

INTERNATIONALIZATION, PUBLIC MANAGEMENT AND TERRITORIAL DEVELOPMENT. EXPERIENCES IN COLOMBIA

ABSTRACT: Current dynamics fostered by globalization introduce an increasing number of actors into the international arena, particularly into sub-national or territorial governments. This phenomenon carries with it new challenges, threats and opportunities for these governments to incorporate internationalization modalities such as participation in networks, decentralized cooperation and territorial marketing among others. The aim of this paper is to characterize the internationalization processes that are being developed by a number of territorial governments, in order to obtain knowledge that could potentially be applied to other contexts. A predominantly qualitative methodology is used to analyze three territorial internationalization experiences, resorting to both primary and secondary sources of information such as interview, direct observation and document review. We therefore conclude that: a) territorial internationalization is a recent process in which the national arena continues to play an important part; b) such processes have been accepted more readily in capital cities or departments with greater institutional capacity, but in general their development in the country as a whole has been incipient; c) the most broadly developed modality is international cooperation, followed by territorial marketing, and the least widely used is insertion in networks; d) some modalities require greater levels of complexity and territorial development than others, and e) there are a number of obstacles and learnings that can be taken into account when it comes to the public management of future internationalization processes.

KEYWORDS: Territorial internationalization, territorial development, territorial governments, territorial public management, internationalization modalities.

INTERNATIONALISATION, DÉVELOPPEMENT ET GESTION PUBLIQUE TERRITORIALE. EXPÉRIENCES EN COLOMBIE

RÉSUMÉ : Les dynamiques actuelles engendrées par la mondialisation insèrent toujours plus de nouveaux acteurs dans le concert international, en particulier les gouvernements sous-nationaux ou territoriaux. Ce phénomène implique de nouveaux enjeux, menaces ou opportunités pour que ces gouvernements incorporent des modalités d'internationalisation comme, entre autres, la participation à des réseaux, la coopération décentralisée et le marketing territorial. L'objectif de l'article consiste à définir les processus d'internationalisation que certains gouvernements territoriaux développent dans l'intention d'acquiescer les connaissances potentiellement applicables à d'autres contextes. Une approche méthodologique essentiellement qualitative est utilisée pour analyser trois expériences d'internationalisation territoriale en se fondant sur des sources d'information tant primaires que secondaires. Les techniques utilisées sont celles de l'entretien, de l'observation directe et de l'examen de documentation. Cela nous permet de conclure que a) l'internationalisation territoriale est un processus récent dans lequel le niveau national continue de jouer un rôle important ; b) ces processus ont été accueillis plus facilement dans les capitales régionales ou dans les départements avec plus de capacité institutionnelle mais, en général, on constate un début de développement dans l'ensemble du pays ; c) la modalité la plus fréquente est la coopération internationale, suivie par le marketing territorial et la moins fréquente est l'insertion dans des réseaux ; d) certaines modalités exigent de plus grands niveaux de complexité et de développement territorial que d'autres et, e) certains obstacles ainsi que certains enseignements pourraient être pris en compte pour la gestion publique de futurs processus d'internationalisation.

MOTS-CLÉS : Internationalisation territoriale, développement territorial, gouvernements territoriaux, gestion publique territoriale, modalités d'internationalisation.

INTERNACIONALIZAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO PÚBLICA TERRITORIAL. EXPERIÊNCIAS NA COLÔMBIA

RESUMO: As dinâmicas atuais geradas pela globalização inserem, cada vez mais, novos atores no cenário internacional, principalmente os governos subnacionais ou territoriais. Tal fenômeno apresenta novos desafios, ameaças e oportunidades para que esses governos incorporem modalidades de internacionalização tais como a participação em redes, a cooperação descentralizada e o marketing territorial, dentre outras. O objetivo do artigo é caracterizar os processos de internacionalização que alguns governos territoriais estão desenvolvendo com o ânimo de obter conhecimento potencialmente aplicável a outros contextos. É utilizado um enfoque metodológico predominantemente qualitativo para analisar três experiências de internacionalização territorial, recorrendo a fontes de informação tanto primárias quanto secundárias; são utilizadas as técnicas da entrevista, a observação direta e a revisão documental. Desta maneira, podemos concluir que: a) A internacionalização territorial é um processo recente, no qual o nível nacional continua tendo um papel importante; b) Esses processos têm sido acolhidos com maior facilidade em cidades capitais ou em províncias com maior capacidade institucional mas, em geral, constata-se um incipiente desenvolvimento no conjunto do país; c) A modalidade mais desenvolvida é a cooperação internacional, seguida do marketing territorial e a menos utilizada é a inserção em redes; d) Algumas modalidades requerem maiores níveis de complexidade e desenvolvimento territorial do que outras, e e) Existem alguns obstáculos, bem como alguns ensinamentos que poderiam ser levados em conta para a gestão pública de futuros processos de internacionalização.

PALAVRAS-CHAVE: Internacionalização territorial, desenvolvimento territorial, governos territoriais, gestão pública territorial, modalidades de internacionalização.

CORRESPONDENCIA: Calle 44 No. 53-37, Bogotá, ESAP, Facultad de Pregrado.

CITACIÓN: Jiménez, W. G. (2015). Internacionalización, desarrollo y gestión pública territorial. Experiencias en Colombia. *Innovar*, 25(55), 23-39. doi: 10.15446/innovar.v25n55.47194.

ENLACE DOI: <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v25n55.47194>.

CLASIFICACIÓN JEL: H77, O19, R58.

RECIBIDO: Enero de 2012, **APROBADO:** Enero de 2014.

Internacionalización, desarrollo y gestión pública territorial. Experiencias en Colombia¹

William Guillermo Jiménez

Profesor titular Escuela Superior de Administración Pública; Posdoctorado en Derecho, Vrije Universiteit Amsterdam; Líder y miembro del grupo de Investigación "Política, Derecho y Gestión Pública", categoría A Colciencias, 2014.

País: Colombia.

Correo electrónico: gjimen00@gmail.com

RESUMEN: Las dinámicas actuales generadas por la globalización insertan cada vez más nuevos actores en el concierto internacional, en especial a los gobiernos subnacionales o territoriales. Tal fenómeno ofrece nuevos desafíos, amenazas y oportunidades para que dichos gobiernos incorporen modalidades de internacionalización tales como la participación en redes, la cooperación descentralizada y el *marketing territorial*, entre otras. El objetivo del artículo es caracterizar los procesos de internacionalización que están desarrollando algunos gobiernos territoriales, con el ánimo de obtener conocimiento potencialmente aplicable a otros contextos. Se utiliza un enfoque metodológico predominantemente cualitativo para analizar tres experiencias de internacionalización territorial, recurriendo a fuentes de información tanto primarias como secundarias; se usan las técnicas de la entrevista, la observación directa y la revisión documental. De este modo, se concluye que a) la internacionalización territorial es un proceso reciente, en el que sigue jugado un papel importante el nivel nacional; b) dichos procesos han sido acogidos con mayor facilidad en ciudades capitales o en departamentos con mayor capacidad institucional, pero en general se constata un incipiente desarrollo en el conjunto del país; c) la modalidad más desarrollada es la cooperación internacional, seguida del *marketing territorial*, y la menos usada es la inserción en redes; d) algunas modalidades requieren mayores niveles de complejidad y desarrollo territorial que otras, y e) existen algunos obstáculos, así como ciertas enseñanzas que se podrían tener en cuenta para la gestión pública de futuros procesos de internacionalización.

PALABRAS CLAVE: Internacionalización territorial, desarrollo territorial, gobiernos territoriales, gestión pública territorial, modalidades de internacionalización.

Introducción

El proceso de globalización que se viene presentando en el mundo entero ha generado cambios tanto en la concepción clásica de Estado-nación (Held, 1997; Beck, 1998; Jessop, 1999), como en las formas de acceder al desarrollo (Boisier, 1995, 1999, 2005a, 2005b); esto se concreta en el

¹ Versión para artículo de investigación terminada titulada *Gestión para el desarrollo e internacionalización de las entidades territoriales en Colombia*, convocada, aprobada y financiada por la Escuela Superior de Administración Pública –ESAP, Grupo de Investigación "Política, Derecho y Gestión Pública", clasificación A de Colciencias convocatoria 2010 y 2014. Participaron en el equipo investigador Ana María Ochoa y Erica Johana Pineda como investigadoras cooperantes, y Jorge Isaac Cárdenas como auxiliar de investigación. En junio de 2012, el trabajo final obtuvo el Primer lugar del Premio Latinoamericano de Administración Pública, otorgado por el Instituto Nacional de Administración Pública de México-INAP- y el International Institute of Administrative Sciences –IIAS-.

debilitamiento de la soberanía y otros principios centrales al modelo constitucional westfaliano del Estado², lo cual genera el virtual desdibujamiento de las fronteras territoriales (Tajadura, 2004)³.

Si bien son notorios los efectos de la globalización sobre el Estado⁴, no se entraría a discutir la necesidad de su existencia, pues lo que se vaticina es un cambio en cuanto a su rol y finalidades (Sassen, 2001), proceso complejo que se presenta en la actualidad y que puede generar un debilitamiento o un reforzamiento del Estado; en todo caso, lo que se transformaría son: "las formas de gestión que en los modelos actuales no le permiten dar respuestas rápidas y flexibles que favorezcan las relaciones existentes entre Estado, instituciones y sociedad civil" (Botero, 2004a, p. 28). Esto conlleva la necesidad de fortalecer acciones públicas que vayan en pro del desarrollo y el mejoramiento de vida, pero teniendo como actor relevante a los gobiernos territoriales: "los territorios organizados son los protagonistas del juego (...). Pensar globalmente y actuar localmente no es una frase, es un desafío real para los líderes, los responsables de las políticas públicas y los tomadores de decisiones" (Medina y Varela, 1996, pp. 15-16).

Bajo dichas circunstancias, los gobiernos tanto nacionales como subnacionales deben examinar estrategias de desarrollo que les permitan enfrentar adecuadamente el proceso de internacionalización en curso y de esta manera "poder aprovechar las ventajas comparativas y competitivas que se derivan de él, como para responder a los desequilibrios territoriales y las desigualdades sociales que provoca" (Ponce, 2005, p. 404); una de estas estrategias podría ser la generación de cambios significativos en la forma como los gobiernos realizan la planificación de su desarrollo.

