



Hacia una acción internacional sostenible en las ciudades



Ciudades al mundo

08

Los gobiernos locales han requerido consolidar e incrementar su presencia en la escena internacional y dar una mayor coherencia a las acciones que sus diversas áreas y departamentos llevan a cabo en este campo, estableciendo, como es el caso de varias ciudades de América Latina, estrategias de internacionalización con visión de política pública.

El presente cuaderno analiza algunas claves para la sostenibilidad de la acción exterior local a largo plazo con la necesidad de evidenciar resultados positivos y de superar los cambios políticos y administrativos de los gobiernos. Se destaca que los procesos de medición y evaluación son fundamentales para afianzar dicha política pública, pero hasta ahora estos se han centrado en variables cuantitativas. Se requiere pensar en nuevas dimensiones en términos cualitativos y visibles para la población.

Este libro ha sido realizado por la Alianza Euro Latinoamericana de Cooperación entre Ciudades, AL-LAs, en el marco del Programa de Cooperación Integral, PCI, en colaboración con la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas, UCCI. Su edición ha estado a cargo de la Universidad del Rosario y Glocal Actions and Solutions, y ha contado con el apoyo de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana, ACI Medellín.

AL-LAs es una alianza de ciudades e instituciones de gobiernos locales de Europa y América Latina que impulsan una nueva forma de acción y cooperación internacional desde lo local.

Bajo el liderazgo del Gobierno de la Ciudad de México, en AL-LAs se suman las ciudades de Belo Horizonte, Río de Janeiro y el Gobierno del Estado de Minas Gerais, Brasil; Lima, Perú; Madrid, España; Medellín, Colombia; Montevideo, Uruguay; París, Francia y Quito, Ecuador, así como a las redes europeas de Ciudades Unidas de Francia y el Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional, España.

Con este octavo tomo de la colección de *Cuadernos para la internacionalización de las ciudades*, AL-LAs reafirma la importancia de hacer de la internacionalización local una práctica de buena gobernanza cuyos resultados impacten en el bienestar social, la colaboración y la posibilidad de llevar el mundo a la comunidad y la comunidad al mundo.

ALCAs / Ciudades al mundo

Hacia una acción internacional sostenible en las ciudades

CDMX



MADRID



En colaboración con:



José Ramón Amieva

Jefe de Gobierno de la Ciudad de México

Cuahtémoc Cárdenas Solórzano

Coordinador General de Asuntos Internacionales

Víctor Hugo García Zapata

Director General de Cooperación Internacional

Manuela Carmena

Alcaldesa de Madrid

Antonio Zurita

Director General de Acción Internacional y Ciudadanía Global

Pablo Martínez Osés

Director General de la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas

*Hacia una acción internacional sostenible en las ciudades.
Cuadernos para la Internacionalización de las Ciudades, número 8*

Primera edición 2018

Este libro ha sido realizado, sin fines de lucro, por la Coordinación General de Asuntos Internacionales de la Jefatura de Gobierno de la Ciudad de México en el marco de la Alianza Euro Latinoamericana de Cooperación entre Ciudades, AL-LAs; el Ayuntamiento de Madrid, a través de la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas, UCCI; la Universidad del Rosario, Colombia; y Glocal Actions and Solutions S.A.S. El mismo contó con el apoyo de la Agencia de Cooperación en Inversión de Medellín y el Área Metropolitana, ACI Medellín. Las opiniones expresadas en él son responsabilidad exclusiva de los autores y no reflejan en modo alguno la posición oficial de los miembros y colaboradores de AL-LAs ni de la UCCI.

© Derechos Reservados

Gobierno de la Ciudad de México, México
Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas
2018

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

ISBN 978 607 02 5093 4

JEFATURA DE GOBIERNO DE LA CIUDAD DE MÉXICO

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

www.cdmx.gob.mx

COORDINACIÓN GENERAL Paola Andrea Arjona Caycedo
José Antonio Mancebo

COORDINACIÓN EDITORIAL Braulio Antonio Díaz Castro

AUTORES Jeannette Vélez.
Glocal actions and solutions S.A.S
Sandra Olaya Barbosa y Diego Silva Ardila
Universidad del Rosario, Colombia

CUIDADO DE LA EDICIÓN Johanna Fernández Rodríguez
Mariana Flores Mayén
Ana Itzel Hernández Ramírez
Edith Ángeles Baxcajay

DISEÑO GRÁFICO Andrés Mario Ramírez Cuevas

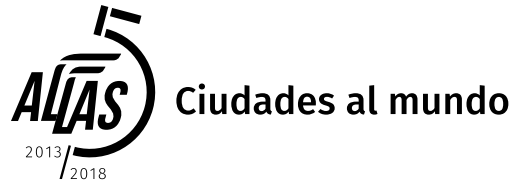
ILUSTRACIONES Ismael Villafranco

FOTOGRAFÍA PORTADA Cortesía ACI Medellín

UNIÓN DE CIUDADES CAPITALES IBEROAMERICANAS

Montalbán 1
28014 – Madrid, España

www.ciudadesiberoamericanas.org



Con el apoyo de la UCCI

Socios



Coordinación General AL-LAs

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

Director General de Cooperación Internacional
Víctor Hugo García Zapata
Directora Técnica
Paola Andrea Arjona Caycedo
Subdirector de Gestión de Conocimiento
y Comunicaciones
Braulio Antonio Díaz Castro
Gerente Administrativo
Angélica Montes Díaz

Socios AL-LAs

Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, Brasil

Alexandre Kalil, Prefeito
Patricia Romanelli, Directora de Relaciones
Internacionales

Prefeitura Municipal de Río de Janeiro, Brasil

Marcelo Crivella, Prefeito
Antonio Fernandes Cruz de Mello,
Coordinador de Relaciones Internacionales

Gobierno del Estado de Minas Gerais, Brasil

Fernando Damata Pimentel, Gobernador
Carina Reyder, Jefe de Relaciones Internacionales
del Gobierno del Estado

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

Federico Gutiérrez, Alcalde
Catalina Restrepo, Directora ACI Medellín

Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador

Mauricio Rodas, Alcalde
Cristian Espinoza Cañizares, Director Metropolitano
de Relaciones Internacionales

Ayuntamiento de Madrid, España

Manuela Carmena, Alcaldesa
Felipe Llamas, Jefe de Gabinete
Antonio Zurita, Director de Acción Internacional y
Ciudadanía Global

Fondo Andaluz de Municipalidades para la Solidaridad Internacional, España

Ignacio Caraballo, Presidente
Manuel Redaño, Gerente

Alcaldía de París, Francia

Anne Hidalgo, Alcaldesa
Patrick Klugman, Teniente Alcalde encargado de
Relaciones Internacionales y Francofonía

Ciudades Unidas de Francia

Roland Ries, Presidente
Geneviève Servin, Directora General

Municipalidad de Lima Metropolitana, Perú

Luis Castañeda, Alcalde
Jaime Salinas, Presidente de la Comisión de Cooperación
y Relaciones Internacionales

Intendencia Municipal de Montevideo, Uruguay

Daniel Martínez, Intendente
Nelson Fernández, Director de la División de Relaciones
Internacionales y Cooperación

Índice

Prólogos	 10
José Ramón Amieva, Ciudad de México	 11
Manuela Carmena, Madrid	
 Presentación	
Universidad del Rosario	 12
 Nota metodológica	 14
 1. Hacia la sostenibilidad de la acción internacional:	
algunos elementos clave	 19
1.1. Claves para la sostenibilidad en la escala local	 24
1.2. Claves para la sostenibilidad en la escala regional	 56
1.3. Claves para la sostenibilidad en la escala internacional	 57
 2. ¿Cómo evaluar la acción internacional de una ciudad?	 65
2.1. Avances y retos de los procesos de evaluación desarrollados por las ciudades	 69
2.2. Criterios para la evaluación de las políticas de internacionalización	 71
 3. Dimensiones para medir la internacionalización de la ciudad	 83
a. Dimensión institucional: la gestión del conocimiento y el proceso de intercambio de experiencias que desarrolla la oficina de asuntos Internacionales	 85
b. Dimensión política: transversalidad y coordinación interinstitucional para alcanzar los objetivos del gobierno de la ciudad	 91
c. Dimensión territorial: incidencia de los marcos globales en el desarrollo del territorio	 99

4. Consideraciones finales	109
----------------------------	-----

Anexo 1. Consolidación de las políticas de internacionalización territorial. Recomendaciones desde las ciudades	113
---	-----

Primer elemento: diseño de soluciones y toma de decisiones	113
--	-----

Segundo elemento: implementación de la política	117
---	-----

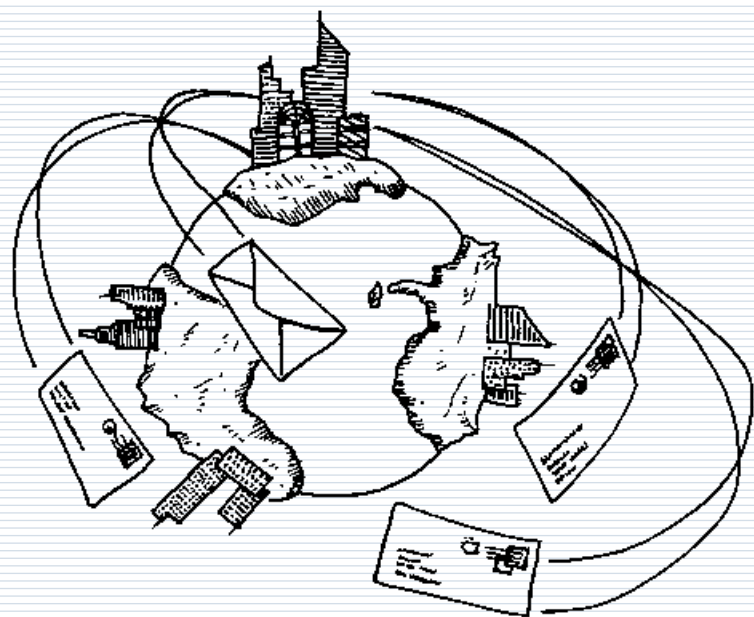
Tercer elemento: evaluación de la política	120
--	-----

Referencias bibliográficas	127
----------------------------	-----

Siglas y abreviaturas	128
-----------------------	-----

Casos

1.	La “mesa interministerial de Buenos Aires”	30
2.	Definición de roles y competencias para la internacionalización de Bogotá	34
3.	Esquemas de financiación para la Agencia de Cooperación e Inversión de la ciudad de Medellín–ACI Medellín	40
4.	CDMX, ciudad global. Las relaciones internacionales en la Constitución Política de la Ciudad de México	44
5.	Impulso de la acción internacional de la Municipalidad Metropolitana de Lima–MML a través del Concejo Metropolitano	46
6.	La intendencia de Montevideo y el Observatorio de Cooperación Descentralizada Unión Europea–América Latina	52
7.	Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional–FAMSI	60
8.	Área Metropolitana del Valle de Aburra–AMVA	61
9.	Ciudades Unidas de Francia	62
10.	El ejercicio de Localización de los ODS impulsado por el área de Relaciones Internacionales de Quito	106



Prólogo

ALAS



José Ramón Amieva

Jefe de Gobierno de la Ciudad de México

En los últimos años, la internacionalización se ha vuelto a la vez una necesidad y una oportunidad para los gobiernos locales. Sea para mejorar las capacidades, fortalecer las políticas públicas, posicionar la ciudad, atraer inversiones o tener mayor participación e incidencia en los foros globales, este fenómeno se extiende y generaliza de manera acelerada en las distintas regiones del mundo.

El Gobierno de la Ciudad de México, comprometido con la ampliación de derechos de la ciudadanía y su territorio, ha tomado acciones contundentes para afianzar y mantener su liderazgo regional en este tema. El Programa General de Gobierno 2013-2018 incluyó como uno de los siete enfoques transversales a la acción internacional; consolidó la Coordinación General de Asuntos Internacionales con un alto perfil político; desarrolló un Programa Especial de Acción Internacional; y por más de cinco años, ha encabezado los trabajos de la Alianza Euro Latinoamericana de Cooperación entre Ciudades, AL-LAs, el espacio de reflexión y profesionalización técnica y política sobre los asuntos internacionales a nivel local más importante en América Latina y Europa.

Con estos elementos hoy celebramos que, a la luz de la aprobación de la Constitución de la Ciudad de México —la cual ha sido producto de un intenso proceso de reflexión y debate que involucró a todas y todos

los sectores de la ciudad—, se ha logrado otorgar facultades al gobierno de la ciudad para tener relaciones internacionales en el marco de sus atribuciones.

El artículo 20 “Ciudad Global” y reafirma la vocación pacifista, solidaria, hospitalaria y de asilo que caracteriza a nuestra ciudad; promueve su presencia en el mundo con la necesidad de operar de manera articulada, legítima, coherente y sostenible en el largo plazo. Además, en línea con los retos planteados en las principales agendas globales relacionadas con el desarrollo sostenible, la Constitución permite consolidar el papel de la CDMX como un actor protagónico y comprometido con la mejora del sistema de gobernanza global.

¡El cumplimiento de las agendas globales no se lo logrará sin nosotros! Por ello, es necesario medir, evaluar y evidenciar el impacto de la acción exterior local.

Como parte de este proceso de reflexión promovido desde AL-LAs, y en colaboración con la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas, tengo el gusto de presentar la octava entrega de la *Colección de Cuadernos para la Internacionalización de las Ciudades*, que propone una serie de elementos para avanzar hacia la sostenibilidad de esta política local.

Esperamos que los resultados contribuyan a probar que los asuntos internacionales, más que nunca, tienen beneficios verdaderos para la ciudadanía y su territorio.



Manuela Carmena

Alcaldesa de Madrid y copresidenta
de la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI)

Vivimos en un mundo cada vez más conectado, en el que las ciudades ganan protagonismo día a día. Por eso, la acción política exterior de los municipios debe ser parte integrante e irrenunciable de la política local. No podemos gestionar una ciudad sin mirar más allá de nuestras fronteras porque sabemos que tenemos problemas comunes que, aunque muestren distintas caras, tienen la misma raíz. Ninguna es inmune al cambio climático, al consumo energético, la precariedad laboral, las desigualdades y mucho menos a las migraciones, donde las ciudades están elevando la voz más solidaria. En las grandes cuestiones, las urbes son al mismo tiempo territorio, escenario y protagonista. Por eso es una obligación trabajar su acción internacional de manera sostenible.

En Madrid hemos elaborado una estrategia de localización de la Agenda 2030 y contamos con un espacio de diálogo político global: el Foro Madrid Solidario. Es una palabra esta, la de foro, que nos gusta utilizar porque da una idea de su carácter abierto, flexible, participativo y corresponsable. En ese marco, la internacionalización de Madrid tiene una presencia muy relevante. Hemos querido que las estrategias de solidaridad, de lucha contra las violencias y en defensa de la paz sean una seña de identidad de Madrid y una referencia entre las grandes ciudades.

No debemos resignarnos al pragmatismo que requiere la gestión. Tenemos que elevar la mirada y la

osadía de innovar en la búsqueda de soluciones. Hay que crear escenarios de gestión del conocimiento sobre lo determinante de la internacionalización, la asociación y trabajo en red. Este tomo 8 de la *Colección de cuadernos para la internacionalización de las ciudades* tiene especial trascendencia porque en él encontramos metodologías y recomendaciones para la sostenibilidad y evaluación cualitativa, no solo cuantitativa, de dichas políticas, así como herramientas para hacerla eficaz y creíble para los diversos actores del territorio.

Esa proyección exterior pretende reforzar la aplicación de la Agenda 2030 y la Nueva Agenda Urbana. Hacemos una mención explícita a la Agenda 21, que impulsa el valor de la Cultura como cuarto pilar del Desarrollo Humano.

Quiero, como copresidenta de la UCCI y alcaldesa de Madrid, felicitar por su buen hacer a los equipos de la alianza AL-LAs, al Gobierno de la Ciudad de México, a la Secretaría General de la UCCI, a la ACI Medellín, a la Universidad del Rosario y a los expertos que han aportado a esta publicación.

Estoy convencida que el trabajo realizado y resultados contribuirán a demostrar el beneficio de fortalecer y consolidar la acción internacional de los municipios como una estrategia que tiene impacto en la globalización de la solidaridad y en la mejora de la vida de todas las personas, independientemente del territorio que habiten.

Presentación

Sandra Olaya* y Jeannette Vélez**

Las ciudades han iniciado una fructífera reflexión sobre los distintos elementos que puedan dar sostenibilidad a la internacionalización de una ciudad y sobre la necesidad de identificar un conjunto de criterios para evaluar, no solo la gestión, sino el impacto de esta acción sobre el territorio. Esto es resultado de la maduración de una dinámica que inició hace unas décadas, pero que en la actualidad ha ganado un espacio significativo en el diseño de políticas novedosas en el marco de la gestión pública local.

Tomadores de decisiones y responsables del diseño de políticas, en un marco de confianza y apertura, consolidaron un espacio de aprendizaje para construir sobre problemas comunes e intercambiar experiencias. Este escenario motivó el diálogo, la auto reflexión y el debate alrededor de aquello que poco se habla, pero sin duda, repercute en la consolidación de procesos que deben pensarse para el largo plazo. Así, fue posible discernir problemáticas, riesgos y posibles rupturas del diseño e implementación de las estrategias o acciones de internacionalización.

Por su parte, este cuaderno también representa un espacio de co-creación de conocimiento. En este sentido, la Universidad del Rosario y Glocal Actions and Solutions S.A.S tuvieron un rol privilegiado de escucha, facilitación y de construcción de ideas que sintetizan la visión de los gestores públicos y académicos. En este texto, academia y práctica se integran para participar en una

*Profesora investigadora de la Universidad del Rosario, Colombia

**Excanciller de la Universidad del Rosario y Directora de Glocal actions and solutions SAS

nueva forma de producción de conocimiento que discierne, a partir de la experiencia de sus protagonistas, algunas ideas claves que pueden contribuir a crear las condiciones para que una política o estrategia pueda mantenerse en contextos adversos, poca estabilidad política o alta presión del entorno.

La versión N° 8 de la colección de *Cuadernos para la internacionalización de las ciudades* se compone de tres apartados y un anexo. El primer apartado presenta un conjunto de ideas claves para la sostenibilidad de la internacionalización, que son resultado de las reflexiones del 8 taller de aprendizaje AL-LAS “Hacia una acción internacional sostenible” y de las experiencias que fueron seleccionadas para evidenciar la posibilidad práctica de estas estrategias.

En el segundo y tercer apartado se realiza una primera aproximación a los criterios de evaluación y medición de la acción internacional de una ciudad. Para ello, se identifican tres dimensiones: la institucional, relativa a la gestión de las áreas de relaciones internacionales; la política, que observa su aporte al cumplimiento de las metas del gobierno; y la territorial, correspondiente a la medición del impacto de las políticas sobre el territorio y la capacidad de la ciudad de incidir en los marcos globales. Además, se identifican los atributos fundamentales para que se puedan dar procesos de medición que respondan a las necesidades específicas de las estrategias de internacionalización.

El texto incluye un conjunto de consideraciones finales que sintetizan de manera ágil las recomendaciones elaboradas.

Finaliza la publicación con el anexo 1 que presenta el diagnóstico referente a la sostenibilidad de las estrategias de internacionalización que llevan adelante las ciudades AL-LAs y UCCI a la luz de tres momentos específicos: diseño de soluciones, implementación y evaluación.

El Cuaderno N°8 se presenta como apertura de una interesante discusión necesaria y oportuna para América Latina y Europa. Nuestras ciudades han iniciado una etapa de consolidación de la acción internacional, de incidencia directa y sin precedentes en la agenda global, así como de intervención en la manera es que estos marcos son implementados en los territorios. Por ello, construir un conjunto de estrategias para garantizar el desarrollo de su internacionalización en el mediano y largo plazo, representan un aporte estratégico inédito que sitúa a las ciudades en un entorno prospectivo y propositivo.

Nota metodológica

El presente cuaderno ha sido elaborado a partir de la versión final del documento producto del octavo taller de aprendizaje “Hacia una acción internacional sostenible”, celebrado en la ciudad de Medellín en septiembre de 2017. Su redacción formó parte del trabajo y estrecha colaboración entre AL-LAs y la Universidad del Rosario. Las autoras y autor del mismo son Jeannette Vélez, Directora de Glocal global actions and solutions, Sandra Liliana Olaya y Diego Silva Ardila, investigadores de la Universidad del Rosario en Colombia.

La elaboración del contenido se apoya en diferentes elementos y fases de trabajo, en los cuales han contribuido activamente los socios AL-LAs y UCCI. A través de un proceso de reflexión colectiva que convocó a representantes de las ciudades como protagonistas del diseño e implementación de estrategias de internacionalización, se construyeron un conjunto de ideas claves para avanzar en acciones de medición y evaluación que permitan dar sostenibilidad a la acción internacional a lo largo del tiempo con el soporte del territorio.

Se utilizó una metodología esencialmente cualitativa que se alimentó de fuentes primarias y secundarias. Esta metodología se estructuró en cinco fases: a) aplicación de un cuestionario a las ciudades que sirvió para la construcción de un prediagnóstico, b) reflexión y construcción de ideas conjuntas en el octavo taller de aprendizaje AL-LAs, c) indagación a profundidad de algunas experiencias a partir de entrevistas semi estructuradas, y d) análisis de información documental enviada por las ciudades, y e) la realización de un seminario web para profundizar algunos aspectos. El cuestionario permitió la construcción de dos diagnósticos sobre los procesos de evaluación usualmente desarrollados por las ciudades para su internacionalización. En concreto:

- el primero presentó los principales avances de las ciudades y reveló algunos elementos que pueden incidir en la fragmentación de su actuar internacional en el corto y mediano plazo;
- el segundo presentó los resultados en materia de evaluación e invitó a una reflexión sobre la naturaleza de las categorías e indicadores que privilegian la gestión, el resultado o producto, más que en la medición del impacto de la acción internacional en el territorio.

Estos diagnósticos fueron validados y ampliados por los representantes de las ciudades como parte de las actividades del taller de aprendizaje.

El octavo taller de aprendizaje AL-LAs, base de las reflexiones del cuaderno, se celebró los pasados 18 y 19 de septiembre de 2017 en la ciudad de Medellín con el apoyo de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana, ACI Medellín. El taller, en el que participaron más de una veintena de representantes de ciudades de América Latina y Europa convocados por AL-LAs y la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI), generó un escenario propicio para la reflexión y discusión, teniendo como principal insumo la experiencia y el aprendizaje de cada ciudad. A partir de la sistematización de las reflexiones, se profundiza en las experiencias prácticas. Finalmente, de cara a un debate más abierto, se realizó un seminario web el 2 de febrero de 2018 con base en los resultados del taller.

El webinar “Hacia una acción internacional sostenible” contó con la participación de nueve representantes de ciudades e instituciones de gobiernos locales como: el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito; el Gobierno de la Ciudad de México; la Intendencia de Montevideo; la Diputación de Barcelona; el Observatorio de Cooperación Descentralizada América Latina y Europa, OCD UE-AL; el Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional, FAMSI; y la UCCI. Facilitado por la Universidad del Rosario y la consultora Glocal Actions and Solutions, el webinar permitió ampliar la discusión sobre las ideas centrales que estructuran el presente cuaderno.

Público destino

Gobiernos locales e instituciones miembros, colaboradores y aliados de AL-LAs y UCCI en especial los responsables estratégicos y técnicos de la acción exterior y todos aquellos funcionarios que realizan actividades de cooperación y vinculación internacional.

El presente documento está pensado para ser de utilidad para las ciudades sobre todo de América Latina y Europa interesadas en la construcción de una política pública de acción internacional con una visión de largo plazo y sostenible en el tiempo, así como para académicos e investigadores interesados en el fenómeno de la internacionalización de los gobiernos locales, regionales y sus redes.

Agradecimientos

Esta publicación ha sido realizada gracias al Programa de Cooperación Integral (PCI) entre la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas, UCCI, y la Alianza Euro Latinoamericana de Cooperación entre Ciudades, AL-LAs. El PCI es el instrumento a través del cual se materializan, para el periodo 2017-2018, algunas de las actividades previstas en la Carta de Intención suscrita en 2016 entre estas dos redes, la cual tiene como objetivos:

- fortalecer la acción exterior de las ciudades y los gobiernos locales en el espacio iberoamericano y euro-latinoamericano, como una nueva forma de hacer frente a los retos y desafíos del mundo; y
- sumar esfuerzos para potenciar la capacidad de incidencia de las máximas autoridades locales de ambas regiones en las agendas globales.

La Carta de Intención prevé 4 líneas de cooperación:

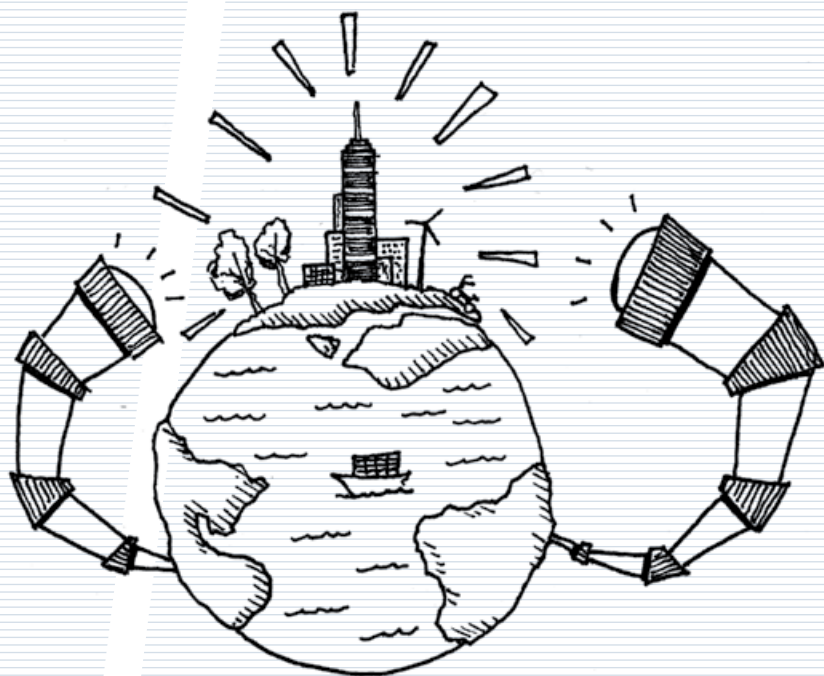
- I. gestión de conocimiento, aprendizaje y comunicación;
- II. creación de una comunidad de expertos AL-LAs/ UCCI en el tema de la acción internacional de las ciudades iberoamericanas y euro-latinoamericanas;
- III. intercambio de experiencias y cooperación; y
- IV. colaboración en temas de incidencia política de las ciudades a nivel global y en la región euro-latinoamericana.

