

Guía de acción internacional

para gobiernos locales de Colombia



Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia,
APC Colombia, Paradiplomacia.org junto a Editorial TIP.
Bogotá, Colombia 2025.

Líderes de la iniciativa

Eleonora Betancur González, Directora General, APC Colombia
Nicolás Mancini, Director Ejecutivo, Paradiplomacia.org

Coordinación del proyecto

Jolie Guzmán, Editora en Jefe, Paradiplomacia.org
Jhonnatan Gamboa, Jefe de Gabinete, APC Colombia

Equipo editorial

Sebastian Sánchez Guerrero, APC Colombia
José Álvarez, UCLG
María de los Ángeles Riedel, Paradiplomacia.org
Andrés Lanfranco, Paradiplomacia.org
Claudeth Ospina, Paradiplomacia.org
Daniel Anaya Vargas, Paradiplomacia.org
Ángel Tuirán, Universidad del Norte
Denisse A. Grandas Estepa, Universidad Jorge Tadeo Lozano

Arte

Llohaly Strada

Corrección

Lucía Higuera

Diseño gráfico

Rodrigo Martínez Ruiz



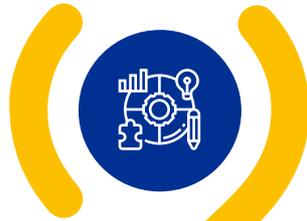
Agradecemos a **CGLU** por acompañar este proyecto de co-construcción de conocimiento y experiencias para un futuro de ciudades globales, solidarias y humanas.

Esta guía se enriquece con los casos de éxito narrados por sus protagonistas, muchas gracias a los gobiernos colombianos de:



Hoja de ruta

CAP.
01



**Conceptos
generales**

**Las dimensiones
de la acción
internacional**



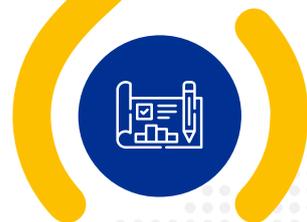
CAP.
02

CAP.
03



**La internacionalización
como una política
pública**

**La elaboración
del plan**



CAP.
04



ESTA ES UNA GUÍA INTERACTIVA CON MÁS DE 360 HIPERVÍNCULOS, DESCÚBRELOS PONIENDO EL CURSOR SOBRE LAS PALABRAS Y LAS IMÁGENES

Índice

Prólogo	5
Visión	6
Sobre esta guía	7
¿Qué ha pasado con la internacionalización territorial en Colombia? Hacia un camino de oportunidades y desafíos	8
Capítulo 1. Un nuevo actor en el escenario internacional. Conceptos generales	13
La acción exterior de los gobiernos locales a nivel global	
La acción internacional como un medio	
Las Agendas Globales	
La voz de los gobiernos locales en la agenda global	
Capítulo 2. Las dimensiones de la acción internacional	29
Cooperación y competencia	
Competencia para el posicionamiento estratégico	
La cooperación	
Cooperación bilateral	
Cooperación multilateral: las redes de ciudades	
¿A cuál red de ciudades vincularse?	
¿Cuáles son los pasos para formar parte de una red de ciudades?	
Cooperación al desarrollo	
Por qué la cooperación al desarrollo	
Principios regentes	
Acceso a la cooperación al desarrollo	
Capítulo 3. La internacionalización como una política pública	58
La conformación de una estrategia	
La internacionalización como una política pública	
Compromiso y apoyo político	
Recursos y estructura	
Alineación y coordinación: La visión estratégica	
Gobernanza multiactor y multinivel: Alineación con el territorio	
Diagnóstico y perfil de internacionalización	
Perfil de internacionalización	
Marco normativo	
Capítulo 4. La elaboración del plan	77
El plan de acción internacional	
Enfoques útiles para la planificación	
Los ejes de la planificación estratégica	
La planificación operativa	
Mapeo de socios y actores	
Criterios de diseño para los proyectos	
La estrategia de comunicación	
Dimensiones de la estrategia de comunicación	
Ejecución, seguimiento y evaluación de resultados	
Seguimiento	
Coordinación y monitoreo	
Medición de impacto y evaluación de procesos	
Recomendaciones para entrar en acción	
Anexo I. Criterios e Indicadores para evaluar la acción internacional	101
Criterios cualitativos para revisar procesos	
Anexo II. 4 Casos de acción internacional exitosa en Colombia	111



Prólogo

Nos encontramos en un momento crucial para la cooperación internacional. Estamos frente a un cambio de paradigma en la financiación al desarrollo. La arquitectura de la cooperación global está en transformación y este fenómeno nos reta a repensar cómo movilizamos recursos, cómo aseguramos el impacto territorial de la cooperación y cómo consolidamos mecanismos más eficientes para alinear la acción de los actores internacionales con las prioridades nacionales.

Esta conversación, que se está dando a nivel global y que tendrá impactos significativos en Colombia, interpela a todas las partes del ecosistema de cooperación internacional: gobiernos nacionales, gobiernos locales, agencias, sector privado, sociedad civil y organismos multilaterales.

En este contexto, se cruza el reto de la reconfiguración de la cooperación internacional a nivel global con los desafíos específicos para nuestro país, como la necesidad de consolidar una respuesta estratégica y articulada entre gobierno nacional y los territorios, orientando nuestras acciones a movilizar nuevas fuentes de financiación, e impulsando la Cooperación Sur-Sur, Triangular y Descentralizada generando la instalación de capacidades en las comunidades, por medio de los intercambios de conocimiento horizontales.

En Colombia, desde el Gobierno del Cambio, estamos transformando esta mirada, reconociendo el valor que tienen los territorios para el desarrollo de nuestro país y tomando como base de nuestras políticas públicas las necesidades expresadas directamente por las regiones, buscando la participación de los territorios más alejados que históricamente han sido olvidados, para escucharlos, conocer sus retos, así como sus fortalezas.

Como directora de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, y como servidora pública, cuyo recorrido profesional ha estado principalmente en la gestión de lo local, creo con firmeza que nuestra labor es ser un puente de conexión entre los actores de cooperación de gobiernos locales y nacionales, de la sociedad civil, la academia, el sector privado y la filantropía con los que podemos articulamos para fortalecer nuestras capacidades para brindarle un mejor futuro a nuestra nación.

Es por esto que las alianzas con socios estratégicos como Paradiplomacia y redes de ciudades de gran alcance como CGLU, ICLEI y Mercociudades, son importantes para ampliar los resultados y optimizar los recursos que implica la cooperación descentralizada, buscando incluir a todos los sectores para generar un desarrollo más integral e inclusivo.

Esta guía es fruto de un trabajo articulado entre Paradiplomacia.org, Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU), y la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC-Colombia), que busca brindarles a los gobiernos locales las herramientas necesarias para que puedan impulsar sus iniciativas de cooperación y fortalezcan su diplomacia de ciudad, tomando como ejemplo los logros que han alcanzado algunos gobiernos subnacionales, con grandes buenas prácticas y lecciones aprendidas, así como el proceso que se encuentran desarrollando ciudades colombianas para posicionarse en el ámbito internacional



Eleonora Betancur González
[Directora General, APC Colombia](#)

Visión

La visión desde el gobierno local garantiza que las necesidades de las comunidades se reflejen en la política pública. Por eso es tan importante empoderar a esas esferas de gobierno, a los gobiernos locales y regionales.

El empoderamiento pasa por reconocer competencias y recursos que se correspondan con las responsabilidades que tienen, pero también por asegurar el desarrollo de capacidades. A pesar de estar subestimada e infrafinanciada, la cooperación descentralizada, el aprendizaje entre pares y la localización de las agendas globales son claves para la innovación el desarrollo y la transformación sostenible.

Las redes de gobiernos locales y regionales juegan un papel fundamental en la cooperación entre gobiernos locales y en la proyección internacional de las ciudades y de los gobiernos locales y regionales. Creemos en la importancia de potenciar las buenas prácticas, pero también las relaciones duraderas que fomentan relaciones más allá de las administraciones, forjando hermanamientos e intercambios de largo alcance.

Los orígenes de CGLU se forjaron desde la ambición compartida por un mundo mejor y en paz, pero también desde la conciencia de que los retos eran demasiado grandes para afrontarlos en solitario. Buscamos formas de empoderar a las ciudades y regiones con una agenda colectiva que enlace lo local con lo global y potenciamos relaciones para que puedan colaborar de manera más eficaz, aprovechando oportunidades internacionales que de otro modo serían inalcanzables.

Esta guía, un esfuerzo conjunto entre la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC-Colombia) y Paradiplomacia.org, y Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, es una gran herramienta para que más ciudades y municipios se sumen. Para abrir espacios para las municipalidades colombianas, y para crear alianzas con diferentes sectores.

La cooperación entre ciudades y gobiernos locales que se fomenta con esta guía demuestra el compromiso de la esfera de gobierno más cercana a los ciudadanos a contribuir al multilateralismo como garante de un futuro sostenible alrededor de políticas públicas justas e inclusivas. La cooperación descentralizada es una herramienta vital de la diplomacia de ciudades, pero también de las políticas de desarrollo universales.

Invitamos a los gobiernos locales de Colombia a unirse al movimiento mundial aprovechando las oportunidades que brinda la cooperación internacional, y la acción en red. Desde CGLU, estamos dispuestos a acompañar este proceso y a Paradiplomacia.org en su camino en lograr ciudades más globales, humanas e inteligentes. Esperamos que este esfuerzo ayude a situar las acciones de los gobiernos locales y regionales en el lugar en el que les corresponde en la agenda nacional e internacional. Por las personas, por el planeta y con todas las esferas de gobierno.



Emilia Saiz

Secretaria General de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos ([CGLU](#))

Sobre esta guía

Una ciudad conectada al mundo es una ciudad abierta, actualizada y diversa. Un gobierno local que coopera no solo crece, sino que inspira. Esa es la filosofía que nos motiva, y esta guía que hoy tienes en tus manos es una manifestación clara de esa visión.

En un mundo donde la internacionalización ya no es una práctica excéntrica reservada para las grandes capitales, sino una oportunidad al alcance de cualquier territorio que busque prosperar, el reto es acompañar a los gobiernos locales a dar ese paso de manera simple, inteligente y efectiva. En Paradiplomacia.org, nuestro objetivo es claro: queremos multiplicar la cantidad de ciudades cooperantes en el mundo. Para eso no sólo promovemos ideas, también tejemos alianzas estratégicas con organizaciones que comparten esta convicción.

Por eso, esta guía es el fruto de un esfuerzo conjunto con la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC-Colombia) y UCLG (Ciudades y Gobiernos Locales Unidos). Juntos queremos que cada rincón de Colombia descubra su potencial en el escenario internacional.

La cooperación internacional descentralizada, la paradiplomacia y la diplomacia de ciudades son herramientas transformadoras que ayudan a los gobiernos locales a superar barreras, conectar con aliados diversos y aprender de experiencias globales. En Paradiplomacia.org hemos visto cómo pequeñas ciudades logran grandes avances con una estrategia internacional clara. Esta guía busca precisamente eso: abrir caminos para quienes sueñan en grande y desean integrar lo mejor del mundo en su gestión local diaria. Aquí encontrarás herramientas, consejos prácticos y casos de éxito que motivarán a los equipos a dar los primeros pasos.

En esta ocasión nos aliamos con ciudades como Barranquilla, Bogotá, Cali y Medellín cuyos casos de éxito están detalladamente narrados en la guía, pero también tomamos buenas prácticas de ciudades como Santa Marta, Cartagena y otras que constituyen una muestra de cómo las ciudades de Colombia ya han dado grandes muestras de vinculación global.

Trabajar junto a la APC Colombia es motivo de orgullo. APC Colombia ha asumido un rol central como promotora activa en la generación de capacidades para los gobiernos locales, utilizando la cooperación internacional como herramienta para el desarrollo y el crecimiento territorial. Este modelo de trabajo multinivel es inédito en el cono sur, y nos honra ser parte de él.

Este es nuestro aporte. Desde hoy abrimos nuestros brazos para acompañar a los gobiernos locales de Colombia y el resto de Latinoamérica que deseen ser más globales, innovadores y humanos.



Nicolás Mancini

Director Ejecutivo, [Paradiplomacia.org](https://www.paradiplomacia.org)

¿Qué ha pasado con la internacionalización territorial en Colombia? Hacia un camino de oportunidades y desafíos



Denisse A. Grandas Estepa¹

La internacionalización territorial no ha sido una dinámica ajena a un país como Colombia. La globalización, la apertura económica en la década de los noventa, el proceso de descentralización y las nuevas responsabilidades de las entidades territoriales en la Constitución de 1991, junto a la internacionalización del conflicto armado en Colombia en la misma década han sido determinantes para el impulso de los asuntos internacionales de los gobiernos subnacionales del país.

Para comprender qué ha pasado en Colombia con la internacionalización territorial, existen al menos 4 factores explicativos que dan cuenta de las dinámicas generales, tendencias, oportunidades y desafíos de este fenómeno.

El marco jurídico e institucional en Colombia

De acuerdo con la Constitución Política de 1991, Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales –departamentos, distritos, municipios y territorios indígenas– para la gestión de sus intereses (art. 1 y art. 287).

En este contexto, los municipios se constituyen como "entidades fundamentales de la división política administrativa del Estado", sobre los cuales recae la responsabilidad, entre otras cosas, de "ordenar el desarrollo de su territorio" (art. 311). Así, la división político-administrativa principal del país está organizada en 32 departamentos, 1103 municipios (DANE, 2020), de los cuales 9 son distritos especiales.

Si bien en la Constitución nacional se establece que le corresponde al Presidente de la República "dirigir las relaciones internacionales", no se definen límites para que las entidades territoriales del país promuevan sus asuntos internacionales de acuerdo con sus prioridades e intereses. Así mismo, la autonomía que se le confiere a estas entidades junto a los derechos fundamentales y al proceso de descentralización política, fiscal y de servicios y el modelo del Sistema General de Participaciones (SGP) de los departamentos, distritos y municipios para proveerlos de recursos públicos se convierten en los principales legitimadores de las iniciativas que pueden adelantar los gobiernos subnacionales en materia de internacionalización territorial.

De esta manera, la Constitución de 1991 representó un impulso importante para que las entidades territoriales, en especial desde la administración pública de ciudades capitales y departamentales, promovieran procesos de internacionalización territorial más activos para su proyección y su desarrollo territorial.

La cooperación internacional: un instrumento de internacionalización territorial en Colombia

Si bien la internacionalización territorial es un concepto amplio que incluye varias modalidades de relacionamiento internacional de un gobierno subnacional, en Colombia, el concepto ha estado tradicionalmente vinculado a relaciones de cooperación internacional. Una razón para comprender esta dinámica está relacionada con el contexto de la cooperación en el país a partir de la década del 2000 y la importante recepción de recursos de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) como consecuencia del conflicto armado. Así mismo, el impulso de la cooperación descentralizada (COD) en especial, desde la Unión

1. PhD en Relaciones Internacionales, Magister en Desarrollo y Ayuda Internacional y Profesional en Relaciones Internacionales. Filiación institucional: Decana de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá, Colombia.

Europea y la presencia de administraciones públicas descentralizadas españolas en el país, representan un punto de partida fundamental para comprender cómo el ejercicio de la COD en varios departamentos y capitales se convirtió en la manera de promover la internacionalización territorial.

Sin embargo, parece evidente que más allá de las virtudes de la COD (relación entre pares subnacionales de distintos niveles de desarrollo, intercambio de experiencias locales, entre otros) esta dinámica estuvo caracterizada por un enfoque de financiación de proyectos de gobiernos subnacionales del norte hacia países del sur. Así entonces, la práctica tradicional de la cooperación internacional terminó trasladándose a las dinámicas de la cooperación descentralizada en Colombia.

Aun así, estas dinámicas han demostrado importantes transformaciones como consecuencia de lo que significa la cooperación internacional en un país de renta media alta como Colombia. Es decir, la cooperación internacional promovida desde los gobiernos subnacionales se ha convertido en un mecanismo de promoción de la internacionalización territorial con nuevos matices que superan las relaciones tradicionales Norte-Sur e impulsan diversos instrumentos relacionados con el intercambio de buenas prácticas locales, la cooperación técnica, los procesos de asociatividad territorial, la vinculación de los gobiernos subnacionales en redes internacionales de gobiernos locales y otras alternativas muy de la mano de las condiciones actuales del país frente al desarrollo y la construcción de paz.

En especial, las ciudades capitales han apostado por este tipo de procesos, muchos de los cuales están vinculados a su capacidad técnica, financiera y de gestión. Así, por ejemplo, Medellín, Cartagena y Bogotá se han convertido en referentes de la acción internacional en el país; aún si cada una ha emprendido este proceso a partir de una visión diferente.

Ahora bien, frente a las dinámicas de otros municipios que demuestran avances positivos en materia de internacionalización territorial, se pueden destacar, por ejemplo, el municipio de Caldoño, Cauca y su apuesta en la administración municipal 2008-2011 por la proyección internacional de su territorio. Este caso resulta interesante en razón a que, en ese entonces, este municipio, ubicado al norte del Cauca y clasificado en categoría 6, apostó por un proceso de construcción colectiva en el que participaron sectores indígenas y campesinos junto a la administración municipal para estructurar e implementar su gestión internacional.

Otros gobiernos subnacionales han impulsado actividades de internacionalización territorial desde asociaciones de municipios del país. Tal es el caso de la Federación Nacional de Departamentos, la Federación Colombiana de Municipios (FCM), la Asociación Colombiana de Ciudades Capitales (Asocapitales) u otros espacios más recientes como la Agencia de Cooperación, Inversión y Desarrollo territorial (ACIDE), conformada en el año 2019 en Sevilla, Valle del Cauca.

Por último, es importante resaltar el papel de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC-Colombia) para apoyar y promocionar los procesos de cooperación internacional de los gobiernos subnacionales en el país mediante iniciativas como la cooperación Col-Col y la apuesta del gobierno actual para promover la cooperación desde el territorio mediante su hoja de ruta de cooperación descentralizada, la [Estrategia Nacional de Cooperación Internacional de Colombia \(ENCI\) 2023-2026](#), el impulso de la cooperación Sur-Sur descentralizada y la cooperación triangular junto a los nuevos mecanismos de financiación de proyectos de desarrollo.

La apuesta por los campos organizacionales para la internacionalización territorial

Los avances en la vinculación de los asuntos internacionales de los gobiernos subnacionales en Colombia en la gestión pública municipal o departamental han venido acompañados no solo de la inclusión de “lo internacional” en los planes de desarrollo sino, además, de la conformación de espacios organizacionales para su gestión. Estas estructuras institucionales han respondido tanto a las prioridades, capacidades técnicas y financieras como a las dinámicas propias de la administración pública de las entidades territoriales colombianas.

Los campos organizacionales para la internacionalización territorial en Colombia: algunos ejemplos



Fuente: Grandas (2024) a partir de IGAC (2024).

En general y como se observa en esta primera imagen, algunas gobernaciones han configurado sus asuntos internacionales a través de secretarías, unidades u oficinas para este fin. Así mismo, las alcaldías del país han apostado por oficinas, equipos de trabajo, asesores del despacho del alcalde o agencias independientes. Alrededor de estos espacios se han configurado reglas, discursos, prácticas e incluso modas que responden a las dinámicas propias del desarrollo internacional, de los compromisos adoptados por Colombia, en especial, frente a la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), de las dinámicas de la cooperación internacional y de la política exterior en su calidad de país de renta media alta.

Ahora bien, más allá de los campos organizacionales para la internacionalización territorial, en general, se puede evidenciar que, desde una perspectiva institucional, una gran parte de las entidades territoriales en el país que han impulsado estos procesos carecen de estructuras fuertes de sistematización de la información y olvidan la importancia de la rendición de cuentas y de la transparencia de la información con los ciudadanos. Resulta necesario comprender que la internacionalización territorial, como un componente de la gestión pública subnacional, requiere de procesos de planeación, procedimientos y estrategias que respondan a una visión territorial de mediano y largo plazo.

Algunas tendencias, oportunidades y desafíos

El contexto general de la internacionalización territorial en el país muestra algunas tendencias que vienen de la mano de las siguientes oportunidades y retos:

1. Resulta fundamental avanzar hacia una visión integral de la internacionalización territorial que articule los esfuerzos desde la cooperación internacional, la inversión, el comercio y estrategias de atractividad territorial. Es importante trabajar por una mayor coordinación con las iniciativas relacionadas con las otras agendas de la internacionalización, no solo la de cooperación internacional, para tener una visión amplia del territorio sobre “lo internacional”.
2. En materia de cooperación internacional y si bien Colombia ha sido una receptora importante de recursos de AOD, la tendencia muestra un giro de la cooperación en el país más estratégico que implica aprovechar las oportunidades de otros instrumentos de cooperación para el desarrollo territorial. Esto es: el intercambio de buenas prácticas locales en doble vía, la asociatividad para la implementación de proyectos de desarrollo local, la participación en redes internacionales de gobiernos subnacionales y el impulso de la empresa y la filantropía en la cooperación.

De la misma manera, es importante tener de presente otros mecanismos innovadores dentro del ecosistema de financiación de proyectos en la cooperación internacional como lo son los fondos canasta y los fondos globales (el crowdfunding), los bonos de Impacto Social, los programas de Apoyo Presupuestario, entre otros.

Así mismo, parece necesario seguir trabajando por el impulso de la cooperación internacional desde el territorio, desarrollando mayores capacidades técnicas y de gestión y aprovechando el trabajo articulado con la APC-Colombia, las gobernaciones y sus municipios, las asociaciones, y el aprendizaje de las buenas prácticas institucionales y de gestión en esta materia. En este sentido, desde APC-Colombia, la ENCI (2023-2026) y la hoja de ruta de cooperación descentralizada, se aboga claramente por diversificar la cooperación internacional, potencializar las capacidades desde el ámbito territorial e impulsar mecanismos de acompañamiento y articulación entre el ámbito local, departamental y nacional.

3. Desde los campos organizacionales, es fundamental comprender que cualquier entidad territorial en el país puede incursionar en sus asuntos internacionales a través de los diferentes mecanismos, instrumentos o espacios expuestos anteriormente; todo esto, teniendo de presente sus capacidades administrativas e institucionales.

En este caso, resulta necesario tener en cuenta los siguientes elementos:

- Promover la construcción colectiva y el trabajo multiactor teniendo en cuenta que la internacionalización territorial es una herramienta de gestión pública que debe promover lo técnico sobre lo político.
- Concebir la internacionalización territorial desde una visión integral y de largo plazo.
- Vincular profesionales con perfiles propios para llevar a cabo tareas de internacionalización territorial.
- Vincular procedimientos dentro de la gestión pública que apoyen el buen ejercicio de la internacionalización territorial.
- Promover mecanismos de rendición de cuentas y de transparencia en la información con los ciudadanos para generar, además, espacios de control político.
- Establecer estrategias y hojas de ruta para la internacionalización territorial.
- Promover mecanismos de definición de buenas prácticas locales para el intercambio de saberes.
- Apostar por la diversificación de las relaciones de cooperación internacional.
- Impulsar procesos de desarrollo de capacidades para la internacionalización territorial para la sociedad civil y la administración pública.

En este sentido, para avanzar en estos procesos de gestión pública, es necesario la voluntad política y el liderazgo del mandatario de turno junto a una visión clara que permita promover la planeación de estos procesos que beneficien no solo el desarrollo del territorio, sino, además, su proyección internacional.

1.

Un nuevo actor en el escenario internacional

Conceptos generales



La acción exterior de los gobiernos locales

“El aleteo de una mariposa se puede sentir al otro lado del mundo” plantea un famoso proverbio chino; y no está alejado de la realidad que compete a este texto. Hoy es casi imposible concebir el espacio local en una situación de aislamiento y con una cotidianeidad restringida sólo a rasgos propios y exclusivos de su territorio. Las dinámicas globales expanden su influencia e impactan el día a día de las ciudades colombianas. Esta interdependencia va impulsando de forma gradual a los actores locales a tomar posición –y acción– frente a las demandas, los retos y las oportunidades que el mundo genera.



Hoy, el fenómeno general de la globalización, iniciado en los años siguientes a la Segunda Guerra Mundial, ya no es solo económico o financiero; a esta dimensión se le han sumado otras como la cultural, política, de seguridad, tecnológica y migratoria. Esto hace que sus efectos sean cada vez más importantes y que, además, ya no solo involucre a los Estados nacionales, sino también a las ciudades y, sobre todo, a las personas que las habitan.

Nuestra cotidianidad está llena de ejemplos de cómo lo global impacta lo local y de cómo hemos logrado acercar lo que antes estaba “lejos”. Basta con observar a los medios de comunicación que han sido capaces de superar cualquier distancia física, haciendo vecinos a los ciudadanos de todo el mundo gracias a la inmediatez de la información. Según el estudio Digital 2023: [Global Overview Report](#), de acuerdo al promedio global, las personas pasan más de un cuarto de su día navegando en la red. Y se estima que alrededor de seis de cada diez seres humanos ya tiene posibilidades de conexión.

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

Según un informe publicado por la UNESCO en 2022, el número de estudiantes internacionales en los países de la OCDE aumentó un 70 % en la última década. Además, la Organización Internacional para las Migraciones, afirma que en 2020 había aproximadamente 281 millones de migrantes internacionales, lo que equivale al 3,6 % de la población mundial ([OIM, 2024](#)).