² Asociado al Tratado de Westfalia en 1648 que puso fin a la guerra religiosa entre católicos y protestantes en el continente europeo. En él se establecieron los principios de la soberanía nacional y el sistema internacional de relaciones entre los Estados.

³ Parece ser que el futuro de la soberanía política es incierto, pues con la globalización los centros de producción de significados y valores son extraterritoriales: "se presta especial atención a la creciente brecha que existe entre el ámbito decisorio institucional y el universo en el cual se producen, distribuyen, asignan y otorgan los recursos necesarios para la toma y ejecución de decisiones" (Bauman, 2005, p. 11).

⁴ Aunque no es objetivo de este trabajo plantear un análisis acerca del significado y alcance de la globalización, hay que dejar en claro que una cosa son los hechos o fenómenos globales y otra los enfoques sobre los mismos; en este sentido, se asume una posición pluralista sobre las interpretaciones de la globalización, apartándose de aquel enfoque del globalismo reduccionista que presenta el proceso como una realidad inescapable, regida por la racionalidad económica: apertura, libre cambio, empresas transnacionales y mitificación del mercado; para estas cuestiones se puede profundizar en Beck, (1998), Bauman (2005) y Santos (2002).

Este mayor protagonismo internacional de los gobiernos territoriales se ha denominado de diversas maneras: *diplo-macia centrífuga* (Torrijos, 2000), *diplomacia multinivel* (Hocking, 1993) y por último *paradiplomacia*, término introducido inicialmente por Yvo Duchacek y Panayotis Soldatos, quienes encontraron en dicha palabra el marco teórico idóneo para analizar e interpretar la mayor actividad internacional de los gobiernos territoriales, en el enfoque global transnacional y en la noción de interdependencia compleja propuesta por Keohane y Nye (citados en Ugalde, 2006). Algunos sugieren que este fenómeno es el resultado directo de movimientos nacionalistas regionales que buscan identidad (Lecours, 2002); sin embargo, el marco jurídico internacional vigente no contempla este fenómeno ni mucho menos la estructura de poder cambiante que la actividad subnacional genera.

Todo lo anterior ha incentivado que gobiernos territoriales de otros países y algunos en Colombia hayan generado estrategias de internacionalización con base en esquemas innovadores para la consecución de su desarrollo local o territorial⁵; entre estas, se encuentran acciones tales como la búsqueda de cooperación internacional, la participación en redes y temas relacionados con el mercadeo territorial (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2008; Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2005; Parra, 2009; Alcaldía de Medellín, 2005). Sin embargo, los estudios realizados hasta el momento por Ochoa y Pineda (2009), Parra (2009), Botero (2004a, 2004b, 2009), entre otros, demuestran lo siguiente: a) una baja utilización de estas estrategias de internacionalización por parte de la gran mayoría de los gobiernos territoriales colombianos; b) desconocimiento de los procesos y estrategias concretas de internacionalización, cuando se realizan; c) necesidad de sistematizar el conocimiento a partir de las experiencias, de modo que permitan establecer lineamientos para la gestión pública de la internacionalización territorial. No obstante la existencia de algunos trabajos pioneros, nos encontramos evidentemente frente a un problema de investigación por insuficiencia; es decir, la realidad presenta fenómenos para los cuales la teoría disponible se queda corta o simplemente no existe (Colciencias, 2003).

El anterior planteamiento lleva a formular el **problema de investigación**, el cual se condensa en la siguiente pregunta central: ¿de qué manera se están desarrollando procesos y estrategias de internacionalización territorial en

⁵ Para el caso colombiano, los gobiernos territoriales se corresponden con las entidades territoriales, establecidas en la Constitución Política colombiana, art. 286; es decir, los departamentos, los distritos, los municipios, los territorios indígenas y, potencialmente, las regiones y las provincias.



Colombia?; algunas inquietudes o preguntas complementarias son las siguientes: ¿cómo están siendo utilizadas las modalidades de internacionalización territorial? ¿Qué aspectos son relevantes desde el punto de vista de la gestión pública para favorecer la internacionalización territorial? ¿Con qué dificultades se encuentran los gobiernos territoriales para adoptar estrategias de internacionalización? En este sentido, el **objetivo general** del estudio es caracterizar los procesos de internacionalización que están desarrollando algunos gobiernos territoriales colombianos, con el ánimo de obtener conocimiento potencialmente aplicable a otros contextos. Como **objetivos específicos** se proponen: a) conocer la manera como están siendo utilizadas las modalidades o estrategias de internacionalización territorial; b) señalar algunas dificultades u obstáculos a la internacionalización territorial, y c) establecer lineamientos y acciones de internacionalización que puedan ser adoptados por los gobiernos territoriales colombianos como estrategia para el desarrollo.

El tipo de estudio es exploratorio pues, aunque hay alguna literatura sobre el tema, realmente este es un estudio pionero tal y como se propone. El enfoque o método general de investigación es cualitativo, ya que se trata de la construcción de complejos descriptivos y analíticos de una realidad sobre cuyas variables no se tiene control alguno de parte de los investigadores, tratando de establecer características, cualidades, modalidades y estrategias de los procesos de internacionalización, antes que mediciones o magnitudes medibles o apreciables numéricamente. Para el trabajo de campo se seleccionaron tres entidades territoriales por sus experiencias exitosas en internacionalización: los departamentos de Caldas y Santander, y el municipio de Caldono (Cauca). Las técnicas de producción de información se aplicaron tanto a fuentes primarias (mediante las entrevistas semiestructuradas, los grupos de discusión y la observación directa) como a secundarias (a través de la revisión y análisis documental).

Marco teórico y conceptual sobre internacionalización, desarrollo y gestión territorial

La internacionalización territorial

La internacionalización es el proceso a través del cual los gobiernos territoriales, conscientes de los desafíos y oportunidades a nivel internacional, se proyectan hacia el exterior del país y atraen recursos hacia el interior de sus territorios, mediante acciones sistemáticas y el uso de ciertas modalidades de internacionalización. Los actores centrales de dicho proceso son los gobiernos territoriales, teniendo presente que son ellos los que convierten en los ejes articuladores a los demás actores del desarrollo territorial. Ponce (2009) se refiere a este proceso como la *dimensión internacional*, integrada a su vez por dos componentes: a) la internacionalización y b) la cooperación internacional. La primera se define como el proceso mediante el cual los gobiernos locales participan más allá de las fronteras nacionales con una perspectiva de afuera hacia adentro; mientras que la segunda sería un instrumento para concretar el nivel de implicación de lo externo en lo local, como un proceso inverso.

Otros autores se refieren a la existencia de dos tipos de internacionalización: a) *la internacionalización activa*, como la habilidad de las empresas domésticas para hacerse competitivas utilizando factores externos que les permite proyectarse e insertarse en el exterior y b) *internacionalización pasiva*, cuando las empresas y el territorio crean condiciones que las hacen atractivas para las empresas e inversiones extranjeras (Corò y Volpe, s.f.). Por otra parte, para Buchelli (2009) la internacionalización "hace referencia al acceso de recursos, el intercambio de experiencias, la conformación de redes de cooperación e integración económica, con el fin de encontrar consensos y soluciones alrededor de temáticas comunes" (p. 4).

El proceso de internacionalización territorial comprende varios aspectos o dimensiones, entre los que se destacan: a) lo *económico*, que conlleva un incremento de la competencia entre territorios que se desarrolla en paralelo al incremento de la cooperación entre ciudades; b) lo *político-institucional*, que se traduce en el requerimiento de una activa participación de los gobiernos territoriales y otros agentes de desarrollo local en la vida internacional, básicamente a través de mecanismos tales como "la participación en las asociaciones de ciudades, la inserción en redes, y el desarrollo del city marketing y la presencia activa en eventos internacionales" (Borja y Castells, 1997, p. 320).

Internacionalización y desarrollo territorial

La relación entre globalización y desarrollo se ha observado principalmente a través de las repercusiones del cambio tecnológico y de las organizaciones productivas sobre el futuro económico de los territorios subnacionales, dejando un poco de lado su impacto cultural, su incidencia sobre el bienestar y las formas sociales y políticas de alcanzar estas metas (Cuervo, 2006)⁶. Recientemente, la internacionalización es vista como una posible estrategia de desarrollo territorial o regional "en la que tanto el gobierno como el conjunto de actores e instancias de la vida municipal están abiertos al mundo, a capitales, recursos y gentes propios de la globalización" (Buchelli, 2009, p. 4). La idea de "glocalización" inserta a los territorios en un escenario más amplio, el cual plantea la necesidad de que estos desarrollen estrategias que estén acordes con la complejidad que este nuevo escenario requiere, superando las visiones netamente de crecimiento económico y recabando en la importancia de la innovación⁷.

Las discusiones frente al factor productivo del desarrollo territorial son el punto de partida para hablar de lo que muchos autores llaman los "territorios competitivos", y por este lado se llega al tema de la competitividad. Sergio Boisier planteó al respecto lo siguiente: "Básicamente se habla ahora de las funciones ligadas a la inserción del territorio en el entorno (competitividad hacia fuera) y de funciones ligadas a la atracción de factores de crecimiento hacia él (competitividad hacia adentro)"⁸. Esta nueva tendencia de las dinámicas territoriales transforma también la orientación de las políticas; al respecto, Carrasco (2004) hace algunos planteamientos, de los cuales destacamos los siguientes: a) introducir innovaciones tecnológicas y organizativas; b) ser ambientalmente sostenibles; c) identificar los recursos potenciales endógenos y la problemática

⁶ Sobre el tema, Boisier (1995) plantea la importancia del desarrollo territorial a partir de dos puntos de vista, uno "macro" y uno "micro"; el primero tiene en cuenta consideraciones vinculadas al nuevo orden mundial, tanto político como económico, y el segundo se refiere a los proyectos individuales de vida y a su relación con el entorno.

⁷ "In this sense, international integration between local economies is emerging as a new form of the glocalization process...In this framework, small and medium enterprises (SME) may be protagonists of the glocalization if their development is supported by innovation systems" (Stocchiero, 2002, p. 2).