Los coordinadores expresan su agradecimiento a todas las personas que contribuyeron con sus ideas y esfuerzos a la realización de este cuaderno: Nelson Fernández, Juan Carlos Díaz, José Luis Corrionero, Cristian Espinosa, Lorena Ponce, Carla Cors, Gabrielle Guimarães, David Moreno, Jaime Salinas, Hugo Salomão Franca, Rocío Rodríguez, Arnau Gutiérrez Campos, Renata Zuquim, Nicolás Braslovsky, Jessica Ibarra, Gustavo Candia, Nelys García, Diego Silva, Nicolás Díaz, Angélica Montes.

A los coordinadores y coordinadoras de las ciudades UCCI que participaron en el taller.

Al equipo de la ACI Medellín por el apoyo, en especial a Sergio Escobar, Carolina Bernal, Carolina Franco, Juan José Henao y Ana María Villa.

Al Área Metropolitana del Valle de Aburrá por las facilidades para la realización del taller, en especial a Eugenio Enrique Prieto Soto, Pablo Marcelo Maturana Guzmán, Víctor Piedrahita, Laura Restrepo, Natalia Bárcenas, William Álvarez y Santiago Murillo.



1. Hacia la sostenibilidad de la acción internacional: algunos elementos clave

El presente apartado presenta un conjunto de ideas clave en torno a acciones y experiencias encaminadas a la sostenibilidad de la acción internacional de una ciudad.

Se han organizado estas ideas alrededor de la gestión del gobierno local en su ámbito interno y de sus escalas de actuación como actor local, regional e internacional.

La acción internacional se ha situado de manera progresiva en la agenda política de las ciudades. Se encuentra en las consideraciones de quienes toman decisiones y hacen parte de la construcción de políticas públicas para la ciudad. Desde luego, no se considera una problemática de profunda urgencia o relevancia para los ciudadanos como la educación, la salud pública o la movilidad, pero sí es una temática que cada vez se vuelve más significativa en virtud de las continuas presiones exógenas y endógenas que vive una administración pública local y de las necesidades de todo tipo que han ido apareciendo en su funcionamiento diario que les han obligado a establecer relaciones y/o acuerdos con instituciones locales de otros países.

Dichas actuaciones “espontáneas” impulsadas por los diferentes servicios y departamentos municipales en principio no han obedecido a una estrategia común, provocando dispersión y fragmentación.

Como respuesta a esta situación, los gobiernos locales han requerido consolidar e incrementar su presencia en la escena internacional y dar una mayor coherencia a las acciones que sus diversas áreas y departamentos llevan a cabo en este campo y han comenzado a adelantar procesos de *institucionalización* estableciendo, como es el caso de varias ciudades de América Latina, estrategias de internacionalización con visión de política pública.

Siguiendo a (VELÁZQUEZ, 2009), una política pública es resultado de un “proceso integrador de decisiones, acciones, inacciones, acuerdos e instrumentos, adelantado por autoridades públicas con la participación eventual de los particulares, y encaminado a solucionar o prevenir una situación definida como problemática”. Desde esta perspectiva, se puede constatar que, de *facto*, las ciudades se encuentran en condiciones para desarrollar políticas de internacionalización en sus territorios.

Tal como se profundiza en el Cuaderno AL-LAs 02 “Internacionalización del gobierno local: una política pública en construcción”, la acción internacional debe ser considerada como parte integrante e irrenunciable de la agenda política de un gobierno local y, para que esta pueda ser sostenible en el tiempo,

deberá involucrar a la mayoría de los departamentos municipales o por lo menos a los que sostengan relaciones internacionales, a los actores económicos y sociales del territorio, a las instituciones locales y a los representantes de la sociedad civil y de la ciudadanía.

Además de esta, múltiples son las visiones que rodean la idea de sostenibilidad. De manera conceptual, se le relaciona con la noción de “sostener”, “mantener firme una cosa” (RAE, 2018), hasta con la definición fuertemente revisada y comentada, relativa a alcanzar de condiciones del desarrollo sin afectar los recursos de las generaciones futuras. Asimismo, se asocia al concepto de *estabilidad* referida a una situación² que se pretende mantener sin peligro de caer o desaparecer e incluso como aquello que puede recuperar su equilibrio (RAE, 2018).

Como una aspiración común a todas las políticas públicas, la sostenibilidad se ha convertido tanto en un ideal como en una cuestión de práctica política.

“Las relaciones internacionales de la ciudad dependen en gran medida de quien las lleve. Por eso, es necesario blindar también la orientación que queremos darle a la internacionalización de la ciudad”

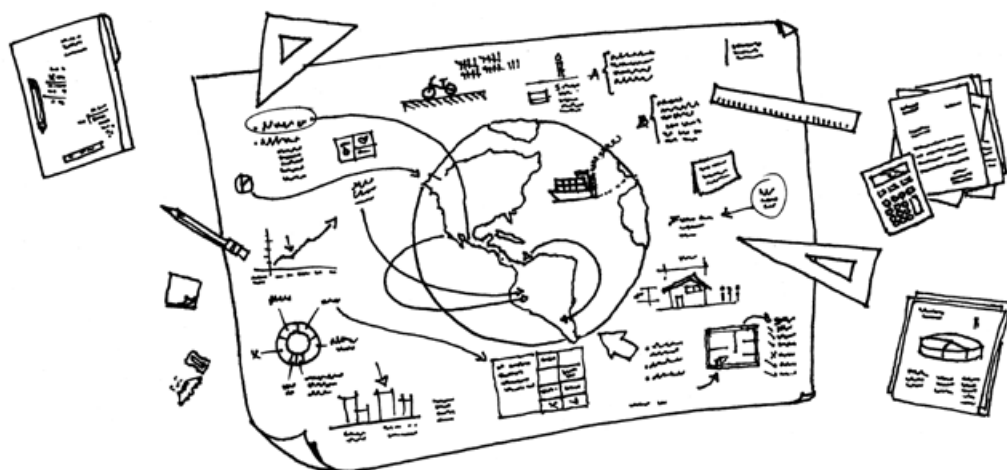
JOSÉ LUIS CORRIONERO, FAMSÍ

La sostenibilidad o continuidad de una estrategia de internacionalización implica la identificación de las condiciones, necesarias y suficientes, para garantizar que los principales elementos de dicha estrategia se mantengan y se materialicen en el tiempo. Lo anterior, requiere de adecuados procesos de planeación que generen compromisos creíbles entre los actores involucrados, así como del diseño y montaje de sistemas de seguimiento y evaluación y de adecuados procesos de rendición de cuentas a la ciudadanía (SÁNCHEZ, 2014)³.

A continuación se presentan algunas claves que, a la luz de la experiencia de ciudades de América Latina y de España, se han desarrollado para favorecer la sostenibilidad de su acción internacional, garantizando la estabilidad de las

2. En este caso, un conjunto de ideas o acciones relacionadas a una política pública.

3. Esta primera definición se proyectó en el marco del diplomado en internacionalización de ciudades desarrollado por la Universidad del Rosario en el que se ha discutido de manera continua sobre la sostenibilidad de la internacionalización territorial.



acciones y/o su blindaje frente a los vaivenes políticos que, en general, sufren los gobiernos locales.

Cabe señalar que un cambio de rumbo político no es necesariamente una señal negativa para la proyección internacional de una ciudad; en ocasiones puede representar un riesgo pero también una oportunidad para consolidar una política de internacionalización para la ciudad. Todo dependerá de la capacidad con que se cuente para que este tema se vuelva relevante para el territorio; es decir, un tema de agenda de ciudad y no solo de agenda política (de gobierno). Aquí radica el punto central de análisis y utilidad del presente cuaderno.

1.1. Claves para la sostenibilidad en la escala local

a. Transversalidad de la gestión y articulación con las áreas sustantivas del Gobierno Local

El desafío para las ciudades consiste en *enlazar* el proceso de internacionalización en los diferentes niveles de gestión del gobierno local (interno y externo) y en las diferentes escalas de actuación (local, regional e internacional). Apelando al concepto de gobernanza, se requiere una apropiación de los actores en todos los niveles y escalas posibles, una construcción *colectiva* que pueda dotar de legitimidad a la acción internacional de la ciudad.

Un primer paso significativo consiste en incluir de manera *explícita y concreta* estas iniciativas en el plan de gobierno o desarrollo del territorio. Esto, sin duda, contribuye a la asignación presupuestal durante el periodo de gobierno y a la consolidación progresiva de la visión sobre la internacionalización que se va construyendo a partir de la experiencia de cada ciudad.

Incorporación al plan de desarrollo o de gobierno de la ciudad

Integrar la acción internacional al plan estratégico de gobierno o de desarrollo es resultado de las experiencias previas que ha tenido la ciudad y, en ese sentido, es producto de la *visión* que se ha construido históricamente. En las experiencias estudiadas se han encontrado diferentes tipos de visiones. Algunas se

centran en la gestión de procesos de cooperación internacional e intercambio de buenas prácticas y otras integran dimensiones más amplias de la acción internacional, usualmente relacionadas con el desarrollo económico y el marketing territorial.

En ese sentido, incorporar de manera *explícita* la visión internacional es resultado de la maduración de dicho asunto en la vida de la ciudad.

Las experiencias que se presentan a continuación permiten evidenciar el alcance que puede tener la internacionalización una vez se ha incorporado en el plan de desarrollo de la ciudad:

“La acción internacional está muy pegada a los programas particulares de gobierno, de forma que si cambia el gobierno eso afecta directamente a la internacionalización de la ciudad, sus objetivos y los socios que se buscan”

ARNAU GUTIÉRREZ,

Dirección de Ciudadanía Global y Acción Internacional del Ayuntamiento de Madrid



Potencialidades al incorporar la visión sobre internacionalización en el plan de desarrollo de la ciudad:

- Fortalece y amplía la visión que la ciudad ha construido sobre la internacionalización.
- Permite definir un conjunto de estrategias de carácter transversal y sustantivo que pueden generar innovación en el territorio.
- Integra, en la etapa de planificación, a las diferentes áreas y unidades de gestión que pueden tener relación con el desarrollo de procesos de internacionalización.
- Define un presupuesto más importante en la etapa programática de toda administración o periodo de gobierno.
- Permite identificar elementos para el monitoreo y evaluación de la estrategia internacional.

Ciudad	Articulación con el plan de gobierno/desarrollo
CDMX, México	En el “Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2013-2018”, la acción internacional se considera una estrategia transversal a los cinco ejes propuestos. Los criterios de orientación son: • Consolidar la presencia e influencia de la Ciudad de México como el núcleo de una megalópolis líder en América Latina y el mundo. • Posicionar a la Ciudad de México como un referente de sustentabilidad urbana e innovación, a través de intercambios de buenas prácticas y proyectos concretos de cooperación descentralizada. • Incrementar el atractivo territorial de la Ciudad de México como importante destino mundial del turismo, el capital, las artes, el comercio, los negocios y la inversión extranjera.

Ciudad	Articulación con el plan de gobierno/desarrollo
Madrid, España	En el “Programa de Gobierno 2015-2019” se incorpora la acción internacional en varios objetivos estratégicos. OE: Promover Madrid como ciudad contra las violencias, por la paz y que fomenta la solidaridad y la cooperación internacional para el desarrollo. Estrategia: Fomento de la cooperación internacional para el desarrollo • Fomento de proyectos de cooperación internacional para el desarrollo (en términos de concesión de subvenciones (...) a favor de una ciudadanía global basada en la cultura de la solidaridad) • Emergencia y ayuda humanitaria • Plan de apoyo al refugiado (presupuestado en 10 millones para garantizar la integración, el bienestar y la estabilidad de las personas que solicitan protección internacional) Estrategia: Política de solidaridad, contra las violencias y en defensa de la paz y la cooperación multilateral • Acciones de formación en materia de cooperación para el desarrollo • Cooperación integral con ciudades y otros territorios • Madrid, una ciudad contra las violencias y en defensa de la cultura por la paz (en el sentido de promover esta imagen de la ciudad) OE: Desarrollar líneas estratégicas para el cambio de modelo económico Estrategia: Internacionalización de la economía y las empresas madrileñas • Detección de oportunidades para mejorar la competitividad económica y empresarial de Madrid en el ámbito internacional • Desarrollo de proyectos que mejoren la proyección económica internacional de Madrid (acciones de comunicación en colaboración con el sector empresarial y el Foro de Empresas) • Atracción de inversión extranjera a la ciudad de Madrid e internacionalización de las empresas madrileñas OE: Mejorar la posición de Madrid entre las grandes ciudades globales Estrategia: Madrid influye en el plano internacional • Presencia de Madrid en redes, foros y organismos internacionales • Colaboración con otras ciudades e instituciones • Colaboración con entidades y organismos externos nacionales e internacionales para la promoción internacional de Madrid. Estrategia: Refuerzo del posicionamiento de la ciudad de Madrid como destino turístico y apoyo a la comercialización del sector turístico madrileño (se presentan solo algunos objetivos) • Refuerzo de las acciones de internacionalización y diversificación de la demanda turística internacional (en el sentido de fortalecer la marca ciudad) • Apoyo a la captación de grandes eventos en la ciudad de Madrid Fuente: Madrid. “Plan de Gobierno 2015-2019”. Disponible en: http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/Calidad/Observatorio_Ciudad/o3_SG_Operativa/Ficheros/161010_PlanDeGobierno.pdf

Ciudad	Articulación con el plan de gobierno/desarrollo
Medellín, Colombia	Plan de desarrollo “Medellín cuenta con vos” 2016-2019 Programa: Internacionalización. Visión: “Hemos comprendido que la internacionalización es un asunto que trasciende la esfera diplomática y promocional para constituirse en un mecanismo que facilita y fortalece el desarrollo local, mediante acciones que comprometen y articulan ámbitos tan diversos como la atracción de inversión extranjera; el establecimiento de alianzas de cooperación internacional e intercambio de conocimiento; y la consolidación de la ciudad como sede de grandes eventos y destino ideal para el turismo, las convenciones y los negocios”. Proyectos: • Construir y desarrollar la marca de ciudad • Impulsar la promoción y mercadeo de la ciudad como destino turístico • Medellín ciudad de grandes eventos, convenciones y ferias • Promoción de la ciudad como destino de inversión • Alianzas de cooperación internacional • Medellín, laboratorio de prácticas vivas • Regionalización e internacionalización del deporte (Inder) • Fortalecimiento de la Red de Antioqueños en el exterior (SosPaísa) La ejecución de estos proyectos integran varios responsables, dependiendo de la temática: • Secretaría de Desarrollo Económico • ACI Medellín • Bureau • Plaza Mayor Plan de inversiones para el cuatrienio: 54.619 millones de pesos colombianos, equivalente a USD \$19.175.490,65 correspondiente al 0.33% del presupuesto total del municipio.
	Fuente: Municipio de Medellín, “ACUERDO 003 de 2016 por el cual se adopta el Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019 “Medellín cuenta con vos”. En: Gaceta Oficial, N°4383.

Fuente: Cuadro elaborado por los autores.

Consolidación de mesas de concertación y de diálogo

Procesos complejos requieren de apuestas diferenciales de gobierno. En este caso, apostarle a la construcción de una visión de territorio que involucre la internacionalización como *instrumento* requiere la promoción de esquemas *horizontales* de toma de decisión y solución de conflictos. La jerarquía, aunque aún prima en muchas organizaciones, no es la opción más adecuada cuando se requiere “construir el interés general del territorio a partir de los intereses legítimos de diferentes actores” (PASCUAL, 2007).

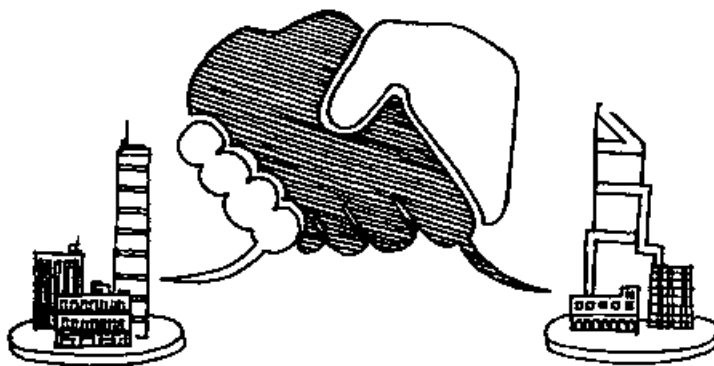
“Para que exista participación ciudadana, primero tiene que haber un conocimiento de lo que hacemos, sino no puede haber claridad sobre cómo involucrarse.”
NICOLÁS BRASLOVSKY,
Dirección de Relaciones Internacionales de la ciudad Buenos Aires

Al interior del gobierno se requieren procesos de negociación y mediación frente a la solución de los diferentes problemas de la agenda pública. En ese sentido, la creación de mesas de concertación y de diálogo podría convertirse en un elemento de consolidación de la visión que tiene el gobierno sobre el territorio y de la definición de una serie de acciones que permitan alcanzar resultados en el corto, mediano y largo plazo en materia internacional.

Como primer esbozo, una mesa de concertación y de diálogo podría contar con los siguientes elementos:

Etapa de la política	Resultado observable y medible de la mesa de concertación
Diseño	• Consolidación/reafirmación de la visión del territorio del gobierno de la ciudad. • Sensibilización de las áreas sobre la internacionalización de la ciudad, su pertinencia en el contexto de la ciudad y en el marco de la agenda mundial contemporánea. • Definición de líneas estratégicas y objetivos para la acción internacional de la ciudad. • Definición de reglas de juego y procesos de toma de decisión al interior de la mesa (en la perspectiva de promover un esquema horizontal de gestión pública). • Identificación de prioridades de cada una de las áreas que conforman la mesa.
Implementación	• Generación de <i>acuerdos</i> para el desarrollo de las líneas estratégicas. • Definición de subcomités o redes de trabajo interno. • Definición de cronogramas de entrega de resultados .
Evaluación	• Esquema de presentación de resultados alrededor de un entorno de aprendizaje y autoreflexión. • Sistematización de la experiencia de la mesa. • Generación de boletines sobre sus resultados más significativos.

Fuente: Cuadro elaborado por los autores



- Debe considerarse en los diferentes momentos del ciclo de política pública y producir resultados medibles para las áreas involucradas.
- La mesa podría definir *momentos o hitos* en los cuales deben estar los tomadores de decisiones y otros en los cuales deben estar involucrados aquellos actores clave en el proceso de elaboración de la política en su nivel técnico.
- Debe promover la inclusión de los intereses de las áreas del gobierno, evitando la jerarquía o la priorización exclusiva de los intereses del alcalde para generar un modelo equilibrado de toma de decisiones.
- Los propósitos de la mesa pueden extrapolarse a una escala territorial, sin embargo, en términos de consolidación de procesos es necesario iniciar con una *mesa de trabajo interno* que genere una apropiación por parte de las áreas sustantivas del gobierno.⁴

“Debemos encaminarnos hacia un pacto político que permita involucrar y comprometer a los actores del territorio en avanzar hacia una ciudad global.

NELSON FERNÁNDEZ,

División de Relaciones Internacionales y
Cooperación. Intendencia de Montevideo

4. Ver Guía para establecer diálogos multiactor “Dialogar para internacionalizar la ciudad”. Disponible en: <https://proyectoallas.net/2014/07/30/dialogar-para-internacionalizar-la-ciudad/>

Caso 1. La “mesa interministerial de Buenos Aires”

Características del gobierno de la ciudad*

Organigrama presidido por el Jefe de gobierno, la vice-jefatura y jefatura de gabinete de ministros (estructura jerárquica).

- 10 ministerios
- 3 secretarías que dependen del Jefe de Gobierno, entre ellas, la Secretaría General y de Relaciones Internacionales
- 2 subsecretarías (comunicación y contenidos)
- 5 unidades de orden descentralizado

Funciones de la Secretaría General y de Relaciones Internacionales

“La Secretaría General y de Relaciones Internacionales busca contribuir al logro de un gobierno con prioridades estratégicas. Para ello, asiste al Jefe de Gobierno en la coordinación y organización de las prioridades estratégicas de Gobierno”.

De esta secretaría depende la Subsecretaría de Relaciones Internacionales e Institucionales que tiene tres direcciones a su cargo: la Dirección General de Protocolo y Ceremoniales, la Dirección General del Culto y la Dirección General de Relaciones Internacionales y Cooperación.

La estrategia de internacionalización se encuentra estrechamente ligada al cumplimiento de los “compromisos” de la agenda del gobierno de la ciudad.

Características de la mesa interministerial

Iniciativa de la Subsecretaría de Relaciones Internacionales y centrada exclusivamente en el proceso de internacionalización de la ciudad.

Funcionamiento:

- Presidida por el Alcalde de la Ciudad.
- Conformada por tomadores de decisiones de cada ministerio y por los asesores encargados de los asuntos internacionales.
- La agenda se establece en virtud de las prioridades del Jefe de Gobierno. Priman los compromisos asumidos por el gobierno de la ciudad.
- Es una instancia de definición de estrategias y de toma de decisiones.
- La frecuencia de las reuniones se planteó quincenal, más adelante mensual y finalmente se convoca en virtud de las necesidades.



Aspectos positivos de la experiencia

- Contribuye a la legitimidad y apropiación de la acción internacional a través de la vinculación transversal de las áreas sustantivas (ministerios) del gobierno de la ciudad.
- Permite conocer los asuntos internacionales que se encuentran en la agenda de los diferentes ministerios.
- Genera soluciones y toma de decisiones efectivas.

Recomendaciones para su buen funcionamiento

- El jefe de gobierno debe mantener una voluntad política clara frente al funcionamiento de la mesa.
- Los interlocutores deben ser claramente definidos y con capacidad de toma de decisiones.
- Es muy importante presentar resultados a los miembros de la mesa.



Creación de procesos de articulación entre áreas de gobierno

Definir procesos, establecer roles y responsabilidades es un paso necesario para la implementación de la política. Tal como señala Roth “esta etapa es fundamental porque es ahí que la política, hasta ese entonces casi exclusivamente hecha de discursos y de palabras, se transforma en hechos concretos, en realidad palpable” (ROTH, 2002). Los procesos pueden considerarse como la *médula* para la transversalidad y la articulación entre las áreas.

“El construir la estrategia internacional a través de un proceso participativo ayuda a que desde fuera de la alcaldía tengamos gente que defienda la acción internacional.”

GABRIELLE GUIMARÃES,
Prefeitura de Rio de Janeiro

Su definición implica conocer con claridad la misión de cada una, sus objetivos y alcances posibles en materia de acción internacional.

Algunas ciudades han transitado por un proceso de definición de roles internos: los de la oficina de Relaciones Internacionales y de aquellos actores que se relacionan de alguna manera a la gestión de la actividad internacional de la ciudad.

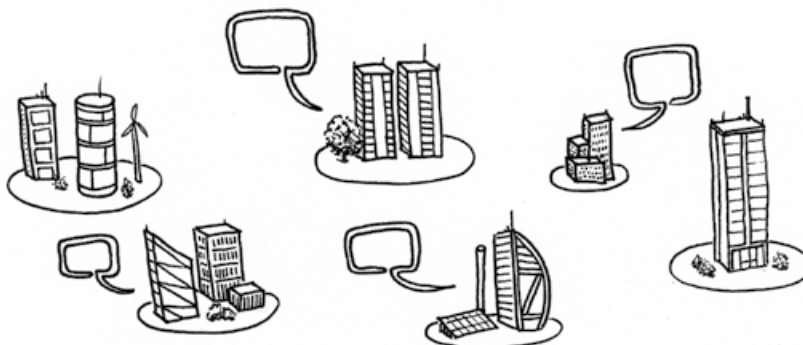
El desafío consiste en articular las unidades alrededor de un propósito común, sobre todo en esquemas institucionales altamente complejos donde existen múltiples áreas, temáticas y espacios de actuación.

Usualmente lo que se presenta es una alta dispersión–fragmentación en los procesos y, en algunos casos, duplicidad o superposición en la acción internacional. En ese sentido, la creación de rutas de acción que vincule de manera estratégica a cada una de las áreas, delimite sus roles y encuentre puntos de conexión útiles y pertinentes para cada actor, resulta primordial.



Elementos a considerar para la elaboración de procesos de sostenibilidad

- Identificar el mapa de actores del gobierno de la ciudad.
- Construir de manera participativa las rutas de gestión y la delimitación de alcance de las competencias y roles de cada unidad frente a la acción internacional.
- Asegurar la institucionalización de estos acuerdos a través de expedición de normatividad interna.
- Definir el momento hito de inicio de los procesos acordados por los actores.
- Socializar de manera continua los procesos, roles y responsabilidades.
- Acompañar a los actores en el desarrollo de los procesos mientras son apropiados por cada uno de ellos.
- Estar atentos a las dinámicas que generan los procesos y muy receptivos a las observaciones de los actores.



Caso 2. Definición de roles y competencias para la internacionalización de Bogotá

Características del gobierno de la ciudad*

La estructura general del Distrito es la siguiente:

- 15 entidades del sector central
- 26 entidades del sector descentralizado
- 20 alcaldías del sector local

Dada su complejidad, se considera propicio referirse a un “Sistema distrital” que presenta un desafío muy importante para la articulación en el desarrollo de sus políticas.

Características en el proceso de definición de roles y funciones

- Se realiza el mapa de actores (ver gráfica N°1).
- Se definen competencias a partir de diferentes normativas. En estas se evidencia una delimitación de funciones respecto a la gestión de la cooperación a cargo de la Secretaría Distrital de Planeación y de las Relaciones Internacionales que será función de la Dirección Distrital de Relaciones Internacionales (ver gráfica N°1).