Así, en un contexto como este, a los gobiernos locales les corresponde expandir su perspectiva y ser coherentes con la realidad de este siglo y con el rol que esta les otorga. Es necesario que las administraciones locales adopten una visión y una gestión global, ya que la sociedad actual está conectada con el mundo y tiene expectativas de que la ciudad también lo esté.

Una sociedad globalizada espera un gobierno que comprenda y aborde los desafíos y oportunidades que trascienden las fronteras locales.

Y es que no podía ser de otra forma, las ciudades son espacios de trascendencia global porque es allí donde se está jugando gran parte del desarrollo de las sociedades de todo el mundo. Son, como lo muestran los siguientes datos, espacios de crecimiento económico y social, sin cuya acción sería imposible avanzar en la búsqueda del bienestar para todos y todas.



Fuente: elaboración propia

En este sentido, la acción internacional, más que una opción, se convierte en una oportunidad y, en otros casos, en una necesidad; en una herramienta para insertarse en esta dinámica global y no quedarse atrás. Hoy todos los territorios pueden –y deben– desarrollar acciones internacionales. Estas no se limitan a las ciudades capitales o a las grandes metrópolis, tampoco a aquellas privilegiadas por su posición geográfica o su nivel de desarrollo.

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

La acción internacional como un medio

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

Por consiguiente, es necesario que desde la construcción de la estrategia se pueda incluir y articular a todos los actores presentes en el territorio. Esto garantizará que la mayoría de ellos vean reflejados sus intereses y puedan aprovechar las ventajas derivadas de las acciones de internacionalización.

Como se verá en el [Capítulo 3](#), esta política pública debe insertarse, como todas las demás, en la planificación estratégica y vincularse como eje transversal del plan de gobierno, por lo que la participación de las diferentes áreas de gobierno en la construcción e implementación de la estrategia será también fundamental.



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

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

Claro que las realidades locales son diferentes, por ello no existe un único modelo de acción paradiplomática. Los objetivos y prioridades de cada gobierno son particulares, así como sus motivaciones para emprender un proceso de internacionalización.

Ahora bien, sí se puede afirmar que, sea cual sea el interés inicial, el modelo debe ser coherente con las necesidades de los actores del territorio en su conjunto y debe tener un carácter complementario a las demás políticas públicas locales. De ahí la importancia del Plan que esta guía propone y de que su creación, coordinación e implementación se realicen de forma participativa y abierta con todas las partes (ciudadanía, sector privado, academia, gremios y demás organizaciones).

A continuación se mencionarán objetivos de internacionalización comunes a las ciudades y gobiernos locales grandes y pequeños del mundo. Es importante señalar que estas razones, así como sus objetivos asociados, no son taxativas ni mutuamente excluyentes. Los gobiernos locales pueden tener varios motivos para emprender su proceso de internacionalización.

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

Y como veremos en el desarrollo de esta guía, las razones y objetivos son diversos. Además, estos pueden ser complementarios entre sí y desarrollarse simultáneamente, aun si su nivel de prioridad no es el mismo. Veamos a continuación los casos de Santa Marta y Cartagena, dos planes de internacionalización que muestran objetivos claros, complementarios y alineados con las oportunidades de la ciudad.



CONNECT 40: Un plan con objetivos claros y ambiciosos para Santa Marta

En septiembre de 2024, se lanzó en Santa Marta el plan de internacionalización de la ciudad: CONNECT 40. Una estrategia que tiene 3 objetivos definidos para expandir el comercio internacional y atraer inversiones al territorio. Estas metas son:

1. La promoción y atracción de inversiones: la intención de este plan es lograr mil millones de dólares en inversiones en el cuatrienio.
2. Comercio exterior: se pretende duplicar las exportaciones que se hacen desde la ciudad.
3. Cooperación internacional: se busca que la ciudad se empiece a conectar con el mundo y siga preparándose en competitividad para que aparezca en el radar de otros países del mundo.



Objetivos alineados con las necesidades locales.

El caso Cartagena.

Los temas y objetivos del [Plan de Internacionalización de Cartagena 2023-2026](#) coinciden con los del gobierno local en la búsqueda de la redistribución de la riqueza, la equidad social, la autonomía y la libertad económica.

El Plan de Internacionalización es una herramienta del Plan de Desarrollo Distrital “Salvemos Juntos a Cartagena” 2020-2023 para la construcción de políticas intersectoriales y de largo plazo; haciendo énfasis en temas como la educación, el deporte, la multiculturalidad, el patrimonio y el cambio climático.

Las Agendas Globales

El vínculo entre contextos locales y Agendas Globales es innegable. Se conoce como Agendas Globales al marco de principios, valores y compromisos asumidos por la mayoría de los gobiernos del mundo en pro del desarrollo sostenible; integrando lo social, lo ambiental y lo económico. Hoy podemos ver que los gobiernos locales han ganado espacio en estos acuerdos multilaterales. Las Agendas Globales han incluido progresivamente el rol fundamental de los gobiernos locales en el cumplimiento de estos compromisos.

Los retos a los que se ven enfrentadas las ciudades y los territorios deben ser temas prioritarios en las discusiones globales sobre el desarrollo, la sostenibilidad, la inclusión y las transiciones (climática, sanitaria y digital). En esta guía, se hará referencia a los diferentes acuerdos internacionales que, mayormente entre 2015 y 2016, adoptaron los líderes mundiales en favor del desarrollo sostenible y que marcaron un punto de inflexión en la cooperación internacional, la urbanización y el ordenamiento del comercio global desde un enfoque centrado en los derechos.



[Agenda 2030](#) [y sus 17 ODS](#)

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

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



Acuerdo de París sobre el Cambio Climático

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



Marco de Sendai sobre la Reducción del Riesgo de Desastres

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



Nueva Agenda Urbana (NAU)

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

La NAU reconoce la correlación entre la buena urbanización y el desarrollo, destacando la necesidad que tienen los gobiernos locales por generar políticas públicas basadas en la igualdad de derechos y el acceso universal a los beneficios y oportunidades que pueden ofrecer las ciudades. El colectivo de gobiernos locales y regionales tuvo un rol activo en las negociaciones para la Nueva Agenda Urbana y la entiende como el marco normativo que posibilita la consecución de los ODS. Es la agenda más política y de una relevancia especial para los gobiernos locales y regionales, debido al énfasis que hace en la necesidad de desarrollar un enfoque integrado de la planificación urbana. Además, entiende que es un pilar fundamental para desbloquear los ODS.



Agenda de Acción para la Financiación del Desarrollo de Adís Abeba

En ella se define un amplio conjunto de medidas para financiar de forma sostenible la aplicación de la Agenda 2030 y alinear los flujos y las políticas de financiación con las prioridades económicas, sociales y medioambientales. Del 30 de junio al 3 de julio de 2015 se realizó la IV Conferencia Internacional sobre Financiación para el Desarrollo que actualizaría esta agenda.



Pacto de Milán Hacia una Política Alimentaria Urbana

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



Plataforma de Acción de Beijing+25 (Generación Igualdad)

Es la principal iniciativa mundial para acelerar el compromiso, la inversión y la implementación de los temas de igualdad de género. Reúne a organizaciones de todos los ámbitos de la sociedad para catalizar el progreso, defender el cambio y emprender acciones decisivas de forma conjunta.

Convocada por ONU Mujeres, la iniciativa pretende garantizar que las ambiciones de la Plataforma de Acción de Beijing de 1995 sobre los derechos de la mujer se lleven finalmente a la práctica.

Generación Igualdad se puso en marcha en 2021 en el [Foro Generación Igualdad](#) celebrado en Ciudad de México y París.

El Foro lanzó una agenda de acción de 5 años enmarcada en un [Plan de Aceleración Global para la igualdad de género](#).

Fue adoptado por 189 gobiernos que se comprometieron a tomar medidas estratégicas en 12 esferas de especial preocupación, entre ellas: pobreza, educación, salud, violencia, conflictos, derechos humanos, medioambiente y las mujeres.



Nueva Agenda de Paz

Una Nueva Agenda de Paz es la visión de António Guterres, secretario general de la ONU, sobre cómo fortalecer la acción multilateral por la paz en un mundo en transición. Bajo esta propuesta, se hace un esfuerzo por describir las actuales amenazas a la paz y la seguridad mundial e invitar a los Estados miembros a ir más allá de la imperante lógica de competencia y avanzar hacia puntos en común que permitan alcanzar los intereses colectivos. Está basado en tres principios: verdad, solidaridad y universalidad.

Dada su pertinencia, importancia y urgencia para el conjunto de los actores internacionales, las Agendas Globales se convierten en un marco temático de referencia para la planificación de la internacionalización local. Son líneas de acción que se pueden incluir de manera automática como objetivos del plan de cada ciudad.

Alineando el plan de internacionalización con las Agendas Globales, los actores locales pueden asegurarse tener: mayor consenso político, alto nivel de apoyo ciudadano y amplias oportunidades para la movilización de recursos.

En el contexto de las ciudades colombianas, las Agendas globales se han integrado de manera progresiva en los planes de internacionalización. Además, el gobierno colombiano, con ayuda de la APC Colombia, ha impulsado los esfuerzos de localización de la Agenda 2030.

Territorialización de la Agenda 2030 en Colombia



Reporte Nacional Voluntario presentado por Colombia:

La territorialización de los ODS ha sido una prioridad para reducir las brechas de información y asegurar el cumplimiento de los ODS a escala local. Algunas de las principales estrategias implementadas han sido:

Creación y difusión de la

Guía sobre disponibilidad de información territorial para los ODS.

Inclusión de los ODS en los planes de desarrollo territorial. Programas de desarrollo con enfoque territorial (PDET)



Colombia se destaca por ser uno de los países que desde 2018 presenta su

Reporte Nacional Voluntario

ante el Foro Político de Alto Nivel de las Naciones Unidas. Hoy por hoy, a esta iniciativa se han unido ciudades como **Pereira y Bogotá**, las cuales han publicado sus **Informes Locales Voluntarios en el año 2022**.



Buenas Prácticas



APC Colombia contribuye al cumplimiento de los ODS en Colombia

En el marco de la [Estrategia Nacional de Cooperación Internacional de Colombia \(ENCI\) 2023-2026](#), la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC), presenta las diferentes herramientas con las que cuentan las entidades nacionales para el cumplimiento de la Agenda 2030 en el País. Dentro de ellas se destaca la gestión de la Cooperación Internacional desde sus diferentes modalidades solidarias (Vertical), técnicas (Cooperación Sur-Sur y Triangular Descentralizada) y nuevos mecanismos de financiación al desarrollo. Todas estas modalidades se enmarcan en el Sistema Nacional de Cooperación Internacional (SNCI), el cual agrupa a diferentes actores del desarrollo dentro del ecosistema de la cooperación internacional de Colombia. Estos deben procurar respuestas armónicas, integrales y de impacto a través de procesos inclusivos que aporten al cumplimiento de los ODS.



La voz de los gobiernos locales en la agenda global

Los gobiernos locales han emprendido, como parte de su estrategia de internacionalización, acciones de incidencia para visibilizar e incluir las lógicas de los territorios en las Agendas Globales.

Todo gobierno local, al ser parte de estrategias de incidencia como estas, se posiciona en las discusiones globales. Esto facilita la creación de relaciones estratégicas y la movilización de recursos para los fines de su comunidad. Además, favorece el consenso ciudadano sobre la gestión de gobierno y da mayor legitimidad sobre las acciones de internacionalización que decidan ser emprendidas.

¿Cómo lo hicieron?

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



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



Urban 20 (U20): En el marco del U20, 25 ciudades globales buscan coordinar una posición conjunta para enriquecer los debates de los líderes nacionales en el G20. Su propósito es elevar el perfil de los asuntos urbanos en esta agenda y mejorar el papel de las ciudades en el apoyo a la cooperación internacional, el desarrollo económico sostenible y la elaboración de políticas.

Se trata de una iniciativa desarrollada en 2017 liderada por el entonces jefe de Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y la actual alcaldesa de París y presidenta del grupo de ciudades C40. Fue lanzada en One Planet Summit en París. Además, es convocada por el Grupo de Liderazgo Climático de Ciudades del C40 en alianza con Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU).



Visioning Report UN75: se elaboró en respuesta al llamado del secretario general António Guterres en el marco del 75º aniversario de las Naciones Unidas en 2020. Cabe destacar cómo el movimiento municipal y regional internacional, convocado por la Global Taskforce, se unió a la conversación global de UN75 para garantizar que las voces de las ciudades y regiones de todo el mundo estuvieran representadas. En el documento se expresa la visión de una verdadera colaboración multilateral para alcanzar un mundo que asegure que nadie y ningún lugar quede atrás en la recuperación de la pandemia y que tenga en cuenta a todas las personas en el proceso de toma de decisiones. Esta visión de 2045 se basa en la legitimidad y en una relación armónica entre la humanidad y la planificación territorial, entre el bienestar individual y el colectivo: una armonía global entre todas las formas de vida del planeta.



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



En la cumbre de los ODS, en la revisión de medio término de la Agenda 2030 en 2023, quedó claro que alcanzar los objetivos globales va a requerir acción acelerada de todas las partes. Ante esta situación, el colectivo de gobiernos locales presentó un [Decálogo de Coaliciones de Alto Impacto para rescatar los ODS como contribución territorial hacia 2030](#). En este documento, la constituency de CGLU afirma su visión sobre el cumplimiento de la Agenda 2030: los retos globales solo se pueden gestionar teniendo en cuenta los retos locales, fortaleciendo los compromisos políticos y el multilateralismo, renovando los espacios de democracia local y gobernanza y generando coaliciones de alto impacto desde los territorios.



El [Colectivo de Gobiernos Locales y Autoridades Municipales \(LGMA\)](#) ha sido la voz de las ciudades y regiones desde la primera Conferencia de las Partes (COP) en 1995 y sigue logrando éxitos en la defensa de la acción multinivel en los procesos del clima, la naturaleza y la desertificación. En la Cumbre de la Tierra de 1992, nueve grupos de partes interesadas –entre ellos las autoridades locales– fueron designados socios esenciales en la aplicación del programa mundial de sostenibilidad. Desde entonces, el LGMA ha representado a redes de gobiernos locales y regionales en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC).



La [Coalición para Asociaciones Multinivel de Alta Ambición \(CHAMP\)](#), por sus iniciales en inglés) es una iniciativa de gran impacto lanzada en la COP28 en Dubai por la Presidencia de la COP28 de los Emiratos Árabes Unidos y Bloomberg Philanthropies junto a varios socios como el C40, ICLEI, y el Pacto Mundial de Alcaldes, entre otros.

El compromiso CHAMP ha sido firmado por 72 gobiernos nacionales de todo el mundo que se han comprometido de esta forma a trabajar con sus gobiernos subnacionales (ciudades, pueblos, estados y regiones) en la planificación, financiación, aplicación y seguimiento de estrategias climáticas.

El Pacto para el futuro de la humanidad



“El pacto para el futuro”, es el documento final del Congreso Mundial de 2022 de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos. Este texto es una expresión de la voluntad política de los distintos gobiernos locales y regionales para unirse a los grandes aliados internacionales con el objetivo de hacer frente a los retos globales. Expresa la voz de los territorios y busca asegurar su asiento en las grandes discusiones, como la Cumbre del Futuro de la ONU, que se llevó a cabo en septiembre de 2024.

El documento presenta su visión sobre el futuro de las personas, el gobierno y el planeta:

- El **Pacto para el Futuro de las Personas** sitúa a los individuos en el centro. Con un énfasis en las necesidades de las generaciones actuales y futuras, y reconociendo la desigualdad como un elemento transversal, tiene como propósito ofrecer equidad y justicia interseccional.
- El **Pacto para el Futuro del Planeta** enmarca la importancia de vivir en armonía con el planeta y la naturaleza, esfuerzo que ningún actor ni nivel de gobierno puede lograr autónomamente.
- El **Pacto para el Futuro del Gobierno** busca dar respuesta al clamor ciudadano de transformar los sistemas de gobierno en herramientas que puedan ser útiles para afrontar los retos de las sociedades y sistemas políticos.

En 2025, la membresía de CGLU apunta a tener una gran incidencia en la segunda Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social que se llevará a cabo en Catar en el mes de noviembre. Será una oportunidad para defender los principios de la Coalición social local en temas como la vivienda, la cultura, la prevención de conflictos, las finanzas, la salud pública, la justicia climática, los sistemas alimentarios y el hambre cero, junto con pilares temáticos como los territorios de cuidado y la lucha contra el racismo.

Todos estos procesos de incidencia muestran que los gobiernos locales son cada vez más activos e importantes en las discusiones globales. Como veremos en el siguiente capítulo, estas acciones de incidencia colectiva hacen parte de la dimensión cooperativa de la acción internacional y pueden ser incluídas de forma explícita en nuestra estrategia de internacionalización.



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

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

Bogotá y Concepción firman acuerdo para fortalecer la colaboración en la música

Este acuerdo histórico, firmado el pasado 14 de noviembre de 2024 en la Biblioteca Municipal de Concepción, tiene como objetivo promover el intercambio cultural y fomentar nuevas oportunidades para los trabajadores de la música en ambas ciudades.

Desde 2012, Bogotá ha sido parte de la Red de Ciudades Creativas de la Música de la UNESCO y ha utilizado este reconocimiento para posicionarse como líder cultural en festivales, mercados musicales y eventos internacionales. Esta alianza con Concepción representa una nueva etapa de colaboración, en la que ambas ciudades se comprometen a fortalecer sus industrias musicales, intercambiar experiencias y desarrollar proyectos conjuntos que impulsen la sostenibilidad y el crecimiento de sus ecosistemas musicales.



Fuente: información tomada del Portal de Noticias del Gobierno de Bogotá.



APC Colombia

El rol de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional-APC Colombia en la gestión de la cooperación descentralizada

La Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia - APC Colombia busca consolidarse como un referente a nivel interregional en América Latina y Europa en la gestión de la cooperación descentralizada. El trabajo de la Agencia se orienta al fortalecimiento de las capacidades institucionales locales para la gestión de los asuntos internacionales. La APC Colombia reconoce la importancia del estudio y la práctica de la cooperación descentralizada en un contexto de creciente urbanización en América Latina, donde las ciudades tienen el potencial de compartir aprendizajes y conocimientos para la construcción de políticas públicas transformadoras y la gestión de los asuntos internacionales.

¿Cómo se concibe la cooperación descentralizada desde la APC Colombia?

La APC Colombia define a la cooperación descentralizada como el conjunto de iniciativas que impulsan los gobiernos locales para contribuir de forma más activa en su desarrollo. Esta modalidad fomenta el fortalecimiento de las capacidades locales a través del intercambio de buenas prácticas y procesos innovadores. A su vez, resalta que la institucionalización de esta modalidad requiere de elementos como el liderazgo, la voluntad política y la motivación de los gobernantes para garantizar la efectividad de la colaboración y el alcance de resultados satisfactorios y sostenibles. La cooperación descentralizada también se caracteriza por su adaptabilidad, flexibilidad y dinamismo frente a desafíos globales complejos.

¿Cómo contribuye la APC Colombia en la gestión de la cooperación descentralizada?

La agencia reitera su compromiso para acompañar y articular los niveles locales con los diversos actores que participan en la cooperación descentralizada a través del Sistema Nacional de Cooperación Internacional de Colombia. Este permite gestionar de forma eficaz la cooperación no reembolsable recibida por Colombia para que se alinee con las prioridades de política exterior y desarrollo del país. A su vez, destacan las potencialidades de los territorios colombianos para intercambiar experiencias con sus pares en el Sur Global.

En ese sentido, la Cooperación Sur-Sur y Triangular también generan un valor agregado para el fortalecimiento institucional a partir de transferencias de conocimientos y buenas prácticas entre territorios y comunidades. Como una de las grandes apuestas que tiene el país para solucionar los desafíos internos, impulsamos el intercambio de conocimiento entre pares que cuentan con contextos y retos similares, buscando la instalación de capacidades más allá de los recursos financieros que brinda la Ayuda Oficial al Desarrollo, siendo una modalidad que permite compartir abiertamente las buenas prácticas y las lecciones aprendidas, buscando que sean adaptables a los diversos contextos para generar un cambio positivo en la ciudadanía.

La APC Colombia también ha impulsado intercambios intranacionales a través del programa Colombia enseña a Colombia (Cooperación COL-COL), donde los gobiernos locales, entes descentralizados y la sociedad civil local identifican desafíos de su territorio que pueden ser abordados a través de la adaptación de buenas prácticas implementadas en otros contextos nacionales.

La Agencia identifica, sistematiza, socializa y replica estas buenas prácticas para adaptarlas a las capacidades y necesidades locales. Esta modalidad favorece la apropiación en los procesos de decisión y gobernanza de la cooperación internacional por parte de los gobiernos locales.

Otros aportes de la APC Colombia a la gestión y fortalecimiento de la cooperación descentralizada en Colombia son:

- Movilización de recursos para la implementación de programas y proyectos de desarrollo.
- Articulación de actores subnacionales e internacionales para la implementación de estrategias de internacionalización.
- Identificación de eventos de relevancia internacional para trasladarlos a los territorios.
- Orientación a los gobiernos locales para el fortalecimiento de su capacidad de incidencia global.
- Asesoramiento a los gobiernos locales para la comprensión del ecosistema de redes de ciudades.
- Acompañamiento a gobiernos locales para fomentar su participación en foros internacionales.

Logros e hitos

Entre los avances en materia de cooperación descentralizada impulsados desde la APC Colombia se destacan:

- Participación de la APC Colombia en el foro Cities and Regions for International Partnerships 2023 "Localising Global Gateways" desarrollado por la Comisión Europea. Con la Comisión estamos en conversaciones para avanzar en una hoja de ruta para visibilizar los gobiernos locales en la Cumbre CELAC-UE.
- Promoción de diálogos en la COP28 UAE para avanzar en una agenda común de descarbonización.
- Establecimiento de un convenio con ICLEI para fortalecimiento de capacidades técnicas locales en el sector de medio ambiente. Esta red nuclea mas de 2500 gobiernos locales nivel global.
- Desarrollo del proyecto Agenda Urbana para la Paz y la No Violencia (<https://agendaurbanapaz.org/>) con la Asociación PHARE Territorios Globales, la APC Colombia y la Agencia Vasca de Cooperación y Solidaridad eLankidetza. Este proyecto busca abordar las causas de la violencia y conflictos urbanos, fomentar la cultura de paz y promover la seguridad de la ciudadanía. En el marco de este proyecto se está desarrollando un piloto en Buenaventura, uno de los municipios más importantes del Pacífico colombiano y se realizó un seminario internacional de alto nivel en Bogotá, en el que participaron panelistas colombianos y de otros países de América Latina y Europa, para compartir la experiencia de esta iniciativa que tendrá un alcance global.
- En articulación con el Programa Iberoamericano para la Cooperación Sur-Sur desarrollamos el encuentro Construyendo Puentes: Nuevas oportunidades para la Cooperación Descentralizada Sur-Sur y Triangular en Iberoamérica, en Ibagué, Colombia, una ciudad intermedia que une al centro del país con las regiones, con una gran importancia histórica que brindó un acercamiento al territorio con grandes avances en cooperación. El evento contó con la participación de 21 países y 50 actores de diversa naturaleza, siendo el encuentro más grande que el Programa Iberoamericano de Cooperación Sur-Sur ha realizado en su historia.
- En articulación con la Diputación de Barcelona y su Observatorio de Cooperación Descentralizada desarrollamos en Bogotá la IX Conferencia del Observatorio de Cooperación Descentralizada UE-ALC "La cooperación descentralizada y la construcción de paz territorial". El evento contó con la

participación de más de 120 actores, profesionales de relaciones internacionales y cooperación descentralizada de gobiernos locales y regionales europeos y latinoamericanos, alcaldes y alcaldesas, redes de municipios, entidades del tercer sector, entidades de justicia global, centros de investigación y expertos y expertas europeos y latinoamericanos de reconocida trayectoria.

- Estamos realizando una alianza estratégica con Mercociudades, una red que cuenta con 400 ciudades miembro de 12 países del continente (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Honduras, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela), con quienes estamos fortaleciendo las capacidades en los gobiernos locales en estructuración de proyectos de cooperación y brindando ventanas de oportunidad para financiar iniciativas que impacten el desarrollo local.

En ese sentido, la APC Colombia concibe la cooperación descentralizada como un pilar para el desarrollo sostenible de los territorios colombianos; desempeñando un papel fundamental para el acompañamiento y articulación de los gobiernos locales en la gestión de esta modalidad.



