



FEDERACIÓN
COLOMBIANA
DE MUNICIPIOS

UNA INVITACIÓN ESTRATÉGICA

¡De cara al mundo!

Gestión internacional de gobiernos locales
y asociaciones municipales

GUÍA PRÁCTICA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN MUNICIPAL

FASCÍCULO

1

Es tiempo de aprovechar las *oportunidades globales* en su municipio

La globalización ha cambiado el planeta: los flujos de información y comercio, de capitales y personas transforman día a día la vida en las ciudades grandes y pequeñas, los distritos, las regiones y el campo.

La globalización abre nuevas oportunidades para los municipios colombianos: participar en redes internacionales, establecer relaciones de cooperación descentralizada, desarrollar programas de marketing territorial y de integración a bloques regionales, entre otras modalidades.

¡Anímese! Esta es una invitación estratégica para su municipio y su región: la internacionalización es posible, rentable y optimizable.

Es tiempo de ponernos *De cara al mundo*.

La Federación Colombiana de Municipios, a través de su oficina de cooperación internacional, busca apoyar a todos los municipios, distritos y asociaciones de municipios de Colombia y pone a su disposición esta guía práctica para la internacionalización municipal, y los invita a consultar las herramientas digitales.

Presentamos en este primer fascículo una aproximación sobre el papel de los gobiernos locales en los procesos de globalización en curso. Esta es una invitación para hacer de su municipio un actor relevante en el contexto internacional, por medio de la puesta en marcha de una acción internacional con sentido.



El proceso de globalización que vivimos ha impulsado a muchos municipios, ciudades y regiones en todo el mundo a desarrollar acciones de internacionalización económica y política.

● ¿En qué estamos?

En las últimas dos décadas, la participación internacional de los gobiernos locales ha abierto nuevas posibilidades de gestión y gobernabilidad. La oportunidad de conformar redes y asociaciones internacionales ha ayudado a encontrar soluciones a los problemas de índole local y a favorecer una mejor inserción internacional del territorio.

Cada vez es más común escuchar experiencias de ciudades y municipios que inician procesos de este tipo. La internacionalización municipal es una estrategia:

Posible para municipios de todas las categorías;

Rentable, pues genera ventajas concretas para el desarrollo local y regional;

Optimizable, fortaleciendo iniciativas internacionales en las que participen conjuntamente diversos gobiernos locales.

A través de la vinculación externa los municipios buscan la cooperación y la complementariedad con sus homólogos más allá de las fronteras nacionales. Y con sus vecinos nacionales, en vez de competir, pueden asociarse para unir recursos y fortalezas y obtener mayores y mejores beneficios.

● ¿Por qué actuar desde lo local?

Hay tres razones centrales para que el gobierno local piense y desarrolle una estrategia de internacionalización:

La agenda internacional de desarrollo ha venido incluyendo temas como la educación, la pobreza, la salud, el comercio, el medio ambiente, entre otros, que de una u otra forma tienen que ver con las responsabilidades cotidianas de los gobiernos locales en todos los países.

Su reto es abrirse paso internacional, en conjunto, para que las decisiones que se tomen en los foros multilaterales incluyan sus especificidades y contribuyan a su desarrollo.

Conceptos como city marketing, diplomacia entre ciudades, ciudades globales, ciudades de comercio justo, etc., hacen énfasis en la necesidad de interactuar con otras poblaciones en el mundo, con el fin de resolver o dar soluciones a problemas locales.

Los objetivos de desarrollo del milenio, claves para alcanzar un mundo mejor son tarea fundamental del gobierno local.



el escenario internacional

Los gobiernos locales se han convertido en actores claves de la agenda internacional de desarrollo.

● Actores locales principales

La internacionalización municipal hace referencia a la posibilidad de incorporar la planeación internacional en las políticas y la agenda locales. Para ello es necesario que el gobierno cuente con la sociedad civil, la empresa privada, las cooperativas, las universidades, la iglesia, entre otros actores, los cuales se constituyen en socios fundamentales para asegurar una mejor y más sostenible acción internacional de los municipios.