⁸ Cita tomada de una intervención del autor en el marco de la Feria de Competitividad, Bogotá, octubre de 2008. Adicional a esto, se asume que al igual que el desarrollo, la competitividad tampoco debe ser medida únicamente en términos económicos, porque esta además se fundamenta en procesos de mejora del territorio en infraestructura, en servicios básicos y en fin, en el mejoramiento de la calidad de vida (Albuquerque, s.f.).

de las micro, pequeñas y medianas empresas locales; d) impulsar los procesos de descentralización y la asunción de competencias de fomento económico por los gobiernos locales; e) alentar la movilización social y la concertación estratégica de agentes sociales, y f) buscar la mayor cohesión social en el ámbito local.

Aunque la mayor preponderancia está puesta en potenciar el factor productivo para la generación de desarrollo local, no se desconocen otros factores tan importantes como la perspectiva medioambiental, la política y la cultura⁹; estos factores podrían resumirse en lo que Carrasco (2004) denomina en diversas oportunidades como *la dimensión sociocultural del desarrollo*, la cual consiste en la movilización del potencial creativo de la población local en términos de confianza en sí misma y despliegue de imaginación, iniciativa, cooperación y receptividad a las ideas y propuestas innovadoras. Para ampliar la idea de concebir el desarrollo desde una perspectiva integral, se argumenta que el desarrollo de un territorio debe ser en buena medida el resultado de "desarrollos endógenos", entendidos como el despliegue de capitales territoriales que permiten la generación de ingreso y la reinversión local de los excedentes generados en el territorio (Acosta, 1999). En una visión más detallada, se hace referencia a cuatro planos en términos de desarrollo local endógeno:

- Plano político-administrativo: caracterizado por una creciente capacidad autónoma para tomar decisiones relevantes a las opciones de desarrollo territorial, a la gobernabilidad y gobernanza del territorio (Jiménez, 2008).
- Plano económico: hace referencia a la apropiación y reinversión del excedente, a fin de diversificar la economía del territorio (Polèse, 1998, Cuervo 1998).
- Plano científico-tecnológico: capacidad interna del sistema para generar sus propios cambios, innovaciones e impulsos tecnológicos (Pinto, 2006; Jiménez, 2008).
- Plano socio-cultural: como una matriz generadora de identidad socio-territorial (Pinto, 2006; Medina, 1996).

Básicamente los procesos a los que debe estar encaminada la identificación de potencialidades en países en desarrollo como el nuestro están dados en materia de medio

ambiente y recursos naturales, turismo, desarrollo agropecuario y potencialidades del sector privado¹⁰.

Gestión de la internacionalización territorial

El proceso de internacionalización implica la generación de capacidades institucionales que tengan claro y le hagan tener claro a los ciudadanos la visión de futuro del territorio, por lo que un factor que ha incidido en el proceso de internacionalización "es la exigencia de una mayor y más profesional gestión del desarrollo local" (Zapata, 2008, p. 14); parece ser un dato innegable que lo global se gestiona en lo local y, como bien lo han planteado Borja y Castells (1997), el Estado-nación se ha tornado muy pequeño para proteger a sus ciudadanos de los impactos externos, pero a la vez muy grande para atender las necesidades concretas de sus habitantes¹¹. Realizar una buena gestión por parte de los diferentes actores territoriales se configura como pilar esencial para el fomento del desarrollo de un territorio, y diferentes autores plantean que esta gestión debe fundamentarse en un enfoque integral de la estrategia de desarrollo; es decir, debe contemplar la coordinación e integración de los diferentes elementos y líneas de actuación territorializadas en una dinámica coherente con el objetivo final del desarrollo local. Por ende, debe existir un compromiso entre agentes sociales locales, y un diálogo abierto entre representantes políticos e institucionales y agentes económicos locales. Por lo tanto, el papel de los gobiernos locales es integrador y mediador: consiste en lograr concertación y cooperación público-privado-comunitaria (Jiménez, 2008).

Las nuevas formas de ejercicio del gobierno (en clave "gobernanza moderna"), que se desarrollan en la actualidad, hacen necesarias ciertas cualidades y aptitudes que deben tener las personas que están a cargo de la dirección de las entidades territoriales, y se configuran como "nuevos roles del gestor público", dentro de los cuales se destacan: a) roles decisionales, b) roles interpersonales y c) roles informativos. Los primeros se refieren al proceso de innovación y capacidad para la resolución de conflictos y establecimiento de prioridades; los segundos, al ejercicio del liderazgo, y los terceros, al aseguramiento de la información necesaria suficiente dentro de las redes (Jiménez, 2008). De acuerdo con esto, para iniciar y sostener un proceso de

⁹ "Local development could be described as an attempt of global territorial development that is including economic, social, cultural, political aspects, by encouraging endogenous development, mobilizing all human and financial mean which contribute to this and making them work together" (Avramescu y Popescu, 2008, p. 573).

¹⁰ Una interesante propuesta para el caso específico de Rumania, en la cual se integra turismo, desarrollo local e internacionalización, se encuentra en Avramescu y Popescu (2008).

¹¹ En igual sentido expresa Bell (2000) lo siguiente: "La nación se hace no solo demasiado pequeña para solucionar los grandes problemas, sino también demasiado grande para arreglar los pequeños" (p. 25).

internacionalización territorial es necesario contar con un capital humano cualificado para enfrentar los desafíos internacionales, y con grandes capacidades de gestión y relación con los demás actores territoriales.

Por otro lado, los nuevos desafíos que le impone la globalización a los territorios exigen ajustes a nivel interno, empezando por el ordenamiento territorial, la organización estatal y la titularidad de funciones y competencias de las funciones públicas: en últimas se trata de un mayor reconocimiento de la autonomía de los gobiernos territoriales. Desde el punto de vista organizacional, se necesita un tipo nuevo de arreglo que poco tiene ver con la organización burocrática tradicional; en esta perspectiva, el gobierno y gestión, tanto de las organizaciones como de los territorios, tienen que sufrir diversos cambios (innovativos y adaptativos), caracterizados por una mayor flexibilidad en los procesos y a su vez, mayor rapidez en los mismos, pues los cambios tecnológicos exigen mayor capacidad de trabajo en red, debido a que una de las principales características de la globalización radica en el manejo efectivo de la información (Jiménez, 2005).

Modalidades de internacionalización territorial (ver Cuadro 1)

Cooperación internacional

La tradicional "cooperación para el desarrollo" no es la única forma de cooperación internacional que pueden conocer los gobiernos territoriales. Las nuevas tendencias de la cooperación se dirigen a fomentar "la asistencia técnica, la transferencia de tecnología, el intercambio de experiencias, la formación de recursos humanos (tanto del personal técnico como de los cargos políticos electos) y el desarrollo institucional de manera más amplia" (Zapata, 2007, p. 22). Es así como los beneficiarios, que anteriormente eran meramente receptores, se convierten en socios activos siendo consecuentes con la multidireccionalidad que tiene el nuevo concepto de cooperación estratégica y su posterior evolución, que dará lugar a lo que se conoce hoy como "cooperación descentralizada".

Sobre el concepto de cooperación descentralizada se encuentran múltiples definiciones; al respecto, Zapata (2007) sugiere que la "cooperación descentralizada se refiere a las relaciones de colaboración directa entre dos o más gobiernos locales, lo cual es una parte importante pero no toda la acción internacional de dichos gobiernos" (p. 94); por su parte, la Confederación de Fondos de Cooperación y Solidaridad (2001) establece que:

La cooperación descentralizada se fundamenta por su voluntad de participar en proyectos de desarrollo humano y sostenible de los pueblos, en los que la participación popular sea un elemento central... a través de una gestión conjunta, nacida de las propias iniciativas del tejido social del Sur, y el máximo de respetuosa con el medio ambiente (p. 23).

Según lo anterior, la cooperación descentralizada sería una modalidad de internacionalización, en la medida que los gobiernos territoriales aprovechan las oportunidades que brinda la cooperación internacional, para actuar conjuntamente entre ellos y sus respectivas comunidades. Ahora bien, frente a este tipo de cooperación se distinguen tres características mencionadas por Sanz (2008), las cuales son: a) arraigo territorial de los actores, le permite a los gobiernos conseguir apoyo de sectores de la sociedad de una manera más asequible que si estuviera en una posición más distante de la comunidad; b) colaboración horizontal e intercambio de experiencias; las acciones no se limitan a recibir ayudas pues busca relaciones durables en las que se privilegia la colaboración mutua; c) reciprocidad, interés y beneficios mutuos.

Dentro de las formas de cooperación descentralizada hay que destacar el papel de los hermanamientos como estrategia que tiene un gran potencial en la internacionalización territorial. Esta modalidad considerada la más antigua (Zapata, 2007), nace como una forma de promover el acercamiento internacional entre pueblos, ciudades, regiones (usualmente de países y regiones diferentes), que tienen algún elemento en común y consiste en la creación de vínculos institucionales que generan un acercamiento entre los pueblos que hacen parte de dicho intercambio¹². Los hermanamientos tienen las siguientes características principales: a) el *vínculo* se establece entre entidades que tienen la voluntad y compromiso para acercarse, compartir valores, conocimientos y recursos; b) *el carácter* va más allá de la sola financiación y actos protocolarios o convenios; c) debe promover la *participación* de los diversos actores de los territorios involucrados; d) *el Intercambio es horizontal*, directo y se comparten experiencias; e) *la reciprocidad*, el intercambio es mutuo entre homólogos (Sanz, 2008).

Promoción o marketing territorial

No hay una clara definición para el concepto de promoción o *marketing territorial*, por ser esta una temática reciente

¹² La ONU mediante la Resolución 2861 de 1971, señala que los hermanamientos de ciudades son un mecanismo de cooperación muy importante, pues ponen en contacto, de un país a otro, tanto a los animadores como a poblaciones enteras.

CUADRO 1. Categorías, variables e indicadores

Categoría	Variables	Indicadores (número y funcionamiento)	Fuentes
Internacionalización territorial	Cooperación internacional: tradicional y descentralizada	Presencia/ausencia de programas de cooperación y hermanamientos	Primarias y secundarias (personas, eventos normas, documentos oficiales, planes de desarrollo, prensa, revistas, libros e informes)
	<i>Marketing territorial</i>	Existencia de un plan de promoción territorial; acciones que incentivan la consolidación de la marca de territorio (cursos, capacitaciones, intercambios formativos, apoyo de expertos, elaboración de estrategias)	Ídem
	Inserción en Redes	Evidencia de participación y actividades en redes de ciudades y de territorios	Ídem

Fuente: Elaboración propia.

y además porque implica la participación de diversas disciplinas como la sociología, la economía y la geografía. En la literatura sobre el tema se utilizan diferentes términos como *marketing city* y *marketing regional* (López, s.f.); sin embargo, se prefiere utilizar el concepto de *marketing territorial* por incluir la palabra *territorio*, más adecuada a los objetivos del presente estudio. El PNUD ha tenido interesantes acercamientos a la definición:

El *marketing territorial* o mercadeo territorial es el estudio, investigación, valorización y promoción del territorio con el objetivo de sostener y estimular el desarrollo local, es una respuesta del territorio a la globalización, cuya fuerza se basa en lo más local posible y en lo más único, pero con mirada global (Castelleti, s.f., p. 37).