IX Conferencia del Observatorio de Cooperación Descentralizada UE-ALC "La cooperación descentralizada y la construcción de paz territorial". 18 y 19 de noviembre de 2024, Bogotá - Colombia

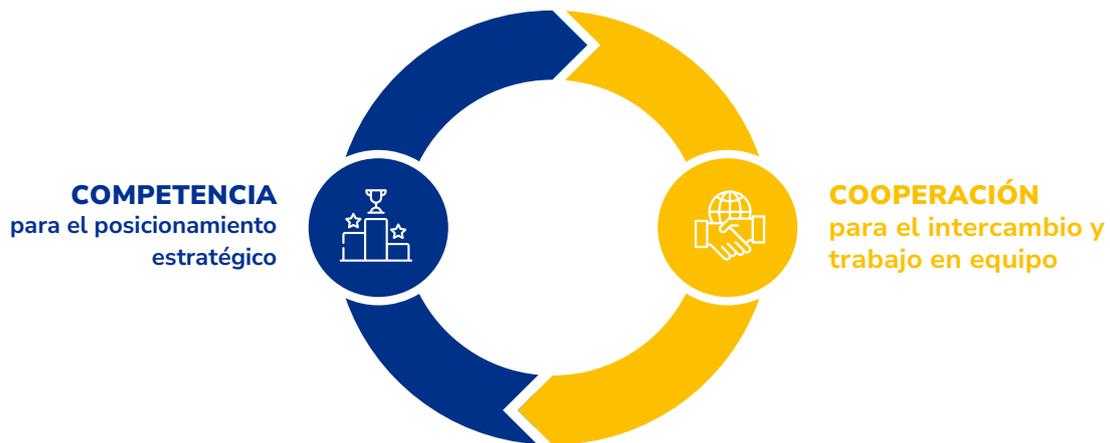
2.

Las dimensiones de la acción internacional



Cooperación y competencia

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



En esta guía, a modo práctico, se van a dividir las líneas de acción internacional en dos dimensiones: la cooperación y la competencia. En estas dos se ubicarán todas las acciones que componen una estrategia de internacionalización.

Competencia para el posicionamiento estratégico

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

El posicionamiento estratégico, como dimensión de acción, juega un papel fundamental en las iniciativas de internacionalización de los gobiernos locales. Su objetivo principal es obtener visibilidad a nivel global y competir con otros gobiernos del mismo tipo para lograr un estatus o reputación favorable. Para conseguirlo, es necesario activar y fortalecer diversos canales de comunicación para difundir la imagen que se busca proyectar y dirigir estos esfuerzos a un público objetivo. Como se verá en el [Capítulo 3](#), la comunicación desempeña un papel crucial en este proceso.

El caso de la ciudad de Medellín es un ejemplo de cómo se puede lograr un fuerte posicionamiento estratégico transformando la imagen de la ciudad y promoviendo una nueva narrativa del territorio. Es necesario tener en cuenta la cantidad de recursos financieros, humanos y de tiempo que requieren las dimensiones de la acción global; todo plan deberá basarse en una lectura consciente de los recursos disponibles para llevarlo a cabo.

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

En general, las acciones de competencia no requieren cooperar con otros gobiernos locales: no buscan un intercambio, sino destacarse como municipio ante el mundo ofreciendo una imagen definida estratégicamente.

No obstante, es recomendable, y siempre es posible, que se combinen acciones de cooperación y competencia para una internacionalización perfecta.

Un ejemplo de esto son los diversos programas, convenios y acuerdos que se han realizado para promover la cooperación empresarial en Medellín gracias al trabajo de la ACI. La Agencia es particularmente activa en los espacios de intercambio de conocimiento e innovación e interactúa con actores de todo el ecosistema para fortalecer la posición de Medellín como ciudad atractiva para la cooperación empresarial y global. De esta forma, la ciudad coopera para competir con otras ciudades del mundo que buscan posicionarse como ciudad inteligente.

¿Para qué competir?

Veamos algunos de los propósitos de esta dimensión estratégica.



Potenciar la economía posicionando productos y servicios ofrecidos por el gobierno subnacional ante el mundo.



Atraer inversiones extranjeras hacia los sectores que se identifican como productivos.



Estimular la economía del visitante y modelos de turismo sostenible.



Aprovechar los diferenciales turísticos y culturales de la ciudad.



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



Alojar sedes de organizaciones internacionales, representaciones diplomáticas y empresas multinacionales.



Ser primeros en rankings internacionales que valoran los atributos clave en los que el gobierno local desea ser referente.

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

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

Para lograr una imagen exitosa, es esencial llevar a cabo un exhaustivo análisis de mercado, identificar los atributos distintivos y únicos del territorio, y comunicarlos de manera coherente y estratégica. El valor que se pretende transmitir será muchas veces distinto, de acuerdo con el segmento al que se pretende llegar. En Colombia, Manizales ha aprovechado su potencial turístico para construir una marca representativa.

Buenas prácticas



La creación de una marca ciudad: MZL, Manizales del Alma

El gobierno local de Manizales se ha propuesto impulsar su economía a través de la creación de "Manizales del Alma". En su lanzamiento en Agosto de 2024, el alcalde destacó que "va más allá de un símbolo, es la promesa de proyectar la ciudad globalmente como un destino irresistible para el turismo y la inversión". El gobierno, además, ha invitado al sector empresarial para integrar la marca en sus productos, para que esta sea el reflejo integral de la identidad y el orgullo local.

Con la creación de esta marca, Manizales espera convertirse en potencia turística nacional e internacional, promoviendo la capital con el fin de mover su economía y su cultura, generar riqueza y trascender a las administraciones futuras.



Ahora bien, está claro que tanto la creación de una marca ciudad, como las demás acciones emprendidas en el marco de la competencia, deben revisarse y adaptarse de acuerdo al territorio y posibilidades. No todos los gobiernos locales tienen la capacidad de invertir un enorme presupuesto en su estrategia de posicionamiento, así como tampoco pueden abrir delegaciones en territorios lejanos, estando presente en todas las ferias internacionales y desarrollando una estrategia comunicacional de alto nivel. Sin embargo, eso no impide que mediante voceros voluntarios, un portal web o una cuenta de Twitter (X) puedan dejar claro un mensaje de apertura al mundo. En muchos casos, el éxito de esta estrategia tendrá más que ver con objetivos y mensajes claros que con el presupuesto invertido.

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



¿Cuáles son los actores y escenarios globales en los que conviene incidir y por qué?

¿El gobierno necesita transformar una imagen negativa instalada que no condice con la realidad?

¿Qué imagen del gobierno subnacional se quiere proyectar en el exterior?

¿Qué le puede aportar este territorio a la comunidad internacional?

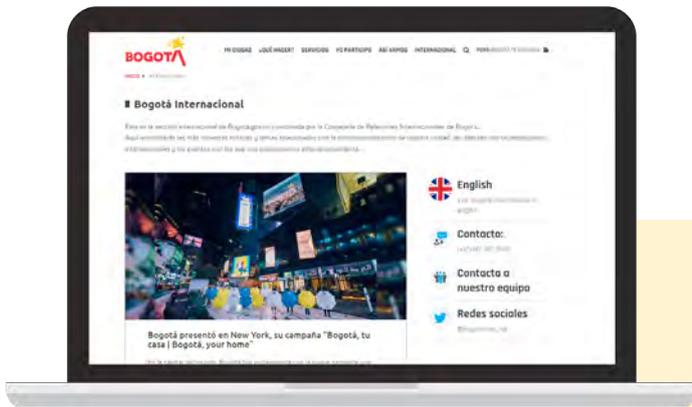
¿Qué campos de excelencia y qué experiencias exitosas convendría promocionar hacia afuera?

¿Qué oportunidades de posicionamiento se deben aprovechar?

¿Cómo acompañar el sector productivo y de servicios en su proceso de inserción internacional?

Una vez identificadas las metas y prioridades de una estrategia de posicionamiento, es fundamental elaborar un plan de comunicación para crear y fortalecer la imagen del propio gobierno a nivel internacional. Aquí, no se deben olvidar lo que se denomina “narrativa de ciudad”. Se recomienda revisar este concepto en el [Cuaderno 5 del proyecto ALLAS](#). Esta deberá ser capaz de transmitir la esencia misma de la cotidianidad del territorio: el ritmo de vida, el carácter de su gente, el ambiente de sus espacios públicos y la magia de vivir en ella.

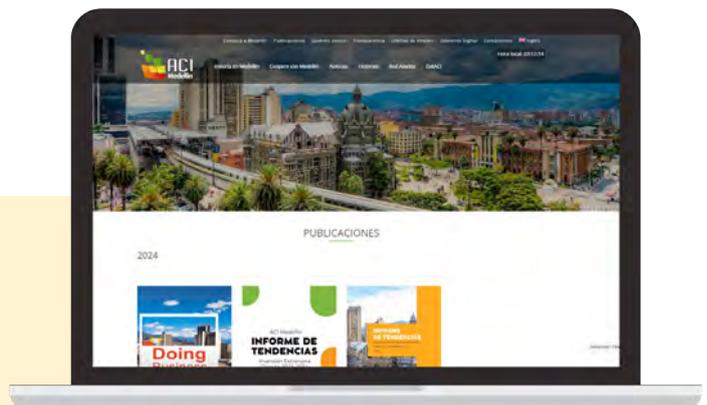
La estrategia de comunicación debe otorgarle un diferencial a la ciudad para promocionarla frente a otras; es decir, definir y mostrar las ventajas y propiedades que la caracterizan. Como parte de esta estrategia, algunas ciudades hoy cuentan con páginas web, boletines, revistas, servicios de atención y monitoreo de medios de comunicación nacionales e internacionales, así como con plataformas privadas o público-privadas que operan para potenciar el posicionamiento internacional.



La Alcaldía Mayor de Bogotá comunica su estrategia de vinculación exterior y su Plan de Acción Internacional.



La ACI Medellín tiene un apartado en su sitio web donde se puede acceder a los diversos informes y reportes sobre las áreas de interés internacional para la ciudad, e invita a nuevos actores a cooperar con ella.





Alcaldía Mayor de
Cartagena de Indias

Por su parte, la Alcaldía de Cartagena cuenta con un portal web para conocer las iniciativas en materia de posicionamiento. A su vez, cuenta con una base de datos abierta al público para mapear las iniciativas de Cooperación Internacional impulsadas desde Cartagena.

Toda estrategia de posicionamiento debe responder a una lectura inteligente de las potencialidades del gobierno local.

Es decir, un conocimiento detallado de su fuerza productiva, sus ciudadanos, de los atractivos tanto turísticos como financieros, económicos y humanos que constituyen un diferencial competitivo a nivel mundial o regional.

Siempre será necesario tener en cuenta el contexto en el que es elaborada la estrategia, la cual debe ser revisada periódicamente. Un claro ejemplo de esto es el caso de la ciudad de Medellín durante la crisis del COVID-19, un escenario inesperado que impactó de forma transversal su estrategia y definió una nueva proyección.

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



El [Plan Estratégico de Proyección Exterior](#) de la ciudad de Zaragoza define las características que se quieren transmitir de la ciudad y las incorpora de forma transversal en el Plan. Además, define los valores de la ciudad, contruidos a partir de referencias históricas, socioculturales y económicas. Estos se agrupan en tres ejes:

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

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

Plan Estratégico de Proyección Exterior de Zaragoza 2022-2030





ALGUNAS ACCIONES DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

- Proyectar una imagen a largo plazo.
- Mapear y aplicar a rankings y premios internacionales que estén alineados con las potencialidades y virtudes del territorio.
- Participar en ferias, foros y cumbres internacionales.
- Generar condiciones financieras y físicas atractivas para atraer inversiones y establecer negocios.
- Interactuar con las cámaras de comercio y turismo para trazar estrategias en conjunto.
- Trabajar mancomunadamente con colectividades de inmigrantes para favorecer su efectiva integración social, económica y cultural.
- Proponer ser sede de eventos (deportivos, congresos, convenciones, entre otros).
- Definir una estrategia de mercadotecnia de ciudad.
- Trabajar y apoyar a los sectores productivos que ofrecen productos y servicios para el exterior.
- Establecer políticas de promoción y acompañamiento del turismo receptivo.
- Realizar webinars y actividades online para promocionar y presentar sus avances en materia de internacionalización.
- Postularse como sede regional para organizaciones internacionales

Como se verá en el capítulo 4, tanto estas acciones, como aquellas que se realizan desde una perspectiva de cooperación, deben ser diseñadas teniendo en cuenta criterios cualitativos y cuantitativos. Estos criterios serán igualmente útiles posteriormente al momento de la evaluación



En la [Guía para la Evaluación de la Acción Exterior Local](#), publicada por Paradiplomacia.org, se proponen los siguientes criterios cuantitativos para medir específicamente las acciones de posicionamiento estratégico internacional²:

POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO INTERNACIONAL

- Número de menciones de la práctica en medios internacionales
- Posición de la entidad local en el Índice de Competitividad de Destinos Turísticos (ICDT)
- Puntuación del gobierno local en rankings comparativos
- Reconocimiento de la Marca Ciudad en encuestas internacionales
- Índice de satisfacción derivado del análisis de sentimientos en redes sociales
- Número de nuevos diálogos y negociaciones globales en las que participó el gobierno local
- Número de nuevas posiciones de liderazgo ocupadas por el gobierno local en redes/organismos internacionales

2. Esta propuesta de criterios cuantitativos no es taxativa ni mandatoria, sino que pretende servir de guía y ejemplo para el diseño de los indicadores que cada gobierno local considere adoptar por su relevancia y aplicabilidad.

La cooperación

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

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

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

A continuación se presentan los diferentes tipos de relaciones de cooperación que pueden ser desarrolladas por los gobiernos locales en el marco de su estrategia de internacionalización. La elección de una u otra modalidad dependerá, entre otras cosas, de sus objetivos, necesidades, de los actores con los cuales se interactúa y de la naturaleza de los recursos. En muchos casos, estas pueden emplearse de manera simultánea y complementaria.

La Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID) consiste en actividades llevadas a cabo por diversos actores en el sistema internacional con el objetivo de promover el desarrollo humano, tomando como hoja de ruta la Agenda 2030 y sus 17 ODS. Adicionalmente, a través de estas iniciativas se pretende contribuir a un contexto global más estable, pacífico y seguro para las personas, el medio ambiente y el planeta.

La cooperación descentralizada



Este tipo de cooperación es, como lo indica la Estrategia Nacional de [Cooperación Internacional de Colombia \(ENCI\) 2023-2026](#) elaborada por la APC Colombia, “un modelo que ayuda al desarrollo y se enfoca en fortalecer el desarrollo local y la participación de la sociedad civil. Esta se destaca por permitir la colaboración directa entre entidades locales, estimulando la descentralización y otorgando mayor autonomía y capacidad de gestión a los gobiernos locales” (p. 68). Asimismo, de acuerdo con el nivel de renta y los roles que adoptan los actores involucrados, es posible determinar las siguientes relaciones de cooperación:

- 1. Norte-Sur:** colaboración entre un gobierno local del Norte Global y otro del Sur Global.
- 2. Sur-Sur:** colaboración entre gobiernos locales de países del Sur Global que comparten desafíos, necesidades o iniciativas.
- 3. Triangular:** generalmente, existen tres roles fundamentales: un socio que provee los conocimientos técnicos sobre un área de desarrollo sostenible, un socio que apoya la iniciativa mediante la transferencia de recursos financieros o técnicos, y un tercer socio que busca abordar un reto a partir de esta iniciativa.

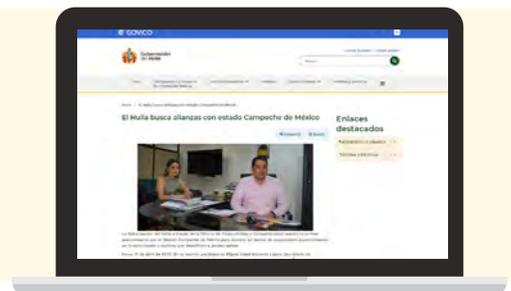


NORTE-SUR

Un ejemplo claro se encuentra en el programa [Cacao for Development \(C4D\)](#), el cual prevé una inversión de 33 millones de dólares por parte del Departamento de Agricultura de los EE. UU. para desarrollar nuevos modelos de cultivo de cacao y cultivos complementarios en Colombia para exportar a mercados de alto valor. Este proyecto también busca ayudar a cerrar la brecha de ingresos de los agricultores y promover prácticas sostenibles.

SUR-SUR

Las acciones de cooperación entre el [Departamento del Huila \(Colombia\)](#) y el [estado de Campeche \(México\)](#) ilustran esta modalidad. Ambos gobiernos han avanzado hacia acciones comunes en materia de cooperación, especialmente en el sector turismo.



TRIANGULAR

A modo de ejemplo se encuentra el [Proyecto Centros Históricos para la Equidad Urbana](#) desarrollado en el marco de la segunda fase del programa “Adelante para la cooperación triangular entre la Unión Europea y América Latina”. La ciudad de Barranquilla colaboró con Málaga (España) y Santo Domingo (República Dominicana) en el intercambio de conocimientos técnicos sobre recuperación del espacio público y el patrimonio.



Encontramos también otros tipos de colaboración respecto a la clase de recursos transferidos. Estas pueden ser de carácter técnico o financiero.

- **Técnico:** intercambio de conocimientos para propiciar un desarrollo sostenible, aumentando las capacidades institucionales y del personal municipal. Los ejemplos incluyen el intercambio de buenas prácticas, casos de éxito y lecciones aprendidas.
- **Financiero:** fondos de carácter no reembolsable (ejemplo, subvenciones) o préstamos reembolsables (créditos).

TÉCNICO



En 2023, la ciudad de Maldonado (Uruguay) lanzó el proyecto [Construcción de una metodología sobre transferencia de resultados de investigación en la Intendencia de Maldonado basada en la experiencia Oficina de Transferencia de Resultados \(OTRI\) de Bucaramanga, Colombia.](#)

Su objetivo principal es consolidar un ecosistema de innovación en Maldonado, promoviendo la cooperación entre el gobierno, la academia y el sector productivo, incluyendo a empresas y emprendedores.

FINANCIERO



Para septiembre de 2023 se aprobó por parte del [Banco Interamericano de Desarrollo \(BID\)](#) un préstamo de US\$ 100 millones y un financiamiento no reembolsable de US\$ 6,12 millones a la ciudad de Barranquilla para contribuir a la equidad y sostenibilidad urbana de Barranquilla.

5

CINCO PRINCIPIOS DE LA COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA



La reciprocidad y las relaciones de horizontalidad que generan espacios de beneficio mutuo, superando las lógicas asimétricas



La participación, basada en el principio de subsidiariedad y en la proximidad de las administraciones locales con los actores del territorio.



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



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



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



ALCALDÍA
DE PASTO

Cooperación transfronteriza, el caso de Pasto

En materia de cooperación transfronteriza, la Alcaldía de Pasto en Colombia ha fortalecido sus vínculos con sus pares en el Ecuador. En 2021, [Pasto firmó el Convenio Marco de Hermandad y Cooperación Institucional con la Alcaldía de Ibarra, Ecuador.](#)

El acuerdo propicia la cooperación y la formulación de políticas de desarrollo en áreas como la educación, desarrollo empresarial, salud, turismo, comercio, industria, desarrollo agrícola y medio ambiente. Este convenio favorece la movilización de recursos de cooperación para el financiamiento de proyectos conjuntos entre ambas administraciones locales.

Cooperación bilateral

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

El hermanamiento de ciudades es el antecedente más antiguo y replicado a nivel mundial por los gobiernos locales para iniciar agendas de intercambio⁴. Si bien esta práctica persiste al día de hoy, los proyectos de cooperación descentralizada han evolucionado y ocupado, con diversas formas, el volumen mayor de la cooperación bilateral más allá de los hermanamientos.

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

Hermanamientos de la ciudad de Medellín, Colombia

Entre 1981 y 2019 Medellín formalizó sus relaciones con 27 ciudades del mundo. Latinoamérica, Estados Unidos, España y Asia hacen parte de la lista de regiones con las que la ciudad busca proyectarse como destino turístico y construir acuerdos para aumentar la inversión extranjera directa y atraer recursos de cooperación internacional.

MEDELLÍN TIENE 27 CIUDADES HERMANAS



 EE.UU.	 México	 Argentina	 Uruguay
1 Fort Lauderdale Año: 1981	7 Monterrey Año: 2013	14 Rosario Año: 2011	20 Tacuarembó Año: 1999
2 Boston Año: 2014	8 Delegación de Iztacalco Año: 2017	15 San Francisco Año: 2016	 Honduras
3 South Miami Año: 2018	9 Cancún Año: 2018	 Panamá	21 San Pedro Sula Año: 2000
 España	10 Pto. Morelos Año: 2019	16 C. de Panamá Año: 2013	 Colombia
4 Bilbao Año: 1998	11 Ciudad: Tulum Año: 2019	 Bolivia	22 Armenia Año: 2001
5 Ciudad de Zaragoza Año: 2003	 Brasil	17 Ciudad del Alto Año: 2001	 China
 Ecuador	12 Chapecó Año: 2017	18 Santa Cruz de la Sierra Año: 1998	23 Harbin Año: 2001
6 Distrito Metrop. de Quito Año: 1961	 Corea del S.	 Chile	24 Ciudades: A. Cantón B. Han Zhou, C. Beijing D. Shanghai Año: 2010
	13 Chuncheon Año: 2017	19 Concepción Año: 1998	

Fuente: [Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín \(ACI Medellín, 2021\)](#).

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

4. Frecuentemente, los municipios que inician este tipo de procesos comparten características similares, intereses comunes u objetivos complementarios. Este instrumento suele estar dirigido a fortalecer sus vínculos, como el intercambio de experiencias y conocimientos o la realización de proyectos conjuntos (Granato y Oddone, 2010).

Cooperación multilateral: las redes de ciudades

La cooperación multilateral encuentra su máxima expresión en el mundo de las redes de ciudades, las cuales corresponden a espacios de trabajo formado por gobiernos locales, ya sea para la incidencia política, el intercambio de experiencias y aprendizajes o el desarrollo de proyectos técnicos (De la Varga Mas, 2019). Las redes internacionales de gobiernos locales son estructuras multilaterales de cooperación entre gobiernos locales que se asocian y trabajan de manera conjunta y horizontal en torno a sus objetivos o problemáticas comunes en el ámbito internacional.

Al tener como plataformas las redes de ciudades, la acción de los gobiernos locales en el plano internacional multiplica las posibilidades de provocar efectos de gran alcance. La cooperación multilateral tiene un enorme potencial de impacto, no solo en las ciudades y gobiernos locales que las integran, sino, como se expuso en el Capítulo 1, de forma colectiva en las discusiones globales. Actuar de modo planificado en el vasto mundo multilateral puede ser determinante para el éxito de la acción exterior. Se verán a continuación sus principales características y beneficios.

Características de las redes de ciudades

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

¿Cuáles son los principales beneficios de la cooperación multilateral?

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

1. **Generación de vínculos de confianza:** uno de los principales valores añadidos del trabajo en red. Las acciones parten de marcos de colaboración y cooperación.

2. Consolidación de espacios de concertación: diálogo, discusión y decisión. Las redes son espacios de puesta en común y búsqueda constante de amplios consensos.

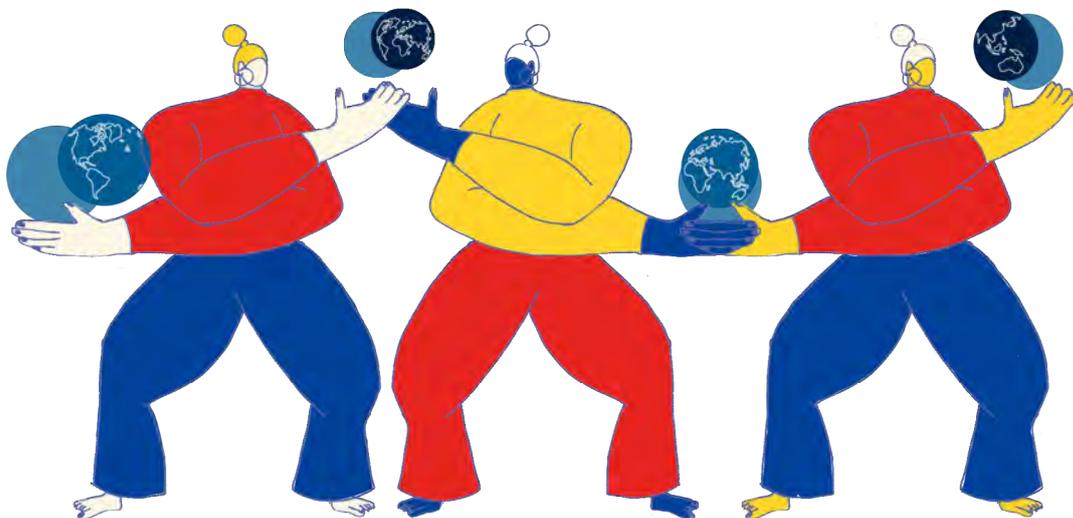
3. Movilización de recursos: la centralidad de los temas de ciudad conseguida gracias a las redes permite que sus proyectos sean más atractivos para las entidades financieras internacionales. Ya no se trata de proyectos aislados; las redes se convierten en actores sólidos, confiables, para la implementación de acciones sostenibles.

4. Gestión y transferencia de conocimiento: el intercambio constante entre los miembros de una red permite el acceso a una gran cantidad de información y de buenas prácticas replicables en nuestros territorios.

5. Incidencia política: el trabajo en red permite un mayor poder de negociación frente a los gobiernos nacionales, frente a otros actores internacionales y, de manera conjunta, frente a los sistemas de la gobernanza global.

6. Mejor implementación de políticas locales: gracias al conocimiento adquirido, a la capacidad de gestión colectiva y a la gobernanza derivada de sus acciones, las redes son aliadas fundamentales al momento de implementar políticas públicas locales innovadoras.

