuro?
<b>14. Enfoque de género y diversidad</b>	Considera las diferentes oportunidades que tienen los hombres y las mujeres, las interrelaciones existentes entre ellos y los distintos papeles que socialmente se les asignan.	¿Se considera la participación de mujeres en el proyecto?
		¿Presentó una oportunidad para visibilizar el acceso equitativo?
		¿Se consideró la participación de grupos étnicos o población vulnerable en la elaboración o ejecución de la práctica?
<b>15. Innovación</b>	Características singulares que hacen distintiva la práctica.	¿La práctica utiliza técnicas/procesos o novedosas metodologías en su desarrollo?
		¿La práctica genera innovaciones en los procesos de gestión local?
		¿Existen antecedentes de prácticas similares en el municipio?

## Indicadores de resultados

En la tabla siguiente, ordenados por temáticas generales, presentamos, a modo de ejemplo, algunos indicadores que permiten identificar actividades en distintos ámbitos de la gestión de un gobierno subnacional vinculado a la internacionalización.

Sin pretensiones taxativas, se proponen criterios cuantitativos que suelen estar presentes en un proceso de medición o evaluación de resultados de una estrategia de posicionamiento internacional.

<b>1. Actividad económica</b>	Conectividad internacional. Vuelos, viajes terrestres y visitas registradas del extranjero.
	Inversiones extranjeras.
	Comercio, servicios.
	Radicación de empresas extranjeras.
	Acuerdos comerciales internacionales públicos y privados.
	Actividad de empresas extranjeras en el territorio.
	Actividad internacional de empresas locales.
<b>2. Visitantes internacionales</b>	Cantidad de turistas internacionales registrados.
	Cantidad de estudiantes internacionales registrados.
	Actividades y programas de promoción de visitantes y estudiantes.
	Foros, seminarios y congresos internacionales en áreas científicas, políticas, educativas, entre otras.
<b>3. Actividad migratoria y demográfica</b>	Migrantes en el exterior. Residentes.
	Estudiantes locales en el extranjero. Nómadas.
	Migrantes extranjeros radicados en el gobierno subnacional.
	Actividades con colectividades extranjeras.



<b>4. Actividad institucional</b>	Acuerdos interinstitucionales. Convenios internacionales con instituciones internacionales.
	Viajes o misiones extranjeras gubernamentales recibidas, tanto nacionales como locales.
	Apertura de embajadas, consulados o misiones diplomáticas de gobiernos nacionales.
	Apertura de delegaciones de gobiernos locales extranjeros.
	Participación en rankings, premios, índices internacionales.
	Programas de mercadotecnia de ciudad o gobierno subnacional.
	Actividad internacional coordinada con el poder legislativo del gobierno local.
	Creación de estructura local para la acción internacional. Oficina de RRII.
	Generación de normativa marco para la acción internacional del gobierno local.
Presencia de responsables u oficinas de internacionalización en más de una secretaría de gobierno.	
<b>5. Cooperación descentralizada</b>	Proyectos de cooperación descentralizada.
	Hermanamientos.
	Cooperación transfronteriza.
	Convenios de intercambio en el marco de programas de cooperación.
	Acuerdos culturales y educativos con gobiernos locales y organizaciones internacionales.
	Acuerdos bilaterales de cooperación sur-sur.
	Webinars, conference calls y otro tipo de encuentros que permitan a los alcaldes y sus equipos técnicos generar intercambios provechosos.
	Actividad bilateral con líderes internacionales.

<b>6. Cooperación multilateral</b>	Proyectos de cooperación multilateral.
	Adhesión a nuevas redes de ciudades y organismos multilaterales.
	Proyectos de cooperación triangular.
	Proyectos de cooperación sur-sur.
	Participación activa en redes u organismos internacionales.
	Roles de conducción en organizaciones internacionales.
<b>7. Organizaciones internacionales</b>	Visitas de organizaciones internacionales (ONU, ACNUR, OMC).
	Apertura de delegaciones de organizaciones internacionales (ONU, ACNUR, OMC).
	Actividad de organismos internacionales de crédito (CAF, BID, BM).
	Participación en sistemas de integración (Mercociudades, Zicosur, entre otros).
<b>8. Tercer sector</b>	Actividades de ONG internacionales en territorio.
	Actividades de ONG locales en el extranjero.
	Programas de organizaciones privadas o filantrópicas.
<b>9. Cooperación al desarrollo</b>	Actividad en programas de cooperación al desarrollo.
	Programas de financiamiento internacional (BID, BM, CAF, entre otros).
	Financiamientos internacionales de líneas regionales o globales.
	Programas de ayuda internacional al desarrollo descentralizada.
	Donaciones y ayudas recibidas por COVID-19 y otras emergencias.

<b>10. Posicionamiento internacional</b>	Diálogo e incidencia política en negociaciones globales.
	Definición de estrategias de marketing como Marca Ciudad (o Estado).
	Apertura de delegaciones o misiones comerciales en el exterior.
	Economía del visitante (atracción de turistas, estudiantes, nómadas digitales o inversores extranjeros).
	Presencia de estrategias de atraktividad territorial.

## Anexo II. Bibliografía recomendada

### Guías, manuales y cuadernos para la internacionalización de gobiernos locales

**El ABC de la internacionalización de las ciudades mexicanas.** Secretaría de Relaciones Exteriores y Konrad Adenauer Stiftung (KAS) (2019).

<https://paradiplomacia.org/libro/12092023230152>

**Manual de Cooperación Internacional Descentralizada.** Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana (ACI) (2007).

<https://paradiplomacia.org/libro/2010202305103>

**Buenas prácticas y aproximaciones para la medición de la acción exterior desde la mirada regional. Los casos de California, Catalunya, Guanajuato, Jujuy y Renania del Norte – Westfalia.** Konrad Adenauer Stiftung, Paradiplomacia.org, Delegación Exterior de Catalunya en México (2023).

<https://paradiplomacia.org/libro/27102023171506>

**Guía de cooperación descentralizada para cargos electos.** Diputación de Barcelona (2020).

<https://www.observ-ocd.org/es/library/guia-de-cooperacion-descentralizada-para-cargos-electos>

**Guía para la evaluación de la acción internacional de los gobiernos locales. Orientaciones generales para la evaluación de la acción internacional de un gobierno local.** Diputación de Barcelona (2020).

<https://www.observ-ocd.org/es/library/guide-evaluation-international-actions-local-governments>

**La Cooperación descentralizada UE-AL en perspectiva: una mirada sobre su evolución (2005-2009).** Diputación de Barcelona (Oficina de Coordinación y Orientación URB-AL III) (2009)

<https://dhls.hegoa.ehu.eus/documents/4975>

**Monitoring internationalisation strategies in cities and metropolitan areas.** Metropolis (2022).

<https://paradiplomacia.org/libro/2010202310440>

**Manual práctico para internacionalizar la ciudad. Volumen 1.** Barcelona, Observatorio de la Cooperación Descentralizada UE-AL. Zapata, E. (2007).

<https://www.observ-ocd.org/es/library/manual-practico-para-internacionalizar-la-ciudad>

**Guía para la acción exterior de los gobiernos locales y la cooperación descentralizada Unión Europea-América Latina. Volumen 2.** Barcelona, Observatorio de la Cooperación Descentralizada UE-AL. Sanz, B (2008).

<https://www.observ-ocd.org/es/library/elementos-para-la-construccion-de-una-politica-publica-local-de-cooperacion-descentralizada>

**The internationalisation of metropolitan spaces. Issue Paper #09.** Metropolis Observatory (2019). [https://www.metropolis.org/sites/default/files/resources/Internacionalizacion-espacios-metropolitanos\\_Observatorio-Metropolis\\_issue-paper-9\\_AL-LAs\\_2019%20%281%29\\_1.pdf](https://www.metropolis.org/sites/default/files/resources/Internacionalizacion-espacios-metropolitanos_Observatorio-Metropolis_issue-paper-9_AL-LAs_2019%20%281%29_1.pdf)

**Repensar la cooperación descentralizada en un contexto de incertidumbres y transiciones múltiples.** Observatorio de Cooperación Descentralizada de la Diputación de Barcelona (2023).

<https://www.observ-ocd.org/index.php/es/library>

**La teoría y la praxis de la cooperación descentralizada: tres estudios de caso.** Observatorio de Cooperación Descentralizada. Ruiz Seisdedos, S. (2009).

<https://www.observ-ocd.org/es/library/premio-ii-la-teoria-y-praxis-de-la-cooperacion-descentralizada-estudio-de-tres-casos>

**Biblioteca del Observatorio de la Cooperación Descentralizada UE-AL.** Diputación de Barcelona.

<https://www.observ-ocd.org/es/library>

**Biblioteca de libros de Paradiplomacia.org**

<https://paradiplomacia.org/libros>

**Biblioteca de trabajos académicos de Paradiplomacia.org**

<https://paradiplomacia.org/trabajos-academicos>

**Colección Revista TIP, Trabajos de Investigación en Paradiplomacia.** Editorial TIP. Paradiplomacia.org.

<https://paradiplomacia.org/revista-tip>

**Colección de Cuadernos de Internacionalización de Ciudades del Proyecto AL-LAS. Alianza Eurolatinoamericana de Cooperación Entre Ciudades.** Disponible en [Paradiplomacia.org](https://paradiplomacia.org) y en [Observatorio de Cooperación Descentralizada](https://www.observ-ocd.org)

## Red de Expertos en Paradiplomacia e Internacionalización Territorial

<http://repit.site/>

**La internacionalización de los gobiernos locales en México.** Jorge Schiavón. CIDE, Konrad Adenauer Stiftung. México 2021.