- Se observa un proceso de definición de competencias de manera progresiva, mas resultado de la experiencia y del quehacer de las unidades vinculadas a los procesos (ver gráfica N°2).
- Para diseñar los procesos de gestión de la acción internacional se piensa en el concepto de “sistema”, reconociendo la complejidad de las entidades vinculadas al Distrito.
- Se crean dos instancias: el comité estratégico y la Red Distrital de Cooperación internacional. Se definen funciones y responsabilidades específicas para los actores y su forma de articulación (ver gráfica N°3).

Aspectos positivos de la experiencia

- En particular, y considerando que el Distrito Capital hace parte del conjunto de actores del territorio, se pensó en integrar las entidades distritales con el propósito de identificar iniciativas, necesidades y proyectos, así como conocer sus diferentes experiencias, valorándolas como una oportunidad de aprendizaje colectivo.
- La definición del Sistema Distrital de cooperación internacional fue resultado



del consenso y la deliberación de los actores directamente relacionados.

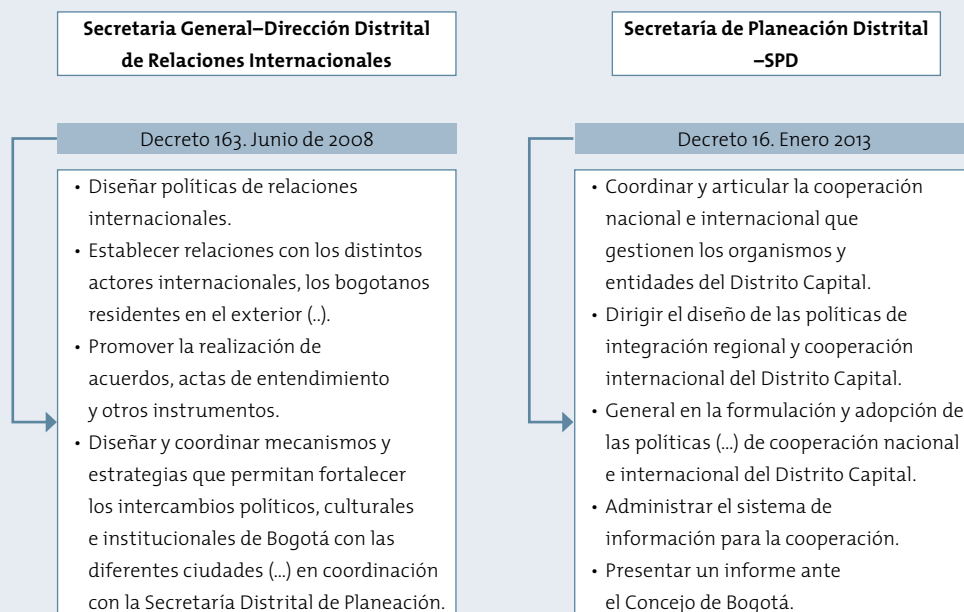
Recomendaciones para su buen funcionamiento

- Se requiere definir con claridad el momento de inicio del Sistema Distrital de Cooperación Internacional.
- En su proceso de implementación debe incluirse una etapa de socialización de la normatividad entre los diferentes actores vinculados.
- Debe evitar asociarse con la gestión de un gobierno para garantizar su continuidad para el siguiente periodo (evitar la personalización).

*<http://www.bogota.gov.co/gobierno-estructura-general-del-distrito-capital>

Gráfica 1. Mapa de actores y definición de roles y competencias para la gestión de la internacionalización del Sistema Distrital de Bogotá

Actores vinculados a la normativa distrital



Fuente: Alcaldía de Bogotá et al. "Gestión de proyectos de Cooperación Internacional: Hacia un nuevo enfoque de cooperación en la ciudad". Documento 3. *Herramientas de cooperación e internacionalización de la ciudad*. 2014. Cuadro creado por los autores.

Actores vinculados al proceso de gestión internacional

Secretaría Distrital de Hacienda – Dirección Distrital de Crédito Público

Decreto 499 de 2009

- Coordinar la estructuración, negociación y seguimiento de las operaciones de crédito público con la banca comercial interna y externa, de fomento, así como con la Banca Multilateral y Bilateral.
- Apoyar a la Dirección Distrital de Crédito Público en coordinación con las Secretarías General y Distrital de Planeación en la estructuración, negociación y trámite de los recursos de cooperación otorgados a Bogotá.
- Asegurar el cumplimiento de los compromisos contractuales adquiridos en virtud del otorgamiento de recursos de financiamiento por parte de Organismos Multilaterales, Bilaterales y de Cooperación.
- Realizar seguimiento a la ejecución de los recursos (...).

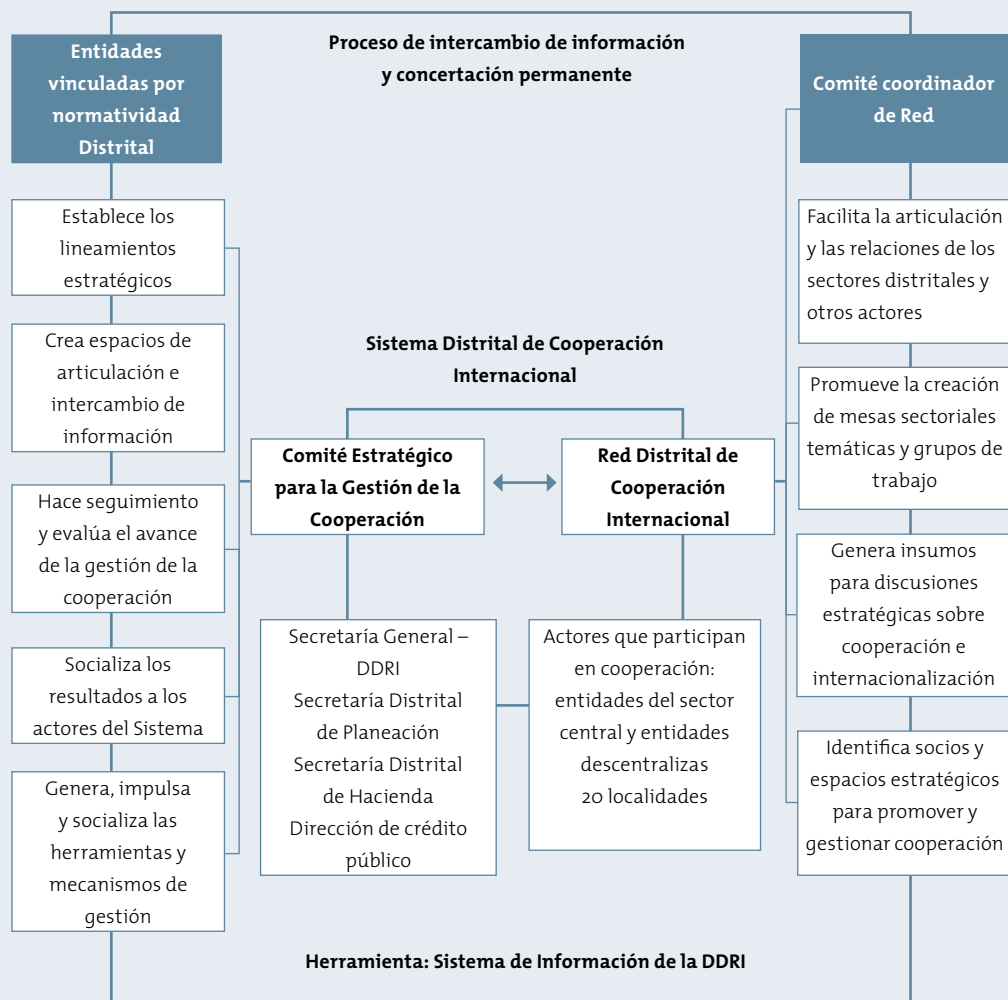
Sector Local (compuesto por las Alcaldías de las 20 localidades del Distrito Capital)

- Son las entidades responsables de dinamizar y responder a los principales temas del desarrollo de la ciudad y las que tienen el conocimiento de las necesidades e iniciativas en materia de cooperación internacional.
- Se requiere un punto focal.

Sector Central y Descentralizado (entidades adscritas y vinculadas)

- Con un enfoque territorial y en virtud de sus competencias, contribuyen de manera fundamental al proceso de identificación de necesidades, iniciativas y proyectos en materia de cooperación internacional.
- Coordinado en conjunto con la Subdirección de Asuntos Locales de la Secretaría de Gobierno Distrital.
- Se requiere un punto focal.

Gráfica 2. Sistema Distrital de Cooperación Internacional de Bogotá



Fuente: Alcaldía de Bogotá et al. "Trabajando en Red para la proyección internacional de la ciudad: Sistema Distrital de Cooperación e internacionalización". En *Herramientas para la cooperación e internacionalización de Bogotá*, Documento N° 4, 2014. Cuadro adaptado por los autores.

Corresponsabilidad y rubros presupuestales compartidos

La definición de una política de internacionalización debe convocar un proceso amplio en el cual participan varios actores (públicos, privados, organizaciones de la sociedad civil). En este contexto, si bien se requiere un liderazgo por parte del gobierno de la ciudad, es fundamental involucrar de manera concreta a los diferentes actores que son parte del territorio. Así, se reconoce que existe una responsabilidad compartida en el diseño de estrategias y en la asignación de rubros presupuestales para la gestión internacional.⁵

Desde la perspectiva interna al gobierno local, es posible que cada entidad dedique un presupuesto específico para la internacionalización con el fin de promover, desde su área, las acciones relacionadas a su temática e intereses. En este esquema, cada área se hace responsable de contribuir al proceso y las áreas de Relaciones Internacionales, *en su rol de coordinadores*, podrían generar un conjunto de herramientas para fortalecer la acción de cada unidad. La clave en esta modalidad y relacionada al apartado anterior, es la de *construir un sistema de información* que permita conocer el conjunto de iniciativas que se desarrollan en cada sector.

La ciudad de Medellín, a través de su Agencia de Cooperación e Inversión, ACI Medellín, junto con los actores involucrados en la internacionalización de la ciudad, desarrolló un esquema que reconoce que es fundamental generar los mecanismos de financiación para la sostenibilidad de la operación. En este sentido, la ACI, como ente descentralizado indirecto del gobierno de la ciudad, y teniendo definidos sus ejes de internacionalización (desarrollo económico, competitividad e innovación, atracción de la inversión, marca-ciudad), integra a otras unidades de gobierno para una gestión coordinada y la ampliación de rubros presupuestales por ejemplo: la Secretaría de Desarrollo Económico, el Bureau de Convenciones, Ruta N, Plaza Mayor, entre otros.

“La falta de coordinación institucional lleva a que a veces se cruzan las acciones entre dependencias y se dupliquen esfuerzos”

DAVID MORENO,

Dirección Metropolitana de Relaciones
Internacionales de Quito

5. Todo esto se analiza de manera más concreta en el cuaderno AL-LAs No 3. “Estrategias participativas para internacionalizar el territorio”.

Caso 3. Esquemas de financiación para la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín–ACI Medellín

Características del gobierno de la ciudad*

La estructura administrativa del Municipio de Medellín se encuentra establecida así (Acuerdo 01 de 2016):

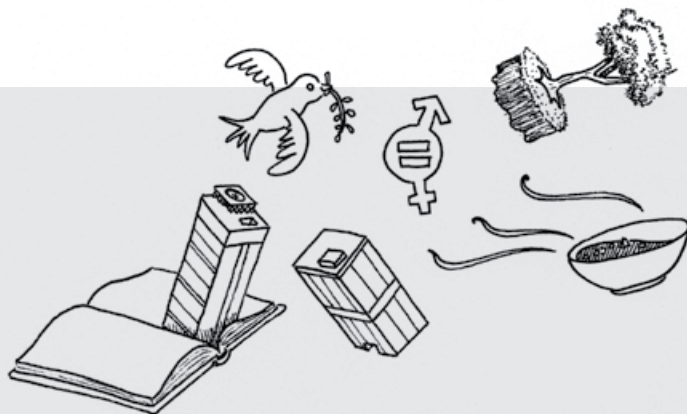
- Despacho del Alcalde
 - 21 secretarías
 - 14 entes descentralizados adscritos
 - 9 entes descentralizados vinculados
 - 13 entes descentralizados indirectos
- Aquí se encuentra ACI Medellín, como parte del sector de desarrollo administrativo de ciencia, tecnología e innovación, desarrollo económico e internacionalización.
- 3 gerencias

Características del esquema de financiación (rubros presupuestales compartidos y corresponsabilidad)**

Con el Acuerdo n° 73 de 2001, el Concejo de Medellín autoriza al Alcalde a formar una “Corporación sin ánimo de lucro en la que podrán participar otras entidades públicas y los particulares, cuya finalidad sea preparar proyectos y buscar cooperación internacional”.

Las características de la ACI Medellín son establecidas en sus estatutos orgánicos, así:

- Es una asociación entre entidades públicas, sin ánimo de lucro, persona jurídica (...) con patrimonio propio.
- La Asociación tiene tres (3) clases de asociados siendo personas jurídicas: a. Fundadores, b. Activos, c. Honorarios.
- Fundadores. Son los asociados personas jurídicas que participan de la creación de la Asociación y suscriben el acta de constitución. Tendrán voz y voto mientras sea un asociado activo. Ellos son:
 - El Municipio de Medellín
 - Las Empresas Públicas de Medellín E.S.P.
 - El Área Metropolitana del Valle de Aburrá
 - Las Empresas Varias de Medellín E.S.P.
- El patrimonio está conformado por varias fuentes, entre ellas, los aportes iniciales y posteriores de los asociados.
- Hace 15 años inicia con un patrimonio aproximado de US 650.000.



Aspectos positivos de la experiencia

La conformación de una asociación que vincula otras entidades públicas distintas al Municipio de Medellín motiva el desarrollo de procesos transversales que consideran la escala territorial.

- El establecimiento de aportes conjuntos para la internacionalización y la creación de una junta directa que permite hacer seguimiento a su ejecución y resultados ha contribuido a la apropiación y legitimidad del proceso.
- Se ha generado sostenibilidad, acompañado de un alto grado de autonomía para la gestión de los asuntos internacionales.

Recomendaciones para su buen funcionamiento

La identificación de una estructura de esta naturaleza dependerá de las características del gobierno local y su contexto.

*Fuente: <https://www.medellin.gov.co/irj/portal/medellin?NavigationTarget=navurl://cfc3bacc8501302c113a06d4508f3226>

**Ver: <http://acimedellin.org/transparencia/>

b. Vinculación de la gestión internacional con el órgano legislativo de la ciudad

Una política de internacionalización para la ciudad solo puede afianzarse con el involucramiento y aprobación de los poderes legislativos o parlamentarios a nivel local.

Establecer un puente entre el gobierno de la ciudad y el órgano legislativo contribuye, además, a la *legitimidad* del proceso que conduce a la política. Tal conexión permite abrir la discusión y enriquecerla con las diferentes percepciones de los legisladores, que representan a los ciudadanos en aspectos tan importantes como la aprobación de políticas públicas, la destinación del presupuesto y el ejercicio del control político.

De nuevo, surge en este aspecto el concepto de “sistema”, no solo vinculado al gobierno de la ciudad, sino comprendiendo que este actor es parte de una estructura más amplia y compleja que alberga un conjunto de actores tan dinámicos y activos. En el ámbito del territorio, podría entenderse este *sistema* como “un mecanismo/escenario que articula el conjunto de actores, procesos y herramientas para actuar de forma coordinada en la realización de las funciones vitales de la cooperación e inserción internacional de la ciudad” (Olaya y Vélez).

Las experiencias revelan que no existe un solo camino para la construcción de estos puentes entre poderes públicos. El contexto, la capacidad de negociación del gobierno en turno, la temática y las características de quienes toman decisiones y elaboran la política determinarán la manera y el ritmo de avance de estas interconexiones.





Por ejemplo, en el marco de una reforma política de la CDMX, y de un conjunto de procesos que venían avanzando con anterioridad⁶, la Asamblea Constituyente que en 2017 votó la Constitución Política de la Ciudad de México aprobó la inclusión del artículo 20 “Ciudad Global”. Esto la convierte en la primera ciudad de México y de América Latina que reconoce su vocación internacional en su carta constitucional.

Por su parte, el Concejo Metropolitano y la figura de los regidores han dado un buen impulso a la internacionalización de la Municipalidad de Lima. En esta experiencia se observa una articulación motivada por los actores que componen el gobierno de la ciudad y que ven la posibilidad de generar un proceso de largo plazo. Se han promovido directivas y reformas internas que dotan de solidez institucional a un área que, históricamente, ha sido poco desarrollada en la Municipalidad y que poco a poco ha adquirido un espacio significativo.

“El diálogo con el legislativo local es indispensable para garantizar la sostenibilidad de la acción internacional y la construcción de marcos jurídicos adecuados.”

GUSTAVO CANDIA,
Coordinador UCCI. Municipalidad
de Asunción

6. Durante 2015 y 2016 la CDMX desarrolló un proceso de sensibilización y diálogo con los principales líderes políticos de la ciudad para avanzar en la comprensión y significancia de la internacionalización de la CDMX denominado “Diálogos para la Internacionalización de la Ciudad” que, además, convocó a distintos actores de la ciudad a pensar sobre la importancia y el propósito de un proceso de esta naturaleza.

Caso 4. CDMX, ciudad global. Las relaciones internacionales en la Constitución Política de la Ciudad de México

Características de las RRII del gobierno de la ciudad*

- Periodo 2012-2018
- La Coordinación General de Asuntos Internacionales del Gobierno de la Ciudad de México se encuentra adscrita a la Jefatura de Gobierno. “Es la instancia de la Jefatura de Gobierno de la Ciudad de México encargada de planificar, organizar y ejecutar de manera estratégica la Acción Internacional de nuestra capital”.

Características del artículo 20: “Ciudad Global”**

- La Constitución de la CDMX es la ley fundamental de la capital de la República como entidad federativa y responde al proceso de reforma política de la ciudad.
- Fue aprobada el 31 de enero de 2017 por la Honorable Asamblea Constituyente de la Ciudad de México.
- El artículo 20 “Ciudad Global” está compuesto por 10 numerales con inclusiones muy significativas para la CDMX, entre ellas:
 - CDMX promoverá su presencia en el mundo y su inserción al sistema global

(...) asumirá su corresponsabilidad en la solución de los problemas de la humanidad.

- El gobierno de la ciudad y todas las autoridades locales deberán promover (...) los derechos humanos de las personas migrantes. Se instrumentarán políticas de acogida a favor de las personas migrantes (...)
- Los poderes públicos, organismos autónomos y alcaldías podrán celebrar acuerdos interinstitucionales con entidades gubernamentales equivalentes de otras naciones y con organizaciones multinacionales (...).
- Los acuerdos y acciones internacionales del gobierno de la ciudad se informarán semestralmente al Congreso local y a los ciudadanos.
- El gobierno de la ciudad establecerá un órgano coordinador de asuntos internacionales con la participación de actores públicos y privados, organizaciones de la sociedad civil y ciudadanía que mantengan vínculos en el exterior.

Aspectos positivos de la experiencia

- La acción internacional de la CDMX adquiere reconocimiento y legitimidad sin precedentes en las ciudades de México.
- Implica una armonización en los marcos jurídicos e institucionales en virtud de los nuevos propósitos del artículo 20.
- Profundiza la descentralización de la acción internacional al permitir que las autoridades locales y otras áreas del gobierno puedan celebrar acuerdos interinstitucionales.
- Consolida esquemas participativos para la coordinación de la acción internacional en el “territorio”.
- Abre la posibilidad a la definición de un presupuesto para la gestión de los asuntos internacionales.

Recomendaciones para su buen funcionamiento

- Es necesario definir un esquema institucional robusto que permita dar cuenta de las nuevas implicaciones y competencias generadas por la Constitución de la CDMX.
- En cualquier modalidad se requiere un *sistema de información* que permita dar cuenta de las múltiples acciones internacionales que se realizarán por el conjunto del gobierno de la ciudad.
- Se podría avanzar en un esquema de corresponsabilidad y rubros presupuestales compartidos.

*Fuentes: <http://www.cdmx.gob.mx/gobierno>. <http://www.internacionales.cdmx.gob.mx/index.php/es/>

**Fuente: Gaceta Oficial de la Ciudad de México. “Constitución Política de la Ciudad de México”, vigésima época, 5 de febrero de 2017, No. 1.

Caso 5. Impulso de la acción internacional de la Municipalidad Metropolitana de Lima–MML a través del Concejo Metropolitano

Características del gobierno de la ciudad

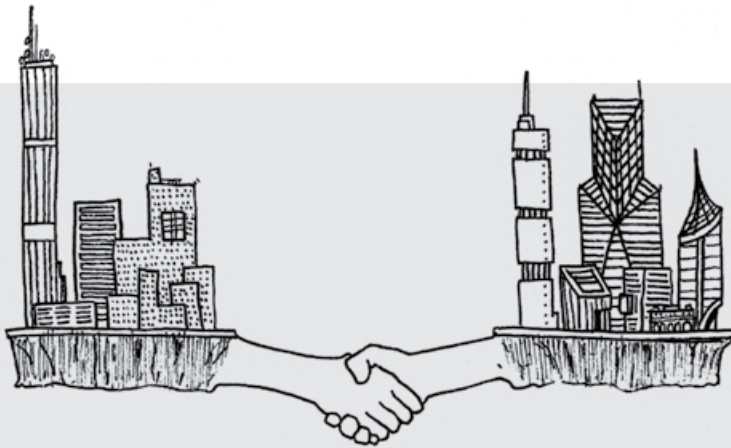
La Municipalidad Metropolitana de Lima se rige por la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972. En esta se establece que la MML está sujeta al régimen especial.

Estructura orgánica*:

- Compuesta por el Concejo Municipal y la Alcaldía.
- Al Concejo Municipal le corresponde, entre varios aspectos.
 - Autorizar los viajes al exterior del país que, en comisión de servicios o representación de la municipalidad, realicen el alcalde, los regidores, el gerente municipal y cualquier otro funcionario.
 - Aprobar la celebración de convenios de cooperación nacional e internacional y convenios interinstitucionales.
 - La subgerencia de cooperación técnica internacional se encuentra adscrita a la Gerencia de Planificación que está subordinada a la Gerencia Municipal como parte de la estructura de la alcaldía de la MML

Características de la relación con el Concejo Metropolitano de Lima

- En el año 2015 se crea la **Comisión Metropolitana de Cooperación y de Relaciones Internacionales en el Concejo Municipal**, que es presidida por el Regidor N°36, **Jaime Eduardo Salinas López Torres**.
- Esta Comisión impulsó varias **directivas** que permiten organizar la gestión de la cooperación y las relaciones internacionales.
- Este impulso también generó que se incluyera en **el Plan Operativo Anual** la gestión de los asuntos internacionales.
- Asimismo, el Concejo Municipal, a partir del análisis de la Comisión, **aprobó la celebración de un acuerdo con Barcelona que tiene como propósito acompañar la formulación del “plan estratégico de acción internacional”**.
- Estos antecedentes han impulsado un **proceso amplio** de gestión internacional de la ciudad.



Aspectos positivos de la experiencia

- La organización del gobierno local articula de manera transversal al “Concejo Municipal” y la “Alcaldía”, aportando a la legitimidad del proceso de internacionalización.
- En ese sentido, el Concejo ha aprobado normativas que resultan pertinentes a las necesidades de la MML.
- Se vincula de manera directa al órgano que aprueba las normativas y fiscaliza las acciones de la Municipalidad, convirtiéndose, al mismo tiempo, en un escenario de presentación de resultados y análisis oportuno de la gestión internacional.

Recomendaciones para su buen funcionamiento

- Se debe impulsar la inclusión del proceso en el Plan de Desarrollo de la Municipalidad.
- Sería una buena ocasión para **proyectar la política** de internacionalización de la ciudad.
- El presupuesto debe ampliarse de acciones específicas de la subgerencia a un proyecto transversal de internacionalización territorial.

*Fuentes: Ley Orgánica de Municipalidades, 27972. http://www.munlima.gob.pe/images/descargas/gobierno-abierto/transparencia/mml/organigrama/2017/ESTRUCTURA_ORGANICA_MML_A3.pdf

c. Sistematizar y capitalizar las experiencias de internacionalización del gobierno local

Comunicar la acción internacional ha sido una estrategia clave para las ciudades, no solo para traducir los resultados a la ciudadanía, sino para fortalecer las

iniciativas durante cada cambio político y administrativo. En esta línea, exponer la experiencia, evidenciar sus resultados y construir una narrativa ha sido fundamental para preservar la historia del proceso en cada gobierno local.

Comunicar también permite crear narrativas, imaginarios colectivos y discursos comunes. Esto propicia la capitalización de aprendizajes para la incidencia y la toma de decisiones *rescatando y contando la experiencia* y dando peso también al *proceso y a los actores* como sujetos del

“Uno de los problemas a lo que nos enfrentamos en el cambio de administración es la falta de información y de registro de actividades. Perdemos mucho tiempo buscando qué se ha hecho por la falta de sistematización.”

RENATA ZUQUIM,

Dirección de Relaciones Internacionales del
Gobierno del Estado de Brasilia



Claves para “capitalizar la experiencia” de internacionalización territorial

- La riqueza del proceso está en los actores, en los sujetos, más que en los temas objeto de la experiencia.
- Debe concentrarse en el proceso; por eso, la capitalización debe poder realizarse en cualquier momento.
- Es útil integrar una “ficha de capitalización” como parte de las actividades rutinarias de un proyecto o de una organización.
- Identificar las ideas fuerza del proceso de aprendizaje obtenido de la experiencia utilizando preguntas sencillas:
 - ¿Qué hemos aprendido de la experiencia del proyecto que pueda ser útil a los demás?
 - ¿Qué hechos, anécdotas o vivencias servirían mejor para expresar bien lo que hemos aprendido y las reflexiones a las que hemos llegado?
- La capitalización se preocupa por ofrecer aquello que, dentro de la experiencia, puede ser útil a otros. No hace juicios de valor; por ello, no termina en conclusiones ni recomendaciones.

Fuente: Pierre de Zutter, *Historias, saberes y gentes. De la experiencia al conocimiento*, Lima, Editorial Horizonte 1997.

aprendizaje. La capitalización se basa en la experiencia misma; la sistematización ordena el conjunto de conocimientos que se derivan de estas experiencias (ZUTTER, 1997).