Otra interesante definición se observa en Caroli (citado por Boiser, 2005) quien *grosso modo* plantea que el mercadeo territorial es una inteligencia de integración y una inteligencia de fertilización, que Boiser explica del siguiente modo:

En el plano de la integración... desarrolla una visión integrada de los diversos elementos de los cuales depende el nivel de atraktividad de la oferta territorial. En el plano de la fertilización... proporciona los instrumentos operativos y el método... (Boisier, 2005, p. 11).

De lo anterior, se resalta el hecho de potenciar el territorio como elemento de vital importancia para impulsar el desarrollo territorial desde las capacidades propias del mismo; se sostiene que para que un territorio pueda realizar *marketing territorial* requiere definir dos aspectos: a) **su identidad**, que hace relación a preguntas tales como: ¿cómo se define?, ¿qué elementos lo identifican?, ¿con quién se compara?, ¿cómo se describe?, y b) **su imagen**, relacionada con la percepción del territorio más allá de sus fronteras y con la manera como es visto por sus propios habitantes (Boisier, 2005).

El *marketing territorial* se posiciona como uno de los elementos clave para la generación de desarrollo territorial, pues promueve, entre otros: a) la necesidad de construir una visión de territorio a futuro; b) el establecimiento de las potencialidades, es decir, saber cuáles son sus ventajas comparativas y competitivas, y c) la participación de todos los actores involucrados. Ahora bien, para el desarrollo de esta modalidad de internacionalización es indispensable la generación de un marco jurídico que otorgue a los gobiernos territoriales el fortalecimiento de su autonomía local y que suministre las competencias y recursos necesarios para mejorar su campo de acción (mayor descentralización territorial)¹³. Otro aspecto de gran relevancia es el tema de la publicidad o la imagen corporativa del territorio; dado que la base del *marketing territorial* se centra en gran medida en la identidad, esta puede ser fortalecida mediante un proceso de comunicación pública o **estrategia publicitaria**:

... la identidad tiene tres dimensiones conceptuales: a) lo que el territorio es (el ser del territorio), b) lo que el territorio dice de sí mismo (comunicación de la identidad), c) lo que el público que se relaciona con él cree que es (la percepción) (Boisier, 2005, p. 8).

Algunas propuestas concretas para llevar a cabo *marketing territorial* son: a) la marca como asociación del nombre del territorio a una serie de cualidades de carácter positivo; b) *benchmarking* para conocer cómo y por qué algunos territorios se promocionan mejor que otros, y c) las relaciones públicas para la creación de una corriente favorable al territorio (López, s.f.). En este aspecto juegan un papel de

¹³ El trabajo de Parra (2009) se encarga de establecer el marco competencial y normativo sobre internacionalización de las entidades territoriales en Colombia; se concluye la necesidad de avanzar más en los temas de autonomía local y reordenamiento territorial. Para profundizar se puede consultar: Presidencia de la República (2007), Zea (2002) y Zubelzú (2004).

gran importancia las Agencias de Desarrollo Local (ADEL) que, impulsadas por organismos como el PNUD, logran ser el vehículo articulador tanto de las iniciativas como de los actores. Una estrategia de *marketing territorial* busca en últimas hacer un territorio más competitivo, partiendo de sus potencialidades y sin olvidar su identidad, con el fin de lograr su propio desarrollo.

Inserción en redes

Las redes parecen ser la modalidad más innovadora de la internacionalización. La horizontalidad, los niveles bajos de formalización y la autonomía de las entidades asociadas a ellas les permiten tener flexibilidad en sus relaciones. Además, hay otras ventajas por cuanto no exigen un grado de confianza alto, no implican compromisos elevados en cuanto a recursos, consolidan espacios de concertación para la creación de economías de escala, consienten el intercambio de información y experiencias, vinculan actores aislados y fomentan la colaboración entre instituciones.

Las redes son definidas de la siguiente manera: "Cuando un gobierno no central se asocia con un propósito común y entra en interacción con otras entidades que a su vez mantienen vínculos abiertos con otros actores se puede decir que forman una red" (Díaz, 2008, p. 178). También, se indica que uno de los factores cruciales para que las redes hayan adquirido relevancia es el desarrollo de las tecnologías, ya que a partir de esto la cooperación descentralizada se ha dotado "de una visión más amplia, más enfocada al interés mutuo, en detrimento de la focalización exclusiva en los intereses propios e inmediatos de cada gobierno local y en detrimento también de las visiones verticales y asistencialistas" (Sanz, 2008, p. 92).

En cuanto a la naturaleza de las redes se puede mencionar que es variada y depende a su vez de múltiples factores (objetivos perseguidos, temas tratados, alcance, intereses, etc.). Se puede establecer su análisis a partir de la naturaleza misma de los actores involucrados y por el plano en el que operan las redes; de esta forma, se clasifican las redes de la siguiente manera: a) *redes subnacionales*, que engloban las acciones de agentes que tienen su campo de acción en el plano local o regional, pueden incluir a gobiernos subnacionales y actores no gubernamentales que mantienen vínculos horizontales; b) *redes transnacionales*, que están constituidas por actores sociales no gubernamentales de países distintos vinculados en organizaciones para la consecución de objetivos fijados en común, y c) *redes gubernamentales*, que están integradas por agentes oficiales que pretenden influir particularmente sobre el liderazgo político y orientación económica de los Estados nacionales (Díaz, 2008).

Algunos riesgos de la internacionalización para los territorios

Como se ha indicado, la internacionalización territorial ofrece oportunidades y desafíos para los gobiernos subnacionales; no obstante, también se presentan riesgos y contingencias en especial para los territorios y sus habitantes. Algunos de los riesgos más destacados son los siguientes: a) pérdida de la identidad cultural por la imposición de criterios transnacionales en las prácticas locales; b) pérdida de biodiversidad y daño ambiental debido a la mercantilización de lo histórico, lo étnico, lo arqueológico y lo cultural; c) controversias entre el nivel central nacional y el territorial, en cuanto a las competencias sobre asuntos internacionales y de cooperación, y d) fortalecimiento del asistencialismo y paternalismo si el proceso termina en una simple actividad de búsqueda de recursos (Jiménez, Ochoa y Pineda, 2010).

Esquema de análisis

Selección de los casos

Dadas las limitaciones de recursos y la inexistencia de información sistemática y comparable para todas las entidades territoriales colombianas, el proyecto seleccionó tres entidades territoriales mediante la técnica del "Análisis de Conglomerados" (según capacidades endógenas para el desarrollo) y atendiendo a que presentaran cierta experiencia exitosa sobre internacionalización¹⁴. Como resultado se seleccionaron los departamentos de Caldas y Santander, y el municipio de Caldono (Cauca)¹⁵. Como se adelantó, la información se obtuvo a través de las técnicas de la revisión documental, la observación directa, los grupos de discusión y las entrevistas.

Categorías, variables, indicadores y fuentes

Con el objetivo de facilitar el trabajo de campo y organizar la recolección de información para su posterior sistematización y análisis, se diseñó el siguiente esquema de categorías, variables, indicadores y fuentes.

¹⁴ Esta herramienta fue desarrollada por el Departamento Nacional de Planeación (2008), a partir de una serie de características similares en aspectos como población, finanzas, cultura y experiencias en acción internacional. Por razones de espacio, no se puede presentar aquí el esquema completo.

¹⁵ En el informe final y en un trabajo previo de Jiménez, Ochoa y Pineda (2010), se reseñan además los casos internacionales en México, Chile y Argentina, así como los casos nacionales de Medellín y Bogotá. Aquí se presenta únicamente el análisis pormenorizado de los tres casos.

- **Categorías:** Descomponen el objeto de estudio para permitir trabajar con conceptos operativos. La internacionalización fue definida dentro del marco teórico como un doble proceso: proyección del territorio hacia el exterior y atracción de lo exterior hacia el territorio.
- **VARIABLES:** comprenden características mutables o manifestaciones de las categorías de análisis. Dado que la internacionalización se concreta en determinadas estrategias o modalidades, se consideró que cada una de ellas sería una variable. La llamada "paradiplomacia", al ser una actividad que puede estar presente en cada modalidad, no se consideró como variable.
- **Indicadores:** aprecian o miden el grado o nivel de presencia o manifestación de una variable.
- **Fuentes:** tanto primarias como secundarias, originan la información que se analiza.

Valoración de las variables: para el presente estudio la mayor o menor importancia observada de una variable depende de la presencia o ausencia de sus indicadores; en consecuencia, las variables se calificarán con un nivel ALTO, MEDIO y BAJO.

Entrevistas

A continuación, se realiza una presentación global comparativa de los resultados de las entrevistas por cada pregunta y para cada uno de los tres casos del trabajo de campo (Caldas, Santander y Caldon) ¹⁶. Al final de cada pregunta se realiza una conclusión o síntesis de lo encontrado en el conjunto de los tres casos (ver Cuadro 2).

Análisis de información y resultados

Para caracterizar, analizar y valorar la situación de las experiencias de internacionalización, se utiliza la información proveniente de las entrevistas, la observación directa (visitas, reuniones y talleres) y la revisión documental (informes, folletos, libros, artículos, documentos de internet, normas, etc.). La visión que se presenta es de conjunto, dado que es imposible ofrecer aquí un análisis pormenorizado de cada caso o experiencia ¹⁷.

¹⁶ En Caldas se entrevistó a 7 gestores locales de cooperación, un funcionario departamental y una profesional de la Cámara de Comercio; en Santander a dos funcionarios de la Gobernación, dos de la ADEL Metropolitana y uno de la ADEL de Vélez; en Caldon a un representante del municipio y otro de AMUNORCA.