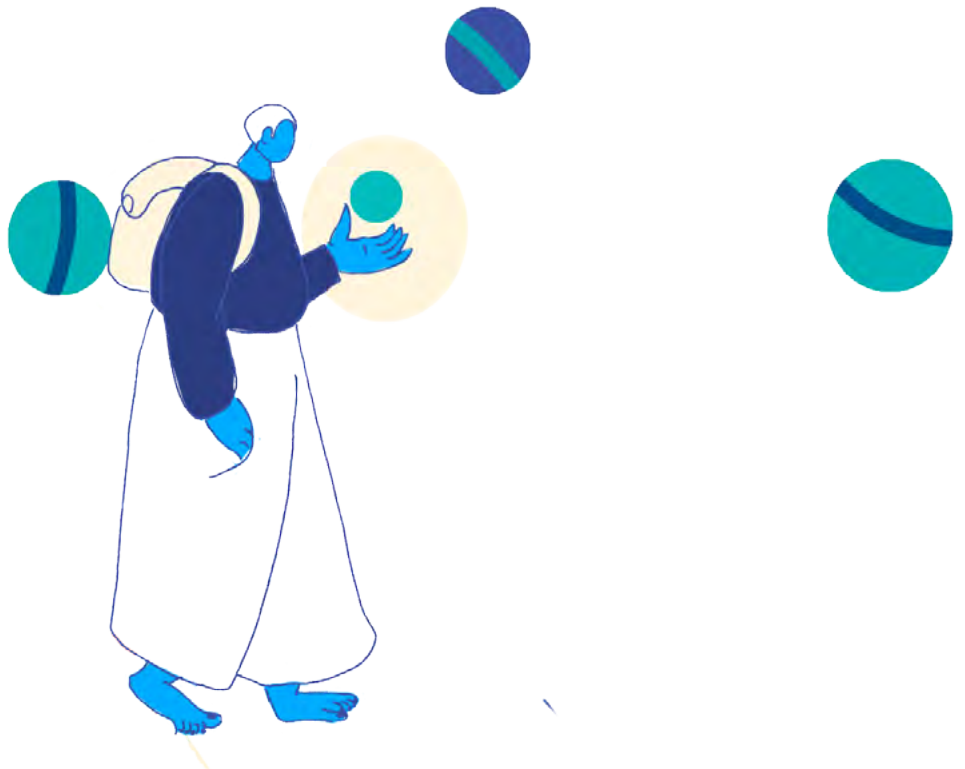
## Planes de acción internacional de 18 gobiernos locales de LATAM y Europa

1. [Área Metropolitana de Guadalajara, Jalisco, México](#)
2. [Ciudad de Cuenca, Ecuador](#)
3. [Alcaldía Mayor de Bogotá, Colombia](#)
4. [Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina](#)
5. [Ayuntamiento de Zaragoza, Provincia de Zaragoza, España](#)
6. [Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil](#)
7. [Johannesburgo, Sudáfrica](#)
8. [Ciudad de Madrid, España](#)
9. [Generalitat de Cataluña, España](#)
10. [Área Metropolitana de Barcelona](#)
11. [Diputación de Barcelona, Cataluña, España](#)
12. [Ayuntamiento de Barcelona, Cataluña, España](#)
13. [Comunidad de Navarra, España](#)
14. [Ciudad de México](#)
15. [Medellín, Antioquia, Colombia](#)
16. [Santiago de Chile, Chile](#)
17. [Área Metropolitana de Barcelona, Cataluña, España](#)
18. [Montevideo, Uruguay](#)



## Anexo III

# 5 casos de acción internacional exitosa de gobiernos locales y regionales





# Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina







## CASO CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES, ARGENTINA

### Introducción

Orientada al sector servicios, tecnología y economía del conocimiento, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) es la mayor economía urbana de la República Argentina, con un PBI de USD 33.407 (2021) y un valor de exportación de bienes de USD 314 millones al año. En su superficie de 204 km<sup>2</sup> viven 3 millones de habitantes y casi 3 millones más la visitan a diario con el propósito de trabajar, estudiar, visitar y hacer negocios.

Desde 1994 se encuentra bajo un régimen que le permite tener un gobierno autónomo (GCBA) con facultades propias de legislación y jurisdicción, que le otorgan un estatus similar al de cualquier otra provincia argentina.

En los últimos ocho años ha logrado consolidarse como un claro caso de éxito en materia de internacionalización de gobiernos locales, posicionándose como una ciudad líder e innovadora en la agenda urbana global actual.

Sus diversas iniciativas han estado ligadas a dos principales objetivos: colaborar con el desarrollo de la ciudad e impactar positivamente en la vida de sus habitantes, como así también generar sinergias con otras ciudades –tanto a nivel nacional como internacional–, contribuir a la atracción de financiamiento externo para la ejecución de proyectos y realizar acciones de cooperación y vinculación internacional para el mejoramiento de la gestión de gobierno. Todas estas acciones han colaborado para que la ciudad se instale entre los principales referentes del concierto de ciudades globales.

### La gestión de las relaciones internacionales en la ciudad de Buenos Aires

La acción internacional de la ciudad de Buenos Aires es coordinada por la Subsecretaría de Relaciones Internacionales (SSRIN), entidad encargada de liderar el proceso de internacionalización de la ciudad desde una posición proactiva, integral y transversal.

En un contexto donde actores no tradicionales como las ciudades comienzan a tener un protagonismo cada vez mayor en la gobernanza mundial, la existencia de la SSRIN expresa una mirada estratégica, altamente profesionalizada, en permanente diálogo con las demás áreas de gobierno y específicamente diseñada para planear y ejecutar proyectos que maximicen el posicionamiento global de Buenos Aires. También es clave para la inserción internacional de la ciudad mediante el diseño de estrategias que promuevan el vínculo con otras urbes a través de la diplomacia de ciudades, la participación en redes de cooperación y la ejecución de programas de atracción de talento (promoción de la movilidad internacional de estudiantes y nómades digitales).

En definitiva, la gestión de las relaciones internacionales de la ciudad de Buenos Aires reviste un carácter integral, con un alto nivel de profesionalización, planificación y coordinación, tanto hacia dentro del gobierno como hacia afuera, con una multiplicidad de actores, redes y agencias, lo que la convierte, sin lugar a dudas, en una ciudad global.

## Estrategia de internacionalización

Desde el inicio de la actual gestión de gobierno en 2015, la política exterior de CABA ha puesto el foco en llevar adelante una agenda global y de vanguardia, a la vez que ha promovido activamente el desarrollo de la ciudad con el fin de generar beneficios concretos para los porteños. Para ello se diseñó una estrategia integral con el objeto de posicionarla como una ciudad líder para vivir, visitar, estudiar y hacer negocios, los cuatro ejes estratégicos en los cuales se engloban las diversas iniciativas llevadas adelante:

1. **Vivir:** se propone ubicar a la ciudad de Buenos Aires entre las 20 capitales globales con mejor calidad de vida, lo cual implica, entre otros elementos, la promoción de estilos de vida más sustentables y amigables con el ambiente.
2. **Visitar:** busca posicionar a la ciudad como uno de los principales destinos turísticos del hemisferio sur.
3. **Estudiar:** busca hacer de CABA una de las mejores ciudades para estudiar en toda Iberoamérica, a través de programas de atracción y retención del talento, junto con la promoción del intercambio con jóvenes y nómades digitales de todas partes del mundo.
4. **Hacer negocios:** se propone lograr que CABA se convierta en una capital global ideal para la realización de negocios, atraer inversiones e impulsar una economía estable, competitiva y abierta al mundo.

Estos cuatro ejes han operado en dos grandes niveles: competencia y cooperación. Mientras el primero refiere a las acciones dirigidas a mejorar el posicionamiento de la ciudad y hacerla más atractiva frente a otras, el nivel de cooperación involucra un trabajo conjunto y coordinado con sus pares a nivel global a fin de generar sinergias positivas y alcanzar metas compartidas. Adicionalmente, y como parte de su estrategia, se ha buscado activamente incrementar su participación en redes, alianzas y organismos multilaterales para mejorar su visibilidad y valerse de las oportunidades que estos espacios ofrecen para potenciar sus recursos existentes.

### Grandes hitos

A lo largo de los últimos ocho años, los ejes estratégicos mencionados han involucrado importantes logros, con beneficios tangibles tanto para el propio Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA) como para quienes viven en la ciudad. Más aún, muchos de ellos han devenido en grandes hitos que formarán parte de la historia internacional de la ciudad.

#### **U20 y el posicionamiento de las ciudades frente a los grandes líderes mundiales.**

Históricamente, los grandes foros multilaterales globales habían sido espacios reservados exclusivamente para los Estados nacionales. A través de ellos, las distintas naciones del mundo discutían los desafíos más apremiantes de la arena internacional y poco margen quedaba para que actores no tradicionales como las ciudades alzaran su voz y dieran a conocer su visión, intereses y preocupaciones sobre las problemáticas abordadas.

En el año 2017 se produjo un importante punto de quiebre, ya que, con el liderazgo de la ciudad de Buenos Aires, en conjunto con la Alcaldía de París, la organización United Cities and Local Governments (UCLG) y la red de ciudades C40, se empezó a trabajar en el diseño de una innovadora propuesta para los Estados miembros del G20. La iniciativa, conocida como Urban 20 (U20), propuso coordinar ciudades de los países miembros del G20 para presentar una voz unificada frente a los principales líderes mundiales que conforman dicho foro en temas de interés como el cambio climático, el futuro del trabajo, la carbono neutralidad y el financiamiento externo. La iniciativa fue finalmente concretada al año siguiente, en 2018, en el marco de la Cumbre de Jefes de Estado que tuvo lugar en CABA, y plasmada a través del documento "[Comunicado al G20](#)". Desde ese entonces, las ciudades cuentan con un foro de afinidad en el cual expresar sus intereses a nivel mundial.



#### **La capacidad de adaptabilidad ante coyunturas críticas: la pandemia del COVID-19.**

Si bien la acción internacional de la ciudad ha sido planificada y ejecutada con rigor, el GCBA tuvo que enfrentar situaciones inesperadas e imprevistos que lo obligaron a llevar adelante acciones desafiantes en situaciones críticas. La pandemia de COVID-19 es el más claro ejemplo de ello.