Las experiencias revelan un ejercicio tanto de sistematización en términos de resultados como de poner en valor los aprendizajes que se han dado a lo largo del proceso:

- En el caso de la Ciudad de México se evidencia una acción comunicativa alrededor de los *resultados y significados* que la acción internacional trae para el desarrollo del territorio a partir de su transversalidad.
- En el caso de Medellín se presentan las experiencias a partir de las vivencias de los actores y sus percepciones como protagonistas de la internacionalización desde sus diferentes aristas.
- En el caso de la UCCI El objetivo es potenciar la voz conjunta de sus capitales en los foros internacionales de decisión o facilitar la transferencia de conocimientos y buenas prácticas que redunden en la formación de sus cuadros técnicos.
- Finalmente, el ejercicio de sistematización impulsado por el Observatorio de Cooperación Descentralizada Unión Europea-América Latina (OCD UE-AL) pone en valor el proceso de aprendizaje en cinco experiencias que ya integran los principios de la Declaración de París en el desarrollo de proyectos de cooperación en la región latinoamericana.

“Traemos oportunidades a la ciudad de otros lugares que lo están haciendo bien y por qué no, contamos a otras ciudades lo que desde nuestra ciudad y contexto estamos haciendo bien.”

CAROLINA FRANCO,
ACI Medellín

Énfasis en compartir el conocimiento, la experiencia y el aprendizaje

Formar, investigar y socializar experiencias alrededor de cualquier temática contribuye de manera crucial a la comprensión y apropiación de los procesos. En lo que respecta a las ciudades de América Latina, se ha trabajado en *profesionalizar la gestión y dotar de herramientas prácticas* a aquellos que trabajan en temas asociados a la cooperación y la gestión internacional de ciudades.

Sin duda, el nivel de especialidad que se encuentra hoy no sería posible sin las iniciativas de capacitación e investigación que se han desarrollado durante dos décadas por un conjunto de actores que han estado comprometidos con el impulso de estas acciones en los gobiernos locales de la región.

Ciudad	Tipo de sistematización/capitalización de la experiencia
CDMX, México	Publicación: “Ciudad de México Internacional, 2012-2015”, Gobierno de la Ciudad de México, Coordinación General de Asuntos Internacionales. • Presenta la experiencia de la ciudad y sus logros en los últimos 3 años en materia de: ◊ Celebración de convenios y acuerdos de cooperación internacional ◊ Participación en redes de ciudades ◊ Proyectos y programas de la Coordinación General de Asuntos Internacionales ◊ Colaboración con embajadas acreditadas en México ◊ Premios internacionales de la Ciudad de México ◊ Visitas oficiales a la Ciudad de México ◊ Giras internacionales oficiales del Gobierno de la Ciudad de México • Presenta la gestión internacional que se desprende en diversas áreas temáticas: social, sustentabilidad y competitividad. • El libro se edita en dos idiomas: español e inglés Ver: http://www.internacionales.cdmx.gob.mx/images/publicaciones/CDMX%20INTERNACIONAL.pdf
Medellín, Colombia	Revista LINK, medio informativo de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana–ACI Medellín. Año 5, N° 5, diciembre de 2017. Edición: “15 años-5 historias”. Presenta la experiencia de ACI Medellín desde varias perspectivas: • Su historia: A través de una línea de tiempo ◊ Construcción social de Medellín con y para el mundo: la visión de los socios fundadores ◊ De su fundador: Luis Pérez ◊ Del papel del Concejo como aliado estratégico de la internacionalización ◊ De uno de sus exdirectores: Juan David Valderrama • Beneficiarios, inversiones, nexos • Inversiones ◊ La cooperación en cifras/ experiencias de cooperación descentralizada ◊ Experiencias de cooperación descentralizada Ver: http://acimedellin.org/publicaciones/

Ciudad	Tipo de sistematización/capitalización de la experiencia
OCD UE-AL (Cooperación descentralizada)	Serie de documentos “Cooperación descentralizada y eficacia de la ayuda: una mirada desde América Latina”. • “Resultado del proyecto MUNICIPIA, iniciativa destinada a poner en valor el potencial de la cooperación descentralizada y la internacionalización para impulsar un desarrollo local sostenible e inclusivo”. • Se trata de un grupo de 5 tomos que recogen las experiencias y buenas prácticas de las ciudades de Belo Horizonte (Brasil), Medellín (Colombia), Montevideo (Uruguay), Peñalolen (Chile), y la región de Santa Fe (Argentina)” (OCD UE-AL). • Cada publicación sitúa la experiencia en el contexto nacional y local, presentando las principales estructuras de la cooperación descentralizada de los gobiernos locales. • La sistematización de la experiencia se realiza bajo una estructura metodológica común que se inspira en los principios de la eficacia de la ayuda: apropiación, alineación, armonización, gestión por resultados y mutua responsabilidad. Ver: http://observ-ocd.org/es/cooperacion-descentralizada-y-eficacia-de-la-ayuda-una-mirada-desde-america-latina

Fuente: Cuadro elaborado por los autores.

De manera creciente el trabajo realizado ha permitido que la dinámica de internacionalización sea parte de la agenda pública, superando no solo la visión tradicional de la cooperación al desarrollo, sino comprendiéndola como un instrumento del desarrollo local que tiene a su disposición un conjunto de herramientas que pueden ayudar al alcance de los objetivos de los gobiernos.

Una iniciativa que ha contribuido de manera transcendental ha sido la promovida por la Intendencia de Montevideo y la Diputación de Barcelona con la creación del Observatorio de Cooperación Descentralizada Unión Europea-América Latina (OCD UE-AL). A partir de sus acciones se ha formado una masa crítica de expertos, asesores y técnicos en la gestión de proyectos de cooperación descentralizada. Asimismo, se ha promovido la construcción de conocimiento a través del apoyo a investigadores y publicaciones sobre la temática.

Caso 6. La Intendencia de Montevideo y el Observatorio de Cooperación Descentralizada Unión Europea–América Latina

Características del gobierno de la ciudad*

Dentro de la estructura orgánica de la Intendencia de Montevideo se encuentra la Secretaría General, de la cual depende la Dirección de Relaciones Internacionales y Cooperación.

- La Dirección está compuesta por tres unidades:
 - ◊ de proyectos
 - ◊ de Integración regional
 - ◊ de relacionamiento y apoyo
- Su experiencia de internacionalización lleva más de 20 años en la Estructura del gobierno local.

Características de la experiencia

Observatorio de Cooperación

Descentralizada OCD UE-AL

“El Observatorio inició sus actividades en marzo de 2005. A partir de 2009, cuando finaliza el apoyo financiero de la Comisión Europea, la **Diputación de Barcelona y la Intendencia de Montevideo** asumieron el compromiso de **brindarle sostenibilidad, compromiso que continúa en la actualidad**” (OCD UE-AL, 2015)

Su implementación se organizó a través de dos antenas: la Diputación de Barcelona y la Intendencia de Montevideo.

Objetivos principales:

- Promover la cooperación descentralizada como instrumento clave de las políticas de desarrollo.
- Mejorar las capacidades y los modelos de cooperación ejercidos por los gobiernos regionales y locales europeos y latinoamericanos.
- Fortalecer el rol de los gobiernos regionales y locales en la esfera internacional y en la agenda global de desarrollo.

Resultados y aportes

En materia de generación de conocimiento

Se ha publicado sobre una temática poco estudiada:

- Manual práctico para internacionalizar la ciudad, 2007
- Elementos para la construcción de una política pública local de Cooperación Descentralizada, 2008
- 11 Ediciones de la Revista *Observa*
- 8 estudios y dos premios de investigación sobre cooperación descentralizada
- 6 Anuarios de cooperación descentralizada

En materia de formación

- 12 ediciones del curso *on line* de “Especialización en cooperación descentralizada UE AL” con más de 850 participantes
- 21 cursos presenciales en diversas ciudades de AL y de Europa con más de 550 alumnos
- 2 cursos de “formadores en cooperación descentralizada pública”, 23 técnicos de Europa y AL

“El conocimiento construido y difundido por el Observatorio en materia de cooperación descentralizada es un capital invaluable para el desarrollo de la acción internacional de los gobiernos locales de Europa y América Latina”(OCD UE-AL, 2015).

Aspectos positivos de la experiencia

- Para la Intendencia de Montevideo (antena del OCD UE-AL), la experiencia ha permitido catalizar un proceso de aprendizaje sobre la cooperación descentralizada y poner en valor los procesos de internacionalización en América Latina.
- En cuanto a las investigaciones realizadas, le permitió consolidar un vínculo estrecho con las universidades, realizando estudios de la dinámica de la cooperación y sistematizando las experiencias.
- Respecto a la *incidencia* del proceso en la región, se motivó un conjunto de alianzas a través de Mercociudades y otras redes internacionales de gobiernos locales.
- El Observatorio contribuyó a sistematizar las experiencias que se estaban generando, aportó herramientas claves para el desarrollo de la acción internacional y fortaleció las capacidades de los equipos, no solo de Montevideo, sino de varias ciudades latinoamericanas.

Recomendaciones

- Desarrollar un conjunto de indicadores que permitan observar el impacto en el proceso de construcción de conocimiento e incidencia en escenarios internacionales.

*Fuente: Intendencia de Montevideo, “estructura orgánica de la intendencia de Montevideo”. Edición: 25.01.2017

Creación de escenarios de gestión del conocimiento para pensar en la internacionalización territorial

Propiciar escenarios para *pensar* sobre el futuro de la ciudad, reflexionar sobre las dinámicas del territorio o innovar en la manera como se abordan los problemas se ha convertido en un elemento prioritario de la gestión pública. No parecía tan urgente hace algunos años en los que se consideraba apenas justo hacerlo en el marco de un cambio de gobierno. Ahora, con la emergencia de nuevas dinámicas cada vez más complejas, es necesario crear escenarios permanentes y poco sujetos a los ciclos de gobierno.

Comprender y situar a la ciudad en el contexto global es vital para su proyección internacional.

Será imposible desarrollar una estrategia pertinente sin proyectar las dinámicas alrededor de temas cruciales, sopesando el impacto que esto puede tener para la ciudad en el corto y mediano plazo. Por su parte, acertar en buenas prácticas o lograr su sistematización, requiere crear espacios y metodologías para identificar los aprendizajes y las posibilidades de mejora de cada una de las experiencias.

En algunos gobiernos locales se han generado espacios de reflexión e intercambio de ideas para crear soluciones frente a los problemas de la ciudad. Asimismo, se han creado unidades de asesoría que tienen la misión de elaborar documentos de tendencias que permitan orientar el diseño de política pública.

En esta línea, se encuentra la creación de las unidades de generación y gestión de conocimiento habilitadas para dar coherencia de manera transversal a las actividades de las redes de gobiernos locales, como los casos de CGLU y AL-LAs, que permiten construir discursos y posicionamientos en torno a los temas de trabajo. A su vez, existe el caso del área de gestión de conocimiento de la ACI Medellín, que tiene como propósito servir de “cerebro” de la entidad, identificar oportunidades y contribuir a la planeación estratégica de la internacionalización.

“Debemos esforzarnos por mantener coherencia entre lo internacional y las políticas locales.”

JESSICA IBARRA,

Coordinación General de Asuntos
Internacionales de la CDMX

Este tipo de experiencias también han fomentado el intercambio, cooperación y colaboración en temas estratégicos con un alto contenido político y territorial, pues dichas unidades

propician el acercamiento con actores como la academia y líderes de opinión. Por otro lado, al interior de los gobiernos locales, en los últimos años, se han venido desarrollando áreas experimentales que permiten aprovechar la denominada “inteligencia de las ciudades”. Es decir, espacios de innovación –no solo tecnológica– para el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas, en formato de co-creación con el territorio y sus actores. Tales son los casos del Laboratorio para la Ciudad de México, el Media Lab de Madrid, el Laboratorio de Montevideo, entre muchos otros. Cabe destacar que estas experiencias promueven esquemas novedosos para la implementación de la política con un alcance transversal y multitemático.

Experiencias	Tipo de escenario de gestión del conocimiento
Unidad de gestión del conocimiento en la ACI Medellín	Creación de la unidad del gestión del conocimiento en ACI Medellín “El intercambio de conocimiento en la ACI contribuye a la generación, permanencia y transferencia de aprendizajes, que repercuten en el fortalecimiento de la organización y de sus aliados, y en su toma de decisiones para el desarrollo del territorio”. Elementos del sistema de gestión del conocimiento: 1. Generación de espacios de aprendizaje organizacional 2. Incentivos para la generación de conocimiento y medición de impacto 3. Articulación de Buenas Prácticas y necesidades reciprocas de ciudades 4. Apropiación del sistema de información 5. Generación de contenidos para el intercambio de conocimiento 6. Sistematización de lecciones aprendidas. Fuente: “Modelo de gestión del conocimiento: ACI Medellín”, documento de la entidad.
Laboratorio para la Ciudad de México	“Es el área experimental del Gobierno de la Ciudad de México. El Laboratorio es un espacio de especulación y ensayo, donde lanzamos provocaciones que plantean nuevas formas de acercarse a temas relevantes para la ciudad, incubamos proyectos piloto y promovemos encuentros multidisciplinarios en torno a la innovación cívica y la creatividad urbana. El Laboratorio crea diálogos y complicidades entre gobierno, sociedad civil, iniciativa privada y organizaciones no gubernamentales con el propósito de reinventar, en conjunto, algunos territorios de ciudad y gobierno”. El Laboratorio para la Ciudad fue un aliado estratégico de la Coordinación General de Asuntos Internacionales para el desarrollo de los “Diálogos para la internacionalización de la CDMX” que se realizaron en 2014 y 2015. Ver iniciativa en: https://labcd.mx/el-laboratorio/

1.2. Claves para la sostenibilidad en la escala regional

Hasta el momento se han explorado algunas estrategias que pueden contribuir a la sostenibilidad de los procesos al interior del gobierno local y a través del relacionamiento con los actores del territorio. Sin embargo, ya existen experiencias que superan el ámbito local para fortalecer colectivamente la gestión de la cooperación y la acción internacional de los territorios.

Asociaciones de municipios para la internacionalización

Las regiones enfrentan múltiples desafíos en términos de prestación de servicios públicos, interconexión y movilidad, protección del medio ambiente y gestión del territorio. Esto ha impulsado la creación de esquemas asociativos territoriales que a través de la concertación y articulación de políticas, pueden encontrar soluciones integrales y transversales a sus problemáticas. En general, dichas iniciativas se encuentran reguladas por la legislación nacional en materia de ordenamiento territorial donde se establecen las condiciones para su conformación junto con las competencias atribuidas a la entidad.

El principal motor de estas asociaciones es el desarrollo integral y la construcción de visiones de futuro con el fin de consolidar hojas de ruta comunes. No se esperan intervenciones coyunturales sino aquellas que piensan el territorio y sus dinámicas en el largo plazo. En estas se requiere un ejercicio de *gobernanza multinivel* que consolide acuerdos con alto grado de compromiso y transparencia para el desarrollo de los proyectos colectivos.

“Asociaciones como FAMSÍ, son plataformas muy importantes para llevar y fortalecer la voz de los municipios y su incidencia en el escenario internacional.”

JUAN CARLOS DÍAZ,
FAMSÍ

En este contexto, la internacionalización *territorial* adquiere relevancia significativa como *instrumento* del desarrollo regional en múltiples campos. Por ejemplo, como recurso para dinamizar las apuestas competitivas/productivas que se han identificado en colectivo para consolidar planes transversales de cooperación que permitan coordinar los actores involucrados y formular proyectos anclados a las necesidades de poblaciones conexas y profundamente interrelacionadas.

Experiencias en Europa como la del Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSÍ) son interesantes porque ha mostrado la

capacidad y alto dinamismo durante más de dos décadas para sostener una asociación de provincias y municipios que genera proyectos de cooperación de alto impacto en comunidades en desarrollo. En América Latina, el caso del Área Metropolitana del Valle de Aburrá destaca como una entidad que brinda servicios, acompañamiento y gestión de cooperación internacional a un conglomerado de 10 municipios de Antioquia.

1.3. Claves para la sostenibilidad en la escala internacional

Redes internacionales que promueven la internacionalización de ciudades

La experiencia ha demostrado que las redes de ciudades han sido fundamentales para impulsar los procesos de internacionalización. Existen múltiples redes alrededor del mundo, de variadas temáticas y alcance territorial, y cada una, sin importar su vocación, ha abierto el camino para consolidar a las ciudades como actores *influyentes* en la construcción de la agenda internacional.

No obstante, muy pocas se han centrado en fortalecer e impulsar estas iniciativas. Esto implica pensar en el *sentido mismo de la internacionalización, en sus instrumentos e implicaciones para el territorio*. Tal es el caso, además de AL-LAs, del área de Gestión de conocimiento en Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, CGLU, que fomenta acciones de sensibilización, formación e intercambio de conocimiento entre los miembros y otras redes y organismos internacionales. También de Ciudades Unidas de Francia, que es el espacio de encuentro entre los gobiernos locales franceses y el Ministerio de Relaciones Exteriores del Estado central.

Por su parte, la UCCI desde hace años trabaja por llevar la voz de las ciudades iberoamericanas a instancias como la Comisión Europea. En este sentido, también se apuesta por abrir y facilitar canales de diálogo con fondos internacionales que permitan a los gobiernos de las urbes regionales actuar en pos del desarrollo sostenible.

La organización realiza una fuerte apuesta porque los gobiernos más cercanos a la ciudadanía tengan su lugar en el espacio iberoamericano, por ello existe un trabajo continuado con organizaciones como la Secretaría General



Los siete objetivos de las ciudades iberoamericanas.

El Foro iberoamericano para alzar la voz de los Gobiernos Locales

Es el momento. Al menos el de las ciudades iberoamericanas que en el pasado Foro Iberoamericano de Gobiernos Locales alzaron la voz, a través de la Declaración de Quito, para comprometerse a hacer locales los retos, como los ODS, o las tareas siempre pendientes, como los Derechos Humanos. Para ello, en el Foro, han establecido los siguientes objetivos:

1) Asumir su rol

Las ciudades iberoamericanas saben que es tiempo de asumir la responsabilidad que la coyuntura actual les exige. Van a reclamar los recursos necesarios para buscar una política local más amplia, más cercana, más capaz. Buscarán una descentralización responsable, promoviendo para ello procesos participativos y alianzas estratégicas con la sociedad civil. Persiguen ser las ciudades que el hoy requiere, que el mañana necesita.

2) Pacificar su vida

La ciudad es vida, y la vida es conflicto. Consciente de ello, las iberoamericanas han asumido el compromiso de impulsar la cultura de la paz en el ámbito urbano. Para ello, apoyarán el 'Foro Mundial ante

las violencias urbanas y la cultura de paz', así como otras iniciativas encaminadas a este fin. Del mismo modo, llaman al mundo de lo judicial a localizarse, a acercarse a esa vida que requiere ser más pacífica, más dialogante.

3) Conocerse y enriquecerse

Las urbes tienen talento, vida, experiencia. Tienen mucho que compartir. Por ello, otra de las claves de la Declaración de Quito es fomentar la cooperación integral entre ciudades. Además de comprometerse a trabajar en pos de que el talento urbano iberoamericano fluya, llaman a actores nacionales e internacionales a apoyar esta experiencia. Es hora de que las ciudades se conozcan, se enriquezcan entre ellas, grita la prosa de la Declaración.

4) Unirse

Unidas en su diversidad, en esa riqueza que quieren conocer. Con esta máxima, el Foro y las ciudades, organizaciones y redes que lo hicieron posible saludan iniciativas exitosas como CORDIAL, la mesa de diálogo de la que surgió la voz única de las ciudades latinoamericanas ante



Los siete objetivos de las ciudades iberoamericanas.

El Foro iberoamericano para alzar la voz de los Gobiernos Locales

CGLU, e instan a buscar una agenda común del municipalismo iberoamericano.

5) Establecerse

Otro de los compromisos de este Foro es crear una Secretaría Permanente. Gracias a ellas, sus creadoras, aspiran a seguir aportando su visión privilegiada sobre la vida en y de la ciudad iberoamericana. De este modo, el Foro no será una cita anual, de forma previa a la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, será una organización, un relator constante de la Iberoamérica urbana.

6) Rejuvenecerse

Jóvenes, bienvenidos. Así lo desprende el sexto punto de esta declaración, en él, las ciudades apuestan por crear espacios y dinámicas urbanas para la interacción de y con los jóvenes. Así la innovación y el emprendimiento son palabras clave en este texto. Así, mismo se apuesta por una educación global que favorezca a toda la sociedad y por apoyar la inserción del mundo laboral de forma digna. Estos retos se abordarán en dos formas: mediante la capacidad de la ciudad y mediante el apoyo a las voces de los jóvenes, para

amplificarla con el respaldo de lo urbano, para que llegue a niveles superiores.

7) Narrarse

Las ciudades iberoamericanas tendrán voz: la Agencia de Noticias Ciudades Iberoamericanas, una apuesta de la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas. Con ella, junto al llamado a la alianza con los medios y lo profesionales de la información, se aspira a narrarse, a contar lo que hacen, construyen, protegen, fabrican e inventan.

Estos objetivos han sido compartidos en Habitat III y serán elevados, como es costumbre, en la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, que tendrá lugar a finales de octubre en Cartagena de Indias Colombia.

Resolución del X Foro Iberoamericano
de Gobiernos Locales.
Quito, Ecuador. Octubre de 2016.

Caso 7. Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional-FAMSI

Características de la experiencia (red de gobiernos locales y otras entidades)

Se crea en el año 2000 para coordinar el interés y los recursos técnicos y financieros destinados a la cooperación internacional para el desarrollo humano local.

- Es una entidad de naturaleza asociativa y sin ánimo de lucro.
- Su ámbito territorial de acción es la Comunidad Andaluza (Compuesta por 8 provincias y 778 municipios).
- A esta asociación pertenecen las diputaciones de las provincias de Córdoba, Huelva, Cádiz, Jaén, Sevilla y Granada, así como 86 ayuntamientos y 65 entidades colaboradoras.

Propósitos:

- Propicia el intercambio de experiencias entre Andalucía y otros puntos de la geografía mundial.
- Participa en la elaboración de estrategias autonómicas, nacionales e internacionales, de cooperación internacional para el desarrollo.
- Vincula a los actores de la cooperación descentralizada local andaluza con los de otros países del sur y del norte y con comunidades inmersas en procesos de desarrollo socioeconómico, contando con el apoyo de la cooperación internacional.

En sus estatutos se establece en términos de solidaridad apoyar al desarrollo de los países del sur a través de la constitución de un fondo económico, apoyar programas y proyectos que promuevan el desarrollo sostenible y colaborar para que sea una realidad el destino mínimo del 0,7% del PIB a la ayuda pública para los países subdesarrollados (Fines art. 1).

Algunas iniciativas:

- Programas de cooperación en más de 40 países con campañas de ayuda humanitaria (Haití, campamentos saharauis, sudeste asiático, Palestina)
- Programas de desarrollo (Centroamérica, Marruecos, Mozambique, Malawi, Mauritania, Bolivia, Ecuador, Cuba)
- Programas de sensibilización (municipios solidarios, cine Andalucía Solidaria, exposiciones de fotografía, Derechos Humanos, Objetivos del Milenio, FAMSI contra la trata de personas)
- Programas de incidencia en políticas internacionales (ART PNUD, Foro de Autoridades Locales, "Assises" en la Unión Europea)

Fuente: Cuadro elaborado por los autores con la información disponible en <http://www.andaluciasolidaria.org>

Caso 8. Área Metropolitana Valle de Aburra-AMVA

Características de la experiencia (área metropolitana)

Creada en 1980. Es una entidad administrativa de derecho público que asocia a los 10 municipios que conforman el Valle de Aburrá: Medellín (como ciudad núcleo), Barbosa, Girardota, Copacabana, Bello, Envigado, Itagüí, La Estrella, Sabaneta y Caldas (AMVA – Quiénes somos).

Ubicación: Subregión del Departamento de Antioquia, Colombia

Actualmente cumple funciones de:

- Planificar el territorio puesto bajo su jurisdicción.
- Ser autoridad ambiental en la zona urbana de los municipios que la conforman.
- Ser autoridad de transporte masivo y metropolitano.
- Ejecutar obras de interés metropolitano.

La estructura organizacional dispone de una subdirección de Convenios y Cooperación

- En el “Plan de gestión 2016-2019: territorios integrados” la gestión de la cooperación se encuentra en la línea de soporte institucional, gestión y cooperación que planea para el cuatrienio generar el soporte institucional y las alianzas con actores nacionales e internacionales para apoyar las líneas programáticas del plan.



Caso 9. Ciudades Unidas de Francia

Características de la experiencia

Creada en 1975, coordina a nivel nacional a los gobiernos locales franceses: municipalidades, estructuras intermunicipales, departamentos y regiones comprometidos con la cooperación internacional (CUF–Quiénes somos).

Principales actividades:

- **Coordinar, animar y dinamizar.**

Anima los “grupos de países”. Estos grupos reúnen a los gobiernos locales que trabajan en un mismo país y son presididos por una autoridad local.

- **Representar y promover la acción internacional de los gobiernos locales.**

CUF trabaja activamente para el reconocimiento de la acción internacional de los gobiernos locales y milita por su representación en las instancias de decisión que tienen que ver con el desarrollo de los territorios.

- **Formar e informar.** El equipo de CUF está atento para responder a las solicitudes de apoyo y consejo y mantiene informada a la red de las últimas actividades de cooperación descentralizada.

- **Innovar.** Además de continuar su acción en los temas tradicionales como la salud, la cultura y las políticas sociales, CUF explora nuevos temas como el clima, la economía, la crisis y la rehabilitación.