¹⁷ Por razones de espacio, no es posible ofrecer aquí la información completa de los casos estudiados (datos sociodemográficos y económicos, sistemas de cooperación y convenios adelantados,

Situación de las variables de internacionalización territorial

Variable: Cooperación internacional

Dentro de esta modalidad caben las actividades en gestión de proyectos de cooperación internacional, así como los hermanamientos.

a) Caldas: El departamento cuenta con un Sistema de Cooperación Internacional -SCIC-, que articula toda la actividad en la materia; para ello se cuenta con el Plan de Cooperación Internacional de Caldas que define unas líneas específicas que orientan las iniciativas de cooperación tanto en la demanda como en la oferta. Al realizar el estudio (año 2010), Caldas tenía 36 proyectos de cooperación internacional que se estaban desarrollando en los diferentes municipios del departamento y los principales actores cooperantes eran: Young Americas Business Trust, PNUD, GTZ, JICA, UNFPA, OEA, RIPPET, Unión Europea, entre otros. En materia de hermanamientos, si bien los diferentes actores entrevistados señalan su importancia, se observa que no había actividad en esta materia, ya que tanto en la observación directa realizada, como en las entrevistas y los documentos no se relacionan hermanamientos activos.

b) Santander: Este departamento tiene una actividad altamente dinámica en materia de cooperación internacional y, al igual que en el caso de Caldas, ha diseñado un Sistema de Cooperación Internacional que canaliza las acciones en este campo. Además del acompañamiento que el departamento ofrece a través de dicho Sistema y de la Oficina de Cooperación Internacional de la gobernación, las ADEL juegan un importante papel en la medida en que acompañan en la gestión de proyectos de cooperación internacional; dicha dinámica se ve reflejada en el alto número de proyectos de cooperación que se encontraban en ejecución en los diferentes municipios del departamento, alcanzando una cifra de 115, donde los principales actores cooperantes son: USAID, ACNUR, JICA, AECI, Unión Europea, entre otros. En el tema de hermanamientos no se evidencia desarrollo, rezagando esta figura a un plano secundario dentro del proceso.

c) Caldon: Como municipio de sexta categoría es un caso de especial interés, ya que muestra una gran actividad en materia de cooperación internacional logrando importantes resultados. Dicha gestión es fruto de la manifiesta

entrevistas, planes de desarrollo, etc.). Para mayor profundidad, consultar el informe final disponible en la Facultad de Investigaciones de la ESAP, sede Nacional.

CUADRO 2. Resumen entrevistas

Pregunta	Caldas	Santander	Caldono	Síntesis
1. ¿Qué sabe acerca de la internacionalización?	La identifican con un proceso de intercambio económico, cultural y político que se desarrolla en el contexto de la globalización.	Es entendida principalmente como un proceso que se concreta en proyectos muy relacionados con estrategias de <i>marketing territorial</i> , cadenas productivas y exportaciones tales como la zona franca, las ferias y macroruedas de negocios.	Se concibe como la posibilidad de canalizar y obtener recursos a nivel internacional mediante la gestión y posicionamiento de los municipios.	Coinciden en que es un proceso que implica inserción o posicionamiento de los entes territoriales fuera del contexto nacional, lo cual depende de la gestión desde las entidades territoriales. Hay diferencia en cuanto a lo que se espera, pues para algunos consiste en obtener recursos de cooperación y en otros casos se busca atraer capitales inversionistas y fomentar exportaciones.
2. Valore la importancia que tiene la internacionalización para su región dentro de las prioridades de los gobiernos territoriales.	Es considerada entre medianamente y poco importante dentro de las prioridades de los gobiernos locales; los funcionarios del departamento y la Cámara de Comercio la catalogan entre importante y muy importante.	Todos los actores coinciden en resaltar que esta es muy importante para el departamento, aunque en el caso de los municipios lo sea menos.	Señalaron que la internacionalización es muy importante dentro de las prioridades de las organizaciones para las que trabajan.	La internacionalización parece menos importante en las agendas y prioridades de los municipios que en los departamentos; sin embargo, se presentan excepciones como en Cauca donde la situación es al contrario, pues allí los municipios del norte han privilegiado el tema en mayor medida que el departamento.
3. ¿Cómo podría la internacionalización ayudar al desarrollo de los territorios?	Permite proyectar las entidades territoriales a futuro mediante un proceso autónomo y propio que acaba con el paternalismo y así, desarrollar las comunidades.	Ayuda para que los territorios sean reconocidos por sus ventajas competitivas y de esta manera atraer inversiones, turistas y generar empleo, protección ambiental e identidad regional, entre otros.	Permite la canalización y obtención de recursos internacionales que benefician a las comunidades del municipio y la región. Además se la considera una herramienta complementaria de planificación y gestión del desarrollo.	Existe una asociación positiva entre internacionalización y desarrollo municipal o departamental; es decir, se espera que las acciones de inserción territorial y de obtención de recursos del exterior repercutan en el mejoramiento de las condiciones de vida de las respectivas poblaciones.
4. De las siguientes modalidades de internacionalización, ¿cuáles considera más adecuadas o pertinentes para el desarrollo local?: a) Cooperación; b) <i>Marketing territorial</i> ; c) Redes	Los entrevistados de la Gobernación y la Cámara de Comercio manifestaron que todas las modalidades eran bienvenidas; los delegados de municipios señalan modalidades tales como el establecimiento de redes, <i>marketing territorial</i> , hermanamientos, la integración, el bilingüismo y el desarrollo de las TIC.	Hay claridad acerca de que la modalidad más adecuada es el <i>marketing territorial</i> , seguida de la cooperación internacional, y en alguna medida la participación en redes.	Se coincide en que es la cooperación internacional la más importante, luego se menciona a la participación en redes; también se utilizan estrategias de posicionamiento y mejora de la imagen de la región y de los municipios.	Las modalidades de internacionalización más utilizadas son en su orden: Cooperación internacional, <i>marketing territorial</i> e inserción en redes. El hecho que sea la cooperación internacional la más utilizada, puede obedecer a que allí se obtienen recursos concretos del exterior de una manera más real y a corto plazo que las demás modalidades.
5. ¿Cree que los gobiernos locales y territoriales están en capacidad de iniciar programas de internacionalización?	Los municipios no están preparados para la misma; sin embargo, se señala que existen las ganas o deseos de realizarla. En cambio el departamento y la ciudad capital sí tienen capacidad.	En el caso de los pequeños municipios, estos no tienen capacidades para iniciar por sí mismos estos procesos (pues se requieren altas inversiones que apoyen el desarrollo de la economía); en cambio las ciudades grandes como Bucaramanga y su área metropolitana sí lo pueden hacer.	Se señala que existe capacidad institucional de los municipios para el desarrollo de estrategias de internacionalización como la cooperación.	Se evidencia una baja capacidad institucional de los municipios para enfrentar estos procesos y una moderada o suficiente capacidad de parte de los departamentos y las ciudades capitales o intermedias.
6. ¿Qué dificultades se encuentran para desarrollar actividades de internacionalización?	Las dificultades están en la falta de conocimientos y capacitación, así como de compromiso de los participantes y mantener la voluntad política.	Aún falta compromiso y articulación de los sectores público, privado y academia. La tradición microempresarial hace que la competencia sea más débil cuando se enfrentan a mercados internacionales.	La mayor dificultad está en el poco apoyo que se brinda desde el nivel nacional para que estos procesos se realicen desde los territorios mismos; existe centralización al acceso de la cooperación internacional.	Se señalan factores tales como la falta de conocimiento tanto de los funcionarios locales como de la comunidad misma, el centralismo, la baja articulación público/privada y lograr sostenibilidad tanto de la voluntad política como en la formulación e implementación de los proyectos.

(Continúa)

CUADRO 2. Resumen entrevistas (continuación)

Pregunta	Caldas	Santander	Caldono	Síntesis
7. ¿Qué se necesita para iniciar un plan o programa sobre internacionalización local?	En su orden: el diseño de un plan estratégico, apoyo técnico, disponibilidad de recursos, voluntad política y capital humano capacitado.	Infraestructura; asociatividad empresarial; compromiso e identidad de los diferentes sectores; mejorar imagen de los mercados internacionales.	Existir voluntad política, participación de la comunidad, concertación con diferentes actores, planeación, cofinanciación local y tener aliados en diferentes niveles.	Parece ser fundamental contar con la voluntad política de los mandatarios territoriales, luego tener el recurso humano idóneo y en seguida vincular la estrategia al plan de desarrollo. Una vez que el proceso esté en marcha aparecen otros aspectos tales como la cofinanciación, tener infraestructuras y niveles de asociatividad empresarial e involucrar a la comunidad.
8. ¿Existe alguna dependencia, oficina o empleo, encargado de gestionar las actividades de internacionalización?	A nivel departamental está la Secretaría de Desarrollo Económico donde funciona una Unidad que destina el 100% de su presupuesto y personal al proceso; en Manizales, está la Secretaría de Competitividad y Fomento Empresarial, donde funciona una Unidad con algunos recursos para financiar proyectos. En algunos municipios vinculados, las oficinas de Desarrollo y Cooperación son las encargadas; en otros no existen oficinas específicas.	Está a cargo de un Grupo de Trabajo en la Secretaría de Planeación del Departamento, el tema también es Competencia de la Secretaría de Desarrollo Económico. A nivel municipal están Las ADEL o agencias de desarrollo local, tanto la ADEL Metropolitana y la ADEL-Vélez. Estas organizaciones cuentan con personal y recursos propios para los programas y proyectos.	Dentro de la Secretaría de Planeación Municipal se cuenta con dos personas a cargo, pero sin presupuesto propio para los efectos de la internacionalización.	Es en las organizaciones departamentales donde existen unidades u oficinas más sofisticadas que se encargan de la internacionalización, aunque en la estructura tienen un nivel medio o ejecutivo con escaso poder de decisión. En el caso de los municipios, la situación es dramática pues en la mayoría no existen oficinas ni empleos dedicados al tema y en los pocos en que existe (Caldono), no cuentan con los recursos ni autoridad suficientes para jalonar los procesos.
9. ¿Cuáles han sido las principales enseñanzas y logros en las actividades de internacionalización que están desarrollando?	Por ser una experiencia que apenas se estaba iniciando no hay información al respecto.	El reconocimiento de las potencialidades del territorio y de las necesidades de los ciudadanos para poder proyectar el desarrollo.	Que el proceso va más allá de buscar recursos; es una herramienta para posicionar territorios de forma estratégica que requiere participación; debe haber un actor del territorio que lidere la experiencia.	Hay tanto enseñanzas como logros, siendo más palpables las enseñanzas. Se destaca el hecho que el proceso de internacionalización aumente el conocimiento de los territorios y de su población, específicamente sus potencialidades, recursos y necesidades. También se destaca, la necesidad de que sea un proceso participativo y que cuente con un liderazgo u organización de los actores.