Con la proliferación del virus a nivel mundial y las consecuentes medidas de aislamiento adoptadas en la mayoría de las ciudades del mundo, la ciudad de Buenos Aires vio la necesidad de readaptar su estrategia de relacionamiento y vinculación internacional a la luz de la nueva coyuntura. En este sentido, gracias al entramado de vínculos construidos con contrapartes de todo el mundo, se pudo recopilar información empírica sobre la situación epidemiológica de otras grandes urbes, así como colaborar en la gestión para la provisión de insumos médicos

críticos. Así, la pandemia de COVID-19 puso de relieve no solo la trascendencia de los lazos cultivados con otras ciudades y actores a lo largo de los años, sino también la capacidad de adaptabilidad del GCBA para amoldarse a los desafíos emergentes y transformar las crisis en oportunidades.



### **Cumbre Mundial de Alcaldes C40: Buenos Aires liderando el proceso de cooperación multilateral en materia climática.**

Dos años después del estallido de la pandemia, la ciudad de Buenos Aires fue seleccionada como sede de la 8a Cumbre Mundial de Alcaldes de C40, una red compuesta por casi 100 ciudades del mundo comprometidas con el ambiente.

Si bien la selección de CABA como anfitriona y líder del evento marcó otro importante hito en la acción internacional de la ciudad, su designación fue el corolario de un largo proceso de liderazgo y participación activa en materia de cooperación ambiental urbana. CABA fue una de las primeras ciudades latinoamericanas en ingresar al C40 en 2006, exactamente un año después de la creación de la red. Desde ese entonces, ha promovido múltiples acciones dirigidas a mitigar el impacto del cambio climático y fomentar un sistema urbano más verde y sostenible. En 2019 lanzó su primer Plan de Acción Climática (PAC), cuyo diseño contó con la colaboración del C40 y diversas áreas del gobierno. Gracias a dicha iniciativa, se sumó a un reducido club de ciudades que cuentan con una estrategia holística e institucionalizada para abordar dicha problemática.

Dos años después, en 2021 y tras un riguroso proceso de selección, el comité del C40 eligió a la ciudad Buenos Aires como sede de la 8a Cumbre Mundial de Alcaldes de la red C40, priorizando



su candidatura por sobre otras como Barcelona, Madrid, Río de Janeiro o Miami. La cumbre, realizada en noviembre de 2022, fue histórica: no solamente contó con la participación de alcaldes de las ciudades que componen dicha red, sino que también incluyó un amplio abanico de actores (líderes del sector privado, activistas, filántropos, funcionarios públicos, periodistas e intendentes locales, entre otros). Durante la cumbre se anunció la creación del programa global "50 millones de puestos de trabajo verde en sectores sostenibles" y el lanzamiento de la primera red mundial de consejos climáticos de ciudades y jóvenes. Dentro del evento principal se realizó el primer de Foro de Negocios Sustentables entre ciudades y empresas y se concretaron acuerdos bilaterales entre ciudades, entre otros hechos destacados. Gracias al evento, CABA pudo consolidar su posición como una ciudad líder y comprometida con la acción y la cooperación multilateral ambiental.



## Conclusión

Durante los últimos ocho años, un equipo profesional, bajo un plan claramente definido, logró posicionar a Buenos Aires como una ciudad global y comprometida con una agenda de vanguardia y dinámica en materia de inserción internacional.

Si bien los logros alcanzados han sido muchos –entre ellos se destacan la conformación del U20, el diseño del Plan de Acción Climática (PAC) y la organización de la Cumbre del C40–, también se han enfrentado múltiples e importantes desafíos. La pandemia del COVID-19 mostró un área altamente vinculada, con capacidad de resiliencia, innovación, liderazgo y gestión de la cooperación, que se transformaron en sus valores diferenciales. Bajo esta lógica, el gobierno entrante tendrá la oportunidad de capitalizar el legado de los últimos ocho años y transformar la política exterior de la ciudad en un caso exitoso de política de Estado.



## El liderazgo de Buenos Aires y París en U20

En 2018, en el marco de la Cumbre de jefes de Estado del G20, las ciudades de Buenos Aires y París llevaron a cabo por primera vez una innovadora iniciativa en la diplomacia urbana conocida como Urban 20 (U20), en colaboración con la red United Cities and Local Governments (UCLG) y la red de ciudades C40. El proyecto, anunciado en 2017, tuvo como objetivo central la creación de un nuevo espacio de diálogo para que más de 20 ciudades se involucren en el ámbito del G20 –un foro reservado principalmente para los gobiernos nacionales– para poder acercarles a los jefes de Estado las preocupaciones concretas que afectan a las áreas urbanas del mundo. Desde esa cumbre en adelante, el G20 reconoció formalmente el programa Urban 20 como un grupo de afinidad, lo cual se ve reflejado en diversas instancias de intercambio y comunicación mutua, particularmente a través de un comunicado al G20 en cada cumbre anual llevada a cabo por la organización.



## C40 como ejemplo de cooperación multilateral

Desde el año 2006, Buenos Aires forma parte activa de la red C40, un foro urbano multilateral compuesto por casi 100 ciudades de todo el mundo diseñado para fomentar la cooperación en materia ambiental y gestionar eficientemente el cambio climático. En el marco del C40, las ciudades llevan adelante una multiplicidad de iniciativas dirigidas a reducir las emisiones de carbono, fomentar el financiamiento verde, realizar asociaciones público-privadas y colaborar activamente para crear centros urbanos más inclusivos, resilientes y sostenibles.

Como miembro activo de la red, Buenos Aires lanzó en 2019 su Plan de Acción Climática (PAC 2015), el cual fue elaborado en estrecha colaboración con el C40 y más de 30 áreas dentro del GCBA. Tres años después, la capital argentina hospedó y lideró la 8a Cumbre Mundial de Alcaldes, el mayor evento de la red, al cual asistieron múltiples actores públicos, privados y del tercer sector de todo el mundo, con el objetivo de discutir estrategias, intercambiar experiencias y realizar acuerdos para abordar el cambio climático.

La participación de Buenos Aires en el C40 es un claro ejemplo sobre cómo las ciudades pueden ser miembros activos de redes y liderar agendas para articular iniciativas y generar eventos de alto impacto. Adicionalmente, gracias a su participación en la red, la ciudad pudo concretar la elaboración de su propio plan de acción climática, cuya implementación impacta de manera positiva en la vida de los porteños.



## El acuerdo con Madrid como ejemplo de cooperación bilateral descentralizada

En 2021, Buenos Aires y Madrid firmaron un acuerdo de promoción turística con el objetivo de reactivar el sector tras los estragos causados por la pandemia de COVID-19. Durante los años anteriores, la capital argentina había registrado un récord de turismo internacional, al llegar a los 2,9 millones de visitantes. Mediante la firma de un convenio bilateral con el Ayuntamiento de Madrid, el GCBA reactivó la economía del visitante haciendo uso de las herramientas de relacionamiento internacional provistas por la SSRIN, de manera conjunta con el ente de turismo porteño.

En el marco del acuerdo, ambas ciudades se comprometieron a llevar a cabo campañas de promoción turística cruzada con posibilidades de acciones promocionales en tópicos vinculados a la oferta artística, cultural, gastronómica, turismo de reuniones, destino de producciones audiovisuales, entre otros. Los vínculos bilaterales entre la capital argentina y la española ya se habían gestado en años anteriores.

Dicho acuerdo demuestra que el desarrollo de vínculos bilaterales maduros entre ciudades puede traer beneficios concretos a sus ciudadanos, especialmente en coyunturas complejas como una pandemia.



## Participación en UCCI como ejemplo de participación en redes de ciudades

En 2022, con el auspicio de la red Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI), CABA llevó a cabo la iniciativa "Fortalecimiento de emprendimientos productivos gastronómicos en barrios populares de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires", con la participación activa del Ministerio de Desarrollo Humano y Hábitat del GCBA. El objetivo del programa fue potenciar el desarrollo gastronómico de barrios vulnerables dentro de la ciudad a partir de la formación, especialización y apoyo técnico. Además, se buscó promover activamente la articulación de actores gastronómicos clave para que acompañen el desarrollo y fortalecimiento de los trabajadores y las unidades productivas beneficiarias del programa. Se realizaron también instancias de intercambio con otras urbes de la red para favorecer prácticas positivas y sostenibles. En las etapas iniciales del proyecto, funcionarios del GCBA viajaron Madrid para realizar una visita técnica y conocer de primera mano la experiencia del modelo "La Quinta Cocina", una referencia en el campo del desarrollo gastronómico y empleo juvenil español.

Las ciudades de San Pablo, Ciudad de México y Bogotá –en tanto miembros de la red– participaron como asociadas y pudieron conocer proyectos de gastronomía social de barrios vulnerables porteños, manteniendo encuentros con referentes para potenciar el sector. Gracias a la iniciativa y a la cooperación en redes de ciudades, la ciudad de Buenos Aires pudo contribuir a los ODS "trabajo decente y desarrollo económico", "reducción de las desigualdades", "ciudades y comunidades sustentables" y "alianzas para lograr objetivos".



# Ciudad de Cuenca, Ecuador





## CASO CIUDAD DE CUENCA, ECUADOR

### Introducción

Santa Ana de los Cuatro Ríos de Cuenca es una ciudad de una gran riqueza cultural, natural, gastronómica y arquitectónica, capital de la provincia del Azuay. Cuenta con una extensión territorial de 3.665 km<sup>2</sup> y 650.000 habitantes. Es la tercera economía más importante del país y el centro económico de la sierra sur del Ecuador. Su PIB es de USD 8.500 millones (representa el 8,5% del PIB nacional). Su economía representa casi el 5% del total del valor agregado no petrolero del país debido a la industria manufacturera, la construcción y el comercio.

La ciudad es conocida como la "Atenas del Ecuador" por su valiosa arquitectura y cultura floreciente, que mereció en diciembre de 1999 el nombramiento de Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO. Además, por su valor natural, el Macizo del Cajas, con ubicación mayoritaria en el cantón Cuenca, fue declarado en mayo de 2013 como Reserva de la Biósfera por la UNESCO. También se destaca la Declaratoria para incluir al Qhapaq Ñan, Sistema Vial Andino, en la lista del Patrimonio Mundial de la UNESCO en 2014, cuyos sitios arqueológicos también incluyen parte del territorio cuencano.

En Ecuador, los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) son las instituciones descentralizadas que conforman la organización territorial del Estado. Gozan de autonomía política, administrativa y financiera, y están regidos por la Constitución del Ecuador y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD) y, en lo que respecta a la política exterior, a los lineamientos determinados por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana del Ecuador.