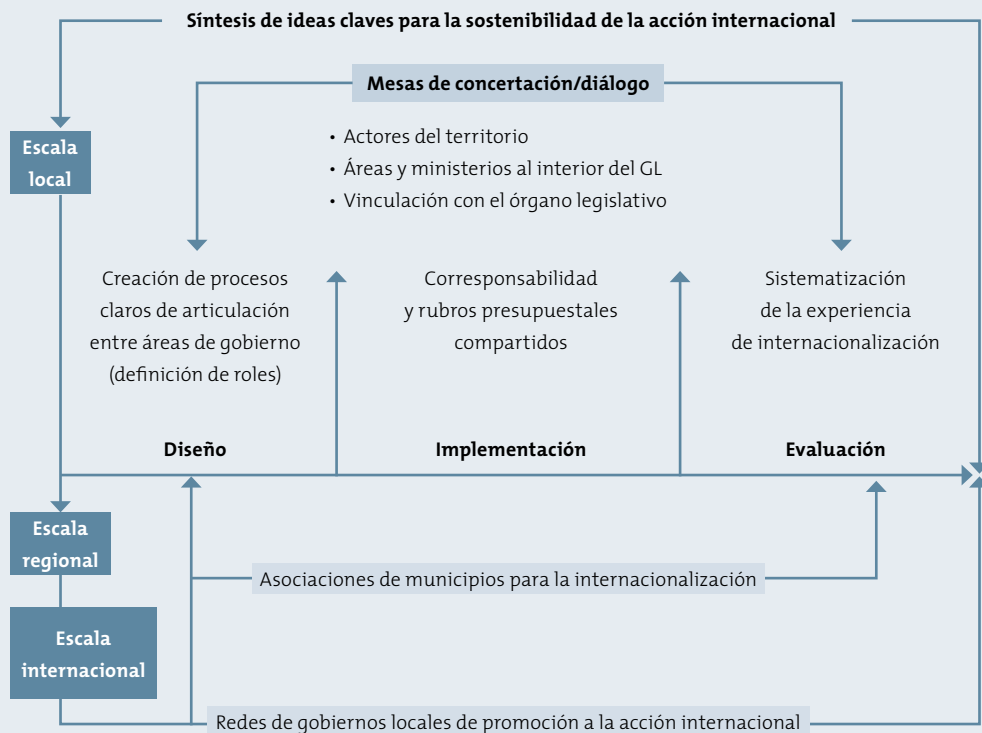
Iberoamericana, la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, la Conferencia de Ministros de Justicia de los Países Iberoamericanos y el Organismo Internacional de Juventud para Iberoamérica.

“No sólo se trata de influir sino de contribuir, por que en la medida en que uno aporta, será tomado en cuenta e involucrado en las discusiones globales.”

CRISTIAN ESPINOSA,

Dirección Metropolitana de Relaciones Internacionales de Quito

Gráfica 3. Síntesis de ideas para la sostenibilidad de la acción internacional





2. ¿Cómo evaluar la acción internacional de una ciudad?

El presente capítulo realiza un recorrido y análisis sobre ciertas acciones que las ciudades han adelantado para hacer realidad la construcción de criterios de medición centrales que permitan dar seguimiento y evaluar la internacionalización de la ciudad agrupados en tres dimensiones: institucional, política y territorial.

Evaluar es una condición indispensable para el mejoramiento de las políticas públicas y tiene como propósito brindar información adecuada y pertinente para la toma de decisiones frente a un problema específico. En lógica de proceso, esto implica la identificación del objeto de medición, la construcción de una serie de indicadores que permitan evidenciar los logros alcanzados, el desarrollo de metodologías y el diseño de herramientas de gestión de la información.

Para el diseño e implementación de una estrategia de seguimiento y evaluación de cualquier política es primordial responder a cuatro preguntas centrales: ¿qué medir?, ¿cómo medir?, ¿con quién medir? y ¿para qué medir?

Al responder estos interrogantes se pueden priorizar las esferas de acción para la medición, articular diferentes actores y escenarios y regular la carga que ya tienen las oficinas de internacionalización de los gobiernos locales. Se esperaría que la estrategia de medición se convierta en una acción que acompaña la actividad propia de las áreas de gestión y no en una obligación adicional que conlleve nuevos costos y mayores esfuerzos de los equipos.

La evaluación también tiene un alto componente político y de negociación. En este aspecto, puede servir para que las oficinas de internacionalización hagan evidente su actividad, muestren resultados y, particularmente, sustenten la importancia de aumentar el presupuesto destinado a la acción internacional. Por su parte, estos ejercicios de medición se pueden integrar al proceso global de evaluación del gobierno, generando incentivos positivos para la colaboración entre unidades distintas de la administración.

“Muchas veces la internacionalización es vista como un costo y no como una inversión porque no se comprenden los beneficios que ésta tiene para el territorio.”

HUGO FRANCA,
Gobierno del Estado de Minas Gerais

La evaluación se asume normalmente como una herramienta para mostrar el éxito de los proyectos, pero se hace poco énfasis en la importancia de reflexionar sobre el fracaso.

La posibilidad de observar las variables o condiciones que llevan a la poca efectividad de las políticas se convierte en una poderosa herramienta para redefinir los procesos de internacionalización. En este sentido, la autoevaluación resulta en un instrumento primordial para fortalecer los equipos y sus

Claves conceptuales para la evaluación de políticas de internacionalización	
De la evaluación	“Está orientada a originar información para la toma de decisiones de asignación de recursos y/o la rendición de cuentas en diferentes ámbitos (resultados de las políticas públicas y/o los programas públicos)” (Función Pública, 2015).
De la medición	La medición consiste en cuantificar las actividades que desarrolla una organización: “Medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, lo que permitirá observar el grado en el que se alcanzan las actividades propuestas dentro de un proceso específico” (DANE). • “La clave consiste en elegir las variables adecuadas y suficientes que permitan medir y transmitir información respecto al objeto de estudio” (DANE). Características de la medición “Pertinente: las mediciones deben ser relevantes y útiles en el tiempo para facilitar la toma de decisiones. Precisa: debe reflejar fielmente la magnitud que se quiere analizar. Oportuna: disponible en el periodo de tiempo en que la información es importante y es relevante para la toma de decisiones. Económica: debe existir una proporcionalidad entre los costos incurridos en la medición y los beneficios y la relevancia de la medición”. (DANE) Fuente: DANE, “Guía para el diseño, construcción e interpretación de indicadores”. <i>S.f.</i>

Fuente: Cuadro elaborado por los autores con base en las fuentes referenciadas

actividades a partir de la información y retroalimentación de los alcances de los proyectos. Darle una mirada al éxito y el fracaso permite balancear la evaluación y fortalecer el uso de la medición como herramienta para el aprendizaje.

La medición puede considerarse como un poderoso canal de comunicación. A través de una batería sólida de indicadores, el área de asuntos internacionales puede visibilizar el avance de sus actividades y, al mismo tiempo, generar conocimiento sobre el proceso en sí mismo. Un trabajo organizado de recolección de información podría servir como instrumento de divulgación de los procesos que se viven en el territorio. Es interesante resaltar que este tipo de esfuerzos pueden derivar en sistemas de monitoreo y en modelos de gestión del conocimiento que pueden convertirse en herramientas útiles para comprender el impacto de la internacionalización en el territorio.

2.1. Avances y retos de los procesos de evaluación desarrollados por las ciudades

Tal como se mencionó en el diagnóstico inicial, las ciudades han privilegiado evaluaciones concomitantes o de seguimiento y procesos de evaluación *ex post*, especialmente a través del desarrollo de informes de gestión, sistematización de experiencias y, en algunos casos, presentación de resultados a la ciudadanía. No obstante, aún no se han diseñado metodologías y procesos de evaluación con base en información que sea resultado de un sistema de indicadores que pueda *medir* los efectos de la internacionalización ni al interior del gobierno ni en el territorio.

Se evidencia que el grueso de la medición se concentra en la gestión de las oficinas de relaciones internacionales (cercano a un 80% de las referencias reportadas en el diagnóstico realizado). Esto significa que el seguimiento se hace a las actividades específicas, normalmente llevando a cabo conteos sin profundizar en mediciones más sofisticadas que articulen información de otras dependencias o que elaboren indicadores para evidenciar el impacto de las actividades en el gobierno local o en el territorio (asunto que es aún más complicado).

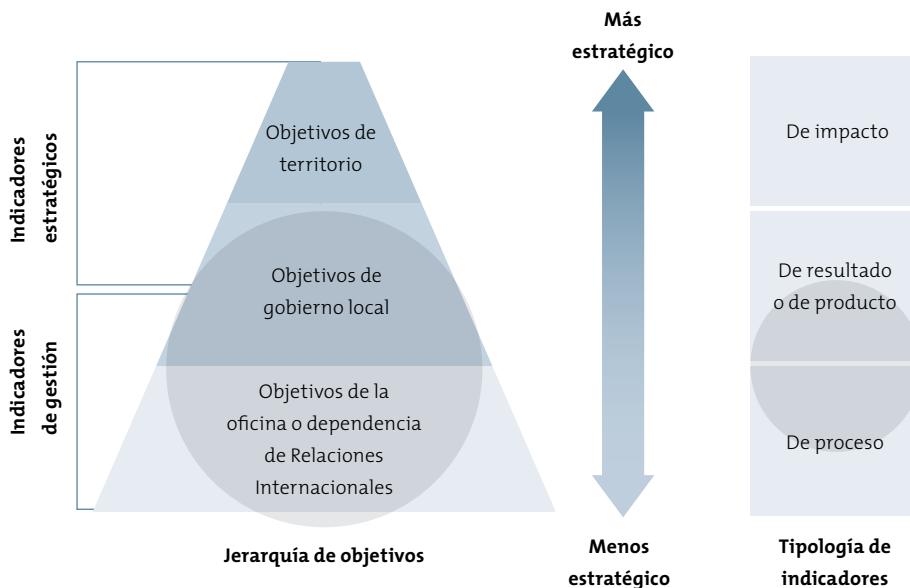
La intensidad con la cual se realizan las mediciones y evaluaciones varía entre las oficinas de internacionalización. Es diferente para cada una de las tipologías identificadas (discrecional, intermitente, constante) pero en términos generales es muy baja. Para la medición discrecional, que se reporta específicamente ante un proyecto particular o al cerrar una iniciativa específica, se reportó que solo es realizada por el 20% de las ciudades.

Para el caso de reportes, informes y reuniones intermitentes el valor llega a un 48%, pero se resalta que, en la mayoría de las ocasiones, es parte de un trámite administrativo y no es resultado de un ejercicio deliberado de medición que busque mejorar la política de internacionalización. Finalmente, el 33% de las oficinas mantienen sistemas, plataformas o portales para hacer seguimiento a la información, lo cual demuestra un interés para desarrollar actividades de registro y medición, así como tener una herramienta que facilite la actividad propia de la oficina.

“Además de la construcción de indicadores de medición, el reto es saber cómo comunicar sus resultados a la ciudadanía.”

NELYS GARCÍA,
Coordinadora UCCI en La Habana

Gráfica 4. Relación entre indicadores según nivel de resultados y jerarquía



Fuente: DANE, “Guía para el diseño, construcción e interpretación de indicadores”, s.f. Cuadro adaptado por los autores. Las sombras en rojo representan la concentración de indicadores de medición de las políticas de internacionalización de las ciudades.

No se evidencian ejercicios de muestreo en los procesos evaluativos. Lo anterior puede ser consecuencia de la escasa o nula existencia de recursos para la medición y de la poca articulación con otras oficinas del gobierno local, subregional o nacional, así como la falta de procesos de registros administrativos que permitan mejorar la calidad de la información disponible.

Los públicos a los que se espera destinar la información pueden ser internos (tanto en la oficina de internacionalización como en el gobierno local) y externos. Actualmente, la

“La medición cuantitativa resulta limitada para explicar los resultados e impactos de la acción internacional de la ciudad. Necesitamos integrar otras dimensiones de medición.”

ITZEL HERNÁNDEZ,
Coordinación General AL-LAS

información se puede clasificar entre totalmente abierta con ciertos niveles de restricción y totalmente abierta definiendo esferas que determinan el uso, organización e impacto de la información. En este aspecto, se presenta disparidad en la accesibilidad, prefiriendo especialmente el manejo interno de la información relativa a la gestión de la oficina de asuntos internacionales.

Para sintetizar, la exploración inicial permite señalar que los esfuerzos actuales de las oficinas de internacionalización están concentrados en medir su gestión con algún tipo de aproximación a los objetivos del gobierno local, pero lejanos a los objetivos generales del territorio. Esta situación ubica el proceso actual de evaluación en el sector de indicadores de gestión y en el ámbito menos estratégico de las posibilidades. Adicionalmente en materia de tipología de indicadores, el proceso se concentra en indicadores de proceso y de resultado o producto, alejándose de las posibilidades de profundizar en mediciones de impacto de sus acciones y actividades.

2.2. Criterios para la evaluación de las políticas de internacionalización

a. Definición de las dimensiones para la evaluación: institucional, política y territorial⁷

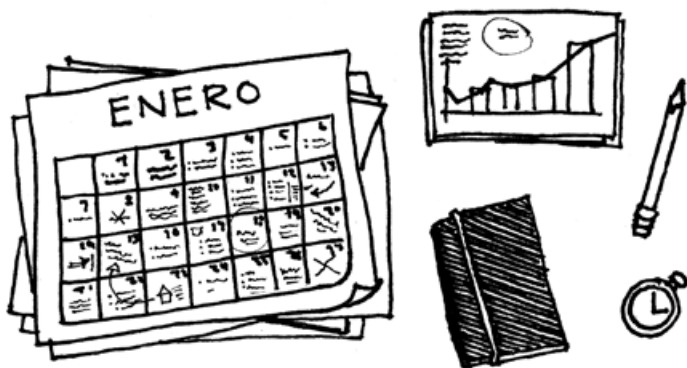
La medición cumple el propósito de visibilizar el alcance de los compromisos adquiridos en cada una de las actividades, acciones y procesos de la oficina, del gobierno local e incluso del territorio. Esta permite construir indicadores para verificar el estado de una variable o factor en un momento particular y hacer

7. Esta última expresión fue propuesta por los representantes de las ciudades como dimensión “abarcativa”. Se entiende que viene del verbo abarcar: “Del lat. vulg. *abbracchicre ‘abrazar’, y este der. del lat. brachium, var. de brachium ‘brazo’. Rodear, contener o comprender algo.” (RAE, 2018). Los editores han optado por utilizar el término territorial con la finalidad de evadir una confrontación de términos con el lector. Cuestión que requiere un análisis conceptual en profundidad y que no es materia del presente cuaderno.

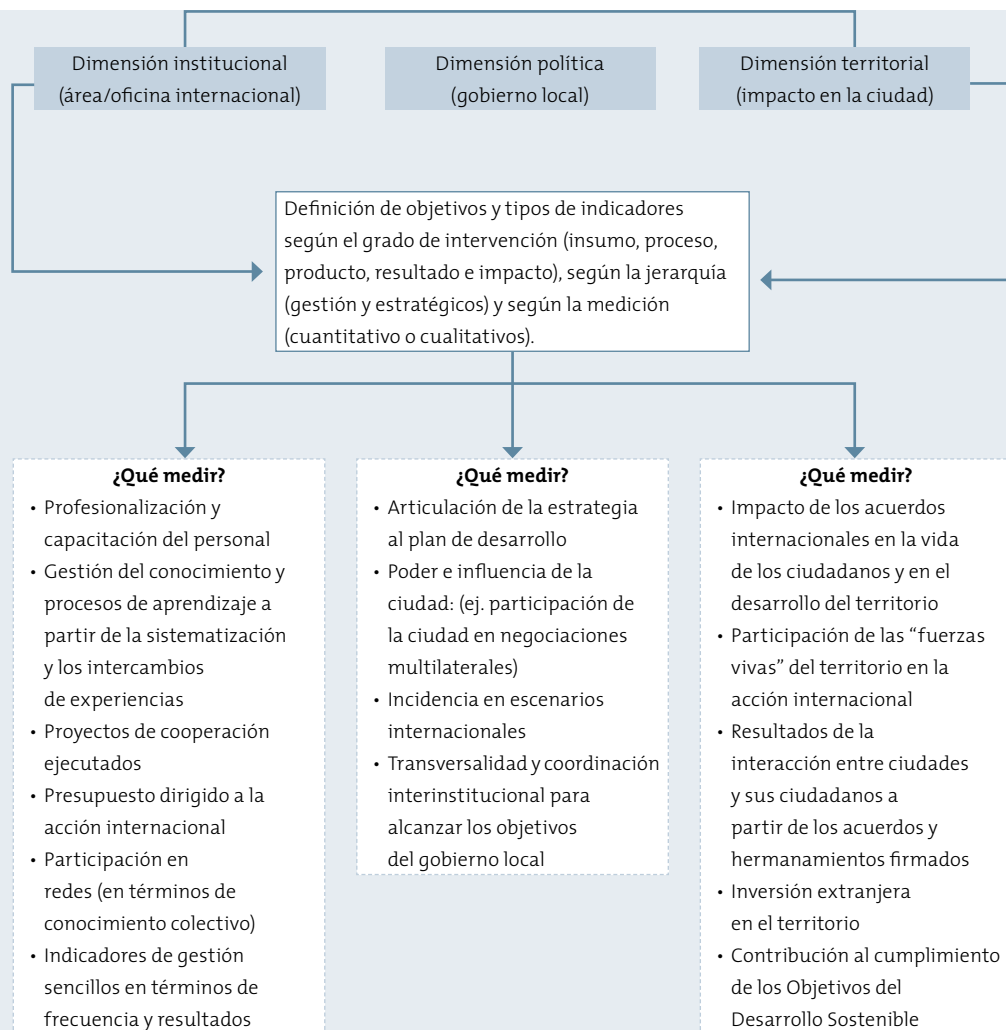
seguimiento a sus variaciones a lo largo del tiempo. Una vez visibilizado el estado o la dinámica de una variable es posible tomar decisiones más rigurosas frente a cada una de acuerdo a las prioridades o necesidades del gobierno o territorio. El punto de partida para definir el alcance y objeto de la medición implica responder a la pregunta ¿qué medir?

En virtud de los retos para establecer un proceso de evaluación de la internacionalización, se proponen tres dimensiones: **la institucional**, relativa a la gestión propia de la oficina de asuntos internacionales, en la cual es necesario el monitoreo y la evaluación a lo largo del ciclo de la política pública; **la política**, relacionada con la contribución de la acción internacional al cumplimiento de los objetivos del gobierno local; y **la territorial**, correspondiente a la medición de su impacto en el territorio.

En cada una de estas dimensiones es posible crear un conjunto de indicadores que transiten hacia un escenario estratégico, en un enfoque horizontal y no piramidal que permita evidenciar los aportes de la política en cada dimensión.



Gráfica 5. Dimensiones para la evaluación de la acción internacional



Fuente: Cuadro elaborado por los autores con base en la lluvia de ideas generada en el taller de aprendizaje.

Claves para el desarrollo de un proceso de evaluación de la política o estrategia de internacionalización		
Componentes mínimos del proceso	Claves y características	
Categorías de medición	• Identificar la dimensión que se está evaluando: institucional, política o territorial. • A partir de ahí, identificar el objeto de la medición: política, programa, proyecto o problemática (DANE). • Aterrizar a un aspecto específico de lo que se quiere evaluar: la formulación, los insumos, los procesos, los resultados, los impactos, la gestión o los productos (DANE).	Dimensión: Institucional. Objeto de medición: programa de intercambio de experiencias de la ciudad Aspecto específico a evaluar: • Producto: intercambio experiencias realizadas por el área de Relaciones Internacionales • Resultado: experiencias conocidas por los responsables de políticas del territorio
Métodos y formas de recolección de información	• “Determinar cuáles de las técnicas y herramientas responden mejor a las preguntas de evaluación. • Seleccionar los métodos teniendo en cuenta los recursos disponibles. • Escoger las técnicas y herramientas que facilitarán la participación de los actores relevantes en el proceso de evaluación. • Escoger aquellos métodos que se puedan combinar con otros para obtener una información acorde a las necesidades de la evaluación” (Gobierno Vasco). Métodos según el propósito: • Construcción de un sistema de indicadores • Análisis documental • Encuestas de evaluación • Entrevistas	Respecto a la evaluación del proceso de intercambio de experiencias de la ciudad: Construcción de indicadores de producto y resultado • Producto: N° de escenarios de intercambio de experiencias generados por el área de Relaciones Internacionales • Resultado: % de responsables de políticas que conocen otras experiencias para la solución de problemas del territorio. Construcción de línea base para la identificación de cambios a partir del proceso de intercambio de experiencias Si se incorporan elementos cualitativos: encuestas, análisis documental y entrevistas.

Claves para el desarrollo de un proceso de evaluación de la política o estrategia de internacionalización		
Componentes mínimos del proceso	Claves y características	
Públicos objetivos	Se pueden identificar dos tipos de públicos: Público interno (gobierno local) • Superiores • Gabinete • Directivos • Asociados Público externo • Ciudadanía • Actores nacionales o internacionales • Academia	Para el intercambio de experiencias: • Público interno: directivos y gabinete de gobierno • Público externo: actores internacionales y ciudadanos
Formas de presentación de resultados	• Informe de resultados de la evaluación • Sistema dinámico de monitoreo que permite la construcción de gráficos y tablas a partir de la evolución del fenómeno • Publicaciones abiertas al público	Para el intercambio de experiencias: Público interno: Informe de resultados de evaluación Público externo: Elaboración de publicación de los resultados del intercambio de experiencias
Periodicidad de la medición	• “Ex ante”: realiza un análisis de una propuesta de Ley, proyecto o programa para determinar los efectos que provocaría su implementación. • Concomitante: acompaña la puesta en marcha del proyecto o programa. Su objetivo es controlar el buen desarrollo de los procedimientos previstos y detectar problemas para realizar los ajustes necesarios a tiempo. • Ex Post: analiza los efectos de un programa o de una política pública luego de su implementación” (ROTH, 2002).	Concomitante y ex Post

Fuente: Cuadro elaborado por los autores con base en las fuentes referenciadas

b. Construcción de procesos de evaluación que integren, desde el inicio, los diferentes componentes de la medición

Para iniciar el proceso de evaluación se requiere pensar cuáles son los alcances de la medición y para qué se está desarrollando. Esto permitirá elegir con claridad las variables o categorías de medición, sus métodos, las formas de recolección de la información, los públicos objetivos, la manera en que se presenta la información, así como el momento de la evaluación. Cada uno de estos elementos debe definirse en el área de relaciones internacionales, teniendo en cuenta no solo su ámbito de actuación sino sus alcances en las dimensiones identificadas.

c. Desarrollo de un sistema de indicadores que involucren criterios cualitativos

La construcción de indicadores resulta fundamental para avanzar en el proceso de medición de las categorías identificadas para la evaluación de la política de internacionalización. Durante los últimos años, la medición de políticas, planes y programas de la administración pública ha priorizado indicadores cuantitativos. Para algunos, estos son más fáciles de registrar dado el constante desarrollo de herramientas de computación. A su vez, se considera que la medición cuantitativa posee un nivel de rigurosidad sofisticado y más relevante que otro tipo de medidas.



Claves para el diseño de indicadores para la evaluación de políticas de internacionalización			
Tipología de indicador	Tipo de indicador	Definición	Ejemplo
Medición	Cuantitativos	Es una representación numérica de la realidad	Respecto a la dimensión institucional (oficina de RRII) N° de escenarios de intercambio de experiencias generados por la oficina de Relaciones Internacionales N° de acuerdos de hermanamiento firmados durante los últimos 4 años % de aumento de firma de acuerdos de cooperación descentralizada respecto a los periodos de gobierno anterior
	Cualitativos	• Su resultado se refiere a una escala de “cualidades” • Puede expresarse en términos categóricos: (bueno, aceptable, regular, malo), • de valoración o de percepción • alto, medio, bajo) o binarios: (sí/no)	Respecto a la dimensión institucional (oficina de RRII) % de satisfacción del conocimiento adquirido a partir del proceso de intercambio de la experiencia (alto, medio, bajo)

Claves para el diseño de indicadores para la evaluación de políticas de internacionalización			
Tipología de indicador	Tipo de indicador	Definición	Ejemplo
Nivel de intervención (Hace referencia a la cadena lógica de intervención. Procura medir en cuánto se acerca a las metas esperadas con los insumos disponibles)	Insumo	Seguimiento de todos los recursos disponibles y utilizados en una intervención	% de destinación presupuestal a la gestión de intercambio de experiencias
	Proceso	Seguimiento a la realización de actividades programadas respecto a los recursos materiales, personal o presupuesto Se enfoca en el esfuerzo administrativo aplicado a los insumos para obtener bienes y servicios	% de tiempo destinado a la gestión de un proceso de intercambio de experiencia N° de profesionales dedicados al proceso de sistematización de buenas prácticas de la ciudad
	Producto	Calidad y cantidad de bienes y servicios que se generan mediante las actividades de una institución o un programa	N° de escenarios de intercambio de experiencias generados por la oficina de Relaciones Internacionales Total de recursos de IED gestionados por parte de la oficina de Asuntos Internacionales
	Resultado	Efectos de la acción institucional y/o de un programa sobre la sociedad	% de áreas/temáticas que se beneficiaron del proceso de intercambio de experiencia
	Impacto	Se refieren a los efectos a mediano y largo plazo, que pueden tener uno o más programas en el universo de atención y que repercuten en la sociedad en su conjunto	% de experiencias que inciden en las metas de desarrollo establecidas por el gobierno local % de acuerdos de cooperación que contribuyen de manera directa al cumplimiento de los ODS

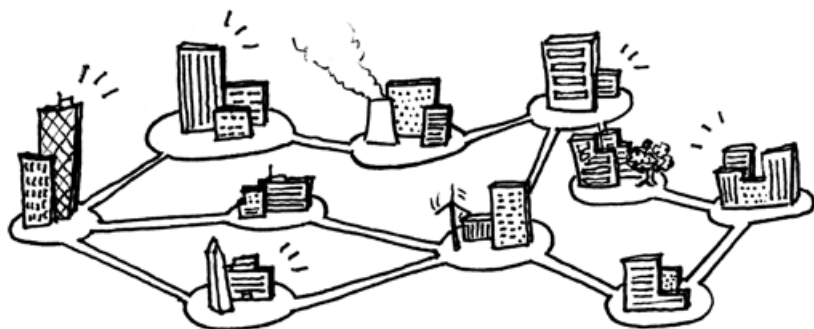
Claves para el diseño de indicadores para la evaluación de políticas de internacionalización			
Tipología de indicador	Tipo de indicador	Definición	Ejemplo
Jerarquía	Gestión	Son indicadores internos. Su función principal es medir el eslabón de la cadena lógica de intervención (se usan cuando se da inicio a un cronograma).	N° de contactos realizados con otras ciudades para identificar experiencias pertinentes para el desarrollo de la ciudad N° de buenas prácticas identificadas y sistematizadas por el gobierno de la ciudad
	Estratégicos	Permiten hacer una evaluación de productos, efectos e impactos; es decir, permiten medir los temas de mayor incidencia e impacto.	Si es estratégico evaluar el proceso de aprendizaje derivado del intercambio de experiencia: % de incorporación de metodologías, instrumentos, procesos en la políticas o temáticas de la ciudad derivadas del intercambio de experiencias con otras ciudades
Calidad	Eficacia	Expresan el logro de objetivos.	% de metas alcanzada/meta planeada
	Eficiencia	Permiten establecer la relación de productividad en el uso de los recursos.	% logro alcanzado/recursos disponibles
	Efectividad	Involucra la eficacia y la eficiencia. “Logro de resultados programados en el tiempo con los costos más razonables posibles”	Ej. Si la experiencia es sobre el conocimiento de metodologías de aprendizaje para la población que se encuentra en educación básica: % de población que sabe leer y escribir a partir de la implementación de las metodologías, procesos y/o herramientas de la experiencia

Fuente: toda la información conceptual ha sido tomada del DANE, “Guía para el diseño, construcción e interpretación de indicadores”, s.f. Los ejemplos de indicadores han sido elaborados por los autores.