7. Construcción de lazos bilaterales: las redes son plataformas propicias para la generación de otros lazos de cooperación descentralizada más específicos. Estos pueden sostenerse por fuera de la red y permanecer de forma prolongada en el tiempo.



Cali se posiciona como protagonista en las redes de ciudades con enfoque ambiental

Cali ha logrado construir una imagen internacional en materia de medio ambiente, sostenibilidad y biodiversidad. Tanto que el 53 % de los recursos obtenidos por proyectos de cooperación internacional [ha sido destinado a proyectos medioambientales](#).



Estos esfuerzos internacionales han sido fundamento para la elección de Santiago de Cali como sede de la [COP 16 2024](#). La Cumbre de Biodiversidad más importante del planeta se realizó en la capital del Valle entre el 21 de octubre y el 1 de noviembre de 2024. “Paz con la Naturaleza” fue el mensaje que se envió desde Colombia al mundo.

Esta fue, sin duda, una oportunidad para visibilizar la región con mayor biodiversidad del país y establecer a la ciudad de Cali como un líder regional en la conservación y gestión de la biodiversidad.

Además, la 8va Cumbre para Gobiernos Subnacionales y Ciudades: Tomando Acción para la Biodiversidad se realizó del 25 al 28 de octubre, la cual fue un espacio dedicado a exaltar la capacidad de los gobiernos subnacionales para contribuir a las metas de protección de la biodiversidad. Un hecho inédito fue la participación activa de un gobierno nacional en una cumbre de gobiernos locales, con representantes del gobierno de Colombia como el Canciller, la Ministra de Ambiente y la Directora de la APC Colombia.



Los gobiernos locales y regionales contribuyendo al multilateralismo inclusivo y en red. La contribución y protagonismo de CGLU



La base de la acción del colectivo de gobiernos locales y regionales es la de elevar las voces de las comunidades y asegurar un lugar en la mesa de toma de decisiones.

Mediante el fortalecimiento de las alianzas con organizaciones internacionales y las Naciones Unidas, los Estados miembros, la sociedad civil, el mundo académico y demás actores, el colectivo ha sido parte de eventos y conversaciones clave para rescatar de manera conjunta los ODS con el fin de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes y futuras, y ha abierto también espacios para los GLR en la esfera internacional.

En la cumbre de los ODS, la revisión de medio término de la Agenda 2030, quedó claro que alcanzar los objetivos globales va a requerir una acción acelerada de todas las partes. Ante esta situación, el colectivo de gobiernos locales presentó un Decálogo de Coaliciones de Alto Impacto para rescatar los ODS como contribución territorial hacia 2030.

Además de esto, anualmente se examinaron los ODS durante el Foro Político de Alto Nivel para mostrar cómo los gobiernos locales y regionales están acelerando la Agenda 2030 a través de la localización, las alianzas y la cooperación multinivel. En 2024, la revisión se centró en el ODS 1, sobre la erradicación de la pobreza; el ODS 2, sobre el hambre cero; el ODS 13, sobre la acción por el clima; el ODS 16, sobre la paz, la justicia y las instituciones sólidas; y el ODS 17, sobre las alianzas para los Objetivos. Esto se alinea con la estrategia de alianzas y asociaciones de los últimos años y con los esfuerzos de incidencia a lo largo de 2024 y más allá. Incluyó la pobreza en el último Foro de Asociaciones del ECOSOC en enero, y en la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer (CSW) en marzo, así como en los procesos del G20 y Urban 20.

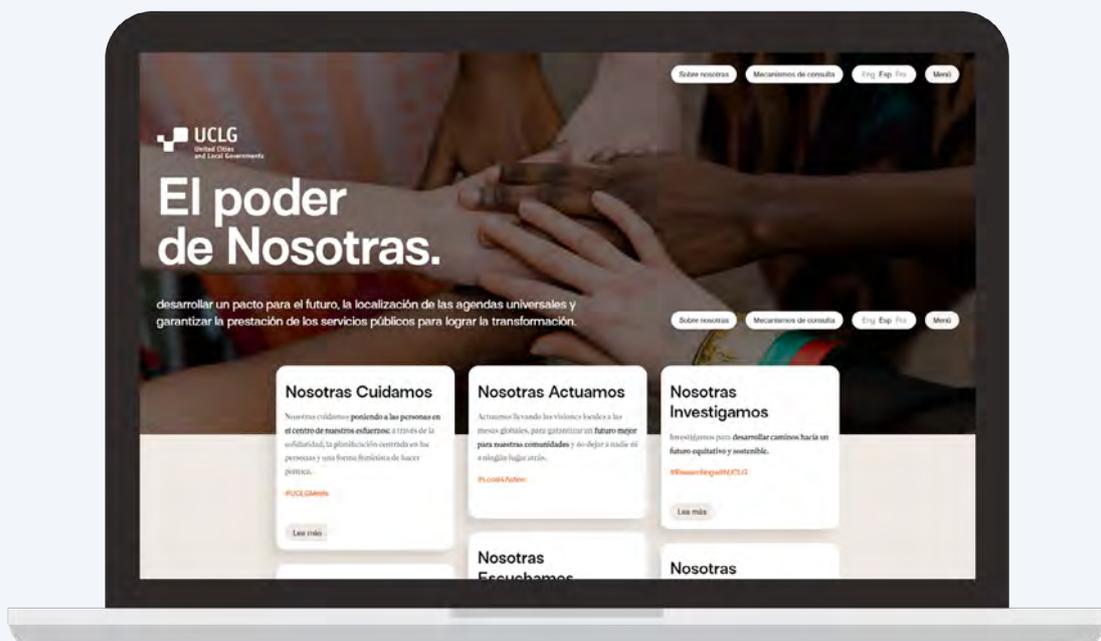
Tras la Cumbre de los ODS del 2023, en el período previo a la Cumbre del Futuro en septiembre de 2024 y la Segunda Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social en noviembre de 2025, los esfuerzos de incidencia se han orientado hacia la consolidación del compromiso de los gobiernos locales y regionales con la localización de la Agenda 2030, se resalta que son actores políticos indispensables en la gobernanza global, con la gobernanza multinivel en el centro de la acción transformadora. Esta es una declaración colectiva sobre la necesidad vital de forjar alianzas más amplias para acelerar el progreso, un llamamiento para ampliar las asociaciones a medida que se avanza hacia la segunda mitad del viaje hacia 2030.

En su visión de un multilateralismo en red, eficaz e integrador, Nuestra Agenda Común del secretario general de la ONU propone veinte recomendaciones para fomentar un pensamiento ambicioso y con visión de futuro sobre la gobernanza mundial. Entre estas recomendaciones se encuentra la creación del Grupo Asesor de Gobiernos Locales y Regionales, destinado a reforzar la relación entre la ONU y los gobiernos locales y regionales.

La creación de un Grupo Asesor sobre Gobiernos Locales y Regionales en octubre de 2023, en vísperas de la Cumbre del Futuro, tuvo como objetivo promover un multilateralismo inclusivo, en red y eficaz mediante el fortalecimiento de las relaciones entre la ONU, los Estados miembros y los gobiernos locales y regionales.

El propósito general del Grupo Asesor es el de asesorar al secretario general de las Naciones Unidas sobre cuestiones relativas al compromiso y la acción de los gobiernos locales y regionales, para informar la toma de decisiones de los Estados miembros en relación con las medidas de recuperación de las crisis y la implementación de las agendas globales.

El Grupo Asesor se ha reunido en tres ocasiones con el secretario general de la ONU para transmitirle sus recomendaciones y presentarle los distintos documentos de trabajo elaborados a lo largo de su mandato.



¿A cuál red de ciudades vincularse?

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

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

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



Dada la enorme cantidad de redes existentes, al momento de determinar cuál red vincularse, se centrará la atención en aquellas que se especializan en los temas prioritarios para el gobierno local y que, además, permitan lograr los objetivos establecidos en la estrategia de acción internacional.



Bogotá planifica su estrategia en las redes

En la [Estrategia de Internacionalización 2024-2027: Bogotá, una ciudad de puertas abiertas al mundo](#) (Alcaldía Mayor de Bogotá D. C., 2024), se reconoce el papel fundamental que tiene el trabajo en red para promover la diplomacia de ciudad y la cooperación internacional. A su vez, la capital de Colombia trabajará multilateralmente con sus pares en el hemisferio para contribuir a las metas nacionales y globales de desarrollo, especialmente en temas de seguridad, cambio climático e inclusión.

Se destaca su participación en redes como:

- Red de Ciudades Capitales Iberoamericanas.
- Ciudades y Gobiernos Locales Unidos.
- Metrópolis.
- Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano.

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

Se debe analizar la conveniencia de la participación para evitar caer en la saturación, sobrecarga e ineficacia que puedan derivar de las muchas vinculaciones simultáneas. Estas son algunas de las preguntas que se pueden hacer previamente a una posible participación:



¿Cuál es la misión, visión y objetivo principal de esta red?

¿El objetivo de esta red corresponde a mis objetivos de internacionalización como ciudad? ¿La misión de esta red contribuye de manera directa a las acciones definidas en mi plan de acción internacional?

¿Existe otra red que contribuya de manera más específica a mis objetivos de internacionalización?

¿Cuál es el perfil de las ciudades que integran esta red?

¿Qué implicaciones prácticas tiene mi vinculación en esta red?

¿Mi administración tiene la capacidad de recursos, económicos, políticos y humanos para vincularse a largo plazo?

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

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

Como se ha visto en este apartado, la cooperación multilateral tiene múltiples beneficios y es hoy un canal de posicionamiento de las agendas y acciones de la ciudad. No es una acción reservada para las grandes ciudades. Las redes buscan ser espacios de inclusión y participación horizontal, por ello existen

redes para diferentes perfiles de ciudades. Las redes son sinónimo de encuentro, aprendizaje, incidencia y cooperación: herramientas claves para la internacionalización de todos los territorios.

Las redes buscan ser espacios de inclusión y participación horizontal, por ello existen para diferentes perfiles de ciudades. Las redes son sinónimo de encuentro, aprendizaje, incidencia y cooperación: herramientas claves para la internacionalización de todos los territorios.

CGLU: la red de redes



CGLU es la mayor red de ciudades, regiones y gobiernos locales y regionales del mundo. Como resultado de un movimiento centenario de colaboración en red entre gobiernos locales y regionales, es la voz del autogobierno local democrático y, con más de 250.000 miembros en más de 140 Estados, es decir, representa al 70 % de la población mundial a través de gobiernos locales y regionales en siete regiones del mundo: África, Asia-Pacífico, Eurasia, Europa, Oriente Medio y Asia Occidental, América Latina y América del Norte. Cuenta, además, con una sección metropolitana y con una sección que representa a los gobiernos regionales.

Como red mundial de ciudades y gobiernos locales, regionales y metropolitanos y sus asociaciones se compromete a representar, defender y amplificar las voces de los gobiernos locales y regionales, para no dejar a nadie ni a ningún lugar atrás. A través de la colaboración, el diálogo, la cooperación y el intercambio de conocimientos, se avanza en la respuesta y la acción globales a través de compromisos y acuerdos pioneros que se convierten en hilos conductores que trascienden las fronteras y unen a las comunidades, para elevar y empoderar la esfera local.

Además del trabajo que facilita el *Global Taskforce* de Gobiernos Locales y Regionales para amplificar las voces de sus gobiernos ante la escena internacional, la organización se debe a ellos a través de herramientas y áreas de trabajo con enfoques como la investigación y el aprendizaje, así como los instrumentos de CGLU.

En cuanto a investigación, se facilita el informe del *Global Taskforce* al Foro Político de Alto Nivel, que recoge las iniciativas de localización de los gobiernos locales y regionales de todo el mundo. Además, se produjo el informe trianual sobre el estado de la democracia local y la descentralización ([GOLD](#)), cuya sexta edición se enfocó en los caminos hacia la igualdad.

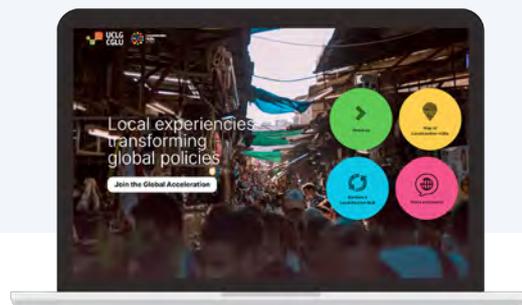


El movimiento también es red de aprendizaje y entre sus productos destacan los [Módulos de Localización de los ODS](#), y aquellos que proporcionan sobre resiliencia; herramientas esenciales para que los gobiernos locales y regionales integren los ODS en la planificación urbana.

A través plataforma de aprendizaje [#learningwithUCLG](#), se ofrece también cursos masivos de aprendizaje en línea (MOOC), de los que se han beneficiado más de 4000 personas, y cursos de aprendizaje entre pares (Peer-Learnings) con temáticas como el papel de este tipo de gobiernos en la implementación de los servicios básicos como bienes comunes.

De entre los instrumentos adicionales que se facilita a la membresía (sistemas de cuidados, mujeres y Local4Action), destinados a fortalecer la implementación de las agendas globales, se destaca, en particular, al instrumento de los [Local4Action Hubs](#).

En los últimos años, se ha promovido esta noción para destacar el aporte que las prácticas y enfoques locales han hecho para avanzar en las agendas globales, Agenda 2030. Los HUB proporcionarán visibilidad y una etiqueta de CGLU a las iniciativas, enfoques y políticas de los gobiernos locales y regionales en materia de desarrollo sostenible.



Asociaciones nacionales de municipios, un espacio multilateral de cooperación nacional

Algunos de los aliados más importantes que tienen los gobiernos locales a la hora de emprender una estrategia de acción internacional en relación con las redes de ciudades son las asociaciones nacionales de municipios. Estas juegan un papel crucial, ya que nuclean a los gobiernos locales de un mismo país, con la finalidad de cooperar unos con otros y lograr una comunidad que los represente y tenga una voz dentro del ámbito internacional.

Estos espacios de cooperación propician el fortalecimiento, la autonomía y la visibilización de los municipios, de sus realidades, sus problemáticas, como así también de sus buenas prácticas, recursos y potencial, posicionándolos en un escalón más cercano y facilitando el acceso a una vinculación multilateral internacional.

Las asociaciones nacionales de municipios y sus vínculos con diferentes redes de ciudades se convierten en trampolines para los gobiernos locales.

Federación Latinoamericana de ciudades, municipios y asociaciones de gobiernos locales (FLACMA)



Es una organización internacional que agrupa y representa a 16.400 Municipios y Gobiernos Locales de América Latina y el Caribe, y a 33 asociaciones territoriales, cuya vocación es el desarrollo municipal de la Región.

FLACMA es la representación oficial en la región de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) y busca ser la voz del municipalismo latinoamericano, siendo interlocutora de todos los gobiernos locales y sus Asociaciones Nacionales de Municipios de América Latina.

ALIADOS PARA EL IMPULSO TERRITORIAL EN COLOMBIA



La Asociación Colombiana de Ciudades Capitales (Asocapitales) es una entidad sin ánimo de lucro que tiene como principal objetivo representar y defender las posiciones y los intereses comunes de las ciudades capitales del país. Esto se realiza por medio de la coordinación de espacios de diálogo, integración, y colaboración entre las autoridades municipales y nacionales.

Una de sus principales líneas de acción es la cooperación internacional. Asocapitales busca acompañar, asesorar y fortalecer las ciudades capitales en el proceso de gestión y aprovechamiento de los diversos recursos provenientes de cooperación internacional.

Entre sus principales acciones en esta materia, se encuentran:

- Canalizar recursos técnicos y financieros provenientes de la cooperación internacional para apoyar la gestión territorial.
- Fomentar la internacionalización de buenas prácticas.
- Facilitar el relacionamiento entre las ciudades y los organismos internacionales.
- Promover el diálogo y el trabajo colaborativo con diversos actores internacionales para alcanzar los objetivos y metas establecidos en la Agenda 2030 y la Nueva Agenda Urbana.



La Federación Colombiana de Municipios se constituye como una institución de carácter gremial, privada y sin ánimo de lucro que representa a los municipios, distritos y sus asociaciones en la formulación, concertación y evaluación de políticas públicas. Desde hace 23 años trabaja para potenciar el proceso de descentralización territorial y brindarle mayores capacidades instaladas a los territorios para su desarrollo integral.

Algunos de sus principales servicios son:

- Representación política.
- Información y comunicación para el desarrollo municipal.
- Asesoría jurídica y técnica.
- Formación y capacitación.
- Fortalecimiento para los procesos de cooperación internacional.

Uno de sus más recientes esfuerzos en la gestación de espacios de convergencia local e internacional fue el Congreso Nacional de Municipios 2024.

La Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID)

La cooperación al desarrollo consiste en actividades llevadas a cabo por diversos actores en el sistema internacional con el objetivo de promover el desarrollo humano, tomando como hoja de ruta la Agenda 2030 y sus 17 ODS. Adicionalmente, a través de estas iniciativas se pretende contribuir a un contexto global más estable, pacífico y seguro para las personas, el medio ambiente y el planeta.

Principios orientadores

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



Horizontalidad

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



Equidad

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



Inclusión

referente al involucramiento de todos los actores relevantes durante los procesos de diseño, planificación e implementación de las iniciativas de cooperación, priorizando la gobernanza y transversalidad.



Generación de capacidad instalada

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

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

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



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

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

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

¿Por qué la cooperación al desarrollo?

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

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

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

Recomendamos este documento práctico que, junto con otras excelentes guías generadas por la Diputación de Barcelona, ayudan a dar los primeros pasos en una planificación inteligente de la cooperación al desarrollo.



Las convocatorias a fondos de cooperación destinados a gobiernos locales, ¿cómo postular?

En ocasiones, instituciones con fondos disponibles dedicadas a la cooperación y al desarrollo hacen convocatorias abiertas para asignar proyectos. Estas convocatorias también son conocidas por su nombre en inglés: calls (llamada, convocatoria) o grants (subvenciones, asignaciones). Tales convocatorias detallan el objetivo del fondo, su foco de interés, y los requisitos y pasos para realizar una postulación. Un gobierno local interesado en acceder a estos fondos debe seguir una serie de pasos para lograr formular una postulación competitiva, que principalmente se alinee con su propio plan estratégico de desarrollo.

A continuación, se repasará una secuencia deseable y pragmática de cómo preparar una postulación a este tipo de convocatorias. No se presenta una secuencia exhaustiva, sino una modelización del recorrido deseable. De esta forma se tendrá un orden de los pasos variable y se podrán comprender qué acciones adicionales son necesarias en cada caso particular.

Su intención es ser orientativa para aquellos gobiernos locales que aún no hayan tenido una experiencia similar y deseen comenzar sus indagaciones en este sentido. Asimismo, se ofrecerá un caso ficticio como ejemplo de su ejecución.

¿Quiénes financian la cooperación descentralizada?

Cada vez son más las instituciones³ que ofrecen fondos, apoyos y acompañamientos a proyectos de desarrollo de forma directa a gobiernos locales, aquí agrupamos algunas de ellas:



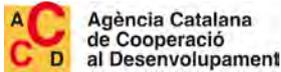
Bancos



Agencias de Cooperación



Gobiernos Locales



Redes de Ciudades



Organismos Multilaterales

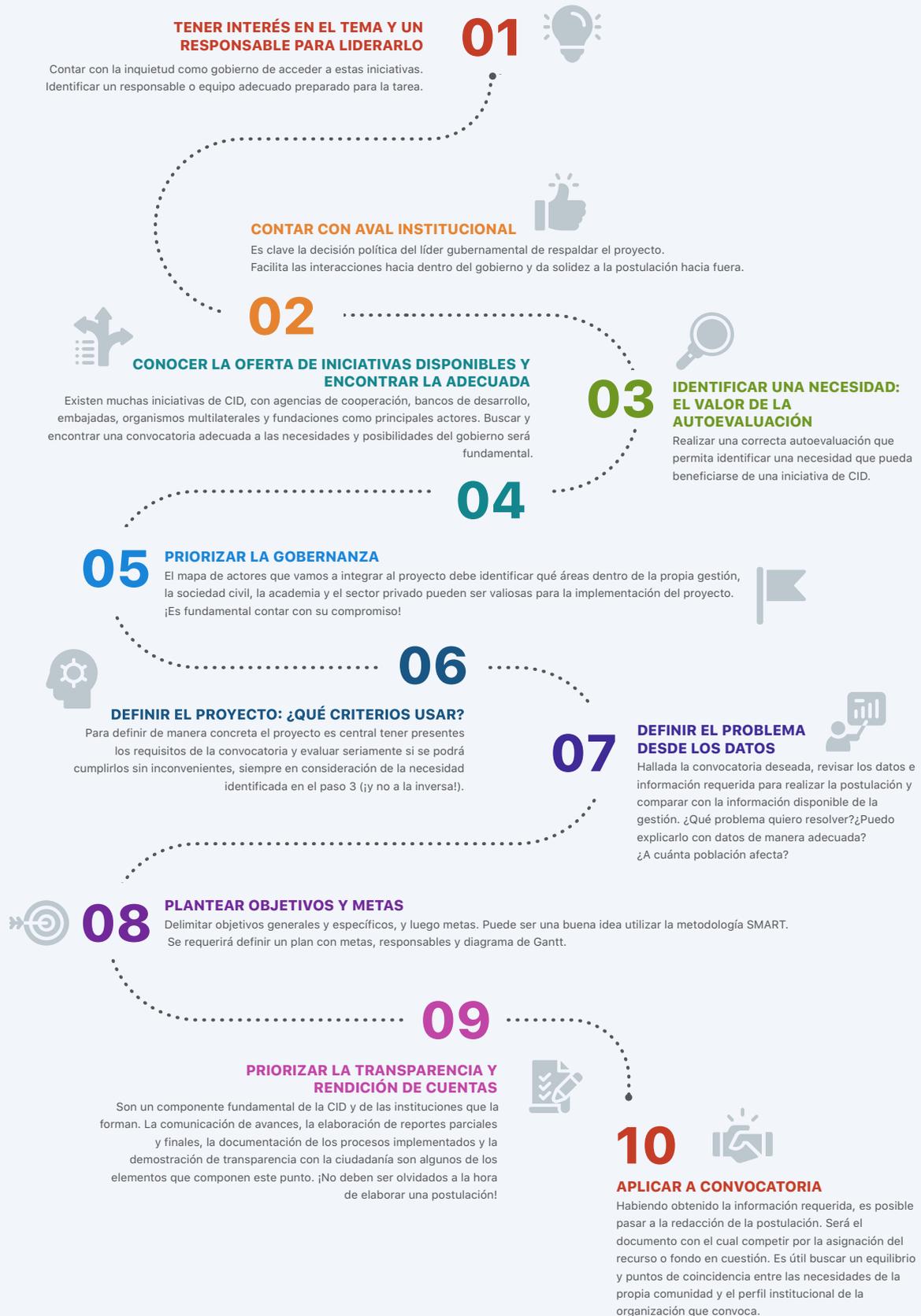


Organizaciones Filantrópicas



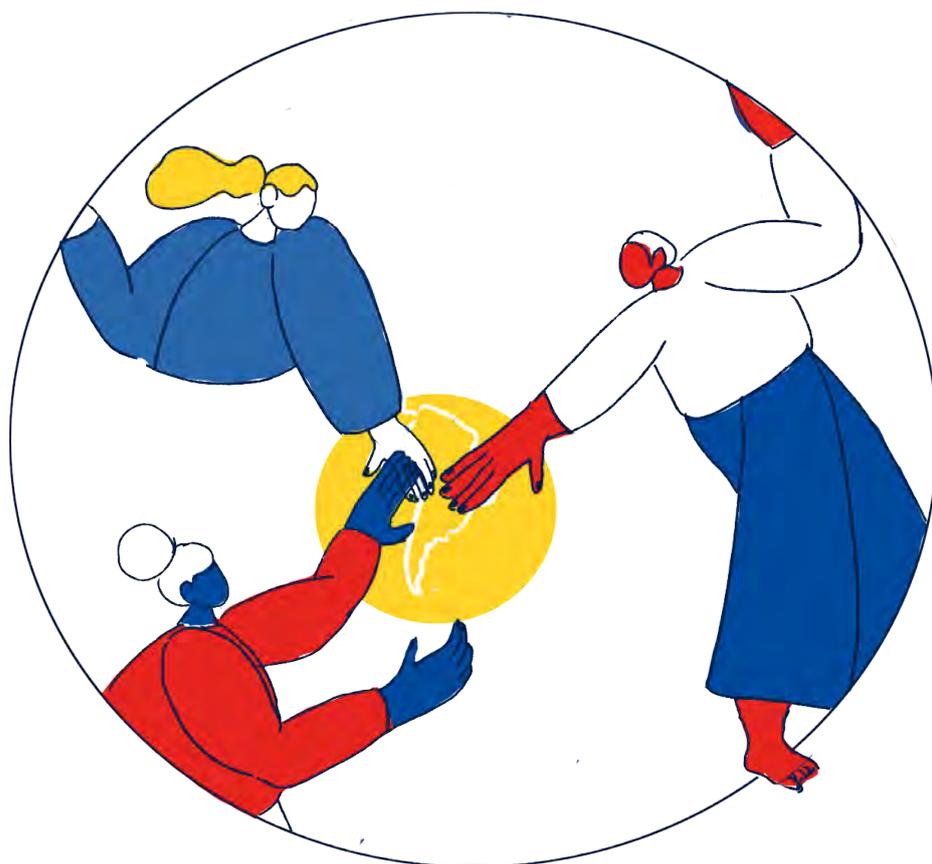
³ Es importante recalcar que los siguientes ejemplos no son exhaustivos ni abarcan la totalidad de opciones de financiamiento. Se incentiva a los gobiernos locales a encontrar otras fuentes de financiación alineadas con sus objetivos e intereses.