Marco general de acción de los gobiernos locales

Internacional

- ▣ Declaración Universal de los Derechos Humanos 1948. Artículo 21.
- ▣ Carta de la Federación Mundial de Ciudades adoptada en Aires-les Bains. 1957
- ▣ Declaración Mundial sobre la Autonomía Local, adoptada por el Consejo de la Unión Internacional de Autoridades Locales -IULA- 1993
- ▣ Declaración de Viena 1993
- ▣ Declaración de Estambul 1996
- ▣ Agenda 21 y la Declaración Política sobre Desarrollo Sustentable
- ▣ Declaración del Milenio y los Objetivos de Desarrollo del Milenio

Nacional

- ▣ Constitución Política de Colombia Título IX
- ▣ Ley 1150 de 2007 Artículo 20
- ▣ Plan nacional de Desarrollo
- ▣ Visión 2019

● Para abrirse al mundo

› Documentos claves

Objetivos de Desarrollo del Milenio –ODM–, Tratados de Libre Comercio, procesos de integración binacional a partir de comisiones de vecindad y de frontera.

› Redes internacionales que trabajan temas de su municipio:

- Organización Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos - CGLU-.
- Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones FLACMA-.
- Iniciativa ART: Apoyo a las Redes Territoriales y Temáticas de Cooperación para Desarrollo Humano.

› Agencias nacionales

- El Sistema Nacional de Cooperación Internacional.
- Federación Colombiana de Municipios.

En 1992 la

Municipalidad de Rosario, Argentina, creó su Dirección de Relaciones Internacionales desde la cual se fomenta la acción internacional de la ciudad a partir de redes de ciudades, la promoción económica y comercial y la participación en ferias y congresos.



Consiste en la participación activa del territorio en el sistema internacional de desarrollo. Principalmente, 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.

¿Qué es?

Es una modalidad del desarrollo local-regional en la que tanto el gobierno como el conjunto de actores e instancias de la vida municipal están abiertos al mundo, a los flujos de información, capitales, recursos y gentes propios de la globalización.

- ✓ Es mayor representación y promoción internacional.
- ✓ Es la búsqueda de inversión, turismo y comercio.
- ✓ Es incidencia política del territorio.
- ✓ Es hacer de la gestión local un ejercicio de autonomía con visión internacional.
- ✓ Es la internacionalización de la gestión local.
- ✓ Es un espacio para que el territorio ejerza gobernabilidad internacional.
- ✓ Es un medio para el alcance de un fin superior: el desarrollo multidimensional del territorio.

¿Qué no es?

La acción internacional no debe pensarse como un decálogo de buenas intenciones por ejecutar, ni mucho menos como la elaboración y presentación de proyectos de financiación internacional. La manera tradicional como los municipios han accedido a la internacionalización, ha sido a través de mecanismos de cooperación internacional, lo que ha significado la utilización de herramientas limitadas de internacionalización y el eventual desaprovechamiento de otros mecanismos de inserción internacional.

- ✗ No es sólo cooperación internacional.
- ✗ No es financiación a propuestas de desarrollo local.
- ✗ No es una acción fortuita o coyuntural.
- ✗ No es una acción que satisfice sólo prioridades locales.
- ✗ No es una acción que deje a un lado la articulación institucional.
- ✗ No es la suma de las relaciones con el extranjero, o la suma de proyectos.
- ✗ No es una nueva competencia municipal.



municipal: ¿en qué consiste?

¿Por qué se justifica?

La internacionalización municipal trae consigo la posibilidad de conocer e intercambiar experiencias de gestión, posibilidades de inversión y de negocios y emprender acciones específicas de codesarrollo (migraciones y re-dirección de remesas al territorio).

Una acción internacional estructurada permite a los municipios hacer frente a los procesos de integración y globalización vigentes. No emprenderla supone la existencia de un alto costo de oportunidad, el cual puede ser reflejado en un deterioro político y electoral para el gobierno local.

¿Cuál es el objetivo?

La internacionalización municipal busca hacer del territorio, del gobierno local y de sus ciudadanos, agentes comprometidos en la búsqueda de soluciones integrales a los problemas sociales, culturales y ambientales del municipio, competitivos en el ámbito económico.

¿Quiénes pueden iniciar una acción internacional?

Si bien son los municipios más grandes los que han logrado articular una acción internacional en su territorio, los municipios pequeños, de manera individual o asociados con sus vecinos, también pueden participar y benefi-

ciarse del proceso. Se necesita creatividad, innovación y asociación.

¿Qué temas pueden desarrollarse?