### La gestión de las relaciones internacionales en la ciudad de Cuenca

Ecuador es uno de los pocos países que otorga atribuciones a sus gobiernos autónomos en materia de cooperación internacional.

El GAD Municipal de Cuenca es el encargado de facilitar la vida de sus habitantes y articular la acción pública para fomentar el desarrollo local sostenible. Dentro de la estructura institucional figura la Dirección de Relaciones Internacionales y Cooperación. La misma actúa como departamento asesor encargado de "contribuir al desarrollo e internacionalización de Cuenca, a través de la gestión de Cooperación Internacional descentralizada, coordinación de relaciones internacionales, promoción de la interculturalidad y armonización de esfuerzos internacionales en base a las prioridades locales" (Reglamento Orgánico, 2016).

## Evolución de la Dirección de Relaciones Internacionales y Cooperación del GAD Municipal Cuenca y su proceso de internacionalización



Fuente: *Estrategia de Internacionalización de Cuenca, 2021-2025*. <https://paradiplomacia.org/libro/28102023211352>

Como se puede observar en el gráfico, la gestión de las relaciones internacionales y la cooperación del GAD Municipal Cuenca inició con funciones protocolarias en el año 1999, concordante con la Declaratoria de Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO. Luego de ello, a través de un intenso trabajo, Cuenca se posiciona como líder de las ciudades intermedias en la región y en el mundo. Prueba de ello, la ciudad fue seleccionada para ser sede de una de las siete Conferencias Temáticas previas a la 3ª Cumbre de Naciones Unidas sobre Vivienda y Desarrollo Urbano (Hábitat III) en noviembre de 2015, y sede del Foro Continental de Ciudades Intermedias de Latinoamérica en 2018 y 2021. Finalmente, en 2021 Cuenca lanzó su estrategia de internacionalización, la cual marcó un hito en la gestión y agenda de posicionamiento internacional.

Actualmente, la Dirección de Relaciones Internacionales y Cooperación cuenta con una oficina en el GAD Municipal Cuenca y un equipo de 9 personas encargado de gestionar la acción internacional en 4 ejes centrales: gestión de las relaciones internacionales, gestión descentralizada de la cooperación internacional, acciones de internacionalización y alineación a las agendas internacionales. Esta gestión se realiza para la Corporación Municipal de Cuenca, que agrupa 29 direcciones municipales, 8 empresas públicas y 13 entidades adscritas. El presupuesto anual de la Dirección es de aproximadamente USD 100.000 y está destinado principalmente al desarrollo de eventos internacionales en la ciudad, consultorías, talleres, publicaciones. Cuenca es receptora de cooperación internacional en un aproximado de USD 12,3 millones desglosados en: asistencia técnica: USD 1,1 millones, donaciones: USD 300,000, fondos no reembolsables: USD 10,9 millones en el período 2019 a 2023.

El proceso de internacionalización de la ciudad de Cuenca ha gozado de una visión técnica. Sin embargo, su fortaleza radica en la voluntad política de las autoridades para colocar a la ciudad en el escenario internacional y ser un actor activo en las redes internacionales.

Para Cuenca la internacionalización es una herramienta para potenciar el desarrollo local, así como para aportar a las ciudades hermanas en sus procesos de desarrollo. Además, se ha convertido en un referente nacional y regional debido a sus prácticas exitosas en lo que respecta a la gestión de



residuos sólidos, movilidad urbana sostenible, cooperación descentralizada, programas sociales a favor de grupos vulnerables, conservación del patrimonio y conservación de fuentes hídricas, entre otras acciones.

## Estrategia de internacionalización

La [estrategia de internacionalización de Cuenca](#) fue desarrollada por la Dirección de Relaciones Internacionales y Cooperación durante los años 2019 y 2021. La misma plantea mejorar el posicionamiento internacional de la ciudad a través de acciones concertadas entre gobierno, sector privado, academia y sociedad civil que ayuden a encontrar soluciones a los desafíos de la ciudad y hagan de ella un actor protagónico en la solución de los problemas globales más apremiantes.

Dentro de este plan se definen 4 ejes prioritarios para la internacionalización de Cuenca:

1. Cuenca como ciudad con una alta calidad de vida
2. Cuenca como ciudad líder en la creatividad y la cultura
3. Cuenca como ciudad rica en naturaleza y biodiversidad
4. Cuenca como polo de conocimiento y talento

Estos ejes se relacionan con las ventajas y particularidades de la ciudad y constituyen vectores



para hacer que los habitantes de Cuenca sean más prósperos y su territorio, más atractivo. La visión es que Cuenca sea una ciudad referente por su alta calidad de vida, riqueza cultural, creatividad, talento y modelo de desarrollo equitativo y sostenible en beneficio de sus residentes y visitantes.

## Grandes hitos

Además de la mencionada estrategia de internacionalización, la ciudad ha recorrido un importante camino en lo que respecta su posicionamiento en las redes internacionales, como puede observarse en el siguiente detalle de su participación activa en redes de ciudades:

- Presidencia de la OCPM (2007-2009).
- Miembro del Buró Ejecutivo y Consejo Mundial de CGLU (2014-2016).
- Presidencia de la Subred Andina de CIDEU (2014-2019).
- Vicepresidencia del Foro de Ciudades Intermedias CGLU (2017, 2019 y 2021).
- Presidencia de la Red Latinoamericana de Ciudades Intermedias de FLACMA (2022).
- Vocal del Consejo Rector de CIDEU (2022-2024).

Es relevante mencionar también el accionar de Cuenca como sede de eventos internacionales, cuestión que ha generado también reconocimiento internacional:

- 2015: Conferencia Temática de Ciudades Intermedias previa a Hábitat III.
- 2015: Sede del Foro Sostenibilidad Urbana y del Territorio del BID.
- 2016: Sede de la 1° Reunión Regional para América del Sur de la OCPM.
- 2017: Sede del 7° Congreso Iberoamericano de Residuos Sólidos de AIDIS.
- 2018: Foro Continental de Ciudades Intermedias. Latinoamérica hacia la Agenda 2030
- 2021 y 2022: I y II Encuentro Internacional: Cuenca Sostenible 2030.
- 2022: Sede del Foro Continental de Ciudades Intermedias de CGLU.

En lo que respecta a cooperación internacional descentralizada, Cuenca ha hecho énfasis en la cooperación técnica y financiera para fortalecer la gestión municipal y para potenciar las capacidades ciudadanas. Se han implementado proyectos, junto con diferentes actores internacionales enmarcados en la recuperación post COVID 19, preservación del medioambiente, conservación del patrimonio, asistencia humanitaria a grupos vulnerables, entre otras áreas de relevancia para el GAD Municipal y para la ciudad. Adicionalmente, ha accedido a financiamiento internacional en beneficiosas condiciones por parte de la banca multilateral: CAF, BID, KFW, entre otros, para la ejecución de relevantes proyectos urbanos como el Tranvía, Planes Maestros de Agua y Saneamiento, Programa Mejora tu Barrio, Proyecto Centro Histórico Bajo en Emisiones, etc.

Es importante mencionar que Cuenca no solo es receptora de cooperación internacional. Gracias a sus fortalezas y activos como ciudad, ha compartido sus buenas prácticas institucionales con ciudades de la región como Cajamarca, Trujillo, Oaxaca, Jocoro, en espacios internacionales como seminarios, conferencias y en publicaciones. Manteniendo una participación activa en los órganos directivos de las redes internacionales, hasta la propuesta y gestión de proyectos de cooperación sur-sur y triangular como instrumentos para posicionar sus buenas prácticas, Cuenca se ha convertido en un oferente de cooperación nacional, regional e internacional.

También, y como otro punto importante en su agenda actual, Cuenca está enfocada en regresar la mirada a la ruralidad, con el objeto de expandir los beneficios de la cooperación a territorio y posicionar internacionalmente a los 21 gobiernos parroquiales que componen el cantón Cuenca y sus múltiples fortalezas y riquezas culturales y naturales. Los gobiernos parroquiales tienen la competencia de la gestión descentralizada de la cooperación internacional. Sin embargo, a causa de factores institucionales y técnicos, aún existen procesos de fortalecimiento de

capacidades pendientes para un efectivo proceso de internacionalización. En ese aspecto, Cuenca, con su experiencia técnica, busca apoyar la gestión de las parroquias a través de la territorialización de la cooperación internacional.

## Conclusión

Actualmente, el reto para Cuenca es trabajar la internacionalización de manera coordinada, coherente y eficaz, no solo de manera interna para la Corporación Municipal sino para todos los actores que componen el cantón: gobiernos parroquiales, academia, sociedad civil, cámaras, etc. Para Cuenca, sus relaciones internacionales son un activo y sin duda aportan directamente a la mejora de la calidad de vida de su gente. Es por ello que el desafío es llevar la Dirección de Relaciones Internacionales y Cooperación al siguiente nivel, hacia una agencia de cooperación que muestre el potencial de la ciudad, su oferta de buenas prácticas en la gestión local, llevando de la mano a todos sus actores territoriales al escenario nacional, regional e internacional.

El reto es posicionar a Cuenca dentro de las 10 mejores ciudades de América Latina como destino atractivo para vivir, trabajar, estudiar, invertir y visitar, haciendo énfasis en su liderazgo como modelo de ciudad intermedia, patrimonial, sostenible, inclusiva y solidaria.

Para la gestión local, la internacionalización no es un fin en sí mismo sino el medio para fomentar el desarrollo, mejorando los servicios públicos, creando una ciudadanía más global y robusteciendo la economía. No hay agenda local que no se nutra de la amplia gama de relaciones y actividades internacionales con aliados estratégicos.