10 pasos para una postulación a fondos de la CID



3.

La internacionalización como una política pública



La conformación de una estrategia

La estrategia de internacionalización tiene dos etapas claramente definidas. Estas etapas son consecutivas, es decir, deben ocurrir, preferentemente, una después de la otra. En este capítulo veremos esas etapas y se verá el qué y el cómo de la internacionalización de forma práctica y concreta.



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

La segunda será la definición de un plan de metas, hitos y procesos ordenados en un tiempo determinado. Mientras mejor se complete la primera etapa, más concreta, creativa y apasionante será la etapa de escribir el plan. Ambas etapas se desarrollan a continuación.

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

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

La internacionalización como una política pública

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

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



Compromiso y apoyo político

La política pública de internacionalización, como toda política pública, se sustenta en la idea de capacidad de ejecución, tanto administrativa y política, como de recursos y tiempo. Llamaremos aquí “capacidad instalada” al potencial de acción internacional que desarrollan los gobiernos locales teniendo en cuenta: la disponibilidad real de recursos calificados, la estructura normativa y administrativa, los lazos estrechados previamente con actores internacionales, el apoyo político y el tiempo disponible para llevar adelante el proceso.

Todo plan de internacionalización debe tomar en cuenta esas capacidades para poder definir metas alcanzables y destinar recursos y tiempos para el cumplimiento de dichos objetivos.

Como se verá más adelante, más allá de los recursos económicos disponibles, existe una condición fundamental para la puesta en marcha de todo plan de acción internacional: el apoyo de la máxima autoridad del gobierno. Es decir, el gobernador de un departamento o el alcalde de un municipio o ciudad; debe ser esa figura la principal convencida de la necesidad y pertinencia de las acciones de internacionalización que se proponen. Este apoyo político garantizará que las áreas de gobierno también identifiquen la estrategia como prioritaria.

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

Buenas Prácticas



Alcaldía de Cali

Desde la Oficina de Relaciones y Cooperación (ORC) de la Alcaldía de Cali se resalta el activo involucramiento del alcalde en los procesos de internacionalización de la ciudad. Existe una comprensión del valor agregado de la gestión internacional desde el nivel político y técnico.

Lo anterior se ha traducido en una importante inversión a la acción internacional de la ciudad y un fortalecimiento de la capacidad técnica y el recurso humano de la ORC. Gracias al diálogo constante entre el alcalde y la dirección de la ORC, se ha logrado articular el diseño y gestión de la estrategia de internacionalización con las prioridades del gobierno local.



Desde la Alcaldía de Cali explican:

“(...) el entendimiento estratégico de la acción internacional por parte del Alcalde de Santiago de Cali se evidencia en su enfoque de trabajo cercano con la ORC y en la integración de un equipo técnico robusto, compuesto por profesionales especializados en los temas de internacionalización”.

Recursos y estructura

La creación de una estructura que lidere la estrategia de internacionalización es un paso importante para establecer la dependencia responsable de la planificación y ejecución de esta política pública⁵. Se sabe que no todos los gobiernos locales tienen la capacidad para construir oficinas de alto rango dotadas de un personal con experiencia previa y recursos ilimitados, por lo que estas estructuras pueden ser variables; de diferente tamaño y complejidad.

Como se ha dicho antes, el área de Relaciones internacionales debe concebirse como una ventana de vinculación transversal para toda la administración pública local y como un motor de articulación con todos los sectores de la comunidad.

La ORI ideal ha de tener competencias reconocidas por normativa, de modo que esa estructura institucional sea la plataforma a mediano y largo plazo a través de la cual se planifique e implemente la estrategia. Es una muy buena señal contar con la asignación formal de misiones y funciones, la generación de un plan y procesos claros de toma de decisiones. Las responsabilidades deben ser claras y concretas, en cabeza de un jefe o jefa de área y un equipo conformado a tal efecto.

La estructura podrá tomar diversas formas y estar articulada de forma diferente a la Alcaldía del municipio. Esto dependerá de la disponibilidad de recursos y la visión, alcance y estilo de internacionalización buscada. Puede verse por caso a Bogotá, donde recientemente se ha creado la Consejería Distrital de Relaciones internacionales como estructura innovadora y como núcleo estratégico y de coordinación para la internacionalización de la ciudad.

5. Como se ha dicho antes, la existencia de una Oficina de Relaciones Internacionales (ORI) no es una condición excluyente para llevar a cabo un proceso de internacionalización. La voluntad política es la única condición sine qua non para poner en marcha este tipo de acciones.



La nueva Consejería Distrital de Relaciones Internacionales de la Alcaldía Mayor de Bogotá: una transformación estratégica

Como muestra del compromiso que tiene Bogotá con la consolidación de su proyección en el escenario global, la Dirección Distrital de Relaciones Internacionales se transformó en la Consejería Distrital de Relaciones Internacionales a través del Decreto Distrital 079 del 27 de febrero de 2024.

Este cambio en la estructura organizacional ha elevado el enfoque estratégico de las acciones internacionales del gobierno distrital ya que la Consejería se encuentra adscrita directamente al Despacho de la Alcaldía Mayor, lo que permite una toma de decisiones más rápida y adaptativa frente al cambiante escenario global.



Además, la Consejería proporciona mayor flexibilidad para interactuar con diversos actores, asegura una representación más efectiva de los intereses de la ciudad en foros internacionales y favorece la integración efectiva de la diplomacia en la gestión local.

Fuente : sitio oficial de la Alcaldía Mayor de Bogotá

A nivel interno, lo habitual es dividir los departamentos de la ORI de acuerdo a las dimensiones que se pretenden abordar. Puede revisarse el [Capítulo 2](#) y la esquematización “Proyección estratégica”, “Cooperación multilateral”, “Cooperación bilateral” y “Cooperación al desarrollo” como posibles dependencias dentro de una oficina.

Competencias descentralizadas. Muchos gobiernos de capitales y municipios han definido que algunas áreas de gestión, como género, salud, educación o desarrollo social, identifiquen un responsable de acción internacional para garantizar el trabajo en equipo con la ORI y una internacionalización transversal e integral de acuerdo a áreas de interés específicas.

Por último, aunque siempre es recomendable llevar adelante una estrategia diversa y variada, es legítimo que un gobierno local articule toda su acción internacional alrededor de una sola dimensión y decida estratégicamente destinar todos sus recursos a este fin. La cooperación al desarrollo para la captación de fondos puede ser un ejemplo (ver [Capítulo 2](#)), aunque se puede presentar con cualquiera de las otras dimensiones.

Otro ámbito esencial para la definición de una política pública de internacionalización es la disponibilidad de recursos que permitan asegurar el profesionalismo y la sostenibilidad de la acción internacional.

Es crucial contar con recursos financieros que permitan asegurar la profesionalidad de la acción internacional. Sin un presupuesto propio que permita financiar actividades concretas de internacionalización más allá de los gastos de operación, el potencial de la oficina no se concretará. Este financiamiento, en una primera etapa de la oficina de internacionalización, debe ser invertido tanto en captar personal calificado como en la formación de profesionales. Asimismo, es recomendable invertir en un estudio que defina el perfil, las potencialidades y la mejor estrategia de proyección internacional local.

Alineación y coordinación. La visión estratégica

La alineación con las Agendas Globales

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

Algunas de las agendas que toman protagonismo hoy son aquellas derivadas de la transición digital y la transición climática. Asimismo, aquellas que ponen el foco en los temas de diversidad y equidad de género, los cuidados, el fortalecimiento democrático, la paz y la inclusión social en un contexto de recuperación.

Estar sintonizado con las Agendas Globales, tener un conocimiento sobre las tendencias mundiales de vanguardia y cómo estas influyen en el territorio permite incidir y sacar mejor provecho de la acción internacional y los proyectos de cooperación.

La alineación con la Agenda Nacional

Para asegurar una adecuada coordinación multinivel en el diseño e implementación de estrategias locales de internacionalización, se recomienda tener en cuenta los instrumentos nacionales de planificación para el desarrollo. Documentos como el Plan Nacional de Desarrollo (PND) presentan insumos para identificar las áreas prioritarias establecidas por el gobierno central. Por lo tanto, alinearse con esas políticas puede favorecer la movilización del apoyo de las entidades nacionales a los procesos de proyección internacional del territorio.

Para el caso colombiano, además del PND, la [Estrategia Nacional de Cooperación Internacional](#) (ENCI) plantea los lineamientos para la articulación, coordinación y gestión de la cooperación internacional a múltiples niveles. Asimismo, el Ministerio de Relaciones Exteriores ha adelantado acciones de acompañamiento y presencia en los territorios con el fin de articular un espacio de diálogo y trabajo conjunto con Alcaldes y Gobernadores en materia de política exterior. Algunas de estas acciones pueden ser consultadas en el [Boletín de Diplomacia Pública Subnacional 2024](#), publicado por la Cancillería. En la segunda parte del capítulo, se explorará con más detalle este documento.

La alineación con la Agenda Local

Como se dijo, la acción internacional es una dimensión estratégica de la gestión local, por eso debe integrarse en el plan de gobierno y contar con el compromiso de toda la estructura gubernamental. Asimismo, debe responder a las demandas y expectativas de los actores del territorio, que son, por ejemplo, los protagonistas de la cooperación, de las acciones de comercio, de los negocios y del intercambio cultural.

Por eso, es imprescindible que la acción internacional se diseñe, se ejecute y se evalúe teniendo en cuenta los ejes estratégicos del gobierno local y con la participación activa de los diversos agentes locales.

El Plan de Desarrollo Local (departamental, distrital o municipal) debe ser la base para el plan de internacionalización, para que este se alinee con las necesidades y oportunidades del territorio.

Colombia se reconoce a sí mismo como un país [pluriétnico y multicultural](#). Por lo tanto, en su Constitución Política (1991) se presenta un reconocimiento de los derechos y la autonomía de los pueblos y comunidades que componen el país. En ese sentido, existen diversos instrumentos que permiten planificar las prioridades de desarrollo de las comunidades. Los [Planes de Vida](#), por ejemplo, son herramientas de planificación orientadas a la promoción del desarrollo sustentable a partir de la cosmovisión de los pueblos indígenas.

Buenas prácticas



El Plan Distrital de Desarrollo de Bogotá incluye, por primera vez, un programa de internacionalización

En el Plan Distrital de Desarrollo “Bogotá camina segura”, 2024-2027, aprobado por el Concejo de la ciudad, se ha integrado por primera vez un programa de internacionalización: “Bogotá, una ciudad de puertas abiertas al mundo” como parte del objetivo de consolidar a Bogotá como una ciudad del conocimiento, educada y competitiva. Este programa está coordinado entre los diversos sectores del distrito y se enmarca dentro de la diplomacia subnacional.

Transversalidad

Lograr que el Plan de Acción Internacional (en adelante PAI) sea transversal debe ser una búsqueda constante desde la fase de su diseño. La internacionalización, concebida como un medio, debe buscar proveer de recursos, ideas, oportunidades y contenido a todas las áreas de un gobierno local, así como a la mayoría de los actores del territorio.

No existe oficina de gobierno que no se pueda nutrir provechosamente de un vínculo con el mundo, ya sea desde un proyecto particular o desde una visión global constante y a largo plazo.

Como se vio en el Capítulo 1, la interdependencia y la globalización hoy tienen un impacto en todos los sectores de la sociedad civil, incluyendo las diversas áreas productivas del territorio, las cuales encuentran una oferta cada vez mayor de oportunidades de colaboración. Por esto, un PAI buscará aprovechar todas las fortalezas y potencialidades locales identificadas para conectar con el mundo.

Para alcanzar la transversalidad en un PAI, se debe hacer una lectura inteligente de oportunidades y necesidades, así como de las ventajas que el mundo tiene para ofrecer.

Esta tarea de lectura puede llevarse adelante a través de diferentes instancias y, aunque inicialmente se realice antes de implementar el PAI, es necesario que este análisis se revise de forma constante, como un ejercicio continuo y adaptable a las condiciones del contexto local y global.

Tómese como ejemplo la ciudad de Neiva y la ciudad de Cali. Neiva, por su parte, con la creación del Comité Interinstitucional de Internacionalización que acompaña el ejercicio de la ORI de la ciudad. Y Cali con la red de enlaces y su matriz de seguimiento como herramientas para garantizar la transversalidad de la acción internacional dentro del gobierno local.

Buenas prácticas



Alcaldía de
Neiva

El Comité Interinstitucional de Internacionalización de la ciudad de Neiva

Esta es una instancia de carácter consultivo, asesor y decisorio en materia de internacionalización para el municipio. Su objetivo es orientar las acciones propuestas en el marco del Plan de Acción de la Política Pública de Internacionalización con el fin de que estas estén alineadas con las prioridades de los actores del territorio y que, además, sean pertinentes con las necesidades de la ciudad.

El Comité aprueba la política de internacionalización para el año siguiente, realiza informes técnicos sobre la ejecución de acciones relacionadas con la política, hace seguimiento y monitoreo de los programas y propone el estimativo anual de recursos requeridos para la ejecución del plan.

Esta instancia se encuentra conformada de la siguiente manera:



Fuente: elaboración propia según la página web de la Alcaldía de Neiva (s. f.).

Buenas prácticas



La red de enlaces: una herramienta para garantizar la transversalidad⁶



ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI

La Oficina de Relaciones y Cooperación de Cali (ORC) cuenta con una dirección y subdirección, además de tres coordinaciones y un grupo de enlaces responsables de diversas áreas geográficas. Estos enlaces también gestionan las relaciones con actores multilaterales y se encargan de atender las necesidades en materia de acción internacional de las 27 dependencias de la Alcaldía. A partir de este sistema, la ORC favorece la generación de capacidades de forma transversal en las diferentes áreas del gobierno y promueve una gestión integral de la acción internacional.

Además, desde la Coordinación de Fortalecimiento Institucional, se ha desarrollado una matriz de seguimiento a la acción internacional, con el fin de realizar un monitoreo a las iniciativas de proyección y cooperación internacional de las diversas oficinas de la Alcaldía. Este mecanismo de coordinación interna ha permitido mejorar ampliamente la gestión de la acción internacional y, sobre todo, garantizar su transversalidad.

Gobernanza multiactor y multinivel. Alineación con el territorio

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

6. La Matriz de seguimiento a la acción internacional desarrollada por el gobierno de la ciudad de Cali se presenta y desarrolla ampliamente como un caso de éxito en la Guía para la evaluación de la acción exterior local publicada por Paradiplomacia.org. Disponible en: <https://paradiplomacia.org/libro/9102024192422>.

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

Potenciales partes interesadas en el proceso de internacionalización (stakeholders)



LA MÁXIMA AUTORIDAD DEL GOBIERNO LOCAL (alcaldes, alcaldesas, gobernadores, gobernadoras).



CUERPO LEGISLATIVO NACIONAL (Congreso de la República).



GOBIERNO NACIONAL Y MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES.



SECTOR PRIVADO.



ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.



ORGANIZACIONES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.



ORGANIZACIONES INTERNACIONALES.



AGENCIAS DE COOPERACIÓN EXTRANJERAS.



ASOCIACIONES MUNICIPALES-TERRITORIALES.



CUERPOS COLEGIADOS (concejos municipales y asambleas departamentales).



ENTIDADES PÚBLICAS NACIONALES Y TERRITORIALES.



ORGANIZACIONES PROFESIONALES, GREMIALES Y EMPRESARIALES.



REPRESENTANTES DE LAS CIUDADES Y MUNICIPIOS.



MEDIOS DE COMUNICACIÓN.



ENTIDADES FINANCIERAS.



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

La alineación local no solo incluye las prioridades definidas por el gobierno, sino también las prioridades de todos los sectores de la sociedad. Siempre que se cuente con el tiempo y el interés de los actores para participar en los procesos de planificación, la definición de un horizonte de acción será compleja. Será necesario englobar los diferentes aportes de los actores involucrados, negociar posiciones y crear un consenso en torno a las decisiones estratégicas adoptadas.

Lo anterior es importante, ya que todos los actores cuentan con su propia agenda y, en algunos casos, puede llegar a ser aún más influyente que la del gobierno local, aunque en la mayoría de los casos sean iniciativas independientes.

La participación de estos actores se puede canalizar vía mecanismos existentes de participación o puede ser la oportunidad para la creación de estructuras ad hoc, que permitan la consulta, contribución y colaboración de los mismos en el diseño, la implementación y la evaluación de la estrategia de internacionalización, como es el caso de la Red Antioqueña de Cooperación y como lo muestra el proceso participativo de la creación del Plan de internacionalización de Cartagena.

Buenas prácticas



Sinergias en la Red Antioqueña de Cooperación Internacional

La Red Antioqueña de Cooperación Internacional se estableció en 2003 mediante la firma de la Alianza Regional para fortalecer la cooperación y relaciones internacionales, involucrando diversas entidades clave del sector público como la Gobernación de Antioquia y la Alcaldía de Medellín, así como del tercer sector representado en la Federación Antioqueña de ONG y las principales universidades de la región. También participaron entidades de desarrollo como las cajas de compensación familiar Comfenalco y Comfama.



Inspirada en redes internacionales exitosas y en experiencias locales, la Red ha organizado eventos durante dos décadas para promover la cooperación internacional como herramienta de desarrollo territorial, destacando la gestión del conocimiento como un pilar fundamental. Su principal logro fue la formulación de la primera Política Pública de Cooperación Internacional de Colombia, aprobada por el Concejo de Medellín en 2011.

En 2020, la Red fue reactivada con el objetivo de crear un plan de trabajo y un banco de proyectos para unir esfuerzos institucionales en el desarrollo regional, subrayando la continua necesidad de colaboración conjunta.

Fuente: elaboración propia según el Memorando de entendimiento para la formalización y reactivación de la Red Antioqueña de Cooperación Internacional (2020).



Construcción participativa del Plan de Internacionalización de la Alcaldía de Cartagena 2023-2026

La construcción del Plan de Internacionalización 2023-2026 de la Alcaldía de Cartagena de Indias contó con la participación de diversos actores interesados en el proceso de proyección internacional de la ciudad.

La Alcaldía logró involucrar a 86 instituciones en mesas de trabajo para la construcción del plan. En un primer momento se realizó un ejercicio de socialización e intercambio para conocer las percepciones sobre los procesos de internacionalización; luego se construyó un análisis del contexto y se hizo un estudio de los intereses de los actores involucrados.

Esta iniciativa favoreció la creación de un plan con un enfoque participativo e inclusivo, favoreciendo la legitimación ciudadana respecto a la importancia de la internacionalización.



Fuente: Plan de Internacionalización de la Alcaldía de Cartagena 2023-2026

Diagnóstico y perfil de internacionalización

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

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



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



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



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

Perfil de internacionalización

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

Antecedentes

Revisar la experiencia acumulada en materia de relaciones internacionales y posicionamiento estratégico tanto en el interior del área de relaciones internacionales como en otras áreas de gobierno y en el sector privado. Incluye lazos preexistentes y caminos recorridos a los que puede ser oportuno darles continuidad. Asimismo, incluye vínculos con el exterior, que pueden provenir de intercambios comerciales, culturales, industriales o cualquier otro vínculo que merezca ser tenido en cuenta.

Ejemplos: cantidad de hermanamientos, participación en redes, participación en eventos, proyectos de cooperación descentralizada, vínculos con gobiernos, organismos y otros actores internacionales.

Capacidades

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

Oportunidades

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

Necesidades

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



A continuación, se presenta el análisis FODA desarrollado por la ciudad de Cuenca para el diseño de su Estrategia de Internacionalización 2021-2025.

Análisis FODA de la internacionalización de Cuenca		Recuadro 19.
Fortalezas	Debilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Ciudad a escala humana • Capital humano de alto nivel • Altos niveles de seguridad • Ciudad limpia • Patrimonio natural con reconocimientos nacionales / internacionales • Buenos servicios de salud y bienestar (deporte, naturaleza, calidad del aire) • Sede de universidades • Consejo Consultivo Cuenca 2070 • Ordenanza de Cooperación Internacional • Ordenanza de Marca Ciudad • Interés ciudadano en la internacionalización de la ciudad • Reactivación de turismo a través de estrategia Cuenca ciudad biosegura y sostenible 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conexión aérea directa y destinos lejanos por la vía terrestre² • Grado bajo de penetración de otros idiomas distintos al castellano • Escasa atractividad para la inversión extranjera y establecimiento de empresas internacionales • Bajo impulso internacional al tejido de emprendedores locales • Reducidos incentivos para aprovechar la migración (de cuencanos en el mundo y de comunidades de expatriados en Cuenca) • Dificultades burocráticas en el sector público para la recepción y gestión de recursos internacionales • Impacto económico y fiscal derivado de la pandemia (menos ingresos y recaudación) 	
Oportunidades	Amenazas	
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento del papel internacional de las ciudades • Implementación de agenda global 2030 compatible con la agenda local en Cuenca • Nuevo potencial por el uso masivo de la tecnología para la comunicación virtual • Interés internacional en las ciudades intermedias • Recuperación post-COVID-19: importancia mayor a la salud, seguridad y a la sostenibilidad • Agenda de cambio climático y biodiversidad como prioritarias para fortalecer la resiliencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente conectividad física, digital, interna y externa • Inestabilidad política, social y económica del Ecuador • Procesos de recentralización y falta de autonomía • Falta de interés o confianza de los sectores no gubernamentales en el tema internacional • Desaprovechamiento de recursos naturales y falta de conciencia de la crisis climática actual y futura • Restricciones a la movilidad internacional • Cambios de gobierno local, en caso que esta Estrategia no se formalice legalmente 	

Marco normativo

Se debe tener en cuenta el marco normativo que posibilita cada de una de las acciones propuestas en el PAI para evitar posibles riesgos jurídicos, pero, sobre todo, para aprovechar oportunamente las ventajas que este puede ofrecer⁷.

7. Para la construcción del marco normativo colombiano contamos con el análisis y aporte del [Dr. Ángel Tuirán](#), docente investigador de la Universidad del Norte (Barranquilla, Colombia).

¿Cuáles son las normas que se deben tener en cuenta para actuar en el plano internacional como gobierno local en Colombia?

Varios son los marcos normativos que se deben revisar al momento de diseñar e implementar un PAI en el contexto colombiano. Se mencionarán aquí los siguientes: la Constitución de 1991, el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, la Ley 1150 de 2007 (sobre las medidas para la eficiencia y transparencia del Estatuto General de Contratación de la Administración Pública), el Decreto 1510 de 2013 (sobre el régimen aplicable a los Contratos o Convenios de Cooperación Internacional) y el Decreto 603 del 2022 a través del cual se estableció el Sistema Nacional de Cooperación Internacional (SNCI).

Gracias a la [Constitución de 1991](#) el país avanzó en los procesos de democratización y descentralización, otorgando ciertas facultades y autonomía a los gobiernos locales para actuar en el ámbito internacional.

La constitución de 1991, un impulso para la internacionalización desde lo local

DEMOCRATIZACIÓN	DESCENTRALIZACIÓN	
	Política	Administrativa
Se estableció un esquema de “democracia participativa” para promover el aporte de diversos sectores sociales en la toma de decisiones y la protección de los derechos humanos.	Se introdujo la elección popular directa de las autoridades locales (gobernadores, diputados, alcaldes, concejales municipales y distritales y miembros de las juntas administradoras locales) (Const. 1991, art. 260)).	Se establecieron competencias y responsabilidad subnacionales en materia de prestación de bienes y servicios, resaltando la responsabilidad de los gobiernos locales en la promoción del desarrollo.

Así, observando estos principios, la Constitución incluye disposiciones relativas a la acción exterior de las entidades territoriales colombianas. Tómense en cuenta los siguientes artículos:

- Art. 1° (principio de descentralización y autonomía de las colectividades territoriales).
- Art. 9° (la soberanía nacional como fundamento de las relaciones exteriores del Estado colombiano).
- Art. 226° (promoción de la internacionalización de las relaciones políticas, económicas, sociales y ecológicas).
- Art. 227° (promoción de la integración económica, social y política con las demás naciones y especialmente, con los países de América Latina y del Caribe).
- Art. 289° (cooperación e integración transfronteriza).
- Art. 337° (normas especiales para las zonas de frontera).

Por su parte, el [Estatuto General de Contratación de la Administración Pública](#) será útil al momento de proyectar las acciones del PAI que involucren convenios con organismos de cooperación, ayudas o asistencia internacionales. En él se establecen los criterios para que estos convenios puedan desarrollarse conforme a las normas de contratación pública colombianas.



Importante: dependiendo del porcentaje de recursos que aporte el organismo de cooperación, es posible aplicar los procedimientos de la entidad extranjera.