A partir de la estrategia de desarrollo local, los temas locales que pueden trabajarse pueden ser:

- › Desarrollo económico local
- › Descentralización y autonomía local
- › Promoción del turismo
- › Patrimonio cultural
- › Ciencia, tecnología e innovación
- › Gobernabilidad
- › Democracia y participación
- › Desarrollo urbano
- › Medio ambiente sostenible
- › Educación
- › Seguridad
- › Derechos Humanos
- › Cohesión Social

Alcances de la actividad internacional

Los municipios que desarrollan una estrategia de internacionalización la deben enmarcar en la política internacional y de relaciones exteriores del Estado colombiano.

Algunos ejemplos:

1. Asociaciones de municipios Amunorca, Asopatía, Asolínea, Asocentro, Ama.
2. Departamento de Nariño, Tolima.
3. Ciudades y municipios como Puerto Carreño, Pereira, Ibagué, Caldonó, Corinto.



● Insumos

● Proceso

1. Actores locales

- › Gobierno Municipal
- › Asociaciones de municipios
- › Agencias de desarrollo local –ADEL–
- › Organizaciones indígenas
- › Agrupaciones profesionales
- › Cooperativas, sindicatos, organizaciones de mujeres o de jóvenes, organizaciones e instituciones educativas, culturales y de investigación
- › Iglesias
- › Organizaciones No Gubernamentales que puedan contribuir al desarrollo

- › Definir prioridades del territorio a internacionalizar
- › Consolidar las experiencias exitosas del Banco de Proyectos
- › Planear internacionalmente con base en una plataforma multi-actoral

2. Motivaciones para emprender acción internacional

- › Transferencia de tecnología y conocimiento
- › Política e institucional
- › Económica y financiera
- › Cultural
- › Humanitaria

- › Definir una **Agenda Estratégica** basada en diferentes modalidades de gestión
- › Ejecutar las acciones, monitorearlas y evaluarlas

Condiciones del proceso

- › La acción internacional debe ser un proceso que se inscriba en el **marco de una estrategia** de largo aliento y que haga parte de los planes de desarrollo territorial del gobierno local.
- › La acción internacional debe ser **coherente** con las prioridades del gobierno local y **legítima** con las necesidades del territorio.



internacionalización municipal

Resultados e impactos en el desarrollo local

Resultados

- › Visibilidad internacional
- › Opciones de acceso a nuevos mercados
- › Participación en eventos de comercio, industria e inversión
- › Construcción de redes internacionales (temáticas o sectoriales)
- › Acceso a preferencias comerciales y políticas
- › Redirección de remesas de colombianos que vienen del extranjero al territorio
- › Intercambiar experiencias y lecciones aprendidas
- › Obtención de premios internacionales

Impactos

- › Mejora de la calidad de la población
- › Nuevas fuentes de ingreso y empleo
- › Mejores servicios públicos y sociales
- › Empresas competitivas e innovadoras
- › Consolidación de espacios de participación
- › Creación y fortalecimiento de Alianzas público privadas
- › Reducción en la fuga de cerebros

- › La acción internacional debe contar con **voluntad** política, **recursos** financieros y con **personal** especializado.
- › La acción internacional debe ser producto de las **alianzas estratégicas** que logre concretar el gobierno local con la sociedad civil y la empresa privada.
- › La internacionalización municipal debe ser incentivada a través de un proceso deliberatorio y participativo.



Un proceso de acción internacional puede ejecutarse por medio de diferentes modalidades.

● Marketing Territorial

Consiste en la construcción de un plan encaminado a diseñar acciones para la promoción económica, política y cultural de un territorio. En la elaboración del plan se debe tener presente la propuesta de valor territorial, las acciones para enriquecer el territorio y la promoción del mismo. La complejidad del proceso obliga a contar con un sólido respaldo comunitario y una fuerte apropiación local.

● Integración

La integración hace referencia a la manera en que el territorio puede generar mayores ingresos por medio de la promoción de las exportaciones, la atracción de inversión extranjera directa, la certificación internacional de nuevos productos, a partir del comercio justo, y el redireccionamiento de remesas.

Uno de los principales instrumentos de la integración es la política comercial del territorio, la cual consiste en brindar apoyo a las empresas locales por medio de una proactiva implementación de ruedas de negocios y misiones internacionales de promoción. Sumado a esto, el papel del gobierno local consiste en trabajar decididamente con las cámaras de comercio y oficinas de representación internacional con el fin de abrir mercados o satisfacer demandas insatisfechas en otros países o regiones.