## Proyecto Cuenca Ciudad Sostenible

Cuenca es una ciudad referente en la región cuando se habla de servicios públicos de calidad. Telecomunicaciones, movilidad urbana sostenible, gestión de fuentes hídricas, agua y saneamiento, gestión de residuos sólidos y producción de energía limpia, son algunas de las experiencias locales exitosas. Gracias a la gestión municipal, sus fortalezas técnicas y activos, Cuenca se ha convertido en un modelo de gestión sostenible. Los retos son muchos para llegar a una gestión de excelencia. Sin embargo, Cuenca ha sabido ser pionera en proyectos y soluciones creativas para dotar de servicios de gran calidad a la ciudadanía. Entre los proyectos se destacan:

### MOVILIDAD SOSTENIBLE

Cuenca cuenta con un tranvía que atraviesa la ciudad. Destacado como el primer sistema tranviario del país, empezó a operar comercialmente el 22 de septiembre de 2020. El Tranvía de los Cuatro Ríos de Cuenca tiene 27 estaciones y recorre aproximadamente 22 kilómetros en 32 minutos. Se registran alrededor de 19000 pasajeros diarios, por lo que representa una alternativa válida para el transporte público, puesto que aporta positivamente a los esfuerzos de reducir la congestión vehicular en las zonas centrales de la ciudad. Además, una parte del recorrido se

realiza a través del centro histórico de la ciudad, lo que motivó una intensa y minuciosa tarea para preservar el patrimonio cultural mundial con el apoyo de misiones periódicas de ICOMOS y UNESCO.

Por otro lado, Cuenca implementó 73 kilómetros de ciclovías, lo que ha permitido incrementar el uso de este transporte en un 8%. Esto acompañado del programa de bicicletas públicas denominado "Bici Cuenca", que reúne 20 estaciones más un total de 240 bicicletas ubicadas estratégicamente en la ciudad.

Finalmente, con el apoyo de la iniciativa "Transformative Urban Mobility Initiative" (TUMI) de la Cooperación Alemana para el Desarrollo Sostenible (GIZ) y "Cities Forum", la ciudad se encuentra trabajando en un plan de electro movilidad denominado E-Cuenca, que abarca todos los sectores (vehículos privados, transporte público, micromovilidad, logística de última milla, taxis y transporte de carga), y que al momento se encuentra en su fase de implementación.

#### GESTIÓN RESIDUOS SÓLIDOS

A través de su Empresa Municipal de Aseo, Cuenca ha sido acreedora de dos premios internacionales por la gestión de los residuos sólidos y su acertada gestión en la recuperación de residuos orgánicos e inorgánicos. En 2018, la Fundación Corresponsables otorgó el primer lugar en los IX Premios Corresponsables en Iberoamérica por el proyecto de la "Planta de aprovechamiento de Biogás para la generación de Energía Eléctrica". Así también en 2019, en el Fórum Regional Making Global (México), organizado por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, otorgó a EMAC EP el primer lugar en la categoría "Administración y Empresas Públicas".

#### PRODUCCIÓN DE ENERGÍA LIMPIA

El 26 de agosto de 2021, la Municipalidad de Cuenca firmó con CAF y KFW un acuerdo de desempeño con EBE CEM (empresa mixta para la producción de energía eléctrica a base de biogás) para fortalecer la planta de biogás desde el relleno sanitario de Pichacay. Producto del proyecto se redujo la emisión de 36 398 tCO<sub>2</sub>e y se entregó energía eléctrica a la red pública.

#### PLANES MAESTROS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

Los mismos tienen el objetivo de brindar servicio de agua potable y saneamiento de forma eficiente y sostenible en el cantón, en un área de cobertura de 65.000 ha para el año 2050, lo cual contribuye así a la disminución de enfermedades de origen hídrico en la población. En lo que respecta a agua potable, a 2022 la población atendida con este importante servicio básico alcanza una cifra total de cobertura dentro del cantón Cuenca de 97,8% (urbana) y 94.9% (rural). Al año 2022, en saneamiento urbano y rural, el 95,8% y 93,7%, respectivamente, dentro del cantón Cuenca, ya cuentan con este importante servicio de infraestructura sanitaria (ETAPA, 2022).



CASO

3

GOBIERNO DE  
**JUJUY**  
el norte a seguir

# Provincia de Jujuy, Argentina





## CASO PROVINCIA DE JUJUY INTERNACIONAL, ARGENTINA

### Introducción

Conocida como la puerta andina de Argentina, la provincia de Jujuy está situada en el extremo noroeste del país. Su población es de 787.436 habitantes, distribuidos en una superficie de 53.219 km<sup>2</sup>. Es una tierra de tradiciones y cultura, con paisajes de gran belleza y diversidad en sus relieves, en su fauna y su flora, que atraen el turismo nacional e internacional. Cuenta con cuatro regiones climáticas: las Yungas, en el extremo sur de la provincia, con un clima subtropical; en el centro, los Valles, de clima templado, y la región de la Quebrada, con un clima semidesértico; y la región más grande en extensión, la Puna, con un clima árido desértico.

En el año 2013, la actualización de la estructura organizacional de la provincia dio cuenta de la necesidad de disponer de un área con mayor protagonismo y vinculación internacional, propiciando una agenda más amplia y fortaleciendo las relaciones existentes mediante acciones concretas. Con el Decreto Ejecutivo N° 4391 se crea la Secretaría de Integración Regional y Relaciones Internacionales (SIRRI) con rango ministerial, a cargo de la gestión internacional y dependiente directamente de la gobernación, en diálogo transversal con todas las áreas de gobierno.

Tras la reforma de la Constitución Nacional en el año 1994, la modificación del Art. 124 aumentó las competencias y facultades de las provincias, lo cual también significó un aumento de responsabilidades en el plano internacional. A partir de ello, Jujuy sentó las bases para el trabajo alrededor de núcleos estratégicos que pudieran proveer un desarrollo sostenible para la provincia.

### La gestión de las relaciones internacionales en la provincia de Jujuy

La SIRRI tiene, como misión primaria, asistir al Poder Ejecutivo de la provincia en lo referente a "la formulación, promoción e implementación de políticas, estrategias y proyectos vinculados a las relaciones internacionales, cooperación internacional e integración regional de Jujuy" (Decreto N° 4391/2013).

En su organización interna dispone de tres niveles de trabajo. El primero de ellos recae en la figura del Secretario de Estado a cargo del mencionado órgano, cuya función es la dirección. Luego se presenta la figura de una Subsecretaría a cargo de un funcionario y un equipo técnico que sostiene y da forma al trabajo diario. Y, por último, aparece una Coordinación de Planificación y Gestión Institucional.

Actualmente cuenta con un equipo de 10 personas que trabajan activamente, entre funcionarios, técnicos, administrativos y contables. Una de las características más singulares es la transversalidad para el cumplimiento de sus funciones, la cual se canaliza a través de la Coordinación de Gestión y

Planificación Institucional, de acuerdo a sus funciones específicas. Dicha Coordinación es el órgano de comunicación permanente con otras áreas del gobierno provincial (incluidos los municipios) y del gobierno nacional, según se requiera para el normal desarrollo de sus tareas. De esta manera, así como la Secretaría despliega acciones "hacia el exterior", la Coordinación de Planificación y Gestión Institucional coordina las actividades "hacia adentro" de la provincia y del Estado, manteniendo comunicación constante con otros órganos del gobierno subestatal y, a su vez, con los órganos de gobierno nacional, por lo que puede así articular de manera multiactoral y multinivel.

El rango ministerial de la SIRRI le permite contar con un presupuesto propio de más de 11 millones de pesos, establecidos por la ley de presupuesto, y más de 20 millones de financiamiento para el 2023, sumado a la capacidad para planificar su estructura interna de acuerdo a las prioridades detectadas al momento de su creación.

La provincia de Jujuy se ve favorecida por su localización, ya que al norte comparte frontera con Bolivia y al oeste con Chile y Bolivia. Cuenta con dos pasos fronterizos: Jama (conecta Argentina con Chile) y La Quiaca-Villazón (conecta Argentina con Bolivia). Su ubicación es estratégica por ser equidistante tanto de Buenos Aires como de San Pablo, dos de las ciudades más relevantes de Sudamérica. Asimismo forma parte del corredor bioceánico eje Capricornio, que une los puertos del sur de Brasil con los puertos del norte de Chile y abarca parte importante de la Zona de Integración del Centro Oeste de América del Sur (ZICOSUR).

Todo ello la convierte en un motor para el fomento y desarrollo de la industria cultural, cinematográfica, turística y productiva de exportación. En esta línea se presentan numerosas oportunidades asociadas a la innovación biotecnológica (Cannava SE), las energías renovables (Parque Solar Cauchari), el desarrollo de cadenas de valor en torno al carbonato de litio y el fomento de inversión extranjera (Jujuy Polo de Desarrollo), la promoción del turismo y la industria cultural (Instituto de Cine y Festival Internacional de Cine de las Alturas).

## **Estrategia de internacionalización**

Desde la provincia de Jujuy se ha identificado la importancia de desarrollar una estrategia de internacionalización. Las dimensiones de este plan buscan potenciar las capacidades provinciales adquiridas durante los últimos años y desplegar una política de gestión internacional para el territorio jujeño que posibilite mejorar las condiciones para el desarrollo local.

### **Ejes y objetivos**

Se adopta como guía conductual la persecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Los mismos constituyen líneas de trabajo que enmarcan acciones de gestión internacional para alcanzar los objetivos de desarrollo local, a saber:



- **Producción y turismo:** promover la oferta productiva y turística de Jujuy en ferias internacionales. Evaluación de la capacidad productiva exportable en relación con mercados potenciales para la inserción de los productos jujeños con énfasis en: tabaco, legumbres, azúcar y derivados. Promover rondas de negocios con mercados locales interprovinciales y transfronterizos.

Intercambios de buenas prácticas y experiencias de vitivinicultura y turismo para potenciar el sector local, especialmente en la Quebrada de Humahuaca dadas las características de la producción. Viabilizar la inserción de Jujuy en las Rutas del Vino a nivel mundial junto a los productores locales.