De forma complementaria, el artículo 20 de la [Ley 1150](#) de 2007, norma que habla sobre las medidas para la eficiencia y transparencia de la Ley 80 de 1993 (o Estatuto General de Contratación de la Administración Pública), establece que:

“Los contratos o convenios financiados en su totalidad o en sumas iguales o superiores al cincuenta por ciento (50%) con fondos de los organismos de cooperación, asistencia o ayudas internacionales, podrán someterse a los reglamentos de tales entidades. En caso contrario, se someterán a los procedimientos establecidos en la Ley 80 de 1993. Los recursos de contrapartida vinculados a estas operaciones podrán tener el mismo tratamiento”.

Además, en caso de que se quiera establecer contratos con personas de derecho público pero de carácter extranjero (un acuerdo o convenio de cooperación con una entidad territorial extranjera por ejemplo), se puede celebrar siguiendo los reglamentos de estas entidades, tal y como lo señala el mismo artículo de la [Ley 80 de 1993](#).

Téngase también en cuenta el artículo 157 del [Decreto 1510 de 2013](#), donde se precisa el Régimen aplicable a los Contratos o Convenios de Cooperación Internacional. Este nos indica que:

“Los contratos o convenios financiados en su totalidad o en sumas iguales o superiores al cincuenta por ciento (50%) con fondos de los organismos de cooperación, asistencia o ayudas internacionales, pueden someterse a los reglamentos de tales entidades incluidos los recursos de aporte de fuente nacional o sus equivalentes vinculados a estas operaciones en los acuerdos celebrados, o sus reglamentos, según el caso. En caso contrario, los contratos o convenios que se celebren en su totalidad o en sumas iguales o superiores al cincuenta por ciento (50%) con recursos de origen nacional se someterán a lo establecido en el decreto 1510 de 2013”.

Así mismo, este marco normativo precisó que:

“Los contratos o convenios financiados con fondos de los organismos multilaterales de crédito, entes gubernamentales extranjeros o personas extranjeras de derecho público, así como aquellos a los que se refiere el inciso 2° del artículo 20 de la Ley 1150 de 2007, se ejecutarán de conformidad con lo establecido en los tratados internacionales marco y complementarios, y en los convenios celebrados, o sus reglamentos, según sea el caso, incluidos los recursos de aporte de fuente nacional o sus equivalentes vinculados a tales operaciones en dichos documentos, sin que a ellos le sea aplicable el porcentaje señalado en el inciso primero del artículo 20 de la Ley 1150 de 2007”.



Importante: en este mismo marco normativo, se autorizó que aquellos contratos que se establezcan con personas extranjeras de derecho público sean celebrados y ejecutados según se acuerde entre las partes.

El Sistema Nacional de Cooperación Internacional de Colombia

A través del [Decreto 603 del 2022](#) se estableció el [Sistema Nacional de Cooperación Internacional de Colombia \(SNCIC\)](#), el cual se encuentra liderado por tres entidades:

El SNCIC busca impulsar la articulación, coordinación y gestión de la cooperación internacional en los diferentes niveles de gobierno; favoreciendo la complementariedad estratégica entre los actores del ecosistema de cooperación.



Este mecanismo se encuentra articulado a partir de tres espacios de gobernanza, tal como se muestra en el siguiente gráfico.

El SNCI posee un esquema de coordinación territorial, que se encarga del establecimiento de mecanismos de coordinación y articulación para que las acciones de cooperación tengan un impacto efectivo a nivel local.



La gestión de la cooperación desde un enfoque multiactor y multinivel a través del SNCIC se refuerza desde la [Estrategia Nacional de Cooperación Internacional \(ENCI\) 2023-2026](#). En particular, el "Objetivo de Política 4", en su Línea Estratégica número 3, establece como una de las prioridades "Fortalecer la gestión de cooperación de los territorios rurales y urbanos del país".

En esta Línea se presentan, entre otros, los siguientes Ejes de gestión:

- Promover la participación de los gobiernos locales en las iniciativas de Cooperación Internacional, apoyando la generación de alianzas con redes de ciudades y promoviendo la Cooperación Sur-Sur, Triangular descentralizada y la Cooperación Colombia Enseña a Colombia (Col-Col).
- Identificar las buenas prácticas territoriales en materia de cooperación para promover las diferentes modalidades de cooperación.

- Visibilizar a los gobiernos locales frente a los temas relacionados con los objetivos de la ENCI 2023-2026 en espacios de diplomacia internacional relacionada con Cooperación Internacional.
- Fortalecer las capacidades de los gobiernos locales y de actores sociales y privados para la formulación e implementación de iniciativas de cooperación internacional intersectoriales y con concurrencia de fuentes.
- Abrir oportunidades de acceso a la Cooperación Internacional de la sociedad civil con especial énfasis en comunidades indígenas, afrocolombianas, negras, raizales y palenqueras.

Todas estas normas y mecanismos facultan a las administraciones municipales, distritales y departamentales colombianas, desde un plano funcional y no legalista, para adelantar acciones de cooperación internacional y a celebrar contratos, acuerdos o convenios que impliquen la gestión de recursos económicos.

Así, una vez estudiadas estas capacidades, posibilidades y herramientas, ¡es hora de elaborar el Plan de Acción Internacional!

4.

La elaboración del plan



El plan de acción internacional

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

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



Para empezar, como enfoque útil se propone hablar de la planificación estratégica (PE) y la planificación operativa (PO). La planificación estratégica define ejes y objetivos amplios y suele ser lo que se comunica a los ciudadanos, los stakeholders, la comunidad internacional y el público en general. La PO se elabora como herramienta de uso interno y que sirve para definir programas, hitos y plazos con el fin de cumplir con los objetivos establecidos en la PE.

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

La identificación de los ejes cumple un papel fundamental en la planificación estratégica, incluyendo los impactos y resultados deseados. Como vimos en el [Capítulo 3](#), es importante la definición de un perfil de internacionalización y la participación de las organizaciones públicas transversales necesarias para lograr esos objetivos.

Plan de Acción Internacional



Las líneas de acción de la Estrategia de internacionalización [“Bogotá, una ciudad de puertas abiertas al mundo”](#) son las siguientes:

Diagrama 1. Objetivo general y líneas de acción de la estrategia de internacionalización de Bogotá 2024-2027



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

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

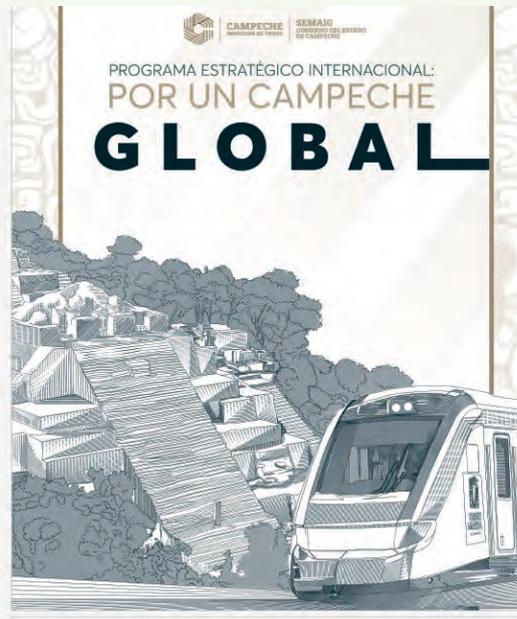
La identificación de los ejes en la planificación estratégica, incluye los impactos y resultados deseados, así como en la definición del perfil de internacionalización y la participación de las organizaciones públicas transversales necesarias para lograr esos objetivos.



Más allá de la vigencia actual de estos planes, es interesante, al momento de elaborar un plan de acción internacional, revisar otras estrategias elaboradas en otros gobiernos subnacionales. Un ejemplo de institucionalización de la política pública puede verse en Cataluña, donde existe una planificación específica en todos los niveles de gobierno subnacional.

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

Cuatro niveles de administración con sus propias estrategias de acción internacional. Si bien no es una condición obligatoria para los gobiernos locales tener una política preestablecida de complementariedad al momento de diseñar los la posibilidad de trabajar en equipo y la complementariedad con el plan del gobierno nacional (en este caso el gobierno de España) siempre será una opción válida.



En casos como el de la ciudad de Cuenca o el del Estado de Campeche, se elaboran documentos con cierto nivel de detalle, cuyo objetivo es principalmente comunicar a la sociedad y los stakeholders la visión del gobierno, los ejes de trabajo adoptados y los objetivos generales. Se espera que, internamente, cada eje, objetivo y proyecto cuente con su propio documento de proyecto que lo haga operativo. Recomendamos revisar el caso de Campeche por ser el mejor ejemplo de un plan de acción internacional subnacional de un estado mexicano.

Enfoques útiles para la planificación

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

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

Para esto se propone comenzar por la planificación estratégica, considerando estos seis enfoques orientadores como principios rectores:



6 enfoques clave para la planificación

1 **Enfoque de alineación.** El plan de acción internacional, como se vio en el [Capítulo 2](#), debe estar alineado a las prioridades del gobierno local.

La alineación del PAI con las prioridades del gobierno local es una fuente de legitimidad y una garantía de recursos; un aliciente para el apoyo del ejecutivo.

2 **Enfoque de utilidad.** Como se vio en el [Capítulo 1](#), la acción internacional de los gobiernos locales es un medio y no un fin en sí mismo. Las acciones que se definirán en el plan, entonces, deben ser de impacto medible, útil y comunicable a la sociedad.

Cuando el beneficiario de un proyecto de acción internacional es solo el área de RRH, estamos frente a una política de baja utilidad para el gobierno y muy posiblemente de impacto negativo.

3 **Enfoque de gobernabilidad de recursos.** Toda meta deberá corresponder a un análisis de disponibilidad de recursos económicos, humanos, tiempo y apoyo político para su ejecución. La planificación en un gobierno subnacional debe ser realista y prever que cada etapa del proceso se podrá llevar adelante en condiciones medianamente normales.

Es clave la identificación y asignación de responsabilidades en todo proyecto, así como también los tiempos y prioridades, como veremos más adelante.

4 **Enfoque de transversalidad.** En la actualidad, es importante tener en cuenta no solo los aspectos económicos, sino también otros temas, como el desarrollo social, la solidaridad internacional, la educación, la cultura, la ciencia, el medioambiente y demás. Como dijimos, la internacionalización es un proceso que no debería involucrar únicamente a las áreas del gobierno designadas como responsables de las relaciones internacionales, sino que, idealmente, debería abarcar todas las áreas gubernamentales.

En un mundo cada vez más interdependiente y globalizado, prácticamente todas las áreas del gobierno de una ciudad tienen una oportunidad de crecimiento en el plano internacional. Cada secretaría, ministerio y dependencia del gabinete de una ciudad o provincia tiene un potencial de internacionalización. De esta manera, se podrá garantizar una gestión integral y efectiva de los asuntos públicos en el ámbito internacional.

5 **Enfoque de gobernanza.** La gobernanza permite a diferentes actores vinculados por un proyecto trabajar juntos de manera colaborativa, aprovechando sus habilidades, coordinando esfuerzos y sumando recursos. En paradiplomacia se deben vincular el área de RRH, la máxima autoridad de gobierno, el área específica que tenga como materia de gestión el objeto del proyecto, el sector de la sociedad que es impactado, los stakeholders en general, etc.

En términos de legitimidad, para un actor es muy distinto ser solo receptor de los beneficios de un programa o ser, además, promotor, diseñador, ejecutor, protagonista y evaluador del mismo.



6

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

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

Los ejes de la planificación estratégica

Como se dijo antes, la planificación estratégica definirá los grandes ejes de trabajo, que por lo general son tres y seis y serán operativizados por la PO. Estos ejes marcan la visión futura a corto y mediano plazo de la política de internacionalización.

Se debe recordar la necesidad de un buen diagnóstico, que permita saber desde dónde se parte. Esto ayudará entonces a definir hacia dónde se quiere ir y lo que debe pasar para que eso suceda. Los ejes son la materialización de una visión de cambio. Buscarán cambiar una realidad y describir una nueva realidad esperada.

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

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



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

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

Plan de Acción Internacional



Alcaldía Mayor de
Cartagena de Indias

Tómese como ejemplo el caso de la planificación de la ciudad de Cartagena, Colombia. En el proceso de la construcción participativa de su Plan de Internacionalización, se propusieron mesas temáticas alrededor de preguntas problematizadoras para abrir la discusión y proponer retos específicos por temas.

Aquí se presentan los retos (preguntas problematizadoras) y los desafíos (posibles acciones dentro de las líneas estratégicas del plan) derivados de este ejercicio:

Reto	Desafío
¿Cómo fortalecer la capacidad de Cartagena para mitigar y adaptarse al cambio climático a través de sus relaciones internacionales?	Construir un portafolio de proyectos que permita la mitigación y adaptación frente al cambio climático de Cartagena.
¿Cómo avanzar en la patrimonialización para la internacionalización?	Elaborar un calendario con toda la oferta cultural de Cartagena para la anualidad correspondiente.
¿Qué oportunidades hay en el diálogo internacional interétnico para Cartagena?	Desarrollar estrategias para el fomento del diálogo interétnico.
¿Cuál es el papel de la educación en el primer plan de internacionalización?	Establecer una estrategia de fomento e impulso del multilingüismo.
¿Cómo usamos la internacionalización para mejorar la calidad del empleo y distribuir mejor los ingresos? ¿Cómo se construye una visión conjunta para la internacionalización de sindicatos en Cartagena?	Crear políticas de inclusión y diversidad alineada al logro de los ODS.
a. ¿Cómo usamos la internacionalización para mejorar la calidad del empleo y distribuir mejor los ingresos? b. ¿Cómo convertir en oportunidad el hecho de que los ecosistemas no son locales? c. ¿Cómo utilizar la internacionalización para crear una industria real del deporte en Cartagena?	Consolidar una marca de ciudad que vincule las variables: derechos laborales, una estrategia de promoción verde y Cartagena destino deportivo.

A partir de estos insumos, se definieron las líneas estratégicas del Plan de Internacionalización de Cartagena, con el objetivo de posicionar a la ciudad en el ámbito global de manera sostenible y competitiva:

1. Cartagena Multilingüe
2. Cartagena Origen Global
3. Cartagena 365 días
4. Cartagena Competitiva y Compatible con el Clima
5. Marca Ciudad : Cartagena Ciudad ODS
6. Cartagena Diversa e Inclusiva

La planificación operativa

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

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

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

Algunas acciones de posicionamiento estratégico



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

Algunas acciones de cooperación



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

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

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



ASPECTOS A DEFINIR DE UN PROYECTO

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

Tomando como ejemplo la Estrategia de internacionalización de Bogotá 2024-2027, se encuentra el desarrollo de la PE de la ciudad en la línea de acción 1 “Demandar recursos y experiencias internacionales para Bogotá”. Ahora las Actividades y Resultados son lo que se denomina el desarrollo del PO.

Plan de Acción Internacional



Estrategia de internacionalización de Bogotá 2024-2027



Líneas de acción, acciones y resultados

Línea de acción	Actividades	Resultados
1. Demandar recursos y experiencias internacionales para Bogotá	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionarse estratégicamente con actores internacionales para la implementación de proyectos en la ciudad • Promover la cooperación internacional • Atraer turistas, inversionistas, estudiantes, trabajadores y eventos a la ciudad • Crear una red de bogotanos residentes en el exterior con el fin de generar intercambios de conocimiento y promover el cambio tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en 50 instrumentos estratégicos de cooperación internacional, tales como redes, hermanamientos, convenios, memorandos de entendimiento, cartas de intención y otros similares, a nivel bilateral y multilateral, con el objetivo de fomentar la cooperación internacional y la internacionalización de la ciudad

Fuente : Estrategia de internacionalización de Bogotá 2024-2027

Mapeo de socios y actores

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

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

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

Véase el ejemplo de la ciudad de Neiva, la cual, en su política de internacionalización, incluye un mapeo de actores y realiza una matriz de actores por sectores.

Buenas prácticas



Mapeo de actores de la ciudad de Neiva en su estrategia de internacionalización

ACTORES

- Alcaldía de Neiva.
- Gobernación Huila.
- (APC) Agencia presidencial.
- Cámara comercio Huila.
- Cancillería.
- Ministerio de rel Exteriores.
- Vicepresidencia.
- Gabinete municipal.
- Concejo de Neiva.
- Gremios del Huila.
- Academia.
- ONG'S de la región.
- Post conflicto.
- Sociedad organizada.
- Multinacionales extranjeras
- Multinacionales de la región.
- Sectores turismo, transportes.
- Medios de comunicaciones

FICHA técnica del actor	NIT empresa.	Represent ante Legal	Teléfonos	Descripción de la organización	Dirección y mail	Categoría
-------------------------	--------------	----------------------	-----------	--------------------------------	------------------	-----------

Municipio de Neiva | Oficina de Internacionalización y Proyectos

Fuente : Documento Técnico de la Política Pública de internacionalización 2021 – 2040 de la ciudad de Neiva

En el documento técnico de la política pública de internacionalización de Neiva, aparecen, además, algunas preguntas guía que se hace la administración con respecto a estos actores con el fin de incluirlos en la estrategia de acción internacional:



¿Cuenta con alguna política de relaciones internacionales?

¿Cómo podría participar en la construcción de la Política Pública de internacionalización del municipio?

¿Qué le aporta a la Política Pública su participación en el proceso?

¿Cómo podría beneficiarse con la implementación de la Política Pública de Internacionalización del municipio?

Criterios de diseño para los proyectos

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

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

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

Los criterios (cualitativos y cuantitativos) y los indicadores que se presentan a continuación fueron elaborados por el equipo de Paradiplomacia.org y publicados en la [Guía para evaluar la Acción Exterior Local](#). Estos pueden ser utilizados tanto para evaluar el éxito pasado de una acción paradiplomática, como para guiar la definición de prioridades y metas para futuras acciones; como es el caso del diseño del diseño de un PAI



Cabe destacar que tanto los 16 criterios cualitativos y sus indicadores, como los 64 criterios cuantitativos, son parámetros aportados como sugerencias inspiradoras. Estos son siempre adaptables y deben ser compatibles con el tamaño y el grado de gestión de cada gobierno subnacional.



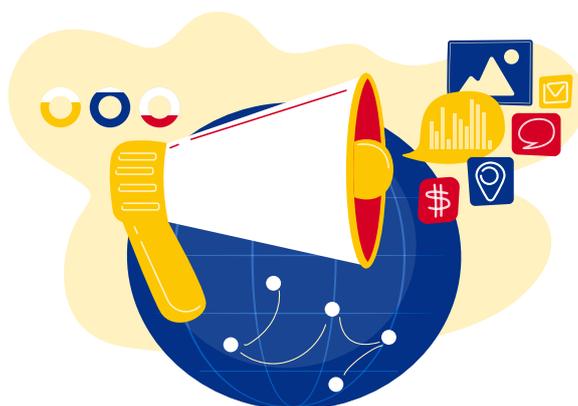
[Haz clic en la imagen para descargar una plantilla que te ayudará a comenzar a medir tu práctica con los indicadores cualitativos y cuantitativos que hemos creado desde Paradiplomacia.org](#)



La estrategia de comunicación

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

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



Como se mencionó previamente, uno de los criterios cualitativos a tener en cuenta al momento de diseñar, y posteriormente evaluar, nuestra estrategia de internacionalización es la “Comunicación operativa”.

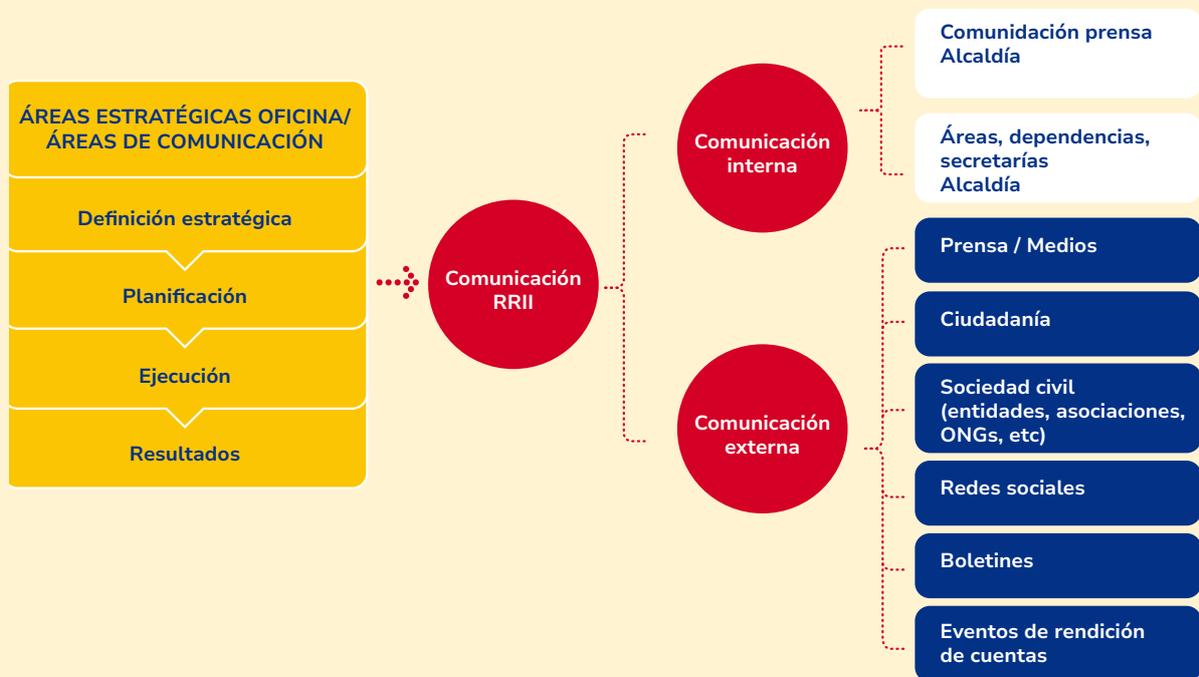
Para diseñar un PAI recomendamos considerar los siguientes indicadores propuestos en nuestra Guía para la Evaluación de la Acción Exterior Local con respecto a este criterio :



- ¿Se prevé la creación de canales de comunicación interdepartamentales e intergubernamentales efectivos y diversos, tales como: chat interno, correo electrónico, reuniones de gabinete, boletines mensuales, entre otros?
- ¿La estrategia de comunicación incluirá puntos focales específicos y el uso de una lengua principal de comunicación, así como la elaboración de informes regulares mediante minutas y reportes para todas las partes involucradas?
- ¿Cómo se diseñará una estrategia de comunicación externa efectiva?

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

Dimensiones de la estrategia de comunicación



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

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

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

Comunicación planificada, clara y efectiva

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



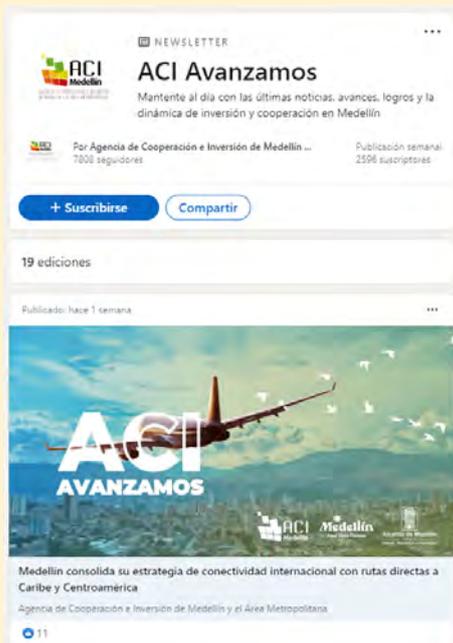
Comunicar para legitimar. Una estrategia efectiva para la rendición de cuentas mejora la legitimidad de las acciones internacionales llevadas a cabo por gobiernos locales y aumenta el apoyo de la sociedad civil. La rendición de cuentas se facilita cuando se implementa una estrategia de internacionalización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

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

Sitio web del departamento de Internacionalización y Proyectos de la ciudad de Neiva



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



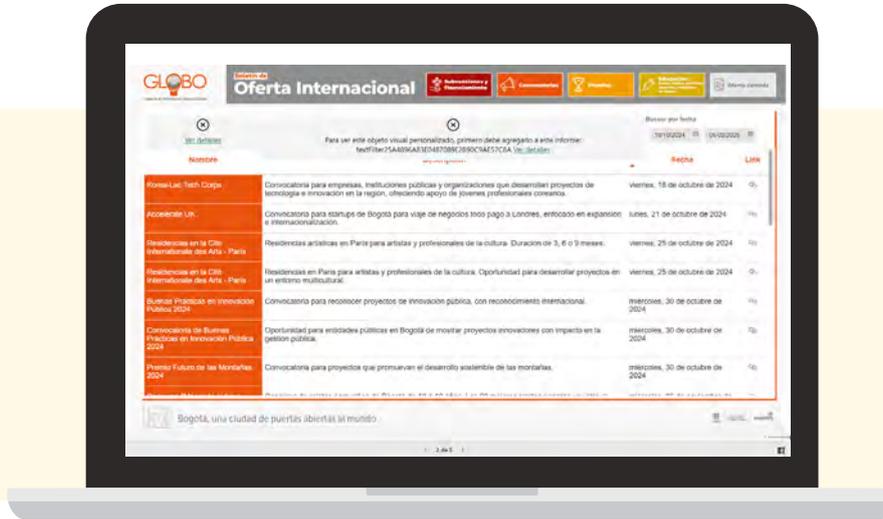
Comunicación en LinkedIn: [Newsletter de Agencia de Inversión Internacional de Medellín](#) y perfil de la [Consejería de Relaciones Internacionales de Bogotá](#)

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



Comunicación en X: Agencia de [Inversión Internacional de Medellín](#)

La ciudad de Bogotá, en cabeza de la Consejería Distrital de Relaciones Internacionales, ha creado el Sistema de Información Bogotá Global, [GLOBO](#), donde se publican periódicamente oportunidades para diferentes sectores de la sociedad civil. La plataforma se encuentra organizada en “Subvenciones y financiamiento”, “Convocatorias”, “Premios”, y “Educación: becas, cursos, prácticas laborales, validación de títulos”.