Sin embargo, recientes avances metodológicos, así como la emergencia de herramientas más sofisticadas para el análisis, han valorado el uso de mediciones cualitativas que expanden la posibilidad de medición para múltiples procesos. Aunque el debate continuará en los próximos años, las mediciones cualitativas son sumamente relevantes e importantes para ser exploradas e implementadas por parte de los responsables de políticas de internacionalización.

En esta línea, vale recordar que un **indicador** es “una expresión cuantitativa o cualitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables la que, comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo” (DANE).

Los tipos de indicadores se encuentran, en cierta medida, relacionados con las dimensiones de la medición identificadas por las ciudades. En este caso, los indicadores de la dimensión institucional (oficina de internacionalización) tienden a ser particularmente de insumo y proceso, los de la dimensión política (gobierno local) de resultado o producto y los de la dimensión territorial (abarcando el territorio y sus actores) de impacto, de jerarquía estratégica y, si es posible, de calidad. Esta diferenciación no es excluyente, por el contrario cada dimensión puede contar con un nutrido conjunto de indicadores de cada una de las tipologías.



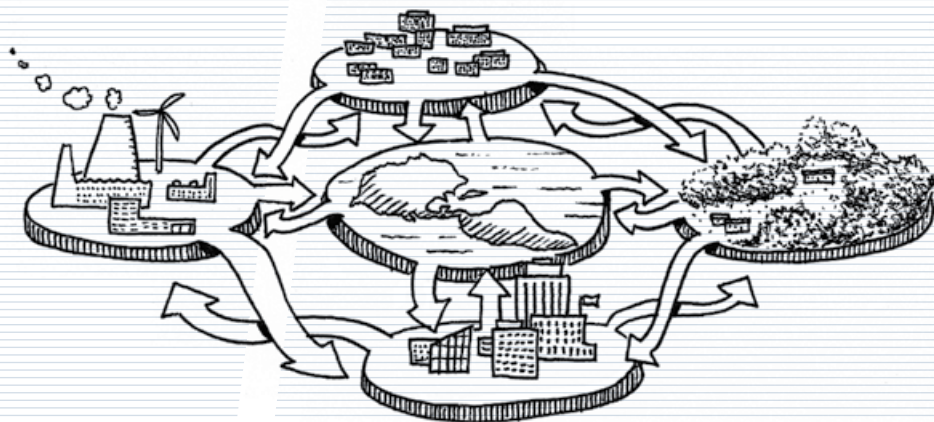
d. Integración de datos a partir de “sistemas de información” para la internacionalización de la ciudad

La medición también tiene como propósito organizar el flujo de información que circula por una oficina de Relaciones Internacionales, por el gobierno local y el territorio. En la actualidad los gobiernos locales están organizando sus iniciativas de gestión de información en el marco de estrategias de “Big Data” u “Open Data”.

Aunque no es tarea específica de la oficina de Relaciones/Asuntos Internacionales, la sistematización de la información puede aportar de manera significativa al proceso global de la organización y articularse a una estrategia territorial de información.

Una plataforma adecuada para la recolección, depósito, procesamiento y consulta de las mediciones es una garantía de solidez en el proceso de medición por parte de las unidades de gestión del gobierno. Sin embargo, teniendo en cuenta el grado de complejidad de la creación de sistemas propios, se podría generar procesos compartidos que, incluso incorporen indicadores ya definidos por otras unidades y por otros actores del territorio. Lo anterior permitirá, no solo relacionarse con las metas del gobierno local, sino con la visión de futuro de ciudad que se ha construido. En este caso, el rol de la oficina será *interpretar y analizar* la información para *retornar* estos análisis a las unidades y actores vinculados.





3. Dimensiones para medir la internacionalización de la ciudad

Hasta el momento se han explorado los atributos fundamentales para construir procesos de medición que respondan a las necesidades de las estrategias de internacionalización de acuerdo a su estructura organizacional, objetivos y recursos disponibles. Este apartado explora las formas de hacer realidad los procesos de medición a partir de la identificación de categorías de medición en las tres dimensiones definidas: institucional, política y territorial.

a. Dimensión institucional: la gestión del conocimiento y el proceso de intercambio de experiencias que desarrolla la oficina de asuntos Internacionales

La gestión del conocimiento es una estrategia que se ha desarrollado ampliamente en organizaciones, especialmente privadas. Existen múltiples definiciones y métodos para dinamizarla. Según (ANGULO R, 2017) “es la capacidad de administrar eficazmente los flujos de conocimiento al interior de la organización para garantizar su acceso y reutilización permanente, con lo cual se estimula la innovación, la mejora de los procesos de toma de decisiones y la generación de nuevos conocimientos”. Por su parte, (BASSI, 1999) se refiere al “proceso de crear, capturar y usar el conocimiento para incrementar el crecimiento organizativo”. Se encuentra estrechamente relacionada con el aprendizaje. En ese sentido,

Las organizaciones aprenden cuando implementan procesos de creación y compartición del conocimiento que trasciende sus límites físicos, asumiendo que el éxito de esta labor depende del conocimiento de los pequeños fracasos del aprendizaje, vistos no como fuente de aniquilamiento de la organización, sino como verdaderas experiencias positivas que contribuyen a su fortalecimiento y a enfrentar los retos futuros. Así las cosas, se configura una nueva dimensión del conocimiento como recurso intangible, susceptible de ser adquirido y transmitido a través de los procesos sociales de formación y aprendizaje (GÓMEZ-ROMERO, 2008 y Turriago, 2003 citado en Angulo R, 2017).

En el caso de la oficina de asuntos internacionales, la gestión del conocimiento puede relacionarse con el proceso de sistematización de las buenas prácticas del gobierno local para compartirlas con otras ciudades. De la misma forma, implica la capitalización de experiencias de otros territorios y la creación de los escenarios y contextos de aprendizaje para que los representantes de las áreas de gobierno puedan conocerlas, comprenderlas y aterrizarlas a sus contextos específicos. Alrededor de estas dimensiones se ha creado un cuerpo de conocimiento significativo sobre cómo sistematizar, capitalizar y generar procesos de transferencia de experiencias. En esta línea, la gestión de conocimiento de las

áreas de relaciones internacionales es rica y variada. La experiencia muestra que esta se concentra en generar oportunidades en varios sentidos: capacitación en múltiples temas de política pública, desde los procesos de localización de los ODS hasta las últimas tendencias de gobierno electrónico que pueden estar utilizando en otras ciudades.

La gestión del conocimiento puede relacionarse con la manera en que los públicos externos a la oficina de relaciones internacionales sean sensibilizados sobre la importancia de la acción internacional de una ciudad.

¿Para qué?, ¿por qué?, ¿cómo?, ¿con quién?, ¿para quién? son preguntas clásicas que el área de gestión internacional aprende a responder de manera ágil y precisa. En este aspecto, comunicar la acción internacional ha transitado por un proceso de aprendizaje amplio, que incorpora prácticas discursivas, metodologías e instrumentos muy bien diseñados.

Teniendo en cuenta esta reflexión del grueso de trabajo de las áreas de Relaciones Internacionales, sus representantes proponen algunos elementos para su medición que se presentan a continuación.



El aporte UCCI al diálogo y análisis de la cooperación entre ciudades iberoamericanas.

La UCCI, desde su fundación, ha desarrollado una intensa actividad en el ámbito editorial, publicando diversas colecciones de libros, novelas, estudios y memorias.

La revista “Ciudades Iberoamericanas”, cuyo primer número apareció en el año 1988, trata temas relacionados con el ámbito municipal y de interés para las ciudades miembros.

Especial énfasis hace en evidenciar el aporte de la cooperación integral entre ciudades, como concepto, pero también como forma de acción entre los territorios tratando de reivindicar el rol de los Gobiernos locales ante desafíos globales.

La apuesta es por la capitalización del conocimiento, reforzando así el trabajo generado a través de los comités sectoriales de la UCCI y los procesos de formación a las ciudades con miras a un objetivo fundamental: buscar, desde la unión de intereses, soluciones similares a problemas que son comunes a todas las ciudades.

Ver más: <http://ciudadesiberoamericanas.org/documentacion-asociada/historico-revista-ciudades-iberoamericanas/>

Dimensión institucional–Categoría de medición: gestión del conocimiento y procesos de aprendizaje a partir de la sistematización y el intercambio de experiencias

Gestión del conocimiento. Principales elementos de la medición				
Categorías de medición	Indicadores y métodos de medición (ejemplos)	Forma de recolección de información	Públicos objetivos y formas de presentación de resultados	Periodicidad de la medición
Procesos de intercambio de experiencias	(Pueden consultarse los ejemplos de indicadores que se construyeron en el apartado 3) Es posible integrar indicadores cualitativos para evidenciar el proceso de aprendizaje: % de satisfacción del conocimiento adquirido a partir del proceso de intercambio de la experiencia (alto, medio, bajo) Grado de capitalización de la experiencia (alto, medio, bajo)	• Informes de la oficina de RRII • Encuestas • Entrevistas (individuales, grupales)	Gobierno local Actores de la ciudad Formas: informes de gestión y publicación centrada en la experiencia y los beneficiarios	Concomitante: trimestral <i>Ex post:</i> resultados del intercambio de la experiencia
Capacitaciones en la ciudad sobre temas de la agenda global, políticas públicas y temáticas específicas	Indicador del producto: % de funcionarios capacitados de la ciudad Indicador de resultado: % de áreas del gobierno local capacitadas en temas de la agenda global Indicador cualitativo % de utilidad del conocimiento adquirido para la política pública, plan, área de trabajo	• Informes de la oficina de RRII • Encuestas • Entrevistas (individuales, grupales)	Gobierno local Ciudadanos Formas: informes de gestión	<i>Ex post:</i> anual También pueden incluirse un conjunto de indicadores de monitoreo

Gestión del conocimiento. Principales elementos de la medición				
Categorías de medición	Indicadores y métodos de medición (ejemplos)	Forma de recolección de información	Públicos objetivos y formas de presentación de resultados	Periodicidad de la medición
Capacitaciones internacionales para los funcionarios del gobierno local	Indicador de producto: No. de funcionarios de la alcaldía que participa en cursos, pasantías, becas internacionales Indicador de resultado: N° de funcionarios capacitados en temas estratégicos para el gobierno de la ciudad N° de acciones generadas por los funcionarios capacitados en el área o temática estudiada Indicador de proceso: Tiempo destinado por funcionario para su participación en convocatorias y becas internacionales Indicador de insumo: N° de profesionales dedicados a la búsqueda de convocatoria y oportunidades internacionales de capacitación	• Informes de la oficina de RRH • Entrevistas con otras áreas de la alcaldía	Gobierno local	Concomitante: trimestral <i>Ex post:</i> al cierre de cada proceso de capacitación
Proyección internacional de las experiencias y buenas prácticas de la alcaldía	Indicador de producto: N° de ponencias de gestores públicos en escenarios internacionales	• Informes de la oficina de RRH • Informes externos desarrollados por organizaciones internacionales	Gobierno local y otros gobiernos locales	Anual

Gestión del conocimiento. Principales elementos de la medición				
Categorías de medición	Indicadores y métodos de medición (ejemplos)	Forma de recolección de información	Públicos objetivos y formas de presentación de resultados	Periodicidad de la medición
Publicaciones sobre temas de acción internacional	Indicador de producto: N° de publicaciones (artículos, entrevistas, estudios de caso, entrevistas) nacionales e internacionales sobre temas de la acción internacional	• Publicaciones • Informes de la oficina de RRII	Público en general	Anual
Visibilidad de buenas prácticas de la ciudad	Indicador de producto: N° de propuestas sometidas a concursos internacionales de buenas prácticas Indicador de resultados N° proyectos visibles en concursos internacionales y en plataformas de intercambio de buenas prácticas N° de buenas prácticas transferidas a otros territorios Indicador de proceso: N° de profesionales dedicados a la identificación y sistematización de las buenas prácticas de la ciudad Indicador de insumo: % de recursos destinados a la sistematización	• Informes de la oficina de RRII • Publicaciones de los organizadores	Gobierno local, otros gobiernos y público en general	Trimestral

Gestión del conocimiento. Principales elementos de la medición				
Categorías de medición	Indicadores y métodos de medición (ejemplos)	Forma de recolección de información	Públicos objetivos y formas de presentación de resultados	Periodicidad de la medición
Comunicación externa (población / stakeholders)	Indicadores de producto: Página web actualizada de la oficina de RRII No. de notas de prensa enviadas a stakeholders Indicador de resultado: No. de publicación de notas de prensa en medios de comunicación tradicionales o digitales	• Síntesis de prensa • La página y sus métricas de acceso • Los informes	Gobierno local, otros gobiernos y público en general Pares y stakeholders	Semanal
Comunicación interna (en la alcaldía)	Indicadores de producto: N° de informes de gestión enviados a otras áreas de la alcaldía N° de espacios generados para la socialización de resultados de la estrategia de internacionalización	Los informes y estadísticas de envío	Gobierno local	Anuales También puede ser concomitante (trimestral)

Fuente: Cuadro elaborado por las ciudades en el taller de aprendizaje, editado por los autores del documento.



a. Dimensión política: transversalidad y coordinación interinstitucional para alcanzar los objetivos del gobierno de la ciudad

La dimensión política inscribe la importancia de la transversalidad y la coordinación interinstitucional para que la internacionalización pueda contribuir a los objetivos del gobierno local. Esta preocupación surge de la necesidad de promover la apropiación del tema por parte de las distintas áreas del gobierno, que por su naturaleza no se detienen a pensar sobre la acción internacional de la ciudad.

La transversalidad es una categoría que debe definirse con atención para identificar sus aspectos centrales de medición. Según Albert Serra, puede entenderse como:

Un concepto y un instrumento organizativo cuya función es aportar capacidad de actuación a las organizaciones en relación con algunos temas para los que la organización clásica resulta inadecuada. (...) Intenta dar respuestas organizativas a la necesidad de incorporar temas, visiones, enfoques, problemas públicos, objetivos, etc., y a las tareas de la organización que no encajan en una sola de las estructuras organizativas verticales. Asimismo, intenta que esas estructuras verticales compartan sinérgicamente la consecución de un objetivo común, que no es específico de cada una de ellas. En ese sentido, su objetivo es preservar la especialización técnica y, al mismo tiempo, cooperar con diversas disciplinas (SERRA, 2005).



Características de la gestión transversal (SERRA, 2005)	
Respecto al concepto	Es un instrumento intra-organizativo interno orientado a gestionar un tema que no se contempla explícitamente en la estructura orgánica básica y que exige, para su adecuado tratamiento, la implicación de todas las unidades verticales o de varias de ellas. Es diferente de la “cooperación interadministrativa”.
Ámbitos de trabajo	Se centra en el conocimiento de la realidad y de sus impactos sectoriales desde un determinado punto de vista. En ese sentido, se enfoca en aquellos elementos de la cadena de valor en los que el conocimiento de la dimensión/problemática es requerido: • Análisis de la dimensión y su relación con el entorno • Diseño de las estrategias • Evaluación operativa y estratégica
Objetos de trabajo (central para desarrollar indicadores de medición)	Se señalan algunos objetos para un órgano transversal: El conocimiento experto, profundo y global del tema asignado a la gestión transversal. La recolección y uso de información amplia sobre el tema, con especial atención a la situación actual. El establecimiento de objetivos estratégicos explícitos y cuantificados para la política transversal correspondiente. La identificación de los puntos donde se sitúan, en el conjunto de la sociedad y de las propias organizaciones públicas, las barreras que impiden alcanzar los objetivos. La colaboración con el diseño de estrategias y acciones sectoriales.
Instrumentos de relación y trabajo con el resto de la organización sectorial	Comisiones interdepartamentales (vértice estratégico) Unidades de frontera e integración (línea de contacto con los usuarios) Mesas intersectoriales Grupos de trabajo Instrumentos de enlace bilaterales

Si las oficinas de relaciones internacionales consideran que la internacionalización es un tema transversal, deberán centrarse en el “conocimiento” como parte de la cadena de valor que se requiere para que los sectores de la organización comprenda el tema. La creación de instrumentos de relación con otros sectores como las mesas intersectoriales resulta pertinente para su dinamización al interior del gobierno local.

Transversalidad y articulación				
Principales elementos de la medición de las ciudades				
Categorías de medición	Indicadores y métodos de medición	Forma de recolección de información	Públicos objetivos y formas de presentación de resultados	Periodicidad de la medición
Transversalidad de la Mesa Intersectorial creada para el proceso de internacionalización del territorio	Indicadores de producto N° de reuniones o encuentros de la mesa intersectorial % de áreas/sectores involucrados respecto al total de la organización Objetivos comunes definidos en la mesa intersectorial respecto a la política de internacionalización Líneas estratégicas definidas por la mesa intersectorial N° de personal destinado a la gestión del conocimiento en el área	Actas de trabajo de la mesa intersectorial Listas de asistencia Encuestas de percepción Informes de gestión de los diferentes sectores Boletines Planes de acción que evidencian la articulación entre las áreas	Gobierno local–interno	Concomitante – mensual o trimestral, anual



Transversalidad y articulación				
Principales elementos de la medición de las ciudades				
Categorías de medición	Indicadores y métodos de medición	Forma de recolección de información	Públicos objetivos y formas de presentación de resultados	Periodicidad de la medición
Transversalidad de la Mesa Intersectorial creada para el proceso de internacionalización del territorio (Recordar caso de Buenos Aires)	Indicadores de resultado: Cualitativo % de apropiación por parte de los sectores de los objetivos y líneas estratégicas de la política internacional (alto, medio, bajo) Cuantitativo % de áreas interesadas y apropiadas del tema de internacionalización definidas N° de acciones de trabajo conjunto o sectoriales realizadas para cumplir con los objetivos y los lineamientos trazados Indicadores de proceso: N° de encuentros realizados para ampliar el conocimiento sobre la dimensión internacional del territorio Indicadores de insumo: Tiempo destinado por el área de gestión internacional para producir el conocimiento (documentos) sobre la dimensión internacional del territorio			

Transversalidad y articulación				
Principales elementos de la medición de las ciudades				
Categorías de medición	Indicadores y métodos de medición	Forma de recolección de información	Públicos objetivos y formas de presentación de resultados	Periodicidad de la medición
Articulación de servicios: Mapeo de oferta y demanda de las áreas de gobierno para el intercambio de experiencias y la gestión de la cooperación internacional (Recordar caso de Medellín y su Unidad de Gestión del Conocimiento)	Indicadores de producto: N° iniciativas/prácticas identificadas para sistematizar experiencias en los sectores del gobierno local N° de prácticas sistematizadas siguiendo los criterios internacionales de Buenas Prácticas N° de convocatorias para fondos de cooperación internacionales identificadas Indicadores de resultados: % de enlace positivo de oferta y demanda en cada uno de los sectores N° de buenas prácticas visibilizadas en los escenarios identificados por el área de relaciones internacionales	Informes de gestión Base documental de respaldo de los procesos de sistematización	• Gobierno local • Boletines de resultados	Concomitante mensual–trimestral

Transversalidad y articulación				
Principales elementos de la medición de las ciudades				
Categorías de medición	Indicadores y métodos de medición	Forma de recolección de información	Públicos objetivos y formas de presentación de resultados	Periodicidad de la medición
	Indicador de impacto: Grado de incidencia de los acuerdos de cooperación internacional para el cumplimiento de las metas del gobierno local (alto, medio, bajo) Grado de incidencia de los procesos de intercambio de experiencias en el cumplimiento de las metas del gobierno local (alto, medio, bajo)			

Fuente: Cuadro elaborado por las ciudades en el taller de aprendizaje, editado por los autores del documento.



Monitoreo CDMX para el cumplimiento de los ODS.

En la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, celebrada del 25 al 27 de septiembre de 2015, se adoptó oficialmente la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que contiene 17 Objetivos y 169 Metas (agrupados en 4 dimensiones). El 7 de julio de 2017 fue publicado en la Gaceta Oficial de la Ciudad de México el Acuerdo por el que se creó el Consejo para el Seguimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en el seno del Gobierno de la Ciudad de México. Este Consejo ha tomado como insumo para el seguimiento y atención a la Agenda 2030 a los indicadores de los Programas Especiales e Institucionales incluidos en la plataforma de MONITOREO CDMX, los cuales fueron vinculados y asociados a los ODS y sus metas. Estos han sido divididos en cuatro comités sectoriales: Sociedad, Economía, Medio Ambiente y Alianzas.

Para conocer más sobre los indicadores de gestión y de resultado por comité sectorial y con base en el cumplimiento de los ODS.

ver: <http://www.monitoreo.cdmx.gob.mx/consulta/indicadoresODS>

d. Dimensión territorial: incidencia de los marcos globales en el desarrollo del territorio

En los últimos años se ha avanzado en la redefinición de temas fundamentales de la agenda internacional: Los Objetivos del Desarrollo Sostenible, la Agenda Urbana Mundial, la revisión de las medidas sobre Cambio Climático, entre otros asuntos. Estos acuerdos, tradicionalmente aprobados por los Estados, se convierten en los marcos globales que orientan el conjunto de políticas de desarrollo de los países. En este proceso, el aspecto más distintivo ha sido la *incidencia* de los gobiernos locales a través de un ejercicio *sin precedentes* que ha proyectado un discurso claro y coherente, cercano a la ciudadanía y a las problemáticas de sus territorios.

El reto, que comparten tanto los gobiernos nacionales como locales, se concentra en aterrizar este conjunto de políticas, decisiones y enfoques al contexto territorial para alcanzar las metas establecidas. Por ello, iniciativas como la “localización de los ODS”, que son promovidas por Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, CGLU, son tan significativas para el conjunto de actores vinculados en su realización. La preocupación está en cómo visibilizar, monitorear y evaluar este proceso de *apropiación* de los marcos globales en la ciudadanía y en el mismo gobierno local.

Para las ciudades, en esta dimensión es posible integrar indicadores de impacto que permitan evaluar cómo la gestión internacional contribuye, en el mediano y largo plazo, el alcance de objetivos que son fundamentales para la sociedad. En este camino, las categorías identificadas, aunque son complejas, sirven como un primer ejercicio de medición de una dimensión de la internacionalización en el que se ha destinado recursos, tiempo y esfuerzo por parte de los gobiernos locales.

Este ejercicio puede integrarse con la batería de indicadores que ya han sido creados para medir el alcance de las metas de los ODS o de otros marcos globales. Aunque sea difícil diferenciar entre los impactos generados por las acciones de internacionalización con el resto de las políticas del gobierno local, es posible utilizar el marco analítico para explorar las posibilidades de interacción de los ODS con los objetivos de la gestión internacional. No necesariamente se convierte en el foco de la medición, pero puede ser usado como un complemento importante de la valoración del impacto.