Desarrollar un Observatorio del Litio para registrar la evolución de las tendencias mundiales en función de la información proveniente de firmas internacionales, organismos internacionales, gobiernos, entidades científicas, mercados, entre otros. Promover la diversificación temática de la agenda con China, que se observa como principal inversor en los distintos ejes de la gestión del gobierno de la provincia, especialmente en producción, energía e infraestructura.
- **Energía, agua y ambiente:** trabajar en la diversificación de las fuentes de financiamiento a través del contacto con actores especializados e interesados en el desarrollo de energías renovables, de forma paralela al vínculo con China. Articular las experiencias y proyectos de energías renovables como capacidad de Jujuy como dador de cooperación.
- **Infraestructura y servicios públicos:** promover la transitabilidad y ventajas competitivas del Paso Internacional de Jama participando activamente de los foros de diálogo transfronterizo y de los Corredores Bioceánicos Sudamericanos.
- **Cultura:** acompañar las gestiones internacionales de la agenda del Instituto de Cine y del Festival de Cine Internacional de las Alturas. Facilitar intercambios técnicos en el ámbito de la puesta en valor y restauración del acervo arquitectónico y de la Quebrada de Humahuaca, Patrimonio Mundial de la Humanidad.
- **Salud:** explorar la experiencia de cannabis medicinal de CANNAVA S.E. como una capacidad de cooperación técnica de Jujuy.
- **Seguridad:** trabajar en los intercambios técnicos y de buenas prácticas de actores internacionales que puedan proveer a mejorar la operatividad y funcionamiento del Comité Operativo de Emergencia.
- **Pueblos indígenas:** colaborar con la asistencia de su accionar frente a actores e instancias internacionales.
- **Igualdad de género:** contribuir en acciones que incorporen parámetros internacionales de igualdad de género en las instituciones del gobierno provincial a partir de intercambios, capacitaciones y participación en distintas iniciativas.

- **Instituciones y modernización:** fomentar el intercambio de buenas prácticas de actores internacionales a través del intercambio técnico y de experiencias que contribuyan a la modernización de las instituciones públicas provinciales y su funcionamiento.

### Obstáculos y externalidades

Una de las cuestiones más discutidas de la historia política y económica argentina es el peso del centralismo de Buenos Aires en el diseño y ejecución de las políticas que se originan en el Estado federal. No solo las cuestiones de política interna han sido pensadas desde el centro del país, sino también la política exterior del Estado. El art 124 de la CN les dio a las provincias como Jujuy la oportunidad de poder proyectarse a nivel internacional mostrando sus capacidades y el desarrollo productivo. Un gran, y muy reciente, avance es la reforma de la [Constitución jujeña](#) que dio rango constitucional a la voluntad provincial de ser una provincia global.

### Grandes hitos

En concordancia con la Agenda 2030, en los últimos años se promovieron políticas de innovación que acompañaron la transformación de la matriz productiva y tecnológica local, a partir de, por ejemplo, avances en el desarrollo de una cadena de valor para el litio, la inserción de la producción de cannabis de uso medicinal en los mercados nacionales e internacionales con un producto de primera calidad, y la puesta en funcionamiento de múltiples parques fotovoltaicos en la provincia. También, una variable relevante de cara a la proyección de la gestión internacional de Jujuy son los principales destinos de sus exportaciones, entre los que se destacan Bélgica, China y Corea, en consonancia con las exportaciones nacionales.

Por otra parte, la provincia ha desarrollado de manera exitosa vínculos de cooperación descentralizada con Francia, específicamente con el Departamento de La Vienne, desde el año 2011, y con el Departamento de Yvelines desde el año 2020, para lo cual se ha trabajado en diferentes ejes, de acuerdo al potencial de cada una de las regiones. Como resultado de ello, Jujuy ha fortalecido su capacidad técnica y logró buenas prácticas en el desarrollo de estrategias en el plano internacional.

Actualmente se están ejecutando varios proyectos con el Departamento de La Vienne que cuentan con financiamiento de la Agencia de Desarrollo Francesa (AFD) y del propio departamento, que tienen por objetivo brindar apoyo a la provincia en su estrategia de gestión de crisis y prevención de incendios en zonas de bosques vírgenes, así como también un proyecto gastronómico vinculado al intercambio de saberes culinarios y vitivinícolas entre ambas regiones.

También con Francia se están abordando otros ejes de cooperación con el Departamento de

Yvelines, que abarcan el fortalecimiento de las competencias institucionales en materia de apoyo a la creación de empresas y el mejoramiento de los procesos y modelos de incubación a fin de generar un ecosistema de apoyo al sector emprendedor en Jujuy, así como también sistemas de mediciones de eficiencia energética de viviendas sociales sostenibles y el acompañamiento a la gestión del patrimonio cultural en la provincia.

## Conclusión

El programa de gestión del gobierno provincial apunta a potenciar las capacidades internas adquiridas durante los últimos años y desplegar una política de gestión internacional para el territorio jujeño que posibilite mejorar las condiciones para el desarrollo local. Administrando de manera estratégica los recursos existentes, y tomando decisiones de política pública que han puesto de manifiesto su crecimiento integral, Jujuy muestra una clara vocación de convertirse en un actor estratégico de relevancia en el escenario internacional, con herramientas y recursos de valor y capaz de afrontar los desafíos de la nueva geopolítica y geoeconomía en América del Sur.



Para conocer más sobre la estrategia de acción internacional de Jujuy recomendamos leer el reciente libro **Buenas prácticas y aproximaciones para la medición de la acción exterior desde la mirada regional. Los casos de California, Catalunya, Guanajuato, Jujuy y Renania del Norte Westfalia**. Konrad Adenauer Stiftung, Paradiplomacia.org, Delegación Exterior de Catalunya en México (2023).





# Alcaldía Mayor de Bogotá, Colombia







## CASO ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ, COLOMBIA

### Introducción

Bogotá, la capital de Colombia, es reconocida como el epicentro político, administrativo, económico, cultural y turístico del país. Con una población de 7.968.095 habitantes, representa el 16% del total nacional. La ciudad atrae a personas provenientes de todas las regiones de Colombia y recientemente ha experimentado un significativo flujo migratorio de venezolanos.

En los últimos años, y particularmente durante la administración de la alcaldesa Claudia López, la ciudad ha experimentado una notable evolución en su proceso de internacionalización estratégica. El Plan Distrital de Desarrollo para el período 2020-2024, titulado "Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI", estableció claramente en su marco institucional el interés estratégico de la Bogotá con el relacionamiento internacional. Particularmente, señala el compromiso de convertirse en un referente mundial en el avance y cumplimiento de las Agendas Globales de Desarrollo, centrándose especialmente en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Este compromiso se ha manifestado en la implementación de las políticas de la administración y se evidencia en la realización del primer Reporte Local Voluntario de la ciudad, que se dio a conocer en marzo de 2023.

### La gestión de las relaciones internacionales en la ciudad de Bogotá

La internacionalización representa una actividad de carácter estratégico que agrega valor, porque cualifica los procesos, productos y servicios entregados a la ciudadanía a partir de los recursos que se movilizan y del posicionamiento que se alcanza. Esto implica que la acción internacional de Bogotá se entiende como una herramienta para alcanzar los objetivos de desarrollo territorial y consolidar las políticas públicas locales a través de una visión estratégica de planificación.

Esto indica que el proceso de incidencia política a nivel internacional, y los resultados buscados, responden tanto a la agenda y prioridades de desarrollo local como a las agendas globales de desarrollo. De esta manera se busca que el proceso sea intencional, estableciendo alianzas que contribuyan a las prioridades y necesidades de la ciudad.

Este proceso ha permitido que Bogotá se destaque como un centro urbano protagónico tanto a nivel regional como mundial, especialmente en áreas como la acción climática con énfasis en movilidad limpia, la generación de oportunidades particularmente de mujeres y jóvenes, y la cultura.

La Dirección Distrital de Relaciones Internacionales (DDRI), que forma parte de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, es responsable de orientar estratégicamente y coordinar las acciones internacionales de la ciudad. Si bien cada uno de los quince sectores administrativos de la Alcaldía cuenta con equipos dedicados a la acción internacional, es la DDRI quien lidera este proceso.

La DDRI está compuesta por once profesionales especializados en relaciones internacionales y seis profesionales de otras disciplinas, tales como comunicaciones, asuntos jurídicos, administrativos y financieros y personal de apoyo. A los efectos de la gestión de alianzas, se ha consolidado un esquema de enlaces, tanto para los sectores de la administración como para los actores externos. Esto ha permitido cuidar la calidad del vínculo y generar confianza y confiabilidad, recursos esenciales para una acción internacional efectiva.

## Estrategia de internacionalización

La estrategia de internacionalización de Bogotá se articula alrededor de tres ejes:

1. La consolidación de alianzas para movilizar recursos técnicos, financieros y de conocimiento que fortalezcan la calidad de las políticas públicas y las prioridades del Plan Distrital de Desarrollo.
2. El posicionamiento internacional de Bogotá como un referente en el avance y cumplimiento de las agendas globales, a través de la diplomacia de ciudades y de la mesa de internacionalización de la ciudad.
3. La generación de capacidades para la acción internacional en el interior de todas las entidades de la administración pública local.

Un logro de la estrategia ha sido consolidar una matriz de gestión que permite identificar indicadores, monitorear y evaluar la acción internacional de la Alcaldía de Bogotá.

Asimismo, la estrategia ha logrado que Bogotá tenga presencia y protagonismo en instancias globales, participe en el intercambio de conocimientos y buenas prácticas para fortalecer su gestión, y que sus estrategias innovadoras sean reconocidas y replicadas por otras ciudades, con el consiguiente impacto global.

En materia de posicionamiento internacional, para enfrentar los grandes desafíos globales de estos tiempos, la ciudad apuesta fuertemente a la colaboración tanto a nivel bilateral entre ciudades como multilateral en el marco de las redes de ciudades. La actual administración ha tenido como hilo conductor de la diplomacia de ciudades la vocación por generar una acción colectiva alrededor del cuidado de las personas, la democracia y el planeta.

### De la mesa de Mercadeo de Ciudad a la Mesa de Internacionalización de Bogotá

En 2012, la ciudad estableció una Mesa de Mercadeo de Ciudad con el objetivo de lograr una mayor visibilidad y posicionamiento internacional, atraer inversiones extranjeras, fortalecer el turismo y consolidarse como el principal centro de negocios y eventos del país y uno de los principales de Sudamérica. Esta instancia público-privada implicó el trabajo en conjunto del Instituto Distrital de Turismo, las Secretarías de Cultura y Desarrollo Económico, en colaboración con entidades privadas como la Cámara de Comercio de Bogotá y la agencia Invest In Bogotá y Corferias, entre otras. Sin embargo, esta estrategia tuvo una implementación fragmentada, con un nivel moderado de diálogo entre los actores públicos, privados, de la sociedad civil y académicos.