El Pueblo del Pan

Fue el tema elegido por los habitantes de Bovenistier (Waremmé, Valonia, Bélgica) para reactivar la vida social, cultural, económica y la ordenación de este pequeño burgo. Un grupo de reflexión local, después de haber elaborado un inventario de los recursos humanos y físicos disponibles para determinar lo que aún era posible realizar in situ, elige la estrategia de “pueblo temático”, que consiste en mancomunar distintos proyectos relativos a un tema único. Fue elegido como tema el pan, dada la importancia de los campos de trigo en la región y la existencia de una escuela de panadería artesanal en Waremmé, así como de una panadería artesanal en el

propio Bovenistier. La primera Fiesta del Pan se organizó en 1993. El éxito del acontecimiento crece cada año, de modo que las autoridades públicas reordenan el pueblo (equipamientos, espacios verdes), el sector de la panadería adquiere un nuevo empuje con la apertura de comercios en las ciudades de Waremmé y Lieja.



internacionalización municipal

En la actualidad, las más utilizadas por los gobiernos locales son las siguientes:

● Cooperación Descentralizada

Consiste en un nuevo enfoque de la cooperación internacional al desarrollo que busca establecer relaciones con actores de representación local y que, bajo el liderazgo del gobierno local, procura estimular las capacidades del territorio.

Entre los instrumentos más utilizados de esta modalidad se encuentran los hermanamientos entre ciudades. En ellos, las ciudades pueden iniciar relaciones de intercambio de experiencias o de transferencia de conocimiento, con el fin de dar solución a problemas comunes.

Tenga en cuenta:

- › Usted como gerente del desarrollo local, puede hacer una acción exterior con cada una de las modalidades anteriores. Ninguna de ellas es excluyente para su objetivo de internacionalización. Al contrario, el complemento entre modalidades hace de su acción exterior una estrategia integral, coherente y sostenible.
- › Realice un diagnóstico sobre el estado de ejecución de estas modalidades de acción exterior en su territorio. Identifique las ventajas y defina un plan estratégico para incorporarlas en su agenda de acción exterior municipal.

● Redes Internacionales

La necesidad de buscar mayor flexibilidad e interactuar con más de dos actores, originó la modalidad de redes de acción internacional. En ellas, el trabajo mancomunado entre parejas de municipios en distintos países favorece la consolidación de economías de escala, la representación internacional en bloque y el trabajo asociativo sin restricción de jerarquías.

La ciudad de Pamplona, Norte de

Santander, mantiene un hermanamiento con la Pamplona Española desde el año 2001. Según la carta de hermandad firmada, ambas ciudades se comprometen a estrechar, fomentar y establecer los lazos de cooperación y comprensión mutua en los ámbitos sociales, económicos y culturales, y a poner los medios necesarios para que ello sea posible dentro de un espíritu de reciprocidad y confianza.



¿Qué se necesita para iniciar?

Las recomendaciones de cómo construir una acción local pueden ser las siguientes:

- 1. Construya** la memoria institucional sobre internacionalización en su municipio: Documentese sobre el estado de internacionalización que ha hecho su municipio en administraciones pasadas.
- 2. Tome** la iniciativa: defina con los actores relevantes del territorio las temáticas que pueden ser sujetas de internacionalización.
- 3. Coordine** las necesidades de internacionalización con las prioridades de gobierno: identifique los ejes del plan de desarrollo que pueden ser ejecutados a través de las modalidades de internacionalización:
 - Marketing territorial
 - Integración
 - Cooperación descentralizada
 - Redes internacionales
 - Programas de gobernanza
- 4. Piense** en región: si su municipio es pequeño, sin duda alguna la internacionalización también puede ayudarle. Para sacarle el máximo provecho, trabaje en asociación con otros municipios o regiones con el fin de apalancarse financiera y políticamente.
- 5. Pida** acompañamiento con organizaciones que trabajen el tema: si su municipio no cuenta con una oficina especializada, apóyese con asistencia técnica para que capacite a los funcionarios. O si lo prefiere, puede solicitar acompañamiento en la operación internacional. Consulte el portafolio de servicios de la Federación Colombiana de Municipios en esta área.
- 6. Articule** la estrategia internacional en las políticas municipales de desarrollo: La sostenibilidad de una acción internacional esta dada en función de qué tanto ésta hace parte o complementa la política de desarrollo del municipio. Piense que la internacionalización solo puede ser efectiva cuando hace parte de una estrategia de largo plazo. Acciones aisladas desgastan la institucional y dificultan la obtención de resultados. Si el **plan de desarrollo** no menciona acciones de internacionalización o no considera que sea susceptible por internacionalizar, consulte los **Objetivos del Desarrollo del Milenio -ODM-** y revise cómo el **gobierno local** trata de atender estas metas internacionales.
- 7. Institucionalice:** Haga de la internacionalización una política pública transversal a la gestión local de su municipio.