Un poco de contexto internacional contemporáneo:
Principales marcos globales que son objeto de atención de los gobiernos locales/regionales

Marco global	Elementos principales	Impacto en los gobiernos locales/regionales	Iniciativas
Cumbre de Desarrollo Sostenible (2015)	• Establece 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible que tienen como propósito poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia, así como poner fin al cambio climático. • Estos objetivos cuentan con 169 metas con horizonte de cumplimiento a 2030. • Son universales. Se aplican a todos los países del mundo. • Los gobiernos locales lograron un objetivo independiente, el N° 11, que reconoce su papel fundamental en el desarrollo sostenible. (GLOBAL TASK FORCE, 2016).	• “Todos los ODS tienen metas que apelan directamente a las responsabilidades de los gobiernos locales y regionales, particularmente a su papel a la hora de prestar servicios. Este es el motivo principal por el que los gobiernos nacionales y regionales deben situarse al corazón de la Agenda 2030” (GLOBAL TASK FORCE, 2016). • Estas deberían incluir los ODS en sus marcos de política pública.	• Global Task Force: agrupa las acciones de promoción llevadas a cabo por las principales redes internacionales, tanto para la influencia en la definición de los ODS como para su proceso de implementación. • Proceso de localización de los ODS: liderado por CGLU-GTF. Creación de la guía para la localización con el apoyo de PNUD y ONU-HÁBITAT . • Implica estrategias en los siguientes ámbitos: • Sensibilización a la ciudadanía • Incidencia política, incluyendo una perspectiva subnacional en las estrategias de los ODS nacionales • Implementación: ¡los ODS son locales! • Monitoreo

Un poco de contexto internacional contemporáneo: Principales marcos globales que son objeto de atención de los gobiernos locales/regionales			
Marco global	Elementos principales	Impacto en los gobiernos locales/regionales	Iniciativas
Conferencia de Naciones Unidas sobre vivienda y desarrollo urbano sostenible - Hábitat III (2016)	• Definió la “Nueva Agenda Urbana”. • El principal hito de esta conferencia ha sido incluir el concepto de “Derecho a la Ciudad”. • Se revitaliza el papel de ONU-HÁBITAT. como agencia central y articuladora de las políticas, normativas y estrategias que deben desarrollarse para la implementación de la agenda.	“La Nueva Agenda Urbana presenta un cambio de paradigma basado en la ciencia de las ciudades; establece normas y principios para la planificación, construcción, desarrollo, gestión y mejora de las zonas urbanas en sus cinco pilares de aplicación principales: políticas urbanas nacionales, legislación y normativas urbanas, planificación y diseño urbano, economía local y finanzas municipales e implementación local” (Nueva Agenda Urbana).	El compromiso de Bogotá, en el marco de la Cumbre Mundial de Gobiernos Locales y Regionales – CGLU, octubre de 2016 Se establece una estrategia de acción en 3 ámbitos: • Acción local: implementar la Nueva Agenda Urbana en los territorios • Acción nacional: un nuevo sistema de gobernanza multinivel • Acción global: el legítimo lugar de los gobiernos locales y regionales en la mesa global Declaración de CGLU en HÁBITAT III: 12 compromisos por parte de los gobiernos locales

Un poco de contexto internacional contemporáneo: Principales marcos globales que son objeto de atención de los gobiernos locales/regionales			
Marco global	Elementos principales	Impacto en los gobiernos locales/regionales	Iniciativas
Acuerdos internacionales sobre el cambio climático (Convención Marco de las Naciones Unidas y el Protocolo de Kioto)	• El 12 de diciembre de 2015 se adoptó el Acuerdo de París sobre cambio climático. • El Acuerdo busca acelerar e intensificar las acciones y las inversiones necesarias para alcanzar un futuro sostenible con bajas emisiones de carbono. • Su objetivo central es fortalecer la respuesta (...) manteniendo el aumento de la temperatura media mundial muy por debajo de 2 grados centígrados con respecto a los niveles preindustriales (ONU – Información básica). • En 2016 tuvo lugar la COP 22 en Marruecos. Se fijó hasta el 2018 para que todos los países completen las normas para el cumplimiento de los Acuerdos de París.	A través de este acuerdo, las partes de la UNFCCC han reconocido que “la adaptación es un reto global al que todos debemos hacer frente que incluye facetas locales, subnacionales, nacionales, regionales e internacionales, y que es un componente y una contribución claves a la respuesta global a largo plazo ante el cambio climático para proteger a las personas, sus hogares y ecosistemas” (CGLU).	• En el contexto de la COP 21 se generó la Declaración del Ayuntamiento de París. En este se resumen las iniciativas de la Coalición de Alcaldes, el Pacto de Alcaldes, la Coalición de Estados y Regiones, la Hoja de Ruta sobre el Clima de los Gobiernos Locales y la plataforma NAZCA (CGLU). • En la COP 22 en Marruecos de 2016 se pide un marco de acción mundial para la localización de la financiación de la lucha contra el cambio climático.

Nota: Se presentan solo algunos marcos que impactan a las ciudades. No obstante, existen otros fundamentales como aquellos referidos a la Cooperación al Desarrollo que incluye el tema de la financiación.

En virtud de estos marcos globales, es evidente que las ciudades se enfrentan a desafíos sin precedentes para su implementación. Lo anterior está transformando la manera en que los territorios deben armonizar políticas con el sector nacional para lograr los objetivos propuestos. En esta línea, el conjunto de iniciativas que han liderado las ciudades tienen como propósito disponer de las herramientas y los recursos para poder llevar a cabo los planes y programas que se requieren para alcanzar de las metas propuestas. Por su parte, el Estado nacional tiene el reto de vitalizar el rol de los gobiernos locales, profundizar la descentralización y promover su autonomía.

La medición de variables amplias y complejas invita a la incorporación de metodologías cualitativas. Para estas categorías es posible desarrollar metodologías de análisis de texto, estudios de caso y entrevistas. La evaluación de la acción internacional estará ligada a los cambios que se presenten en el territorio donde interactúan múltiples variables. En este caso, la inclusión de otros actores en los procesos de construcción de indicadores es fundamental. En la siguiente tabla se identifican algunos ejemplos de indicadores para el cumplimiento de las principales agendas relacionadas con el desarrollo sostenible, realizados en las ciudades y sus redes.

“La internacionalización de la ciudad también se puede medir en la influencia que los marcos globales, como los ODS, tienen al interior de los municipios y los cambios en los procesos internos, lo que permite que las dependencias de gobierno puedan hablar un mismo idioma desde su ámbito de competencia.

LORENA PONCE,

Dirección Metropolitana de Relaciones
Internacionales de Quito



Marcos globales y desarrollo. Principales elementos de la medición de las ciudades			
Categorías de medición	Indicadores y métodos de medición		Forma de recolección de información
Acciones de incidencia de la ciudad en la definición de los marcos globales	Ejemplo 1: Indicadores desarrollados para el cumplimiento de las estrategias de Acción Global en el marco de los “Compromisos de Bogotá” de la Nueva Agenda Urbana-NAU Estrategia 1: 1. Incluir las redes organizadas de gobiernos locales y regionales en las estructuras de gobernanza de las instituciones internacionales de desarrollo.		
	Indicadores de producto: • N° de redes internacionales que realizan acciones de incidencia estratégica en el marco de la NAU a las que pertenece la ciudad • N° de propuestas presentadas a las redes sobre visiones de la ciudad respecto a la NAU • % de participación en comités y escenarios de toma de decisión de las redes • N° de participaciones en escenarios cruciales de definición de la agenda internacional Indicadores cualitativos de producto: • Roles/liderazgo asumidos en las redes internacionales • Coaliciones impulsadas y generadas en los escenarios multilaterales, regionales y globales Indicadores de resultado: • % de propuestas de la ciudad incluidas por la red internacional • N° de invitaciones para Informes oficiales de las organizaciones internacionales • % de citación del trabajo de la ciudad en publicaciones de medios de comunicación impresos y online Indicador de impacto: • Incremento de la incidencia de la ciudad en la última década a partir de la estrategia de incidencia internacional que ha construido	Documentos oficiales de las redes Internacionales (informes y declaraciones oficiales) Informes internos desarrollados por la oficina de Relaciones Internacionales Medios de comunicación (impresos y online)	

Públicos objetivos	Periodicidad de la medición
Gobierno Local	Anual
Ciudadanos	
Gobierno nacional– Ministerio de Relaciones Exteriores	
Organizaciones multilaterales (socios claves para la ciudad)	

Marcos globales y desarrollo. Principales elementos de la medición de las ciudades			
Categorías de medición	Indicadores y métodos de medición	Forma de recolección de información	
Apropiación de la agenda por los actores del territorio	Ejemplo 2: Indicadores desarrollados para medir la “Localización de los ODS”, siguiendo las recomendaciones de la guía desarrollada por CGLU en la etapa de sensibilización. Algunas acciones: a) Incluir los ODS en sus marcos de política pública b) Desarrollar campañas de sensibilización		
	Indicadores de producto: Campaña de sensibilización creada y ejecutada • N° de capacitaciones sobre los ODS, sus metas e indicadores • N° de formaciones a formadores sobre la agenda ODS • % de actores vinculados por sectores o áreas temáticas del territorio • Tipo de estrategias pedagógicas utilizadas Indicadores de resultado: • % de alcance de los actores del territorio por parte de los formadores • Grado de apropiación de la agenda de ODS por parte de los actores (alto, medio, bajo) • Inclusión de los ODS en los principales instrumentos de gobierno: Plan de Desarrollo, Plan de ordenamiento territorial • N° de políticas locales que incluyen estrategias para alcanzar los ODS de su competencia • Definición de los indicadores de evaluación y seguimiento al cumplimiento de las acciones de la agenda global priorizadas Indicadores de impacto: • % de vinculación de actores del territorio en el cumplimiento de los ODS • Monitoreo a la evolución de los indicadores de los ODS a partir de la campaña de sensibilización y los cambios en las políticas locales identificados	Informes internos de las distintas áreas del gobierno local Encuestas/entrevistas/grupos focales con los actores del territorio Documentos oficiales del gobierno local Sistema de información o de reporte construido por la ciudad para hacer el seguimiento a los ODS	

Fuente: cuadro elaborado por las ciudades y editado por los autores del documento.

Públicos objetivos	Periodicidad de la medición
Gobierno local	Anual
Ciudadanos	
Socios estratégicos nacionales e internacionales	
Redes internacionales (CGLU, UCCI, entre otras)	

Caso 10. El ejercicio de Localización de los ODS impulsado por el área de Relaciones Internacionales de Quito

Características del gobierno de la ciudad

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito está constituido por el Concejo (electo por votación popular) y por el Alcalde, quien es la máxima autoridad administrativa y preside el concejo con voto dirimente. El Distrito ejerce las competencias que corresponden a los gobiernos cantonales y todas las que son aplicables de los gobiernos provinciales y regionales, sin perjuicio de las adicionales que determine la ley que regule el sistema nacional de competencias. (Constitución Política de Ecuador, 2008).

Por mandato constitucional se acoge al régimen especial autónomo, por considerarlo el medio más apropiado para promover el buen vivir dentro de su circunscripción territorial (Secretaría de Planificación– “Quito, Ciudad–Región”).

Estructura organizacional

- Concejo Metropolitano y Alcaldía como principales unidades de gobierno del territorio
- Administración General y 12 secretarías
- 5 agencias (Transito, Control, Promoción, Económica CONQUITO y de Coordinación Distrital del Comercio)

- 3 institutos (Patrimonio, Planificación Urbana, De la Ciudad)
- 5 dependencias

Posición en la estructura orgánica de la Dirección Metropolitana de Relaciones Internacionales:

adscrita de manera directa al Despacho de la Alcaldía.

El **Concejo Metropolitano** cuenta con la **“Comisión de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales”** presida por el Concejal Pedro Freire.

Antecedentes de la gestión de las relaciones internacionales en la ciudad

- Las relaciones internacionales de la ciudad se han gestionado desde hace 25 años a través de las distintas administraciones del gobierno de la ciudad.
- Esta experiencia ha permitido el desarrollo de una estructura organizacional y la maduración de una visión amplia de la internacionalización.
- A la fecha, la ciudad cuenta con resultados en varios ejes de trabajo:
 - Quito reconocida en el mundo
 - Quito en el Siglo XXI
 - Cooperación para el Desarrollo de la

- Agenda del Municipio de Quito
- Hermanamientos de Ciudades
- Redes de ciudades
- Quito fue sede de HÁBITAT III, momento en el que se consolidó la Nueva Agenda Urbana Mundial, producto de un proceso profundo de negociación a nivel global. Este impulsó, de manera significativa, la internacionalización de la ciudad, especialmente vinculada al liderazgo del alcalde y el equipo de gobierno.
- En este contexto, el alcalde la ciudad, como Copresidente de CGLU, contribuyó a afianzar y promover la visión de las ciudades latinoamericana en el escenario multilateral más importante de los gobiernos locales en la actualidad.

Características del proceso de “Localización de los ODS”*

- El proceso de localización de los ODS ha contribuido a reformar instrumentos de carácter fundamental como el Plan de Ordenamiento Territorial de la ciudad.
- A partir de allí, incluso antes de Hábitat III, se empiezan a articular los ODS con el Plan de Ordenamiento y se trabaja, con el apoyo del PNUD, en talleres de sensibilización con los funcionarios del gobierno local.

- En este proceso se vinculan otros actores como el sector privado, la academia y organizaciones sociales.
- La ciudad ha seguido trabajando con la ciudadanía de manera muy estrecha con el apoyo de CGLU, FAMSI y UCCI.
- Este es un proceso de capacitación amplio que vincula cerca de 2300 personas (líderes municipales y barriales) y que se detona a partir de la formación a formadores.

Aspectos positivos de la experiencia

- La Dirección de Relaciones Internacionales ha contribuido al proceso de localización de los ODS articulando un sistema de alianzas con actores internacionales y aprovechando, de manera proactiva y propositiva, las convocatorias y posibilidades de capacitación y desarrollo de metodologías que han elaborado otros actores.
- Este proceso no se ha limitado a los objetivos del gobierno de la ciudad, sino que se ha expandido a los actores locales como principio fundamental para el aprendizaje colectivo.
- La Dirección ha reconocido la importancia de desarrollar un sistema de indicadores de medición de evolución de los ODS en el territorio.

Caso 10. El ejercicio de Localización de los ODS impulsado por el área de Relaciones Internacionales de Quito

Recomendaciones para su buen funcionamiento

- Respecto a la construcción de indicadores de medición para comprender el aporte del proceso de internacionalización al cumplimiento de los ODS, es necesario realizar mesas de trabajo con las secretarías y unidades adscritas al gobierno de la ciudad para comprender qué tipo de información pueden aportar al proceso de medición. En ese sentido, se requiere identificar el tipo de información existente, los tipos de indicadores que se han construido y las cifras disponibles para desarrollar la línea base.
- A partir de este trabajo será necesario definir un conjunto de indicadores de la Dirección de Relaciones Internacionales que permita evidenciar su aporte al proceso y el impacto de sus acciones en el cumplimiento de las metas trazadas en los ODS.
- Este trabajo debe realizarse de manera articulada con el Sistema Nacional de Estadísticas de Ecuador. Sin duda se requiere una alineación en el tipo de reportes porque será la nación quien reporte a los sistemas de información internacionales.



*Fuente: CGLU, "Quito profundiza el compromiso de Latinoamérica en los Objetivos de Desarrollo Sostenible con la sensibilización ciudadana". Noticia de prensa.

Consideraciones finales

El presente documento pone en evidencia que no existe una receta única que permita afianzar la acción internacional como parte de la agenda pública de una ciudad.

Es cierto que cada vez más, las relaciones internacionales se convierten en una necesidad para que cualquier gobierno local o regional pueda ejercer sus competencias de manera más eficaz, eficiente y en coherencia, a su vez, con las prioridades del territorio y los compromisos globales relacionados con el desarrollo sostenible. Sin embargo, es necesario fomentar esquemas de sensibilización, comunicación, medición y evidenciar el impacto positivo que la internacionalización tiene para la ciudad y su población. Sin estos, resulta complicado asegurar una política de internacionalización de la ciudad sostenible en el tiempo.

A su vez, la sostenibilidad de la internacionalización requiere pensar y actuar en elementos claves y en distintas escalas –local, nacional e internacional–. El presente texto ha identificado algunos elementos para cada una de estas escalas, entre los que destacan:

En la escala local

- **Transversalidad de la gestión y articulación con las áreas sustantivas del gobierno local**, para incluir de manera *explícita y concreta* estas iniciativas en el Plan de Gobierno o desarrollo del territorio.
- **Organización de mesas de concertación y de diálogo**, como el elemento de consolidación de la visión que tiene el “gobierno” sobre el territorio y viceversa.
- **Creación de procesos de articulación entre áreas de gobierno** que vinculen de manera estratégica a cada una de estas, sus roles y puntos de conexión útiles y pertinentes para cada actor en la dimensión internacional.
- **Corresponsabilidad y rubros presupuestales compartidos** para la gestión internacional eficaz y eficiente.
- **Vinculación de la gestión internacional con el órgano legislativo de la ciudad** que contribuye a la *legitimidad* del proceso que conduce a la política.
- **Sistematizar y capitalizar las experiencias de internacionalización del gobierno local** es fundamental para preservar la historia de la internacionalización en cada gobierno local.

- **Énfasis en compartir el conocimiento, la experiencia y el aprendizaje** de la internacionalización como un instrumento del desarrollo local.
- **Creación de escenarios de *gestión del conocimiento* para pensar en la internacionalización territorial** y situar a la ciudad en el contexto global.

En la escala regional

- **Asociaciones de municipios para la internacionalización:** que fomenten el desarrollo integral y la construcción de visiones de futuro común.
- **Esquemas de cooperación entre ciudades:** más horizontal, descentralizada y orientada al fomento de intercambios y generación de capacidades para la mejora de la calidad de las políticas públicas.

En la escala internacional

- **Redes internacionales que promueven la internacionalización de ciudades:** cada una, sin importar su vocación, ha abierto el camino para consolidar a las ciudades como actores *influyentes* en la construcción de la agenda internacional.

Además, es importante desarrollar mecanismos que sintonicen prioridades, actores y acciones precisas para motivar la apropiación del tema internacional por parte de los distintos actores involucrados.

En este sentido, la evaluación de la estrategia internacional cobra particular relevancia pues tiene como propósito brindar información adecuada y pertinente para la toma de decisiones frente a un problema específico.

La evaluación también tiene un alto componente político y de negociación, puede servir para que las oficinas de internacionalización muestren resultados y sustenten la importancia de aumentar su presupuesto asignado.

La evaluación se asume normalmente como una herramienta para mostrar el éxito de los proyectos, pero se hace poco énfasis en la importancia de reflexionar sobre el fracaso.

La medición puede considerarse como un poderoso canal de comunicación que visibilice el avance de sus actividades y genere conocimiento sobre el proceso en particular.

Desde las oficinas de relaciones internacionales, los gobiernos locales han comenzado a preocuparse por medir no sólo el impacto cuantitativo de gestión, sino, con base en las tres dimensiones que han sido identificadas y caracterizadas, se ha buscado contar con nuevos componentes con aportes cualitativos los cuales agregan valor al argumento: la internacionalización no es un asunto exclusivo del gobierno local.⁹ A saber:

- **Dimensión institucional:** la gestión del conocimiento que desarrolla la oficina de asuntos Internacionales ha permitido crear un cuerpo de conocimiento significativo para sistematizar, capitalizar y generar procesos de transferencia de experiencias.
- **Dimensión política:** la importancia de la transversalidad y la coordinación interinstitucional **a través de** la creación de instrumentos de relación con otros sectores como las mesas intersectoriales, es indispensable para que la internacionalización pueda contribuir a los objetivos del gobierno local.
- **Dimensión territorial:** es posible integrar indicadores de impacto que permitan evaluar cómo la gestión internacional contribuye, en el mediano y largo plazo, al alcance de objetivos que son fundamentales para la sociedad.

“Trabajar sobre metodologías, construcción de indicadores, seguimientos y repensar una acción internacional mucho más integrada con las distintas áreas del gobierno, con una mirada en el escenario global y que tenga en cuenta a los actores de la ciudad”.

JOHANNA FERNÁNDEZ.

Unión de Ciudades Capitales
Iberoamericanas

La evaluación de la acción internacional deberá estar ligada a los cambios que se presenten en el territorio donde ingresan múltiples variables a interactuar. La finalidad es hacer de la internacionalización local una práctica de buena gobernanza cuyos resultados se plasman en bienestar social, cooperación y la posibilidad de llevar el mundo a la comunidad y la comunidad al mundo.

9. Los mensajes AL-LAs, sobre la “irreversible internacionalización de los gobiernos locales” Disponibles en: <https://proyectoallas.net/wp-content/uploads/2018/01/La-Irreversible-Internacionalizaci%C3%B3n-de-los-Gobiernos-Locales.pdf>

Elementos para la consolidación de políticas de internacionalización territorial: La voz de las ciudades

Un primer análisis realizado a diversas ciudades de América Latina, como parte del octavo taller de aprendizaje AL-LAs, ha permitido delinear algunas ideas para la reflexión sobre la sostenibilidad de la internacionalización local. Además de identificar el modo en que este tema puede ser inscrito en la agenda pública, existen tres elementos cruciales que permitirán una incidencia proactiva y una mejor definición del modelo de intervención: a) el diseño de soluciones y la toma de decisiones, b) su implementación y c) la evaluación. Tres procesos que están profundamente interrelacionados entre sí, no son necesariamente secuenciales y se superponen en algunos momentos, pero que requieren de una distinción analítica por parte de quién *hace* la política de cara a la pertinencia del proceso que se pretende desplegar.

En razón a lo anterior, el estudio inicial indagó sobre las acciones de las ciudades¹⁰ en estos tres elementos y recogió sus principales preocupaciones (a modo de riesgos) sobre la continuidad de la acción internacional. Con estos insumos es posible observar avances y, al mismo tiempo, algunos aspectos sobre los cuáles convendría desarrollar un conjunto de acciones para avanzar hacia la sostenibilidad de la internacionalización territorial.

Primer elemento: diseño de soluciones y toma de decisiones

La mayoría de las ciudades han legitimado su apuesta de internacionalización en las prioridades definidas por el gobierno local respecto a sus principales preocupaciones de política pública. En este aspecto se destaca la articulación de estas estrategias a los respectivos planes de desarrollo, lo que ha permitido la identificación de prioridades temáticas y sectoriales. En algunos casos,

10. Participaron en el cuestionario Ciudad de México, Medellín, el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, Madrid, Brasilia, Buenos Aires, Montevideo, Lima, la Habana (a través de la Oficina del Historiador) y Ciudades Unidas de Francia.

se evidencia que estos planes se han relacionado a las visiones que han sido construidas por agentes claves del territorio.

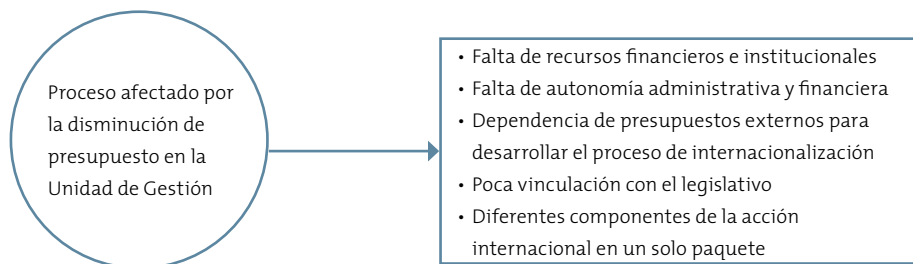
Por su parte, algunas ciudades avanzaron en la identificación de un mapa de actores y en el desarrollo de diálogos multiactor que permitieron definir colectivamente sus apuestas respecto a la acción exterior.¹¹ Esto se ha complementado con la identificación y priorización de los socios, redes y escenarios internacionales que se encuentran disponibles, construyendo así un ejercicio muy positivo de vinculación de *oferta-demanda* como elemento esencial para desplegar cualquier acción internacional.

Esta etapa también se ha acompañado de análisis organizacionales que han fortalecido las áreas o unidades de gestión internacional de los gobiernos locales. En este aspecto ha sido posible, no solo modificar las estructuras, sino generar regulaciones que impulsan y dan certidumbre a la acción internacional de la ciudad.

Sin embargo, el aspecto en el que se presenta mayor dificultad es en la asignación de presupuestos que permitan ejecutar las apuestas que se han definido por las unidades de gestión, lo que inevitablemente limita su alcance y operatividad, reduciendo el margen de maniobra respecto a las múltiples posibilidades que tiene la ciudad en el ámbito internacional.

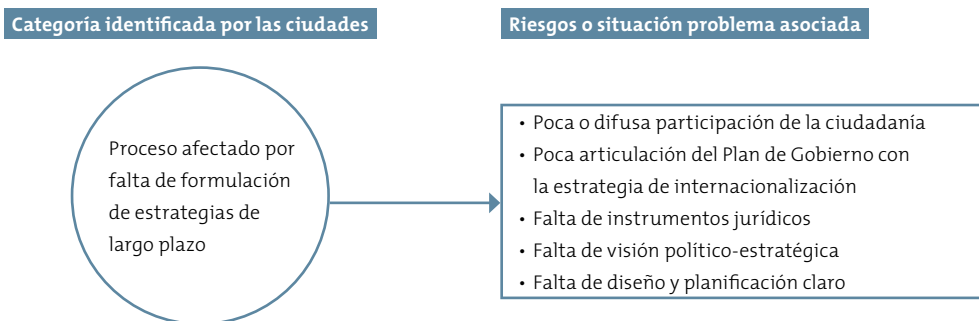
Categoría identificada por las ciudades

Riesgos o situación problema asociada



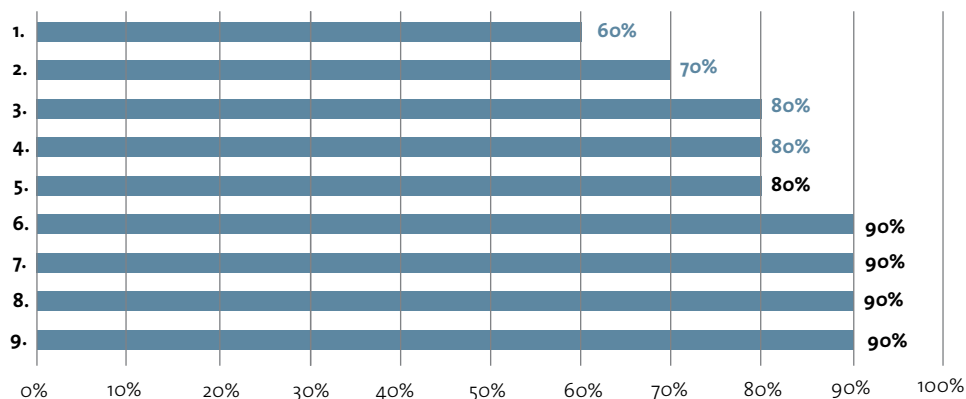
11. En concreto, nueve ciudades en el marco del proyecto AL-LAs, durante 2015 y 2016, desarrollaron de manera simultánea un primer ejercicio de diálogo ciudadano sobre los asuntos internacionales a nivel local. Los resultados de estos procesos pueden ser consultados en el multimedia AL-LAs disponible en <https://proyectoallas.net/our-work/dialogues/>

Desde la perspectiva de la planeación se ha tenido dificultad en la definición de estrategias con objetivos y actividades de corto, mediano y largo plazo. Esto puede relacionarse también con la ausencia de etapas previas de recolección de información, definición de línea base y de un conjunto de indicadores que permitan tanto el monitoreo como la evaluación de la gestión realizada. En consonancia con el diagnóstico realizado, se puede decir que, en general, las ciudades consideran esta circunstancia como una preocupación de primer nivel, teniendo en cuenta su experiencia en la práctica cotidiana de la gestión internacional.



Estos elementos revelan que la acción internacional ha logrado insertarse en la agenda pública y ser parte del discurso del gobierno de la ciudad, pero que no se proyecta en el largo plazo por ausencia de planificación y de recursos para la ejecución. Lo anterior deja a la unidad de gestión de cara a un escenario coyuntural que aprovecha oportunidades para evidenciar resultados de corto plazo y así garantizar su continuidad para el siguiente periodo de gobierno. De esta manera, se configura un ciclo que *desgasta* la misma política en virtud de sus avances y retrocesos durante cada cambio de administración (ver gráfica 1).