Fuente: Elaboración propia.

necesidad que las comunidades del municipio evidenciaron a través del Plan de Desarrollo Municipal y a partir del cual se comprendió la importancia de gestionar recursos por vía de cooperación, convirtiéndose ello en un mandato a cumplir por la administración municipal. Su visión de la cooperación internacional trasciende la vía de la demanda, generando acciones de oferta en la cooperación que han impulsado procesos de intercambio de experiencias y acompañamiento a contrapartes nacionales e internacionales, así como el énfasis en la formación de capacidades (capacitación) para la cooperación internacional. A partir de toda esta dinámica, Caldono creó una Estrategia de Internacionalización Municipal a través de la cual organiza su acción internacional; al momento del estudio Caldono

contaba con 7 proyectos en ejecución y los actores cooperantes con los que tenía activa relación eran: Municipios por la Paz (ikv pc), III Laboratorio de Paz (UE), Agencia Asturiana de cooperación, Universidad de Lleida, Embajadas de Israel y Japón, Llamamiento de ginebra, Ayuda en acción (Corpotunia), Médicos sin fronteras, Unstraw-procasur, San Antonio la Ilsa (México), Fundación mujeres de éxito. En cuanto a hermanamientos se evidencia un bajo desarrollo de este indicador.

COMENTARIOS: En los tres casos hay un fuerte compromiso por parte de Administración en cabeza tanto de las gobernaciones como de la alcaldía; este compromiso se ve reflejado en la formación de sistemas de cooperación y

planes de cooperación que plasman de manera clara las prioridades y necesidades del territorio, con el fin de canalizar los recursos y esfuerzos en esos aspectos estratégicos. Por otro lado, es evidente que, si bien en los tres casos estudiados hay un ALTO desarrollo de la variable, al profundizar en el análisis no hay una clara división entre lo que se realiza en materia de cooperación descentralizada y las gestiones enfocadas en la cooperación tradicional; también se observa una baja prioridad en cuanto a los hermanamientos que constituyen una modalidad de cooperación, aunque no centrada en la transferencia de recursos financieros.

De otro lado, según se desprende de las entrevistas, la cooperación aparece mencionada en primer lugar de importancia, siendo fundamental para las experiencias de Caldas y Caldon. El hecho de que esta estrategia ofrezca posibilidades concretas de obtención de recursos, a corto plazo y sin necesidad de realizar grandes inversiones, hace que sea la preferida.

Variable: Marketing territorial

El desarrollo de esta variable se verifica observando la existencia o no de un plan o programa de *marketing territorial* y de acciones que promocionen una marca del territorio.

a) Caldas: Este departamento no cuenta con un documento donde se plasme un plan de *marketing territorial*; sin embargo, se evidencia que se han realizado esfuerzos por fortalecer una visión y marca de territorio, para lo cual han realizado avances en la identificación de ventajas competitivas para invertir en el departamento. Así mismo, el plan de desarrollo de la ciudad de Manizales habla explícitamente de *marketing territorial* para la ciudad, lo cual muestra actividad en torno a la variable con un desarrollo medio-bajo de la misma, en tanto no se evidencia un programa como tal que permita hacer seguimiento a la actividad de la variable. En las entrevistas se evidenció una valoración casi igual entre las diversas modalidades, lo que indica que no se tienen claras las ventajas y desventajas de una y otra.

b) Santander: El departamento tiene una actividad importante en torno a esta variable; de hecho, en las entrevistas es la modalidad a la que le otorgan más importancia. Evidencia de ello es la existencia del Plan de *Marketing Territorial* para Santander, donde se plasma toda la estrategia en la materia. Dicho plan tiene un enfoque prioritariamente económico acorde con la vocación productiva del territorio. Así mismo, en las provincias de Vélez y la región metropolitana donde tienen acción las respectivas ADEL, se han realizado actividades de promoción del territorio

articuladas a la marca de Santander. Al realizar el estudio, Bucaramanga estaba construyendo su plan de *city marketing* y, junto con los municipios asociados en las ADEL, realizaban constantemente actividades de promoción del territorio y la marca de región. Todo lo anterior, evidencia un alto desarrollo de la variable en el proceso de internacionalización de Santander.

c) Caldon: En este municipio no hay muestras de tener un plan de *marketing territorial*; sin embargo, en el marco de la dinámica misma que ha determinado su proceso de internacionalización se evidencia una clara visión del territorio que se promociona en el contexto internacional; dicha visión del territorio tiene un enfoque claramente político por las condiciones mismas del municipio y si bien no existe una marca territorial, la Estrategia de Internacionalización Municipal muestra claramente la manera como se quieren mostrar ante sus contrapartes, lo cual puede verse como una forma de promoción del territorio. De esto se infiere que en el caso concreto, hay un desarrollo medio de la variable analizada. En las entrevistas hay alusiones a la mejora de la imagen de la región y de los municipios, lo cual es un elemento del marketing.

COMENTARIOS: El comportamiento de la variable para los tres casos alcanza un desarrollo MEDIO, pues el trabajo de campo y las entrevistas realizadas indican la presencia de acciones propias de esta modalidad aunque no se encuentran necesariamente ligadas a la existencia de un plan de marketing o una marca territorial. La evidencia recogida señala que no se puede clasificar la actividad de *marketing territorial* como puramente económica, lo cual no desconoce que es a esto a lo que primordialmente se le apunta a la hora de definir y promocionar una marca territorial como nítidamente se percibe en Santander.

Variable: Inserción en redes

Siguiendo la clasificación que se encuentra en el marco teórico, se tendrán en cuenta la participación en las redes subnacionales, las redes transnacionales y las redes gubernamentales.

a) Caldas: Aquí se reconocen redes del tipo subnacional (Red de Emprendimiento de Caldas y el mismo SCIC) y redes de tipo transnacional (Red Social de América Latina y el Caribe). Según lo observado, para los municipios participantes dentro del proceso el tema de la participación en redes es fundamental para la consolidación de un proceso de internacionalización y de desarrollo local; así mismo, SCIC ha permitido jalonar este proceso. El apoyo que se ofrece por parte de esta modalidad se orienta a la consecución de cooperación, en especial de la internacional, sin que esto indique que se busca solo la obtención de

recursos financieros. Uno de los miembros del SCIC es la Alcaldía de Manizales, que a su vez pertenece a dos redes de tipo transnacional conocidas como ICLEI y FLACMA, lo que refleja la importancia de las redes para el municipio.

b) Santander: En el departamento se trabajaron dos actores –las ADEL's y la Gobernación de Santander-, donde se distingue dentro del primer actor un trabajo desde la ADEL Metropolitana y la ADEL de Vélez, las cuales a su vez hacen parte de una red de tipo subnacional conocida como ADELCO, en donde se agrupan las Agencias de Desarrollo Local y las Agencias de Desarrollo Económico Local y todos aquellos instrumentos de desarrollo presentes en nuestro país. Esto ocurre con el fin de fortalecer las acciones en los territorios en que hace presencia. La ADEL Vélez hace parte de redes transnacionales como la Red internacional de turismo sostenible y la Red internacional de Desarrollo local. Se observa que la ADEL Metropolitana no mantiene vínculo con ninguna red internacional. En cuanto al segundo actor, la Gobernación de Santander, no se encontró una relación directa con alguna red en específico.

c) Caldoño: La investigación se llevó a cabo en el municipio de Caldoño y en la Asociación de Municipios del Norte del Cauca –AMUNORCA-, de la cual este municipio hace parte. Caldoño está directamente vinculado a redes de tipo transnacional denominadas Red Iberoamericana de Cooperación Internacional, la UIM y la Red Italiana Colombia Vive; además, este municipio a través de su representante legal hacía parte de una red de tipo gubernamental reconocida como la Red de Alcaldes por la Democracia y la Paz. AMUNORCA participa de un tipo de red transnacional conocida como Ciudades y Gobiernos Locales Unidos –CGLU-, la cual le otorga la oportunidad de relacionarse con gobiernos locales de todo el mundo, fortalecer los miembros y, a su vez, permite aumentar las posibilidades de acceder a la cooperación de aquellos municipios del Norte del Cauca que hacen parte de esta.

COMENTARIOS: Se observa una combinación en las modalidades de Cooperación y Redes, haciendo que cada una de estas se conviertan en un sustento para poder dar continuidad al proceso de Internacionalización en las entidades territoriales. Así mismo, se observa que el desarrollo de esta variable aun es BAJO, según se evidenció en la participación en redes de las entidades territoriales analizadas; se nota un mayor trabajo en la participación de redes transnacionales, siendo relevante el caso de Caldoño; en cuanto a las redes subnacionales, no es amplia la participación y las redes gubernamentales han sido desarrolladas solo en el caso del municipio de Caldoño.

Dificultades de la internacionalización

De la información recolectada, se puede inferir que existen algunos obstáculos para asumir la internacionalización territorial como una estrategia para el desarrollo, tales como:

- a) La carencia de competencias adecuadas y mayores niveles de autonomía que permitan a los gobiernos territoriales asumir y desarrollar actividades en el tema de las relaciones internacionales. Este es un punto muy sensible detectado también en la revisión teórica; es decir, se requiere de mayor descentralización y autonomía territorial.
- b) Ciertos enfoques que manejan algunos organismos internacionales sobre la forma y tipo de cooperación que suministran; es decir, predominan visiones ligadas a la cooperación tradicional fundamentalmente centralizada y basada en la transferencia.
- c) La falta de conocimiento, capacitación y sensibilización sobre las posibilidades que brinda el tema internacional, lo cual implica tanto a funcionarios públicos como a la comunidad en general.
- d) La débil articulación entre los actores del desarrollo, como el gobierno, los agentes privados, la academia y la comunidad. Se pide más compromiso, voluntad política y un papel articulador y dinamizador del gobierno territorial.
- e) Aspectos referidos a la capacidad de gestión, iniciativa y organización de los procesos. Este punto se desarrolla a continuación.