El inicio de la actual administración en enero de 2020 coincidió con la llegada del COVID-19. El manejo de la pandemia puso en valor la contribución de la acción internacional, al incidir de manera directa e intersectorialmente en las medidas que se tomaron localmente para enfrentar la crisis. Las experiencias de ciudades como Seúl, París, Madrid y Barcelona al inicio, y luego el diálogo fluido con Buenos Aires, Lima y CDMX, influyeron en las decisiones de la ciudad.

Por otra parte, la respuesta a la pandemia, basada en alianzas público-privadas, puso sobre la mesa el alcance de la colaboración y la acción internacional, sobre todo en el contexto de recuperación de la ciudad.

Con el apoyo de la asociación sin fines de lucro Phare Territorios Globales, se planificó de manera coordinada y participativa la evolución del esquema de gobernanza internacional de Bogotá. A través de consultas con grupos focales, la aplicación de más de 200 encuestas y entrevistas a actores de interés, y la identificación de prácticas significativas de otras ciudades del mundo, se desarrolló una estrategia integral que brinda coherencia a las diferentes acciones sectoriales y multiactor.

Así, la estrategia se basa en cuatro fundamentos principales. En primer lugar, el liderazgo, que implica que la ciudad encabece procesos y acciones a nivel global, así como el posicionar sus prioridades en las agendas internacionales. Segundo, la proyección, que busca visibilizar las prácticas y acciones que reflejan la visión de la ciudad. Tercero, la captación de recursos, con el objetivo de atraer inversión extranjera y todo tipo de recursos. Y, por último, la gestión del conocimiento, promoviendo el intercambio de experiencias con actores internacionales y participando en actividades para construir soluciones colectivas a los desafíos urbanos.

Estos fundamentos se alinean con seis ejes temáticos prioritarios que definen las áreas de enfoque de la estrategia de internacionalización. Estos ejes temáticos se identificaron mediante un proceso participativo y análisis documental, y son los siguientes: (i) Bogotá emprendedora, competitiva e innovadora; (ii) Bogotá educadora, tecnológica y del conocimiento; (iii) Bogotá como destino turístico preferido; (iv) Bogotá creativa, cultural, deportiva y recreativa; (v) Bogotá sostenible; y (vi) Bogotá inclusiva, diversa y de cuidados.

La gobernanza de la acción internacional de Bogotá se basa en un esquema que supera la fragmentación de esfuerzos, permitiendo la articulación de los diferentes actores de la ciudad que participan en el ámbito internacional. Se han creado dos instancias complementarias pero diferenciadas. La primera es la Mesa para la Internacionalización de Bogotá, una instancia público-privada que funciona de manera autónoma y tiene como función principal identificar y canalizar recursos, generando sinergias entre las entidades públicas locales para implementar acciones de internacionalización. Adicional a la Cámara de Comercio de Bogotá e Invest in Bogotá, ahora se vinculó a ProBogotá de manera permanente y a otros actores de la sociedad civil dependiendo las agendas a tratar.

La segunda es el Grupo de Trabajo Distrital para la Internacionalización de Bogotá, una instancia interna de la Alcaldía Mayor de Bogotá encargada de seleccionar las apuestas de internacionalización en cada uno de los ejes temáticos. Estas instancias se complementan con ejes transversales de comunicación, atracción de eventos y promoción de la marca ciudad.

La implementación de la Mesa de Internacionalización ha permitido que Bogotá identifique sus temas prioritarios y activos con mayor potencial de acción internacional, establezca iniciativas y sinergias entre diversos actores, y emprenda acciones específicas y medibles. Como resultado de su primer año de implementación, la ciudad es sede de eventos internacionales de gran formato, como el Smart City Expo Bogotá, el Foro Mundial de Ciudades y Territorios de Paz, la Conferencia de las Américas de Women Deliver y la Cumbre P4G 2023, que no se entienden como eventos efímeros sino como plataformas para visibilizar y potenciar política y técnicamente a la ciudad.

## Grandes hitos

- Entre 2020 y 2022 se han movilizado más de USD 66 millones solo en cooperación financiera. La alcaldesa Claudia López, el gabinete y sus equipos técnicos han participado en más de 500 giras y eventos internacionales.
- Se han emprendido más de 1600 acciones de internacionalización y la calidad e impactos de sus políticas se han reflejado en la obtención de 27 premios internacionales.
- Desde 2020 se han suscripto 40 acuerdos de cooperación, cartas de intención, declaraciones y memorandos de entendimiento y actualmente Bogotá es miembro de más de 25 redes de ciudades.
- Presidencia de Metrópolis.
- Vicepresidencia de la sección metropolitana de CGLU.
- Presidencia de CIDEU.
- Vicepresidencia regional para América Latina del Grupo de Liderazgo Climático C40.
- Vicepresidencia de UCCI para temas de bienestar y política social.
- Bogotá ha sido la voz del Sur Global en discusiones internacionales de gran impacto como el Foro de Alto Nivel de la Asamblea General de la ONU para la revisión de la Nueva Agenda Urbana, la Cumbre de las Américas, la Cumbre de Ciudades de las Américas, el Foro Urbano Mundial, el Congreso Mundial de CGLU y la Cumbre Mundial de Alcaldes del C40.
- Sede de importantes discusiones urbanas internacionales al organizar eventos como el Congreso de CIDEU en 2022 y el Consejo de Administración de Metrópolis 2022.

## Conclusión

El fundamento de una acción internacional efectiva, tanto a nivel del gobierno local como de la ciudad en su conjunto, requiere de liderazgo y de la comprensión política de su contribución al abordaje y solución de los principales problemas y retos que se enfrentan. En el caso de Bogotá, el compromiso directo de la alcaldesa Claudia López, orientando estratégicamente las líneas de acción e invirtiendo tiempo de su agenda para hacer presencia y apalancar los procesos, ha determinado las características y alcances de la acción internacional de su administración.

El perfil político y técnico del equipo directivo de la DDRI también ha facilitado la materialización

de las ambiciosas apuestas de internacionalización. El compromiso directo de todos los secretarios, secretarías y directores de entidades ha hecho también posible que Bogotá esté en el mapa global de los gobiernos subnacionales que contribuyen al avance de las agendas globales de desarrollo.

Uno de los principales retos de cara al futuro es la institucionalización de este nuevo esquema, de modo que trascienda los cambios de gobierno y se mantenga como una acción continua de la ciudad. Esto implicará consolidar y dar autonomía a la estrategia, así como asegurar la asignación de recursos adecuados para su implementación y lograr cada vez más resultados positivos y significativos.

A través del trabajo realizado en los últimos años, se espera que la estrategia de internacionalización de Bogotá siga fortaleciéndose a través de la generación de alianzas y sinergias multiactor, buscando posicionar a la ciudad a nivel global y generar beneficios económicos, sociales y culturales. A través de una gobernanza integral, la ciudad se seguirá enfocando en el liderazgo, la proyección, la captación de recursos y la gestión del conocimiento. Con la implementación de esta estrategia, Bogotá mantendrá su relevancia internacional, fortalecerá su desarrollo y seguirá consolidándose como referente global y ciudad líder de la región.



# Ciudad de Mendoza, Argentina





## **CASO: CIUDAD DE MENDOZA, ARGENTINA**

### **Introducción**

Localizada en la llanura al este de la cordillera de los Andes y capital de la provincia homónima, Mendoza es una de las principales ciudades de la Argentina. Su población total supera el millón de habitantes y su territorio ocupa una superficie de 57 km<sup>2</sup>. Junto con otros cinco departamentos colindantes (Las Heras, Guaymallén, Godoy Cruz, Maipú y Luján de Cuyo), conforma el Área Metropolitana de Mendoza (AMM), metrópolis regional, sede de gobierno y territorio donde se aglomeran las industrias más dinámicas y los prestadores de servicios más especializados.

La ciudad de Mendoza tiene gran participación en el PBG provincial; es el departamento con mayor peso relativo a nivel global (17% del total). Su estructura económica tiene el sello de la producción vitivinícola. Como uno de los más importantes centros turísticos del país, la ciudad es visitada por gran cantidad de turistas, tanto del país como extranjeros, atraídos por la posibilidad de recorrer viñedos y bodegas de renombre.

### **La gestión de las relaciones internacionales en la ciudad de Mendoza**

Los gobiernos subnacionales son actores protagónicos de la escena internacional. En este sentido, el proceso de urbanización de las últimas décadas generó un cambio profundo en las responsabilidades de los gobiernos locales en áreas clave de política pública, en las capacidades que dichos gobiernos fueron adquiriendo para hacer frente a esos desafíos y en el creciente rol de gobiernos locales y ciudades en la gobernanza global, consecuencia de dicho proceso.

Por su parte, la naturaleza inclusiva de la diplomacia de ciudades ha generado una democratización en la política exterior, que implica una mayor inclusión de voces tradicionalmente menos poderosas que no se oían, que promueven la justicia social y una mayor federalización. En este sentido, el rol de las ciudades en el mundo es cada vez más relevante, en tanto los grandes centros urbanos concentran más de la mitad de la población mundial y aportan el 80% del PBI global de una economía que se orienta predominantemente a los servicios, el conocimiento, la tecnología y la innovación. A la vez, en un contexto de altísima movilidad de personas y capital, factores blandos, como la calidad de vida, la diversidad y la abundancia de talento, son clave a la hora de decidir dónde radicarse.

Asimismo, se observa que a partir de la pandemia han surgido nuevos hábitos y tendencias que plantean a las ciudades diversos desafíos. La economía sin contacto es una tendencia preexistente que se calcula que la pandemia aceleró en cinco años y que conlleva nuevas formas de vinculación social y económica.

El protagonismo de las grandes urbes y la relevancia de foros e instituciones internacionales de ciudades se aceleraron también luego de la pandemia. Para poder seguir siendo competitivas, las



ciudades deben incorporar nuevos atributos a sus estrategias de proyección. Una ciudad preparada y un buen gobierno se convertirán en activos fundamentales que determinarán el atractivo de la misma, con foco principal en seguridad, sanidad y política de triple impacto.