Seguimiento y evaluación de resultados

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



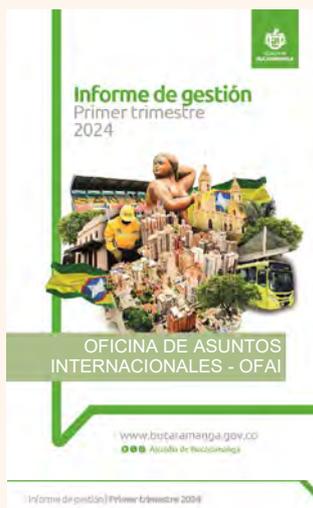
Seguimiento

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

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

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

Buenas Prácticas



Informe de gestión de la Oficina de Asuntos Internacionales de Bucaramanga

Para el caso colombiano, un ejemplo claro de la dinámica de socialización de los avances del PO se puede observar en la rendición de cuentas de la Oficina de Asuntos Internacionales de Bucaramanga que se ha realizado desde el año 2018 ante el Concejo Municipal de la ciudad donde se detalla con material gráfico las tareas realizadas desde esta dependencia.

Acciones similares se desarrollan desde la [Alcaldía de la Ciudad de Neiva](#) con la publicación en su página web de los informes trimestrales de la Política Pública de Internacionalización y, en general, sobre los avances a cada una de las líneas estratégicas establecidas en la PE de la ciudad.

Coordinación y monitoreo

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

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

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

Medición de impacto y evaluación de procesos

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

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



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



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

Desafíos para medir la acción internacional de los gobiernos locales

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

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



DESAFÍOS PARA LAS CIUDADES COLOMBIANAS AL MOMENTO DE EVALUAR

En el marco de los intercambios que tuvo el equipo editorial de esta guía con algunas ciudades colombianas, se han podido recoger los siguientes retos comunes al momento de evaluar una estrategia de acción internacional:

- **Coordinación interinstitucional:** no siempre se cuenta con un alto grado de transversalidad dentro del gobierno local; lo que puede dificultar el seguimiento fluido de las acciones internacionales de toda la administración.
- **Sostenibilidad de proyectos y continuidad de las políticas:** los cambios de gobierno en el corto y mediano plazo complejizan la trazabilidad de la política pública de internacionalización.
- **Registro y documentación:** en muchas ocasiones no se cuenta con un sistema de recolección y archivo de la información, lo que implica que, al momento de evaluar, se deba hacer un gran esfuerzo por reunir la información necesaria.
- **Cultura de la evaluación:** es muy poco común que los gobiernos locales colombianos cuenten con una fuerte cultura de la evaluación y la rendición de cuentas. Esto hace más lentos y menos fluidos los procesos de monitoreo y evaluación de la política pública de internacionalización.

Aunque existen diversos desafíos que se deben afrontar al momento de evaluar y medir la acción internacional, desde Paradiplomacia.org se han identificado los siguientes. Estos pueden ser consultados en detalle en nuestra Guía para la Evaluación de la Acción Exterior Local:



AUSENCIA DE DATOS:

la falta de sistemas estandarizados de seguimiento complica la recopilación y validación de información esencial para la evaluación. Además, la acción internacional suele ser ejecutada por múltiples oficinas y actores dentro de un mismo gobierno local, lo que fragmenta aún más la ya escasa información disponible.



AUSENCIA DE UN DIAGNÓSTICO INICIAL:

este diagnóstico inicial proporciona una conciencia previa del estado de las políticas y acciones internacionales, lo que permite evaluar los avances logrados y comparar los resultados a lo largo del tiempo. Sin este marco de referencia inicial, cualquier esfuerzo de medición carece de contexto, lo que dificulta la interpretación de los datos y la identificación de mejoras reales.



FACTOR DE TEMPORALIDAD:

en algunos casos los efectos de las acciones de internacionalización se manifiestan en el mediano y largo plazo. Esto dificulta su apropiación política y, eventualmente, dificulta su continuidad.



FACTOR DE ATRIBUCIÓN:

las consecuencias de una práctica de internacionalización no pueden ser atribuidas de forma directa y exclusiva a esta. Siempre existirán variables externas que influyen su resultado y, por ende, hacen más complejo el momento de evaluar.

Recursos útiles

Para profundizar en este punto, recomendamos estos documentos que sirven de inspiración y respaldo técnico al momento de diseñar indicadores y métodos para evaluar la acción internacional de gobiernos locales



Diputación de Barcelona (2022). *Diseño de una batería de indicadores de coherencia de políticas* [Archivo PDF]



CIDOB (2021). *Comprender la propuesta de valor de las redes de ciudades: Hacia un marco para medir el impacto.* [Archivo PDF]



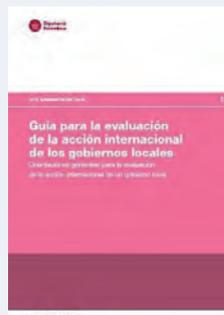
Fundación Konrad Adenauer, Paradiplomacia.org y Generalitat de Catalunya (2023). *Buenas prácticas y aproximaciones para la medición de la Acción Exterior desde la mirada regional. Los casos de California, Catalunya, Guanajuato, Jujuy y Renania del Norte-Westfalia.* [Archivo PDF]



Iválua-Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas (2024). *Pautas para evaluar los planes locales de cooperación al desarrollo.* [Archivo PDF]



Proyecto Allas (2018). *Hacia una acción internacional sostenible en las ciudades. Cuadernos para la Internacionalización de las Ciudades, número 8.* [Archivo PDF]



Jean-Pierre Malé (2020). *Guía para la evaluación de la acción internacional de los gobiernos locales.* [Archivo PDF]

Podés acceder a estas lecturas des la biblioteca digital de Paradiplomacia.org: <https://paradiplomacia.org/libros>

Recomendaciones para entrar en acción

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



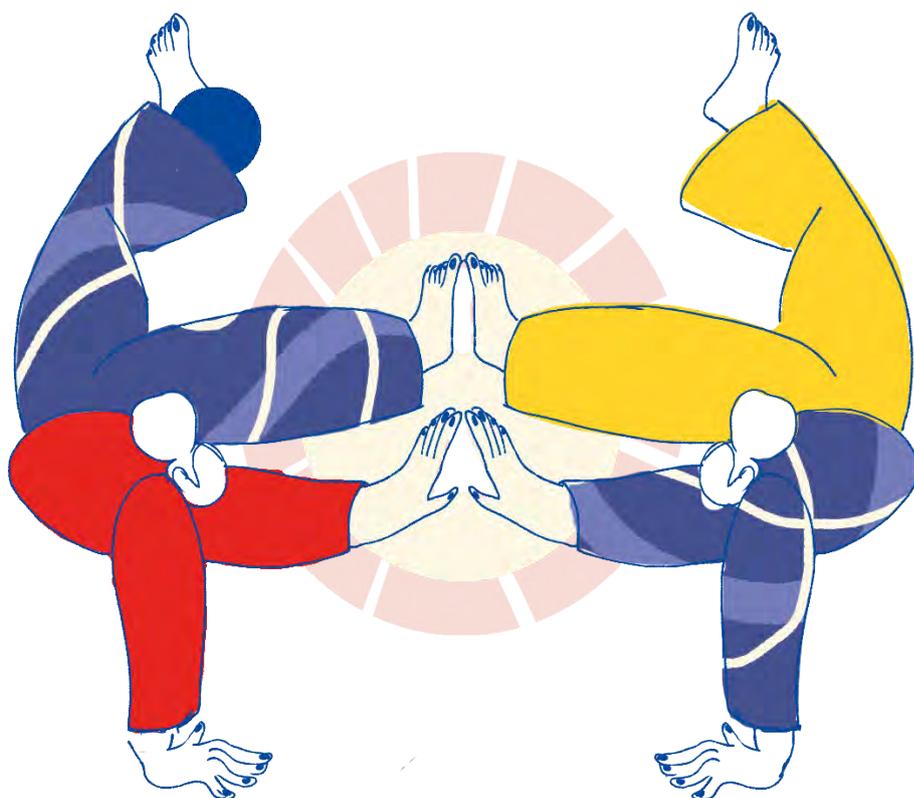
11 ideas para la internacionalización

- 1 **La internacionalización es un medio y no un fin en sí mismo.**
- 2 **Garantizar voluntad política.** Contar con el apoyo de la máxima autoridad subnacional es esencial para establecer una política pública de internacionalización, crear una ORI (Oficina de Relaciones Internacionales) y asegurar los recursos necesarios para darle profesionalismo y continuidad.
- 3 **Formar equipos de trabajo.** Dotar a la ORI de profesionales calificados y garantizar su formación continua son pasos fundamentales para el éxito de la internacionalización.
- 4 **Alinear con lo local.** La internacionalización debe ser un medio para avanzar en las prioridades del gobierno subnacional, contribuyendo a la mejora de las políticas públicas locales.
- 5 **Alinear con lo global.** Las Agendas Globales ofrecen una plataforma común de acción, abordando prioridades globales como el cambio climático, la descentralización y el fortalecimiento de los gobiernos locales.
- 6 **Realizar diagnóstico y perfil de internacionalización.** Toda estrategia debe partir de un diagnóstico preciso que identifique la situación actual y los objetivos a alcanzar.
- 7 **Planificar, ejecutar y medir.** La internacionalización debe hacer foco en metas realizables basadas en diagnósticos, planificar su implementación, evaluar sus resultados y corregir la nueva planificación.
- 8 **Gobernanza.** Involucrar a la universidad y los centros de estudios en el diseño de la acción internacional. El plan se construye con gobernanza multiactor y multinivel, para diseñar la mejor política pública posible.
- 9 **Transversalidad.** La internacionalización debe involucrar a todas las áreas del gobierno, con la ORI funcionando como una ventana de ingreso de oportunidades y un puente hacia una internacionalización de la gestión local.
- 10 **Programa de comunicación.** La comunicación es vital, tanto para el éxito de los proyectos como para incidir en la ciudadanía y legitimar esta política.
- 11 **Trabajar en el mundo multilateral.** Las redes de ciudades, las organizaciones internacionales de gobiernos locales, los organismos de financiamiento, las agencias de cooperación, las organizaciones filantrópicas, los *think-tanks* y un sinnúmero de organizaciones globales tienen mucho para ofrecer a un gobierno con visión global.



Anexo I

Criterios e indicadores para evaluar la acción internacional



Anexo I

Criterios e indicadores para evaluar la acción internacional

A continuación, se presentan una serie de criterios cualitativos y cuantitativos para su consideración.

Cabe destacar que tanto los 16 criterios cualitativos y sus indicadores, como los 64 criterios cuantitativos son parámetros que no todos los gobiernos locales desearán medir. Se aportan como sugerencias inspiradoras. Los parámetros y criterios de medición son siempre adaptables y deben ser compatibles con el tamaño y el grado de gestión de cada gobierno subnacional.

CRITERIOS CUALITATIVOS

Al incorporar una perspectiva cualitativa, estos criterios facilitan el análisis detallado de los aspectos más subjetivos y contextuales de las acciones y procesos. Proporcionan así una comprensión que va más allá de los datos numéricos. Son esencialmente útiles para evaluar si se puso atención a valores propios de la práctica de la cooperación internacional moderna como si se tuvieron en cuenta las agendas globales o las buenas prácticas en políticas públicas. Serán, en consecuencia, prioritarios al momento de evaluar procesos. A continuación, se presenta un conjunto de dieciséis criterios cualitativos para la medición.

Se presenta la siguiente tabla con los criterios y se incluyen tres preguntas (indicadores) que pueden responderse de manera afirmativa o negativa, facilitando la medición y proporcionando una lectura general del elemento evaluado.



[Haz clic en la imagen para descargar una plantilla que te ayudará a comenzar a medir tu práctica con los indicadores cualitativos y cuantitativos que hemos creado desde Paradiplomacia.org](#)

PLANIFICACIÓN

Proceso de definir objetivos y determinar las acciones necesarias para alcanzarlos de manera eficiente.

Indicadores:

- ¿Se elaboraron y documentaron lineamientos y procedimientos que guíen la implementación constante de la práctica?
- ¿Se integraron instrumentos de planificación en el proceso de gestión de la práctica para asegurar un seguimiento efectivo?
- ¿Dentro del plan de gestión de la política se previó un presupuesto para riesgos y se definieron estrategias de ajuste para abordar situaciones futuras?

ALINEACIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO LOCAL

Alineación de la estrategia regional y la nacional para la acción internacional.

Indicadores:

- ¿Se tuvieron en cuenta las estrategias regionales de acción internacional?
- ¿Se contemplaron las prioridades de la oficina nacional de cooperación internacional?
- ¿Se trabajó en equipo con las oficinas nacionales encargadas de las relaciones exteriores?

ENFOQUE ODS

Identificación y alineación de los objetivos de la práctica con las metas de los ODS.

Indicadores:

- ¿Al diseñar la práctica, se tuvo como objetivo contribuir, sensibilizar o promover los ODS?
- ¿La práctica implementada formó parte de una estrategia del gobierno local para adaptar o implementar los ODS a nivel local, conocida como "localización de los ODS"?
- ¿Es posible evaluar la práctica a partir de las metas e indicadores planteados en cada ODS?

EFICIENCIA

Capacidad de lograr los resultados deseados con el mínimo posible de recursos.

Indicadores:

- ¿Se optimizaron los recursos financieros que fueron asignados para la ejecución de las actividades?
- ¿Las actividades se llevaron a cabo satisfactoriamente en el menor tiempo posible?
- ¿Se optimizaron los recursos humanos disponibles para la ejecución de las actividades?

EFICACIA

Grado en que se logran los objetivos deseados de una práctica.

Indicadores:

- ¿Se ejecutaron las actividades planificadas y los resultados son producto de la ejecución de las actividades?
- ¿Se prevé la posibilidad de adaptar los procedimientos de la práctica a fin de garantizar los resultados?
- ¿Se alcanzaron los indicadores de desempeño (KPI) definidos inicialmente?

GOBERNANZA Y PARTICIPACIÓN

Creación de espacios y mecanismos de colaboración, concertación y socialización entre diferentes actores involucrados para el desarrollo y ejecución de la práctica.

Indicadores:

- ¿Se realizó un análisis de actores locales para considerar sus necesidades?
- ¿Se organizaron espacios participativos para reflexión, consulta y debate en las distintas fases de la práctica, asegurando un proceso inclusivo y colaborativo?
- ¿Se establecieron mecanismos para dar seguimiento a las recomendaciones, necesidades y propuestas surgidas en los diálogos multiactor y multinivel?

TRANSPARENCIA

Sistematización de datos e información de la práctica para garantizar el acceso a la información y la rendición de cuentas.

Indicadores:

- ¿Se dispone de información sobre todos los recursos utilizados en el proyecto, incluyendo el presupuesto asignado, gastos realizados, fuentes de financiamiento, etc. ?
- ¿La información es accesible para las partes interesadas y la población en general?
- ¿Existen mecanismos o procedimientos específicos de rendición de cuentas para garantizar la transparencia en el proceso?

COMUNICACIÓN OPERATIVA

Proceso de intercambio de información entre las partes involucradas en una práctica para facilitar su desarrollo, seguimiento e implementación.

Indicadores:

- ¿Existen canales de comunicación interdepartamentales e intergubernamentales efectivos y diversos, tales como: chat interno, correo electrónico, reuniones de gabinete, boletines mensuales, entre otros?
- ¿Se desarrolló una estrategia de comunicación que incluya puntos focales específicos y el uso de una lengua principal de comunicación, así como la elaboración de informes regulares mediante minutas y reportes para todas las partes involucradas?
- ¿Se diseñó una estrategia de comunicación externa efectiva?

INCIDENCIA

Influir en la opinión pública asegurando que los diversos sectores de la sociedad conozcan, comprendan y valoren sus resultados.

Indicadores:

- ¿Se puede evaluar el impacto social, económico, político y cultural de la práctica en la comunidad beneficiada?
- ¿Se mapearon alianzas estratégicas con líderes de opinión, expertos y medios de comunicación para amplificar el mensaje y los beneficios de la política de internacionalización?
- ¿Se contemplaron métodos para evaluar la percepción pública de la política por parte de la población.

INCLUSIÓN

Fomento de la participación de grupos vulnerables en la planificación y ejecución de la práctica, considerando los impactos diferenciales de la misma sobre estas comunidades.

Indicadores:

- ¿Se crearon espacios para garantizar la participación y las perspectivas de grupos vulnerables en la planificación y ejecución de la práctica?
- ¿Se evaluaron los impactos diferenciales de la práctica sobre las comunidades vulnerables?
- ¿Se garantizó la participación equitativa de las mujeres y la incorporación de una perspectiva de género en la práctica?

SOSTENABILIDAD

Cualidad de una práctica para mantenerse en el tiempo; requiere la existencia de instrumentos para su continuidad, esfuerzos para institucionalizarla y la previsión de recursos para etapas futuras.

Indicadores:

- ¿La práctica presenta elementos que favorezcan su continuidad en el tiempo?
- ¿La práctica promueve esfuerzos para su institucionalización?
- ¿Se prevén mecanismos de planificación o financiamiento que presuponen una etapa subsiguiente de la práctica?

CAPACIDAD INSTALADA

Fortalecimiento de las capacidades del gobierno local a partir de la apropiación de las herramientas y conocimientos transferidos a través de la ejecución de la práctica.

Indicadores:

- ¿Existen manuales o guías de capacitación documentadas y accesibles para el equipo?
- ¿La práctica ha proporcionado aprendizajes significativos al gobierno local?
- ¿La práctica incluye acciones para fomentar la autogestión y mejorar las habilidades técnicas del gobierno local?

INNOVACIÓN

Mejoras introducidas mediante métodos creativos o tecnológicos que no se han implementado previamente en prácticas similares.

Indicadores:

- ¿La práctica utiliza técnicas, procesos o metodologías novedosas en su desarrollo?
- ¿La práctica demuestra un enfoque creativo al aplicar soluciones o métodos diferentes a los convencionales?
- ¿La práctica incorpora tecnología avanzada o innovadora para mejorar la eficiencia o efectividad de su implementación?

REPLICABILIDAD

Potencialidad de replicar la práctica en otros gobiernos locales del mundo con otros contextos.

Indicadores:

- ¿La práctica ha sido diseñada para adaptarse y ser implementada por otras entidades municipales, estatales/provinciales o regionales?
- ¿La práctica cuenta con procesos estandarizados que permiten su fácil adaptación en diferentes contextos?
- ¿La práctica ha sido diseñada de manera que pueda ser ajustada o modificada fácilmente para adaptarse a cambios en el entorno político, cultural, económico o social?

ESCALABILIDAD

Capacidad de hacer crecer el proyecto aumentando su impacto y a los actores involucrados sin perder la eficacia ni la eficiencia del mismo.

Indicadores:

- ¿Se promueve la capacidad de crecimiento, actualización y proyección futura del proyecto?
- ¿Es posible aumentar el número de personas beneficiadas de la práctica o actores en la práctica?
- ¿Ha aumentado el impacto de la práctica en términos cuantitativos?

MONITOREO Y EVALUACIÓN

Seguimiento continuo de la práctica para la medición de resultados, su impacto y la detección de posibles externalidades negativas.

Indicadores:

- ¿Se realizó una medición ex ante para conocer el diagnóstico inicial del proyecto?
- ¿Existe un seguimiento continuo de la práctica que permita identificar dificultades o alertas tempranas, oportunidades, externalidades negativas y lecciones aprendidas?
- ¿Existen mecanismos de evaluación ex post de resultados que permitan identificar los impactos de la práctica?

CRITERIOS CUANTITATIVOS

Para una evaluación integral, se complementan los criterios cualitativos con criterios cuantitativos que permiten medir de forma objetiva el alcance y el impacto de las acciones emprendidas. El equipo de medición seleccionará sólo un subconjunto de estos criterios e indicadores, ya que en muchos casos la información necesaria no la genera ninguno de los actores mencionados en los indicadores cualitativos anteriormente dentro del gobierno local o simplemente no es un indicador relevante para el plan de medición.

Algunos de estos indicadores, que llamaremos “de gestión (o seguimiento)” miden directamente la eficacia y eficiencia de una actividad de la gestión de un gobierno local; y otros, que llamaremos “indicadores de resultado (o de impacto)” miden a través de una variable indirecta, los resultados o el impacto que genera dicha actividad.

Por ejemplo, en algún caso, un gobierno local puede no accionar directamente sobre la “cantidad de vuelos internacionales en el aeropuerto local”. Sin embargo, una forma de medir el impacto de otras acciones como “favorecer la organización de congresos internacionales”, “favorecer el turismo” o “favorecer la inversión extranjera directa” podría medirse indirectamente a través de la cantidad de vuelos internacionales.

Finalmente, cabe destacar que también pueden existir y censarse otras variables que, sin ser indicadores de aplicación directa, ayudan a contextualizar (por ejemplo, “número de habitantes”) o valorar el grado de apertura de un gobierno local (por ejemplo, “porcentaje de inmigrantes respecto de la población total”).

A continuación, se presentan siete grupos de criterios cuantitativos para la medición:



A fin de apoyar la evaluación, se incluye la siguiente tabla que presenta los indicadores cuantitativos correspondientes a cada criterio:

ACTIVIDAD ECONÓMICA

- Número de vuelos internacionales
- Número de viajes internacionales
- Número de turistas internacionales
- Variación en el gasto promedio por visitante como resultado de la atracción turística
- Inversión extranjera directa (IED)
- Número de sucursales o filiales en el extranjero establecidas por empresas locales
- Número de acuerdos comerciales internacionales suscritos por el gobierno local
- Número de socios comerciales obtenidos a través de los acuerdos
- Número de ferias comerciales internacionales realizadas a nivel municipal
- Número de ferias comerciales internacionales en el exterior en las cuales participaron empresas locales
- Balanza comercial internacional de empresas locales
- Balanza comercial internacional de empresas extranjeras radicadas localmente
- Nuevos mercados de exportación
- Nuevos mercados de importación
- Inversión en infraestructura destinada a mejorar la conectividad internacional
- Fundación de startups con financiación internacional

INTERCAMBIO ACADÉMICO Y CULTURAL

- Número de estudiantes internacionales matriculados en instituciones educativas locales
- Número de programas académicos dirigidos a visitantes o estudiantes internacionales por el gobierno local
- Número de foros, seminarios o congresos internacionales organizados en el territorio local
- Número de acuerdos culturales o educativos con gobiernos locales o organizaciones internacionales
- Número de delegaciones recibidas por el gobierno local por proyectos culturales y educativos
- Número de delegaciones enviadas al exterior por el gobierno local por proyectos culturales y educativos
- Número de festivales y exposiciones organizados localmente con alcance internacional
- Inversión en difusión internacional de la producción académica y cultural de la ciudad

ACTIVIDAD MIGRATORIA Y DEMOGRÁFICA

- Migración neta
- Visas o permisos de trabajo otorgados a migrantes
- Población inmigrante
- Número de grupos u organizaciones de diáspora que se registran localmente
- Número de proyectos realizados con colectividades migrantes
- Remesas enviadas por inmigrantes a su país de origen

GESTIÓN INTERNACIONAL INSTITUCIONAL

- Número de acuerdos y convenios suscritos con instituciones internacionales
- Número de visitas y misiones extranjeras gubernamentales recibidas
- Número de nuevas embajadas, consulados o misiones diplomáticas extranjeras establecidas localmente
- Apertura de oficinas de enlace internacional
- Número de participaciones en rankings o premios en los que el gobierno local estuvo involucrado
- Número de iniciativas internacionales coordinadas por el gobierno local
- Número de normativas marco creadas para regular la acción internacional del gobierno local
- Número de oficinas creadas dentro de la administración local para la gestión de las relaciones internacionales
- Número de responsables de internacionalización incorporados en las secretarías de gobierno local
- Número de estrategias y planes de acción específicos para la internacionalización municipal iniciados

COOPERACIÓN AL DESARROLLO DESCENTRALIZADA

- Número de convenios de hermanamiento suscritos con ciudades extranjeras
- Número de proyectos de cooperación descentralizada implementados por el gobierno local
- Número de proyectos de cooperación descentralizada en los que participó el gobierno local
- Número de proyectos de cooperación Sur-Sur descentralizados implementados
- Número de proyectos de cooperación triangular descentralizados implementados
- Número de capacitaciones en las que el gobierno local participó para la capacitación del personal
- Número de proyectos implementados por ONG internacionales en el territorio
- Número de proyectos implementados por ONG locales en el extranjero
- Número de nuevas sedes de organizaciones internacionales presentes en el territorio local
- Número de visitas de organizaciones internacionales (ONU, ACNUR, OMC)
- Número de visitas del gobierno local a organizaciones internacionales (ONU, ACNUR, OMC)