Grafica 1. Principales acciones ejecutadas por las ciudades en la etapa de diseño de la política



- | | |
|---|--|
| 1. Definición de una "estrategia de internacionalización" con objetivos y actividades de corto, mediano y largo plazo | 6. Análisis organizacional y fortalecimiento institucional |
| 2. Asignación de un presupuesto de gestión internacional | 7. Identificación de socios internacionales claves para la acción internacional (portal de aliados estratégicos) |
| 3. Identificación de mapa de actores y desarrollo de diálogo multiactor | 8. Identificación de prioridades temáticas y sectoriales |
| 4. Análisis de experiencias previas de internacionalización | 9. Articulación con el Plan de Desarrollo del territorio |
| 5. Identificación/articulación con la visión del territorio | |

Fuente: Diagnóstico N° 1. "Hacia la sostenibilidad de los procesos de internacionalización territorial", Universidad del Rosario.

Segundo elemento: etapa de implementación de la política o estrategia de internacionalización

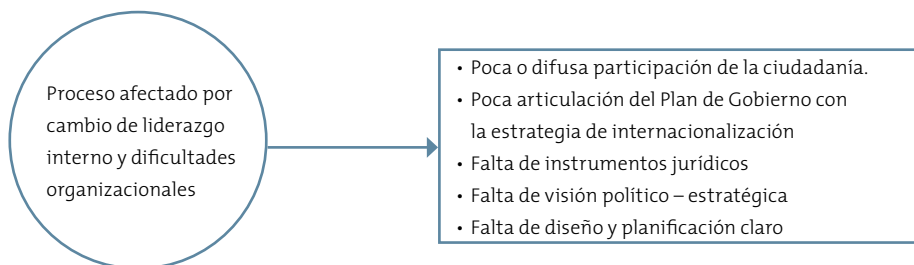
El proceso de implementación de la política o estrategia internacional se asocia en tres dimensiones: *la interna*, relativa al fortalecimiento institucional del gobierno local; *la relacional*, asociada con la interacción de este con los actores del territorio; y *la externa*, definida por los instrumentos de gestión a través de los cuales se concreta la política internacional de la ciudad.

En la mayoría de ciudades se destaca la creación de procesos internos para la coordinación de las acciones, la consolidación de equipos de trabajo y el trámite de ajustes normativos que viabilicen y den estabilidad a la gestión internacional. Este fructífero avance puede relacionarse con el tipo de inscripción en la agenda pública que ha tenido la temática, concerniente a un modelo de oferta que nace del mismo gobierno. Dicho proceso de *institucionalización* de la acción internacional proviene de una legitimación endógena que le exige a la misma entidad pública una alta especialización para dar respuesta a un problema que no es claramente percibido por la sociedad.

Asimismo, esta alta exigencia resalta en la práctica la fragmentación y falta de visión estratégica que ocurre en el cotidiano de un área de asuntos internacionales de las administraciones locales. Esto, en virtud de cambios de liderazgo al interior de la organización, así como la dificultad para armonizar procesos que generen articulaciones sustantivas y contribuyan a la transversalidad de la gestión internacional.

Categoría identificada por las ciudades

Riesgos o situación problema asociada



La *dimensión relacional* ha tenido como avance más significativo la puesta en marcha de ciertos esquemas o mecanismos para desarrollar diálogos multiactor y campañas de sensibilización sobre la acción internacional de la ciudad, como los casos concretos de Quito (2015), Ciudad de México (2015-2018), Belo Horizonte (2015), entre otros.¹² En este aspecto aún es necesario una aproximación directa y continua a los actores, la identificación de sus capacidades y el desarrollo de procesos de fortalecimiento que permitan una contribución más clara e informada de los grupos sociales al proceso de internacionalización.

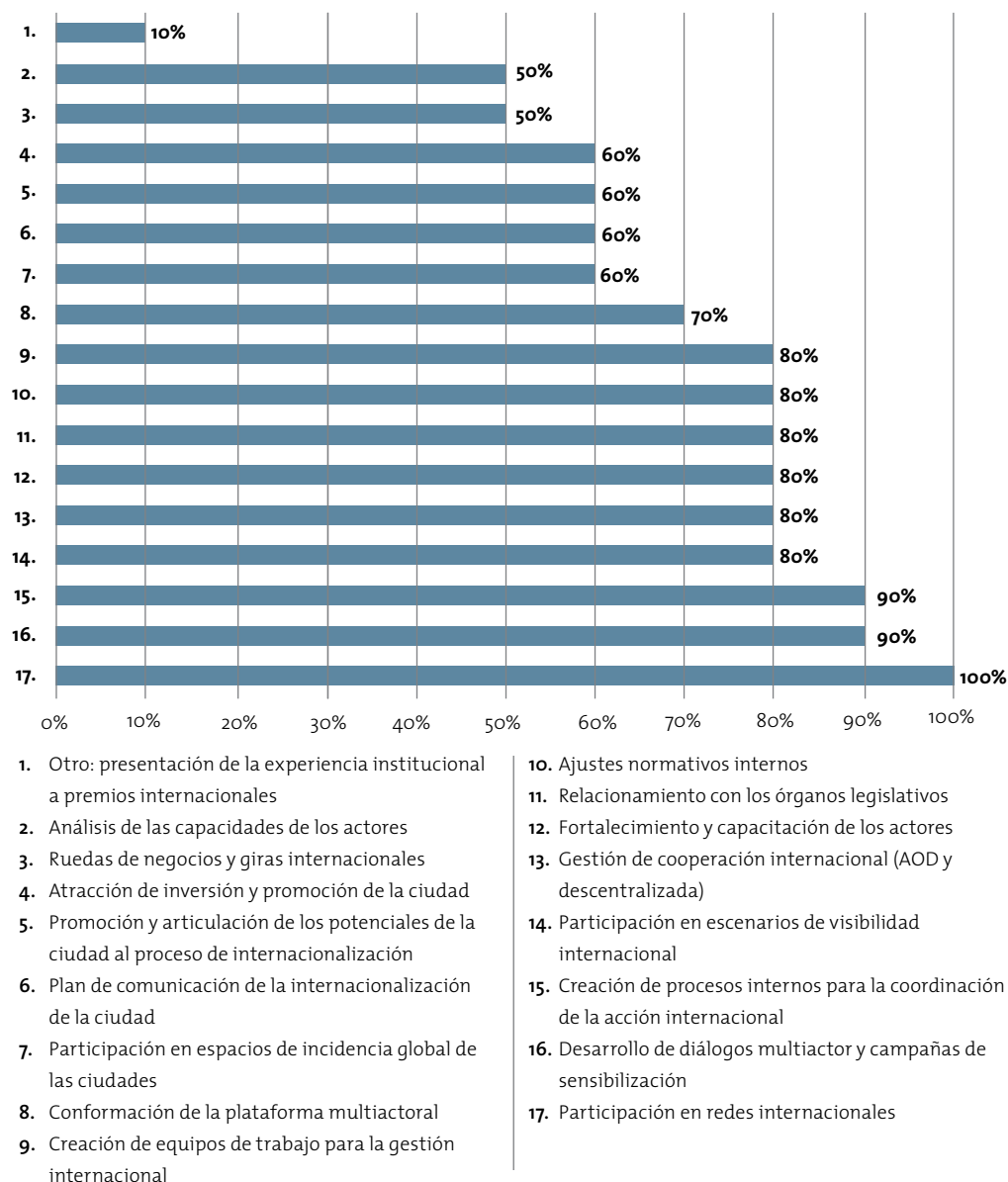
Por su parte, la relación con los órganos legislativos ha sido fundamental para avanzar en la sostenibilidad. Para algunas ciudades ha sido posible realizar ajustes normativos con fuerza de ley que permitan garantizar la continuidad de la gestión; otras han generado asignaciones presupuestales claras y de largo plazo. Este primer acercamiento ha permitido sensibilizar a los legisladores sobre la importancia y pertinencia de la acción internacional en el contexto actual.

Respecto a la *dimensión externa*, relativa a los instrumentos de gestión internacional, se destacan como algunas de las modalidades principales la participación en redes internacionales por parte de todas las ciudades y la gestión de acuerdos de cooperación internacional ya sea de Ayuda Oficial al Desarrollo o a través de fuentes descentralizadas. Queda trabajo por hacer en materia de atracción de la inversión y promoción de la ciudad y muy relacionado con ello, la identificación de los activos o potenciales territoriales para la internacionalización.

En síntesis, en esta etapa se revela un proceso que da peso a las acciones políticas e institucionales de carácter interno, con algunas aproximaciones hacia los actores del territorio, que destaca la importancia de consolidarse en la agenda pública con base en la legitimidad ciudadana. Desde la perspectiva de los instrumentos se percibe aún una visión tradicional asociada a redes y cooperación que se suscribe a los intereses del gobierno de la ciudad (Ver gráfica 2).

12. No obstante, la mayoría de estos esfuerzos se quedaron como un espacio único y temporal de consulta que permitió definir algunas líneas estratégicas para la acción exterior pero que no consolidó plataformas multi-actorales que son necesarias a lo largo de la implementación de la política.

Grafica 2. Principales acciones ejecutadas por las ciudades en la etapa de implementación de la estrategia internacional



Fuente: Diagnóstico N° 1. "Hacia la sostenibilidad de los procesos de internacionalización territorial", Universidad del Rosario.

Tercer momento: evaluación de la política

Según Roth Deubel, la evaluación es “un instrumento valioso e indispensable para conocer y mejorar las acciones públicas”. Existen diferentes elementos que rodean esta actividad: el momento, la finalidad y el objeto de la evaluación, lo que determina los modos y los niveles de evaluación (ROTH, 2002).

Desde la perspectiva del momento¹³, las ciudades han privilegiado evaluaciones concomitantes a través del monitoreo de las actividades de la estrategia de internacionalización, de la mano de procesos de revisión periódica. Asimismo, se ha avanzado en procesos de evaluación *Expost* a partir del desarrollo de informes de gestión, sistematización de buenas prácticas y, en algunos casos, se han difundido sus resultados e incluso generado espacios de rendición de cuentas a la ciudadanía. En la mayoría de las experiencias evaluativas, el principal objetivo ha sido brindar a los tomadores de decisiones información útil para seguir o no con el programa en cuestión o para informar al público una opinión sobre su valor intrínseco¹⁴ (ROTH, 2002).

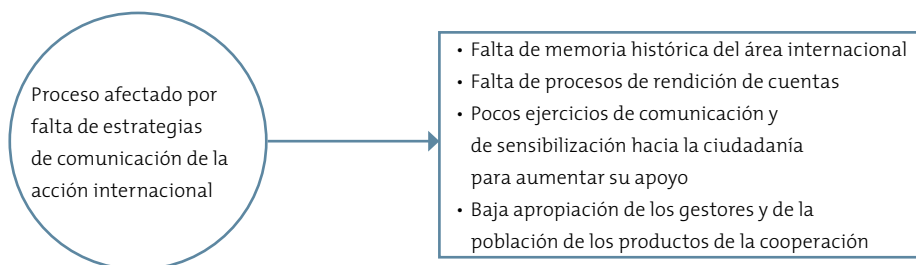
No obstante lo anterior, las ciudades señalaron que la falta de estrategias de comunicación que permitan sensibilizar, exponer e incluso apropiarse por parte de los actores la internacionalización de la ciudad aún es un aspecto fundamental que puede contribuir a la sostenibilidad de los procesos.

13. Evaluación *ex ante*, también llamada *apriori*: analiza una propuesta de ley, programa o proyecto para determinar los efectos que provocaría su implementación evaluación concomitante es la que acompaña la puesta en marcha de un proyecto o programa. Evaluación *ex post*: es la que analiza los efectos de un programa o de una política pública luego de efectuada su implementación (ROTH, 2002).

14. Estas evaluaciones son conocidas como recapitulativas (Summative Evaluation) (ROTH, 2002).

Categoría identificada por las ciudades

Riesgos o situación problema asociada

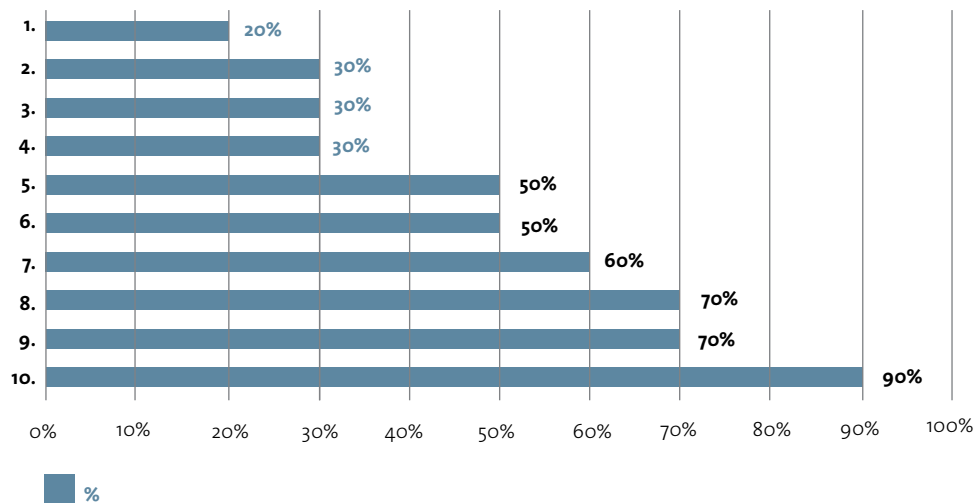


Por su parte, se ha trabajado poco en la creación de metodologías y procesos de evaluación, en la identificación de criterios de medición de resultados de la estrategia y en el diseño de sistemas de información que permitan recabar los datos necesarios para estos procesos. En particular es importante ampliar el propósito de la evaluación hacia la posibilidad de mejora y transformación de la política, analizando el contexto e involucrando a los protagonistas (ejecutores y beneficiarios) (Ver gráfica 3).

En el taller de aprendizaje se identificó una categoría que puede considerarse transversal al ciclo de toda la política pública en materia de internacionalización y que está relacionada a los cambios de gobierno y/o la pérdida de voluntad política. Esta situación crea incertidumbre a lo largo del proceso por cuanto la sostenibilidad no se asocia a los resultados obtenidos o la pertinencia del problema que se quiere resolver, sino al cambio de percepción del tomador de decisión frente al desarrollo de la iniciativa.

Asimismo, sobresale en la mayoría de las categorías la identificación de un riesgo común: *la poca vinculación con los actores del territorio*. Varias pueden ser las razones de esta dinámica, el tipo de agendamiento que responde más a una oferta administrativa que ha reconocido la necesidad de desarrollar acciones externas en virtud de la agenda política, económica y social que se está configurando en el ámbito internacional y que, sin duda, afectan el contexto local; o la necesidad de aprovechar las múltiples oportunidades que se derivan del relacionamiento con otros actores a través de intercambio de buenas

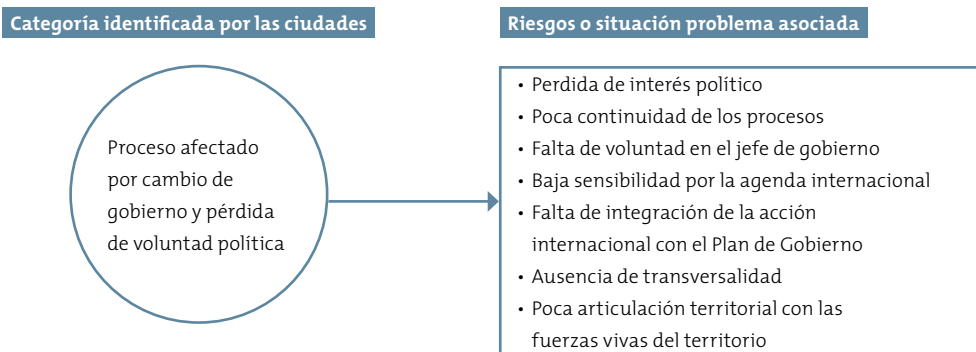
Grafica 3. Principales acciones ejecutadas por las ciudades en la etapa de evaluación de la política



- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de una metodología para el análisis de los resultados 2. Diseño y puesta en marcha de un sistema de información 3. Creación de procesos de evaluación 4. Identificación de criterios de medición de los resultados de la estrategia 5. Procesos de revisión periódica de la estrategia para incluir mejoras | <ol style="list-style-type: none"> 6. Procesos de rendición de cuentas de la ciudadanía 7. Procesos de difusión de resultados 8. Sistematización de buenas prácticas 9. Monitoreo de las actividades de la estrategia de internacionalización 10. Informes de gestión de la acción internacional |
|---|---|

Fuente: Diagnóstico N° 1. "Hacia la sostenibilidad de los procesos de internacionalización territorial", Universidad del Rosario.

prácticas y la concreción de acuerdos de cooperación que beneficiarán a las áreas prioritarias del gobierno. En esta visión, y aunque se responde al interés público, el proceso de legitimación descansa al interior de las fuerzas políticas del gobierno, mas no en la consideración de otras dinámicas e intereses de los actores del territorio.



Esta breve reflexión lleva al propósito mismo de la internacionalización y con ello a la cuestión de cómo promover su sostenibilidad. El primer interrogante es si el objeto del proceso es el gobierno local o el territorio. Y, en su sentido, si la identificación del problema debería definirse en virtud de los intereses del gobierno o en involucrar a los diferentes agentes del territorio con el fin de construir una visión más amplia. *Hasta el momento parece que ha primado la dinámica institucional sobre la territorial.*

Si primase esta última dinámica, valdría la pena poner de relieve su alcance en cada uno de los diferentes momentos de la política pública. En el diseño de soluciones sería clave articular la visión “territorial” que ha sido construida por los diferentes actores, frente a lo cual el gobierno local, como un actor más, tiene la responsabilidad de promover el bien público-colectivo y poner al servicio del territorio los instrumentos, entre ellos la gestión internacional, para alcanzar esta visión de “futuro” que ha sido concertada colectivamente.

En este caso, los estudios de prospectiva adquieren un valor relevante en el proceso de formulación de la política de cara a contribuir en esta visión de “ciudad-territorio”. Esto permite pensar en un proceso de largo plazo, que considerando las prioridades del gobierno, también establece sus metas en las grandes ideas trazadas por el colectivo. En esencia, en este primer momento de formulación se podrá ampliar la visión sobre la situación problema a la cual debe responder la política y trasladar esta oferta administrativa hacia una demanda social que exige y legitima este tipo de gestión pública en el largo plazo.

En la etapa de implementación, la dinámica territorial puede motivar a la inclusión de nuevos enfoques como la *gobernanza multinivel*:

La gobernanza hace relación a la coordinación y articulación de acciones y recursos en pro de objetivos comunes de desarrollo. Dichos arreglos propician la participación y el establecimiento de compromisos entre actores tanto del sector público como privado y la sociedad civil pertenecientes a los diferentes niveles de gobierno –nacional y subnacionales– (FERNÁNDEZ Y WEASON, 2012; Collingwood, 2001; AERYC, n.d.).¹⁵

En ese sentido, será posible construir una serie de acuerdos a lo largo de la implementación que promuevan las metas acordadas por los diferentes actores. Además de lo político, este proceso tiene un contenido económico importante y que puede abrir rutas a una implementación más amplia con resultados visibles. Por ejemplo, la identificación de las apuestas productivas y de activos territoriales puede ampliar las oportunidades de gestión internacional al integrar estrategias de marketing territorial, ruedas de negocios, atracción de la inversión y posicionamiento de la marca ciudad a partir de la producción y los saberes locales.

Finalmente, esta lógica territorial puede animar a modelos de evaluación mixta y pluralista. Este tipo de procesos integra a los evaluadores, a los diversos actores que han estado involucrados en su implementación y a los beneficiarios. Introduce criterios cualitativos en el marco de metodologías participativas que se enfocan más en el *aprendizaje* que se ha dado alrededor de la política, con la finalidad de generar transformaciones en la forma como se ha dado solución a la situación problema (ROTH, 2002).

15. Citado en Sánchez Romero, Oscar. “Reflexiones sobre la Sostenibilidad a través de Políticas Públicas y la Gobernanza”. Cartilla módulo N° 11, Diplomado en Internacionalización territorial: Una oportunidad estratégica para el desarrollo, Universidad del Rosario.

Síntesis de la evolución de la institucionalización de la acción internacional de las ciudades

Etapas de la estrategia	Diseño de soluciones	Implementación	Evaluación
Avances	• Articulación con el Plan de Desarrollo del territorio • Identificación de prioridades temáticas y sectoriales • Identificación de socios internacionales claves para la acción internacional (portal de aliados estratégicos) • Análisis organizacional y fortalecimiento institucional	• Participación en redes internacionales • Creación de procesos internos para la coordinación de la acción internacional • Desarrollo de diálogos multiactor y campañas de sensibilización	• Monitoreo de las actividades de la estrategia de internacionalización • Informes de gestión de la acción internacional • Sistematización de buenas prácticas
En proceso	• Identificación/ articulación con la visión del territorio • Análisis de experiencias previas de internacionalización • Identificación de mapa de actores y desarrollo de diálogo multiactor	• Creación de equipos de trabajo para la gestión internacional • Ajustes normativos internos • Relacionamiento con los órganos legislativos	• Procesos de difusión de resultados • Procesos de rendición de cuentas a la ciudadanía • Procesos de revisión periódica de la estrategia para incluir mejoras

Tabla 1. Síntesis de la evolución de la institucionalización de la acción internacional de las ciudades.

Etapas de la estrategia	Diseño de soluciones	Implementación	Evaluación
Dificultades	• Asignación de un presupuesto de gestión internacional • Definición de una “estrategia de internacionalización” con objetivos y actividades de corto, mediano y largo plazo	• Promoción y articulación de los potenciales de la ciudad al proceso de internacionalización • Plan de comunicación de la internacionalización de la ciudad • Participación en espacios de incidencia global de las ciudades • Análisis de las capacidades de los actores • Ruedas de negocios y giras internacionales	• Identificación de criterios de medición de los resultados de la estrategia • Creación de procesos de evaluación • Diseño y puesta en marcha de un sistema de información • Definición de una metodología para el análisis de los resultados
Riesgos	• Falta de recursos financieros e institucionales. • Poca o difusa participación de la ciudadanía.	• Ausencia de una coordinación general de la acción internacional • Falta de vinculación de los actores del territorio	• Falta de memoria histórica del área internacional • Pocos ejercicios de comunicación y de sensibilización hacia la ciudadanía
Posibilidades de mitigación	• Procurar un enfoque territorial. • Incorporar estudios prospectivos acerca de la “visión de futuro de la ciudad”.	• Incluir enfoques de gobernanza multinivel. • Diseñar instrumentos de gestión internacional en virtud de la identificación de los potenciales y activos territoriales.	• Incorporar metodologías de evaluación pluralista.

Fuente: Diagnóstico N° 1 e insumos del Taller de aprendizaje N° 8.

Referencias bibliográficas

- DANE. (s.f.). *Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores. Herramientas estadísticas para una gestión territorial más efectiva*. Bogotá D.C, Colombia: DANE.
- FUNCIÓN PÚBLICA. (Noviembre de 2015). *Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión*. Bogotá D.C, Colombia: Departamento Administrativo de la Función Pública.
- GLOBAL TASK FORCE. (Mayo de 2016). *La localización de los ODS. Guía para la implementación y el monitoreo subnacional*. CGLU.
- GOBIERNO VASCO. (s.f.). *Guía de evaluación de políticas públicas del Gobierno Vasco. Guía de evaluación de políticas públicas del Gobierno Vasco*. Gobierno Vasco, España.
- OCD UE-AL. (2015). *10 años del Observatorio de Cooperación Descentralizada UE-AL*. Obtenido de <http://observ-ocd.org>
- PASCUAL, J. M. (2007). *La cohesión territorial y social como productoras de desarrollo endógeno: la perspectiva de la Gobernanza Democrática Territorial*. Obtenido de Asociación Internacional para la Gobernanza, la Ciudadanía y la Empresa: <http://www.aigob.org>
- ROTH, A.-N. (2002). *Políticas públicas. Formulación, implementación y evaluación*. Bogotá: Ediciones Aurora.
- SÁNCHEZ, O. (2014). "Reflexiones sobre la Sostenibilidad a través de Políticas Públicas y la Gobernanza". Cartilla N° 14. Diplomado en Internacionalización de Ciudades. Bogotá: Universidad del Rosario.
- SERRA, A. (2005). "La gestión transversal. Expectativas y resultados". Revista del CLAD Reforma y Democracia, núm. 32, 1-17.
- VELÁZQUEZ, R. (2009). "Hacia una nueva definición de Política Pública". Desafíos, Universidad del Rosario. pp. 149-187.
- WINCHESTER, L. (3 al 13 de Mayo de 2011). Políticas públicas: formulación y evaluación. Antigua, Guatemala: Presentación PPT.
- ZUTTER, P. D. (1997). *Historias, saberes y gentes. De la experiencia al conocimiento*. Lima: Editorial Horizonte.

Siglas y abreviaturas

AMAIE	Asociación Mexicana de Oficinas de Asuntos Internacionales de los Estados	HÁBITAT	Conferencia de Naciones Unidas sobre Vivienda y Desarrollo Urbano Sostenible
AMVA	Área Metropolitana del Valle de Aburrá	IED	Inversión Extranjera Directa
AOD	Ayuda Oficial al Desarrollo	IFAL	Instituto Francés de América Latina
ARRICOD	Asociación de Profesionales de los Asuntos Europeos e Internacionales de los Gobiernos Locales de Francia	OCD	Observatorio de Cooperación Descentralizada
ART	Articulación de Redes Territoriales	ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
CDMX	Ciudad de México	ONU HABITAT	Programa de Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
CGLU	Ciudades y Gobiernos Locales Unidos	ONU	Organización de las Naciones Unidas
COP	Conferencia de Partes (Cambio Climático)	PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
CUF	Ciudades Unidas de Francia	MML	Municipalidad Metropolitana de Lima
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia	NAU	Nueva Agenda Urbana
FAMSI	Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional	PIB	Producto Interno Bruto
GL	Gobierno Local	UCCI	Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas
GTF	Global Taskforce of Local and Regional Governments. Grupo de Trabajo de Líderes Locales y Regionales	UE	Unión Europea
		UNFCCC	Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático



Alianza eurolatinoamericana
de cooperación entre ciudades

08



MADRID