La sostenibilidad de las ciudades y las respuestas que estas brinden frente al cambio climático serán importantes a la hora de elegir un destino. Para ello, es fundamental aumentar el foco en la nueva espacialidad, la escala humana para proyectar el espacio público, la movilidad de las ciudades con una proyección y continuidad internacional. Ello se gana con confianza en las actividades y seguimiento de las mismas con miras a fortalecer lazos globales.

En este contexto, y con el objetivo de aprovechar articuladamente las nuevas oportunidades que el mundo presenta a las ciudades, la ciudad de Mendoza tuvo como visión institucionalizar la internacionalización de la ciudad, para lo cual diseñó un área específica encargada del tema. De esta manera, se buscó enmarcar el trabajo realizado en las anteriores gestiones, con el objeto de fortalecer la gestión vinculada a redes de ciudades a través de la recolección de datos basados en evidencia, a fin de tomar mejores decisiones de gobierno en materia de internacionalización y, a la vez, lograr una mayor federalización.

La clave del municipio de Mendoza es ser una **ciudad internacional de cercanía**, tanto para sus habitantes como también para todos los visitantes extranjeros (turistas, estudiantes, nómades digitales, empresarios, autoridades, etc.) que lo requieran. Para ello, en 2021 se creó el primer Punto de Cercanía de la Ciudad —un espacio que ofrece un contacto directo con el municipio sin tener que trasladarse al edificio central—, con el objetivo de fortalecer el vínculo con los turistas, los vecinos, las organizaciones, las entidades y los comerciantes.

Su objetivo es posicionar la ciudad como una ciudad líder para vivir, visitar, estudiar, trabajar y hacer negocios; que la ciudad sea reconocida en el mundo como una de las capitales globales con mejor calidad de vida, hogar de talento, creatividad y diversidad. A la vez, es importante destacar el desarrollo que ha habido de las tecnologías del conocimiento y la industria del software, lo cual abrió puertas laborales y de mejora en conexión en internet, clave para la inserción laboral mundial.

## Estrategia de internacionalización

La estrategia planteada incluyó el diseño un plan de acción integrado y enfocado en una serie de mercados, sectores y segmentos estratégicos, que provee una narrativa e imagen común para la ciudad y desarrolla un conjunto de herramientas de posicionamiento para alcanzarlos. De esta forma, puede observarse que no solo la marca Mendoza ha cobrado importancia, sino también la marca Mendoza Ciudad –Amo Mendoza–, con un efecto positivo en todos los que visitan la provincia, así como sucedió con Mendoza Capital internacional del Vino, Mendoza Maravillosa y Ciudad Universitaria. También, un nuevo Centro de Atención Turística, situado en el corazón del Barrio Cívico —donde en tiempos pasados se ubicó la antigua Quinta Agronómica donde funcionó la primera escuela de enología del país—, se convierte en un núcleo central para el desarrollo local global y pionero de una provincia vitivinícola.

La idea central del plan de acción de internacionalización de la ciudad se propone trabajar en conjunto y en forma transversal con los sectores de la cultura, el turismo, el comercio, la

educación, la ciencia y la tecnología. La clave del éxito de esta política pública estará dada por el factor humano, y para ello resulta necesario congregar a profesionales y técnicos especializados que trabajen con vocación en pos de la inserción del municipio en las redes de ciudades globales y lograr, a través de su internacionalización, un motor de desarrollo sustentable. En paralelo, se trabajará con think tanks y organismos multilaterales, con la esperanza de compartir proyectos en común y nutrir el conocimiento y cooperación internacional.

Asimismo, trabajar en la proyección de políticas de atracción de nómades digitales a la ciudad de Mendoza, proponiendo mejoras en la experiencia del visitante internacional, y actividades turísticas, culturales y deportivas con eventos de visibilización (como lo ha hecho Buenos Aires con los eventos "Es Tu Día") o mediante la promoción de Mendoza como destino académico, vinculando actores relevantes de ambos subsistemas (gobiernos locales, universidades, empresas, entidades del tercer sector, etc.), promoviendo becas para estudiantes internacionales y participación en ferias internacionales, todo ello contribuye sin dudas al posicionamiento y la proyección internacional de la ciudad.

## Grandes hitos

La ciudad de Mendoza es el departamento de la provincia que más hermanamientos y convenios internacionales ha suscrito, no solo por posicionarse en un lugar estratégico sino también por la visión a largo plazo que ha tenido en incidir sobre las tendencias y requerimientos mundiales.

En este sentido, se pueden mencionar distintos convenios de cooperación: con la Región Metropolitana de Santiago de Chile y con las ciudades de Viña del Mar, Valparaíso, San Felipe, Quintero, San Clemente y Concón; con el Departamento de Canelones, Uruguay; con la ciudad de Manizales, Colombia; y el convenio de prácticas profesionales con la École Centrale de Lyon, Francia. También cuenta con un hermanamiento con la ciudad de Nashville, EEUU, que ha sido de gran ayuda para el establecimiento del intercambio educativo y comercial.

Asimismo, se consolidó como el primer departamento en establecer un memorándum sobre el establecimiento de relaciones amistosas de cooperación con la ciudad de Mianyang de la República Popular China, lo que permitirá a la ciudad hacerse conocer aún más en Asia. Recientemente trabajó en cooperación con el consulado y el gobierno de Chile para la puesta en marcha del proyecto "Gobierno en Terreno", el cual se presenta como una herramienta para acercar las necesidades de las personas de nuestro territorio a los servicios públicos del Estado vecino.

También se celebraron diversos convenios con la ciudad de Buenos Aires para coordinar y aunar sinergias de internacionalización. Actualmente se está trabajando en un convenio de cooperación con la ciudad de Burdeos, Francia, que permitirá hacer intercambios y compartir experiencias en temas vitivinícolas.

En lo relativo a la participación internacional de la ciudad de Mendoza en foros y redes de ciudades globales, se pueden mencionar las siguientes acciones:

- Desde el año 1996 es miembro de Mercociudades, la principal red de municipios del Mercosur y un referente destacado en los procesos de integración.
- Desde enero de 2015 forma parte de la Red Argentina de Municipios frente al Cambio Climático y en el año 2020 declaró la emergencia climática, lo cual la convirtió en el primer municipio del país en tomar esta medida.
- En octubre de 2020 obtuvo su membresía para la Alianza para el Gobierno Abierto (OGP), por el destacado trabajo en favor de la transparencia, la participación ciudadana y la apertura de los datos públicos.
- En septiembre de 2021, The GovLab, la Universidad de Nueva York y Microsoft eligieron a la ciudad de Mendoza por un innovador proyecto de políticas basadas en datos.
- En abril de 2022 adhirió a la Red Iberoamericana de Gobiernos y Ciudades Circulares con el objetivo de establecer las bases de un sistema económico sostenible a través de la colaboración entre instituciones públicas, empresas privadas, organismos locales y ciudadanos.
- En junio de 2022 fue seleccionada para la ejecución del proyecto Ciudades Sostenibles, financiado a través del Programa GEF 7 de Naciones Unidas para el Medio Ambiente, cuyo financiamiento supera los USD 3.000.000.
- En julio de 2022, Ulpiano Suárez fue elegido vicepresidente del Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano en la Asamblea General de CIDEU en Bogotá. Además, se estableció la capital mendocina como anfitriona del próximo encuentro.
- En octubre de 2022, el intendente Suárez participó de la Cumbre Mundial de Alcaldes C40 y presentó una Declaración de Ciudades Argentinas con compromisos climáticos en el Foro Urbano Federal.
- En noviembre de 2022, la ciudad se sumó a Metrópolis, una asociación líder que reúne a gobiernos locales en todo el mundo. En esa misma fecha, Suárez participó como líder destacado en la Smart City Expo World Congress de Barcelona, el mayor congreso internacional sobre ciudades inteligentes.
- En abril de 2023, invitado por el BID, el intendente de la ciudad de Mendoza participó de la Reunión de Alcaldes en Denver en el marco de la Cumbre de Ciudades de las Américas, organizada en conjunto por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Departamento de Estado de Estados Unidos.
- En mayo de 2023, la ciudad de Mendoza se sumó a City Data Alliance de Bloomberg Philanthropies para profundizar el uso de datos en la toma de decisiones, transformar sistemas, evaluar el impacto y comunicar resultados. La capital mendocina es la única de Argentina seleccionada en esta etapa.
- En junio de 2023 dio inicio a un proyecto ambicioso y de triple impacto con movilidad social: Hidroponía y Agricultura Urbana, con la participación de ISCAMEN (Instituto de Sanidad y Calidad Agropecuaria Mendoza) y la Embajada del Reino de los Países Bajos.

## Conclusión

La pandemia generó nuevos desafíos para las ciudades, con profundos impactos en diferentes ámbitos del mercado de trabajo, la calidad de vida de sus habitantes, el funcionamiento de las economías urbanas y nuevas formas de vinculación social y económica. Ello implica repriorizar sectores con mayor potencial, sobre todo desde una visión internacional abierta y dinámica, con capacidad de adaptabilidad frente al complejo sistema internacional actual. Así también, requiere un trabajo conjunto y coordinado entre todas las áreas de gobierno, que implique el diseño e implementación de políticas para potenciar el posicionamiento a nivel internacional, impulsar la integración y atraer inversiones a las ciudades.

La ciudad de Mendoza cuenta no solo con una visión estratégica acerca de la importancia de la internacionalización para el desarrollo local, sino también con un proceso de institucionalización de dicha política, dos ejes que son clave para una estrategia sólida y robusta y con visión de futuro.

Los desafíos son muchos, pero cuenta con la experiencia y un equipo profesionalizado, como así también y con la expertise necesaria para sortearlos y buscar soluciones conjuntas para un futuro sustentable en el escenario internacional. Una capital global sustentable, segura, cercana y diversa, que promueve el talento, la creatividad y ofrece la mejor calidad de vida a sus habitantes, ese el objetivo.

# Guía de acción internacional para gobiernos locales