Gestión pública para la internacionalización de los gobiernos territoriales

Tanto la información recogida como los planteamientos teóricos apuntan a la necesidad de adoptar un nuevo modelo de administración pública que permita acercar a la ciudadanía, los gobiernos territoriales y los actores relevantes, con el fin de asumir los nuevos escenarios mundiales, lo que implica que las soluciones se construyan desde la base, en términos de sus recursos, competencias y vocación, con el fin de superar procesos que en muchas ocasiones se manejan de manera vertical o unilateral desde el gobierno central. Con todo, es necesario tener presente la importancia del gobierno central dentro del proceso de internacionalización, más aun cuando este dirige, casi de manera exclusiva, las relaciones exteriores.

De la revisión de las experiencias, se pueden señalar algunos lineamientos para fortalecer la gestión pública territorial para la internacionalización. Debido al interés que

hay en que esto se convierta en una guía para futuras acciones de mejora, es casi imposible desprenderse del componente prescriptivo que las anima (deber ser); pero en todo caso, son el producto de una realidad en la cual han permitido que las cosas funcionen (el ser).

- a) Se observa que las iniciativas de internacionalización han sido incorporadas en los respectivos *planes de desarrollo* como documento guía por excelencia de la gestión pública. A través del plan de desarrollo se le otorga legitimidad al proceso y la necesaria asignación de recursos y tareas para la puesta en marcha del proceso.
- b) Es importante adoptar la estrategia de internacionalización como una *política pública* que le permita permanecer en el tiempo y hacerse de obligatorio cumplimiento a las administraciones que pasen por el territorio. Así mismo, es bueno que la construcción de una política pública lleve implícita la elaboración de *planes estratégicos* que permitan hacer seguimiento y evaluación.
- c) Necesidad de *articulación público-privada* con el fin de armonizar la visión del territorio y actuar de manera integrada en el desarrollo de la estrategia, generando formas de institucionalidad como las ADEL, Asociaciones de Municipios, Sistemas de Cooperación, entre otros. Es importante encontrar aliados estratégicos y fomentar la *participación ciudadana*; lo que genera compromiso y recursos adicionales.
- d) Necesidad de apropiar recursos propios para *cofinanciar los proyectos* (contrapartidas). Complementa la capacidad de gestionar recursos que se encuentran fuera de sus fronteras.
- e) Existencia de *voluntad política*. Se identificó este aspecto como elemento fundamental en la internacionalización, debido a que la participación y vinculación política son primordiales para dar inicio y continuidad a un proceso que requiere de tiempo para que empiece a dar resultados tangibles y duraderos.
- f) Contar con *personal idóneo, capacitado y sensibilizado*. Se evidencia la necesidad de tener un equipo claramente identificado, con responsabilidades y metas específicas; se requieren funcionarios con criterio político, capacidad diplomática, conocimiento económico y excelente manejo de las relaciones con la comunidad. Quien esté a la cabeza del tema debe estar en constante interacción con las demás áreas del gobierno territorial y debe convertirse en un interlocutor siempre disponible para los socios extranjeros, siendo este uno de los motivos por el cual se requieren medios

tecnológicos e informáticos (internet, página web, acceso telefónico).

- g) Con respecto a los *recursos físicos, financieros y administrativos*. Se requiere de un área político-administrativa o un cargo sobre el cual recaiga la responsabilidad de manejar el tema; puede estar en cabeza de una dependencia o grupo ya existente, o se necesite crear un cargo o contratar un profesional para el tema. Es indispensable que se cuente con un espacio y una infraestructura que permita el desarrollo de su labor y que así mismo tenga un mínimo de continuidad en el trabajo, por lo que se requiere la asignación de funciones y la apropiación de recursos respectivos.

Conclusiones

El agotamiento del modelo centralizador del Estado y el nuevo escenario internacional hacen evidente la necesidad de consolidar procesos de desarrollo sobre la base territorial, sea esta local o regional, así como la necesidad de involucrar en tales procesos a los gobiernos territoriales, la sociedad civil, la empresa privada y actores de orden nacional y supranacional, de ser posible. Pese a todo, el nivel nacional central sigue jugando un importante rol debido a su papel de integración interregional, su capacidad económica y de infraestructura y sus competencias jurídicas internacionales. En este sentido, la acción internacional de los gobiernos territoriales no debe entenderse como una afrenta al gobierno central, sino una vía complementaria de trabajo conjunto entre los distintos niveles.

Se observó que algunas entidades territoriales (grandes ciudades, algunos departamentos) han podido vincularse a los procesos de internacionalización, mediante la cooperación internacional (tradicional o descentralizada) y el desarrollo de actividades de *marketing territorial* especialmente; por el contrario, la mayoría de pequeñas unidades territoriales no cuentan con la capacidad institucional necesaria para iniciar procesos de internacionalización, pero esto no significa que no puedan asumir ciertos retos y desarrollar un programa de internacionalización, así sea enfaticando en alguna de las modalidades, tales como la cooperación internacional para la cual no se necesita un desarrollo económico e institucional importante.

Lo anterior lleva a concluir que hay modalidades más asequibles, según el nivel de desarrollo territorial y la complejidad del aparato político-administrativo: los departamentos y grandes ciudades pueden iniciar procesos de *marketing territorial* y participación en redes, mientras que los municipios de pequeño tamaño pueden probar con la cooperación internacional, buscando directamente

recursos de afuera (cooperación descentralizada) o a través del sistema del nivel nacional (cooperación tradicional); también pueden obtener recursos y compartir experiencias a través de los hermanamientos. A medida que se va ganando en experiencia, se genera conocimiento y capacidad institucional para asumir otras modalidades de internacionalización más complejas.

Se evidencia que la modalidad de internacionalización más utilizada es la cooperación internacional. En efecto, al realizar el análisis de las variables su comportamiento fue considerado alto en el estudio de casos, y de otro lado en las entrevistas apareció mencionada con mayor frecuencia. Ahora bien, se observa una fuerte tendencia a continuar actuando bajo los criterios de la cooperación tradicional, en la cual el gobierno central juega un papel muy importante, ya que canaliza y centraliza dichas acciones. No obstante, esto no excluye que las entidades territoriales, aunque de manera tímida, empiezan a utilizar los criterios de la cooperación descentralizada actuando de manera directa con los organismos cooperantes. En cuanto a los hermanamientos, poco se han explorado como un medio de canalizar la cooperación horizontal con fines más culturales y sociales. En conclusión, la cooperación internacional sigue muy vinculada con la obtención de recursos financieros para financiar proyectos de desarrollo.

La modalidad de *marketing territorial* está en segundo lugar, con un desarrollo medio según lo observado. Esto ocurre en tanto se tiene la visión que los procesos de *marketing territorial* se centran en la dimensión económica, quedando excluidos de la dinámica de territorios, cuya fortaleza económica y financiera es muy baja (en este sentido el marketing requiere realizar cierto nivel de inversiones y contar con una base económica).

En tercer lugar se encuentra la modalidad de inserción en redes que tiene un nivel bajo de aplicación. Quizá el hecho de que la inserción en redes no ofrezca recursos económicos de manera tangible como sí lo hace la cooperación internacional hace que los gobiernos territoriales poco se interesen en esta modalidad. Igual comentario opera para los hermanamientos.

Otra conclusión importante es que las modalidades no son excluyentes entre sí sino complementarias; es decir, el marketing puede incluir acciones de cooperación y de redes, así como estrategias basadas en la cooperación, así como en las actividades de redes y marketing. De otro lado, el uso de una u otra modalidad responde u obedece también a las condiciones de cada entidad territorial, como por ejemplo su vocación y nivel de desarrollo económico, político y cultural. Pareciera que a mayor desarrollo económico (caso Santander), se apostara por el *marketing territorial* y

menos por la cooperación internacional y, *contrario sensu*, a menor nivel de desarrollo la estrategia se incline por la cooperación internacional.

Con relación a los obstáculos para asumir la internacionalización territorial como una estrategia para el desarrollo, se encontró lo siguiente: a) la carencia de competencias adecuadas y mayores niveles de autonomía territoriales dificultan las acciones descentralizadas y refuerzan el papel del gobierno central; b) prevalencia de enfoques tradicionales sobre la cooperación internacional, basados en la centralización y la transferencia norte-sur; c) la falta de conocimiento, capacitación y sensibilización sobre las posibilidades que brinda la internacionalización; d) la débil articulación entre los actores del desarrollo tales como los gobiernos, los agentes privados, la academia y la comunidad; e) demás aspectos referidos a la capacidad de gestión pública, la iniciativa y la organización de los procesos.

Finalmente, en cuanto a establecer algunos lineamientos de gestión pública favorables a la internacionalización, parece ser fundamental contar con la voluntad política de los mandatarios territoriales (se requiere divulgación y sensibilización sobre el tema); luego, tener el recurso humano idóneo (capacitación, contratación y desarrollo de competencias) y, en seguida, vincular la estrategia al plan de desarrollo. Una vez que el proceso esté en marcha, aparecen otros aspectos tales como el desarrollo organizacional (innovación, flexibilización y aplicación de procedimientos e instrumentos de gestión), contar con la cofinanciación para los proyectos, desarrollar infraestructuras y niveles de asociatividad público/privado, e involucrar a la comunidad.

Referencias bibliográficas

- Acosta, A. (1999). *Algunos Elementos para repensar el Desarrollo (Una Lectura para Pequeños países)*. Programa interdisciplinario de Población y Desarrollo Local Sustentable. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Albuquerque, F. (s.f.). *Microempresa, Pequeña Empresa y Desarrollo Económico Local*". Extraído el 22 de febrero de 2009 desde www.bantaba.ehu.es/coop/files/view/Desarrollo_econ%3%b3mico_local.
- Alcaldía de Medellín (2005). *Plan de Desarrollo 2004-2007: Medellín compromiso de toda la ciudadanía*. Extraído el 13 de abril de 2009 desde http://www.medellin.gov.co/alcaldia/jsp/modulos/P_desarrollo/
- Alcaldía Mayor de Bogotá (2008). *Estrategia de Cooperación Internacional de Bogotá, Distrito Capital*. Secretaría General, Secretaría Distrital de Planeación, Secretaría Distrital de Hacienda. Extraído el 3 de mayo de 2010 de http://www.sdp.gov.co/www/resources/eci_.pdf
- Avramescu, T., & Popescu, R. (2008). *Tourism. Part of the sustainable local development*, Scientific Conference MIBES Larissa, pp. 572-580, en: www.mibes.teilar.gr/.../MIBES%202008%20POSTER%20PROGRAMME.pdf. Consulta en abril de 2010.