acciones internacionales?

La acción internacional, en última instancia, es una decisión local, voluntaria y discrecional. Por lo tanto, es el gobierno territorial el que debe estimular y socializar las ventajas que puede atraer una estrategia de este tipo a la comunidad, con el fin de decidir si internacionaliza o no al territorio.

● ¿Cómo articular la acción internacional con las prioridades de gobierno?

Los municipios y regiones que han llevado a cabo acciones internacionales con éxito son los que han logrado articular en su plan de desarrollo local la **Agenda Estratégica**, con su respectivo plan de acción.

Una acción internacional duradera necesita de un marco estratégico que le permita definir el alcance de internacionalización, las modalidades de operación y la correspondiente evaluabilidad de las acciones. Para ello, es recomendable que los gobiernos locales lideren,

comuniquen y sensibilicen a la población de la puesta en marcha de la **Agenda Estratégica**, con el fin de estructurar una planeación con contenido internacional.

Entre las ventajas más importantes de hacer una **Agenda Estratégica** están:

- › Lograr una planeación internacional ordenada y coherente.
- › Diseñar políticas públicas locales con orientación internacional.
- › Definir una gestión orientada a resultados.
- › Adecuar instituciones y definir responsabilidades.

Conozca lo que se está haciendo en:

- Los Objetivos de Desarrollo del Milenio
- Visión Colombia 2019 II Centenario
- Agenda interna (cartillas regionales y sectoriales)
- Programa de Corredores Arteriales de Comercio Exterior
- Sistema Nacional de Información Cultural
- Sistema de Propiedad Intelectual a la Competitividad y Productividad Nacional
- Comisiones Regionales de Competitividad
- Fondo Colombiano para la Modernización y Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas –Fomipyme-
- Plan Estratégico Exportador (Acuerdos y preferencias arancelarias)
- Red Juntos para la superación de la pobreza extrema
- Régimen de inversión extranjera directa



10 Consejos para una práctica internacional exitosa

1. Ser pro-activo: tener iniciativa y abrirse al mundo
2. Ser receptivo: traer el mundo a su ciudad
3. Superar la noción de "donante-beneficiario"
4. Ser realista y evitar la dispersión
5. Garantizar el respaldo y la voluntad política
6. Fortalecer las capacidades técnicas
7. Coordinar y comunicar al interior del gobierno local
8. Limitar los laberintos burocráticos
9. Exigirse resultados concretos e impacto
10. Anticipar los cambios e innovar

Tomado Manual práctico para internacionalizar la ciudad del Observatorio de Cooperación Descentralizada Unión Europea América Latina

Federación Colombiana de Municipios
Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos
VNG International
ISBN obra completa 978-958-98299-2-9
ISBN 978-958-98299-3-6
Bogotá, Colombia | Abril, 2009
www.fcm.org.co

Federación Colombiana de Municipios
Gabriel Jaime Cadavid
PRESIDENTE
Carlos Arturo Giraldo
VICEPRESIDENTE
Gilberto Toro Giraldo
DIRECTOR EJECUTIVO

Proyecto Herramientas Prácticas para la Internacionalización Municipal

Coordinación
Marcela Jaramillo Suárez
DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN,
MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO MUNICIPAL

Paola Andrea Arjona Caycedo
ASESORA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Fernando Buchelli
AUTOR - CONSULTOR FCM

José Miguel Hernández Arbeláez
ASESOR EDITORIAL

Victoria Eugenia Peters Rada
DISEÑO GRÁFICO



Esta Herramienta ha sido desarrollada con el apoyo económico del Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos a través de VNG International y su programa "LOGO SOUTH VNG Association Capacity Building Program 2007-2010"