- Bauman, Z. (2005). *La globalización. Consecuencias humanas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Beck, U. (1998). *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Barcelona: Paidós.
- Bell, D. (2000). *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*. Madrid: Taurus.
- Boisier, S. (1995). *En Busca del Esquivo Desarrollo Regional: Entre la Caja Negra y el Proyecto Político*. Santiago de Chile: ILPES.
- Boisier, S. (1999). *Desarrollo (Local): ¿De qué estamos hablando?* Extraído el 13 de diciembre de 2008, de <http://www.cedet.edu.ar/sitio/administracion/agenda/boisier.pdf>.
- Boisier, S. (2005a) ¿Hay Espacio para el Desarrollo Local en la Globalización? *Revista de la CEPAL*, 86. Extraído el 10 de enero de 2009 de <http://www.hegoa.ehu.es/dossier/DHL/BoisierHayespacioparaeldesarrollolocal.pdf>
- Boisier, S. (2005b). *La imperiosa necesidad de ser diferentes en la globalización: El mercadeo territorial. La experiencia de las regiones chilenas*. Extraído el 26 de abril de 2009 desde <http://www.redelaldia.org/IMG/pdf/1035.pdf>.
- Borja, J., & Castells, M. (1997). *Local y Global. La gestión de las ciudades en la era de la información*. Madrid: Grupo Santillana de Ediciones.
- Botero, M. (2004a). *Misión y posibilidades de Inserción Internacional de las regiones en el marco de la globalización*. Documento de Investigación No. 1. Grupo de Estudios Regionales Universidad del Rosario. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Botero, M. (2004b). *Desarrollo regional e internacionalización de las regiones*. Documento de Investigación No. 3. Grupo de Estudios Regionales Universidad del Rosario. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Botero, M. (2009). *Las Relaciones Internacionales de las regiones en un Estado Centralista: El caso Colombiano*. Ponencia presentada en el marco del Segundo Coloquio de Administración Pública. ESAP. Bogotá 10, 11 y 12 de noviembre de 2009. Sin publicar.
- Buchelli, F. (2009). *Es tiempo de aprovechar las oportunidades globales en su municipio*. Bogotá: Federación Colombiana de Municipios, VNG Internacional.
- Carrasco, A. (2004). *Sistemática para el Desarrollo Económico Local*. Ponencia para el Encuentro Internacional: Desarrollo Local en un Mundo Global. México.
- Castelleti, O. (s.f.). *Un modelo alternativo de desarrollo económico local*. UNDP/APPI. Extraído el 16 de abril de 2009 desde http://www.prochile.cl/documentos/pdf/seminario_iberpyme_pnud.pdf
- Colciencias (2003). Elementos para la formulación de proyectos de investigación científica y tecnológica. Bogotá: Colciencias.
- Confederación de Fondos de Cooperación y Solidaridad (2001). *Municipalismo y Solidaridad Guía sobre la Cooperación Descentralizada*. Colección: Cooperación Municipal No. 5. Consulta el 1 de marzo de 2009 en: http://www.bantaba.ehu.es/coop/files/view/Muni_y_Soli1.pdf?revision%5fid=56575&pac..
- Corò, G., & Volpe, M. (s.f.). *Competitiveness, internationalization and local development: emerging scenarios*. Venice International University. En: www.cavirc.net/htdocs/knowning/Event---ex/...Development-.../doc3.pdf. Consultado en marzo de 2010.
- Cuervo, L. M. (1998). Desarrollo económico local: leyendas y realidades. En: *Territorios. Revista de Estudios regionales y Urbanos*, 1. 9-24.
- Cuervo, L. M. (2006). *Globalización y Territorio*. En: CEPAL Gestión Pública, Serie 56. Santiago de Chile: ILPES.
- Departamento Nacional de Planeación (2008). Caracterización del desarrollo territorial departamental. Extraído el 24 de mayo de 2009 desde: http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DDTS/Ordenamiento_
- Díaz, L. (2008). *La cooperación oficial descentralizada. Cambio y resistencia en las relaciones internacionales contemporáneas*. Madrid: Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación. Universidad Complutense de Madrid.
- Held, D. (1997). *La democracia y el orden global. Del Estado moderno al gobierno cosmopolita*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Hocking, B. (1993). *Localizing Foreign Policy: Non-Central Governments and Multilayered Diplomacy*, Londres y Nueva York, Macmillan y St. Martins Press.
- Jessop, B. (1999). *Crisis del Estado de Bienestar. Hacia una Nueva Teoría del Estado y sus Consecuencias Sociales*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores.
- Jiménez, W. G. (2005). Internacionalización e integración, los retos sobre la governance y la gestión pública de la ciudad. El caso Bogotá D.C., en: Juvinao M. y Bernal, I. (Comps.), *Reflexiones de la Administración Pública*. Bogotá: ESAP, pp. 155-177.
- Jiménez, W.G. (2008). Gestión Pública y Desarrollo Territorial. Gobernanza para la gestión del desarrollo local, en B. Niño (Comp.). *Descentralización, conflicto, participación y territorio (279-326)*. Bogotá: Universidad Nacional.
- Jiménez, W. G., Ochoa, A., & Pineda, E. (2010). Internacionalización territorial. Posibilidades y dificultades para los gobiernos subnacionales. *Revista Administración & Desarrollo*, 38 (52), 113-130.
- Lecours, A. (2002). When Regions Go Abroad: Globalization, Nationalism and Federalism. Conference "Globalization, Multilevel Governance and Democracy: Continental, Comparative and Global Perspectives", Queen's University, Kingston, en: www.pinkcandyproductions.com/portfolio/conferences/globalization/pdfs/lecours.pdf. Consulta en abril de 2010.
- López, A. (s.f.). *Marketing territorial. Iniciativa para la formación y el empleo XXI*. Extraído el 22 de marzo de 2009 desde <http://www.formater.com/ressources/telechargement/article/marketing%20territorial.pdf>.
- Medina, J. (1996). Los aspectos psicosociales y culturales en la competitividad y la gestión del desarrollo regional. En: J. Medina y E. Varela (Comps.) *Globalización y gestión del desarrollo regional*. Cali: Universidad del Valle.
- Medina, J., & Varela, E. (1996). *Globalización y gestión del desarrollo regional. Perspectivas Latinoamericanas*. Cali: Universidad del Valle.
- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (2005). *Orden AEC/1303/2005, de 27 de Abril*. Extraído el 20 de abril de 2009 de <http://74.125.93.132/search?q=cache:devjLjR38z4J:www.boe.es/boe/dias/2005/05/12/p>.
- Ochoa, A., & Pineda, E. (2009). *Internacionalización y Desarrollo Local. Instrumentos de Internacionalización aplicables a la generación de desarrollo local*. Facultad de Pregrado, ESAP. Monografía de grado sin publicar.
- Parra, C. (2009). *Internacionalización para el Desarrollo Local: Marco de Actuación y Competencias de las Entidades Territoriales Frente a la Internacionalización*. Tesis no publicada, ESAP, Facultad de Pregrado.
- Pinto, M. (2006). *Desarrollo Económico Local: Orientaciones e Instrumentos Para Alcaldes y Gobernadores*. Bogotá: Legis.
- Polése, M. (1998). *Economía urbana y regional. Introducción a la relación entre territorio y desarrollo*. Cartago-Costa Rica: Libro Universitario Regional.
- Ponce, A. (2005). Dificultades del desarrollo y vinculación externa de los municipios mexicanos: competitividad y cooperación. En: J. Mendoza. *Políticas Públicas: Cambio social e Institucional*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.

- Ponce, A. (2009). *Cooperación transregional y binacional en América del Norte: hacia un marco de análisis*. Ponencia al XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Salvador de Bahía-Brasil, 27 a 30 de octubre.
- Presidencia de la República (2007). *La Cooperación Internacional y su Régimen Jurídico en Colombia*. Acción Social. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia.
- Santos, B. de S. (2002). *La globalización del derecho. Los nuevos caminos de la regulación y la emancipación*. Bogotá: Universidad Nacional-ILSA.
- Sanz, B. (2008). *Elementos para la Construcción de una Política Pública Local de Cooperación Descentralizada. Volumen 2*. Barcelona: Diputación de Barcelona.
- Sassen, S. (2001). *¿Perdiendo el control? La soberanía en la globalización*. Barcelona: Ediciones Bellaterra.
- Stocchiero, A. (2002). International partnerships for local development, International Conference on Territorial Development, CeSPI, consultado en abril de 2010 en: www.cespi.it/STOCCHIERO/local%20development.pdf.
- Tajadura, J. (2004). ¿El ocaso de Westfalia? Reflexiones en torno a la crisis del constitucionalismo en el contexto de la mundialización. *Revista de Estudios Políticos (Nueva Época)*, 123. 316-319.
- Torrijos, V. (2000). La diplomacia centrífuga. Preámbulo a una política exterior de las regiones, en *Revista Desafíos*, 2. 19-54.
- Ugalde, A. (2006). La acción exterior de los actores gubernamentales No Centrales: Un fenómeno creciente y de alcance mundial. *Revista de Ciencias Sociales Politika*, 2. 115-128.
- Zapata, E. (2007). *Manual Práctico para Internacionalizar la Ciudad. Volumen I*. Barcelona: Diputación de Barcelona.
- Zapata, E. (2008). *Dinámicas de Articulación Internacional a Iniciativa de los Gobiernos Locales: Panorama Actual y Retos a Futuro*. Extraído el 15 de marzo de 2009 desde http://www.conferencia-socd.org/docs/articulacion_internacional_entre_gl_e%20zapata.pdf.
- Zea, M. (2002). *Fundamentos Jurídicos sobre la Cooperación Internacional en Colombia*. Bogotá: Agencia Colombiana de Cooperación Internacional ACCI.
- Zubelzú, G. (2004). *Provincias y Relaciones Internacionales*. Extraído el 3 de mayo de 2009 desde www.cooperaciondescentralizada.gov.cl/1511/articles-68378_recurso_1.pdf.