COOPERACIÓN MULTILATERAL

- Número de proyectos de cooperación multilateral implementados en el marco de redes de ciudades
- Número de proyectos de cooperación multilateral implementados con organismos internacionales
- Número de adhesiones a nuevas redes de ciudades y organismos multilaterales
- Número de programas de financiamiento al desarrollo (BID, CAF, BM, etc.) en los que participó el gobierno local
- Transferencias Financieras Reembolsables recibidas de entidades internacionales
- Número de participaciones en sistemas de integración regional

POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO INTERNACIONAL

- Número de menciones de la práctica en medios internacionales
- Posición de la entidad local en el Índice de Competitividad de Destinos Turísticos (ICDT)
- Puntuación del gobierno local en rankings comparativos
- Reconocimiento de la Marca Ciudad en encuestas internacionales
- Índice de satisfacción derivado del análisis de sentimientos en redes sociales
- Número de nuevos diálogos y negociaciones globales en las que participó el gobierno local
- Número de nuevas posiciones de liderazgo ocupadas por el gobierno local en redes/organismos internacionales

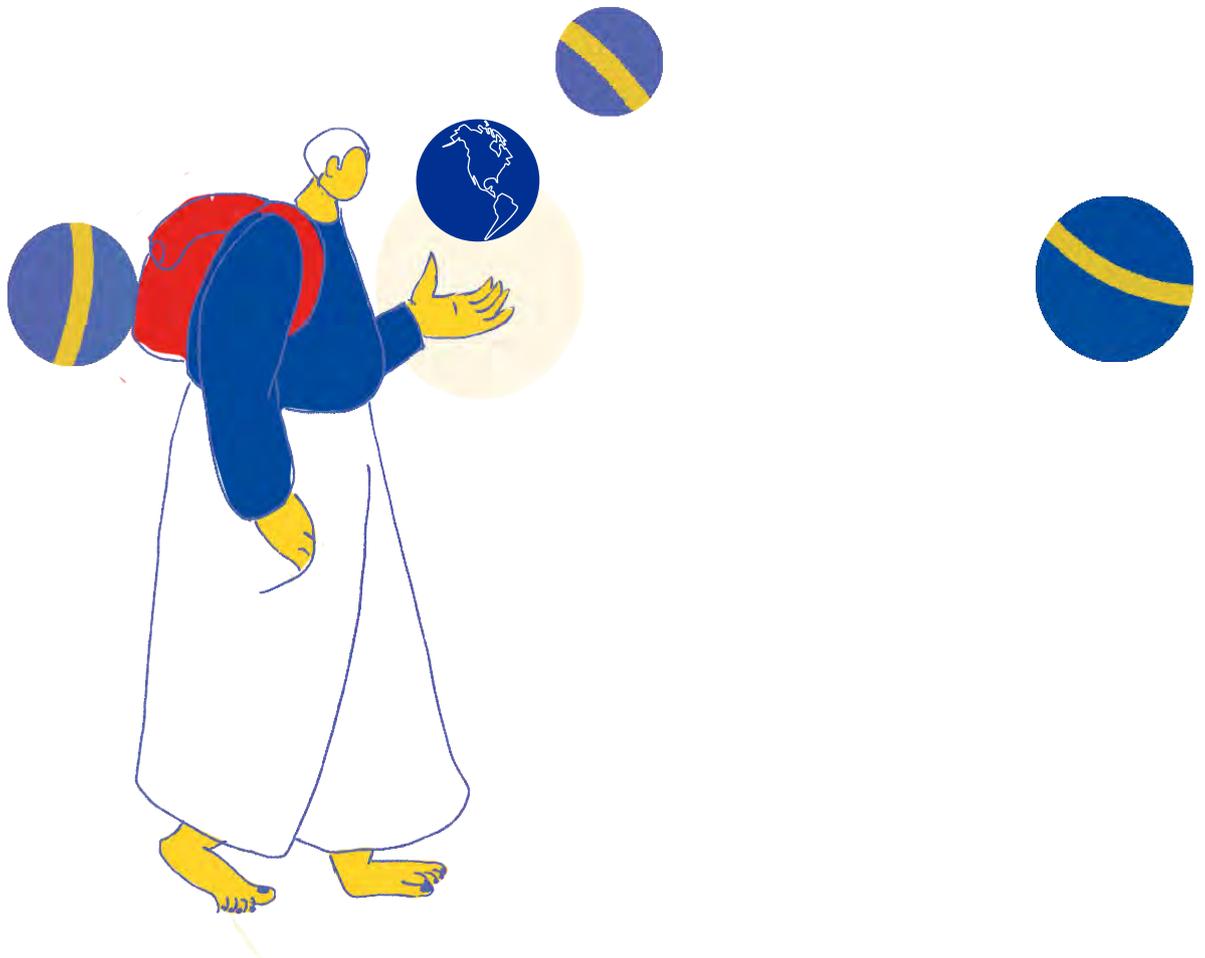


Como se ha mencionado anteriormente, esta propuesta de criterios cuantitativos no es taxativa ni mandatoria, sino que pretende servir de guía y ejemplo para el diseño de los indicadores propios que cada gobierno local evalúe adoptar por su relevancia y aplicabilidad. Cada uno de los indicadores anteriores son perfectamente adaptables, pudiendo desecharse, modificarse o bien combinarse unos con otros.



Anexo II

4 Casos de acción internacional exitosa en Colombia





Caso de acción internacional exitosa
en Colombia

Barranquilla



ALCALDÍA DE
BARRANQUILLA

Barranquilla

A través de su línea estratégica de Captación de Recursos, Barranquilla fue reconocida como la tercera ciudad de América Latina y el Caribe con el crecimiento más rápido en atracción de Inversión Extranjera Directa (IED), alcanzando un total de 602 millones de dólares en inversiones.

Conozcamos cómo Barranquilla se posiciona como un referente en atracción de IED.

Sobre Barranquilla

Barranquilla es Distrito Especial, Industrial y Portuario y capital del Departamento del Atlántico. Ubicada al noroccidente de Colombia, la capital atlanticense es la cuarta ciudad más poblada del país con 1.33 millones de habitantes: 692,958 mujeres y 641,551 hombres (DANE, 2024). Asimismo, se posiciona como uno de los principales centros económicos e industriales, con una actividad económica basada en el comercio, industria petroquímica, metalmecánica, plásticos, químicos, alimentos y actividades portuarias.

Barranquilla y su gestión de las relaciones internacionales

Desde el año 2020, Barranquilla cuenta con una Oficina de Relaciones Internacionales adscrita a la Secretaría de Desarrollo Económico. Su propósito principal es gestionar y fortalecer los vínculos de la ciudad con el mundo. Esta oficina es el principal punto de contacto para todas las actividades internacionales y se encarga de coordinar las iniciativas de internacionalización de Barranquilla. Sus principales áreas de trabajo están transversalizadas en los focos estratégicos del Plan de Desarrollo.



Barranquilla en el escenario internacional

Barranquilla ha logrado establecer colaboraciones internacionales que han facilitado el intercambio de conocimientos y prácticas exitosas en áreas claves para la ciudad como el cambio climático, derechos humanos e innovación. Del mismo modo, su participación activa en eventos internacionales y el uso de plataformas digitales ha logrado aumentar su perfil global y posicionarla de cara al mundo y otras metrópolis.



Barranquilla tiene 14 hermanamientos con diferentes ciudades alrededor del mundo.

CIUDAD	PAÍS
Manta	Ecuador
Málaga	España
Aberdeen	Escocia
Miami	EE.UU
Belén	Palestina
Santo Domingo	República Dominicana
Porto	Portugal
Panamá	Panamá
Dinamarca	
Salvador Bahía	Brasil
Tampa	EE.UU
Nanjing	China
Doral	EE.UU

Redes de ciudades en las que Barranquilla participa

- World Energy Cities Partnership
- Global Covenant of Mayors for Climate & Energy
- URBELAC
- Red de BiodiverCiudades de América Latina y el Caribe
- ICLEI
- IDB Cities Network
- InterHabitat
- IURC
- Race to Zero
- Cities 4 Forests
- Cities With Nature

Juntas y Comisiones en las que Barranquilla tiene representación

- World Economic Forum
- UN Decade on Ecosystem Restoration
- Climate Migration Council
- Mayors Migration Council
- SDSN Global Commission for Urban SDG Finance
- OECD

¿Cómo se está internacionalizando Barranquilla?

La estrategia de internacionalización de la ciudad está ligada a la creación de su Oficina de Relaciones Internacionales, la cual tiene como misión fundamental impulsar la internacionalización de Barranquilla para contribuir al desarrollo económico, social, ambiental e institucional de la ciudad y su posicionamiento a nivel global.

¿Cuáles son los ejes de trabajo que orientan su internacionalización?

EJES DE TRABAJO	HITOS Y LOGROS
Diplomacia de ciudad	La participación en eventos clave como ExpoProBarranquilla y FITUR ha sido parte de su estrategia para atraer más visitantes y fortalecer su reputación como un destino para congresos y ferias. Del mismo modo, el establecimiento de nuevas empresas y oficinas de multinacionales en Barranquilla. Por ejemplo: Schneider Electric, Avianca, cemex, Linde Gas.
Cooperación internacional	La ciudad ha establecido relaciones con un amplio espectro de socios internacionales lo que le ha permitido explorar nuevas áreas de cooperación. Por ejemplo, ha logrado establecer alianzas con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD)
Inversión extranjera	En 2023, Barranquilla recibió una inversión extranjera directa significativa en el sector de infraestructura, con un aporte de \$300 millones USD para el desarrollo del proyecto de expansión del Puerto de Barranquilla. Esta inversión, realizada por la empresa internacional APM Terminals, ha permitido mejorar la capacidad operativa del puerto y generar aproximadamente 1,000 nuevos empleos.
Posicionamiento	Barranquilla ha sido reconocida como un líder en sostenibilidad, innovación y desarrollo urbano en plataformas y eventos internacionales. En 2024, fue reconocida como una de las ciudades piloto del proyecto "Generation Restoration Cities", del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA / UNEP).

¿Qué estrategias se utilizan para materializar estos ejes?

Transversalización de la agenda	Diversificación de la acción internacional	Rendición de cuentas	Monitoreo y evaluación	Comunicación y visibilidad	Cooperación y alianzas estratégicas
Integrar los objetivos de acción internacional con las áreas de trabajo del gobierno local.	Explorar nuevas áreas de cooperación por medio de ampliar los actores de relacionamiento.	Fortalecer los procesos de rendición de cuentas con la ciudadanía.	Implementar sistemas de seguimiento para evaluar las estrategias de acción internacional.	Desarrollar una estrategia de comunicación que promueva los logros y oportunidades de Barranquilla en el ámbito internacional.	Capacitar funcionarios y líderes comunitarios en competencias claves

Barranquilla es un referente nacional y regional en la atracción de Inversión Extranjera Directa (IED)

Una de las piedras angulares de la estrategia de internacionalización de Barranquilla ha consistido en su esfuerzo por hacerse en la mesa de las grandes discusiones globales y posicionarse con éxito. Esta estrategia llevó a que la ciudad fuera reconocida como la tercera en Latinoamérica y el Caribe con el crecimiento más rápido en atracción de Inversión Extranjera Directa (IED), alcanzando un total de 602 millones de dólares en inversiones. Una cifra que refleja un crecimiento del 130% en comparación con el año anterior.

En 2023, Barranquilla recibió una inversión extranjera directa significativa en el sector de infraestructura, con un aporte de \$300 millones USD para el desarrollo del proyecto de expansión del Puerto de Barranquilla. Esta inversión, realizada por la empresa internacional APM Terminals, ha permitido mejorar la capacidad operativa del puerto y generar aproximadamente 1,000 nuevos empleos, impulsando el crecimiento económico local y fortaleciendo la posición de Barranquilla como un importante hub logístico en la región.

Acciones claves de la ciudad para materializar la atracción de IED

- Desarrollo y ejecución de una estrategia de comunicación que promueve internacionalmente los logros y oportunidades de Barranquilla.
- Implementación de programas de formación y educación en gestión de proyectos y negociación internacional.
- Participación activa en eventos internacionales y uso de plataformas digitales para aumentar el perfil global de la ciudad.

¿Qué desafíos enfrenta Barranquilla para internacionalizarse?

Barranquilla entiende que maximizar su acción internacional requiere de múltiples y diversos factores. La ciudad define cinco líneas de trabajo clave que pueden suponer un desafío en materia de internacionalización pero que sí logran trabajarse, permitirán potenciar su presencia global y su acción internacional.

Coordinación interinstitucional	Resistencia al cambio	Medición de Impacto	Adaptación a normativas internacionales	Sostenibilidad de los proyectos
Construcción mecanismos claros de comunicación y colaboración entre todos los actores relevantes para asegurar una acción coherente y coordinada.	Consolidación de estrategias de comunicación efectiva, educación, y la creación de un sentido compartido de los beneficios que trae la internacionalización.	Establecimiento de indicadores claros y métodos de evaluación efectivos para medir el éxito de sus proyectos internacionales y ajustar las estrategias para maximizar los beneficios.	Capacitación al personal, actualización de infraestructuras y procedimientos, y garantizar el cumplimiento legal.	Aseguramiento de fuentes de financiamiento constantes y fortalecer las capacidades locales para mantener la continuidad de los esfuerzos a pesar de los cambios políticos o económicos.

¿Qué oportunidades tiene Barranquilla para proyectarse internacionalmente?

Barranquilla cuenta con una larga trayectoria fortaleciendo su visibilidad y reputación internacional. Esto supone una gran ventaja en el desarrollo de alianzas estratégicas y participación en espacios de intercambio de experiencias. Además, la ciudad cuenta con una ubicación estratégica, infraestructura y zonas económicas especiales para atraer capital extranjero que impulse el desarrollo económico y genere empleo, pero sobre todo le permita abrirse a nuevos mercados. La ciudad está abierta al cambio, la transferencia de conocimientos y acceso a tecnologías avanzadas que mejoren la competitividad de su recurso humano y la efectividad de sus políticas públicas locales.

Barranquilla: Un caso inspirador para los gobiernos colombianos

A lo largo de los cuatro años desde la creación de la Oficina de Relaciones Internacionales, Barranquilla se ha posicionado a nivel global como una ciudad líder en temas de sostenibilidad y protección del medio ambiente, gracias a la implementación consistente de buenas prácticas en estos frentes. Asimismo, se ha logrado canalizar e invertir más de 20 millones de dólares en recursos no reembolsables destinados a fomentar el desarrollo sostenible de Barranquilla. De cara al futuro, la administración distrital seguirá gestionando activamente la consecución de nuevos recursos que permitan desarrollar más proyectos sostenibles en beneficio de la ciudad y sus habitantes. Este camino trazado posiciona a Barranquilla como un ejemplo inspirador y un auténtico referente internacional en desarrollo urbano, económico y humano sostenible, amigable con el planeta.



Caso de acción internacional exitosa
en Colombia

Cali



ALCALDÍA DE
SANTIAGO DE CALI

Cali

A través de su línea estratégica Diplomacia de Ciudad y Posicionamiento, la ciudad de Cali logró consolidarse como la sede de La Cumbre de Biodiversidad más importante del planeta: La COP 16.

Conozcamos cómo Cali ha posicionado las buenas prácticas y el saber hacer caleño a nivel internacional, abriendo el camino para destacarse como un referente en su experiencia en el abordaje de retos ambientales y sociales.

Sobre Cali

Santiago de Cali es Distrito Especial y capital del departamento de Valle del Cauca. Ubicada en la región Sur del Valle del Cauca, es la tercera ciudad más poblada con 2.283.846 habitantes (DANE, 2024). La capital vallecaucana se posiciona como el tercer centro económico de Colombia, contribuyendo el 10% al PIB nacional. Con el 18% de la industria nacional y un notable 22% en el sector agroindustrial, Cali demuestra su capacidad para liderar en áreas esenciales para la economía colombiana.

Cali y su gestión de las relaciones internacionales

Desde 2016, Cali cuenta con la Oficina de Relaciones y Cooperación (ORC) como parte orgánica de la Secretaría de Gobierno. La oficina está compuesta por una dirección, subdirección y tres coordinaciones específicas: i) Diplomacia y posicionamiento de ciudad, ii) Cooperación internacional y iii) Fortalecimiento institucional. Asimismo, dispone de un grupo de enlaces responsables de diversas áreas geográficas, incluyendo Norteamérica, América Latina, Europa, Asia, África y Oceanía. Estos enlaces también gestionan las relaciones con actores multilaterales, como la banca y el sistema de Naciones Unidas, y se encargan de atender las necesidades en materia de acción internacional de las diferentes dependencias.

Entre sus principales funciones se destacan:

- **Identificar la oferta de recursos** técnicos y/o financieros de entidades públicas o privadas, del orden municipal, departamental, nacional e internacional, que puedan ser de interés del Municipio.
- Liderar la **gestión de recursos técnicos y/o financieros** en coordinación con los organismos y entidades municipales ante entidades públicas o privadas, del orden municipal, departamental, nacional e internacional.
- Ejercer la **Secretaría Técnica del Comité Técnico de Cooperación**, convocada bajo discreción del Alcalde, para analizar la conveniencia técnica, presupuestal y jurídica de los proyectos susceptibles de ser financiados con recursos técnicos y/o financieros de entidades públicas o privadas, del orden municipal, departamental, nacional e internacional.

Cali en el escenario internacional

La gestión de las relaciones internacionales de Santiago de Cali encuentra las alianzas y asociaciones claves como un mecanismo para no sólo fortalecer su posicionamiento como ciudad, sino también promover el intercambio cultural, económico y educativo. Asegurando así, un enriquecimiento recíproco entre diversas ciudades y/o actores por medio de las colaboraciones mutuas y el aprendizaje compartido.

Ciudades hermanas de Cali



La Alcaldía de Cali está avanzando en la gestión de ocho (8) hermanamientos actualmente.

CIUDAD	PAÍS
Braga	Portugal
Barcelona	España
Atlanta	EE.UU
Baltimore	EE.UU
Santo Domingo	República Dominicana
Nagoya	Japón
Guayaquil	Ecuador

Redes de ciudades en las que Cali participa

- Gobiernos Locales por la Sostenibilidad - ICLEI
- Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano - CIDEU
- Metrópolis
- GovTech LATAM Innovación Abierta
- Red de Ciudades Creativas de la UNESCO
- Peace in our Cities
- Strong Cities Network

¿Cómo se está internacionalizando Cali?

Cali cuenta con una *Estrategia de Internacionalización* que entró en vigencia en enero de 2024 y tiene como objetivo principal fortalecer la acción internacional para el posicionamiento de la ciudad y la gestión de alianzas de cooperación.

¿Cuáles son los ejes de trabajo que orientan su internacionalización?

EJES DE TRABAJO	HITOS Y LOGROS
Posicionar a Santiago de Cali a nivel internacional	Cali abrió sus puertas a actores internacionales con la Cumbre de Cali, Diálogos de ciudades y Regiones por la Diversidad , un espacio dedicado a exaltar la capacidad de los gobiernos subnacionales para contribuir a las metas de protección de la biodiversidad. Más aún, un escenario para resaltar las ventajas competitivas de Cali y posicionarla como una ciudad líder en temas de biodiversidad.
Atraer recursos financieros y técnicos de cooperación internacional	La Ciudad ha establecido relaciones con más de 18 países y 12 organismos de la banca multilateral (BM, CAF y BID) y del sistema de Naciones Unidas (ACNUR, FAO, OIM, OIT, ONUDI, ONUMujeres, PNUD, UNFPA, UNODC).
Fortalecer en los organismos de la Alcaldía de Cali la capacidad para el desarrollo de la acción internacional	Durante su primer año, el gobierno local ha diseñado e implementado satisfactoriamente una Matriz de Seguimiento a la acción internacional.

¿Qué estrategias se utilizan para materializar estos ejes?

Instalación de capacidades	Tecnificación de la acción internacional	Intercambios de experiencia	Cooperación internacional estratégica	Monitoreo y evaluación
Capacitación del recurso humano dentro del gobierno local.	Aprehensión de nuevos conocimientos que fortalezcan técnicamente los proyectos a presentar.	Apertura de espacios internos y externos de intercambios de conocimientos.	Identificación de nuevas oportunidades de cooperación y hermanamientos estratégicos.	Construcción herramientas de seguimiento a la acción internacional.

Cali es un referente nacional en materia de posicionamiento estratégico

Durante su primer año implementando la estrategia de internacionalización, la ciudad de Cali logró materializar el sueño de convertirse en la sede de la COP16 organizada por las Naciones Unidas. Después de participar junto a otras ciudades del país, la Organización de Naciones Unidas y el Gobierno Nacional, aprobaron la postulación de Cali - Pacífico como sede, que hizo el alcalde de la ciudad Alejandro Eder, en un esfuerzo conjunto con la Gobernación del Valle y las otras 3 gobernaciones del Pacífico, la academia, la Cámara de Comercio de Cali, el Centro Internacional de Agricultura Tropical y el sector privado. Un

esfuerzo interinstitucional en busca de posicionar a la ciudad que siendo la anfitriona de este gran evento, sin duda materializó su liderazgo local en biodiversidad y medio ambiente de cara al mundo.

Bajo esta misma línea, la ciudad organizó la Cumbre de Cali, Diálogos de Ciudades y Regiones por la Biodiversidad, un evento que destaca la importancia de los gobiernos locales en la implementación de políticas efectivas para la conservación del medio ambiente y la gestión sostenible de los recursos naturales. A través de este espacio se buscó complementar la agenda estratégica de la COP16, elevando la voz y experiencias de los gobiernos locales. Más aún, se estableció un escenario propicio para resaltar sus prioridades locales como protección del Chocó Biogeográfico, la lucha contra las economías ilegales que atentan contra la biodiversidad, y la reconciliación de la ciudadanía con la naturaleza.



¿Qué desafíos enfrenta Cali para internacionalizarse?

El proceso de internacionalización de Cali ha estado históricamente limitado por dos factores esenciales: una estructura institucional interna con recursos limitados y la existencia de condiciones burocráticas complejas que dificultan el acceso a fondos y recursos técnicos provenientes de las diversas modalidades de cooperación.

Así, frente a un mundo global con diversas y múltiples posibilidades de acción internacional, la alcaldía de Cali se enfrenta al reto de mejorar su estructura institucional. Bajo esta lógica, se debe apostar por un recurso humano cada vez más especializado, capaz de reconocer las oportunidades y establecer planes de acción claros. Del mismo modo, se hace necesario construir estructuras organizacionales internas más eficientes, que den cabida a, por ejemplo, enlaces locales para una efectiva coordinación interna y gestión de alianzas internacionales.

¿Qué oportunidades tiene Cali para proyectarse internacionalmente?

Una visión estratégica por parte de los gobernantes, beneficia y potencia la proyección internacional. Por su parte, Cali cuenta con una actual administración que ha demostrado tener la voluntad política necesaria para fortalecer institucionalmente la acción internacional. Así, se han priorizado acciones que promueven una articulación constante con la Oficina de Relaciones y Cooperación e invertido en un equipo técnico más robusto. Esta instalación de nuevas y mejores capacidades institucionales, son una oportunidad clave para llevar a cabo acciones internacionales más efectivas.

Cali: Un caso inspirador para los gobiernos colombianos

Cali ha decidido priorizar su acción internacional y construir una estrategia de internacionalización transversalizada que dé respuesta a las verdaderas necesidades de la ciudad y sus retos de cara al mundo. Esto, buscando no sólo mejorar su visibilidad y competitividad, sino también optimizar la movilización de recursos financieros y técnicos que permitan el desarrollo de los proyectos estratégicos de la ciudad y complementen su plan de desarrollo local. Con un objetivo claro: la consolidación de las capacidades institucionales necesarias para gestionar eficazmente estas acciones internacionales, asegurando un impacto sostenible y significativo en el desarrollo local.



Caso de acción internacional exitosa
en Colombia

Bogotá



**BOGOTÁ**

Bogotá

¿Sabías que Bogotá consolidó la Consejería Distrital de Relaciones Internacionales para mejorar e impulsar la gestión de las acciones internacionales del gobierno distrital?

Conozcamos cómo Bogotá se posiciona como un referente en materia de institucionalización de la gestión internacional local a través de su *Estrategia de Internacionalización 2024-2027 Bogotá: Una ciudad de puertas abiertas al mundo*.

Sobre Bogotá

Bogotá es el Distrito Capital de Colombia. Se encuentra ubicada en la cordillera oriental al centro del país. Cuenta con 7.93 millones de habitantes (DANE, 2024) y su economía aporta significativamente al Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia. Se destaca como un núcleo financiero atractivo para la inversión nacional y extranjera. Asimismo, resalta en los sectores industrial, comercial y tecnológico.

Bogotá y su gestión de las relaciones internacionales

Bogotá cuenta con la *Consejería Distrital de Relaciones Internacionales* ubicada dentro de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, la cual se encarga de liderar y coordinar las relaciones internacionales del distrito. La consolidación de la Consejería ha mejorado la gestión internacional para facilitar una toma de decisiones rápida y adaptativa frente al escenario global, proporcionando mayor flexibilidad para interactuar con diversos actores regionales y globales y posicionar los intereses de la ciudad en foros internacionales.

Entre las principales líneas de acción de la Consejería se destaca:

- Fortalecimiento del posicionamiento de Bogotá en el escenario internacional.
- Establecimiento de lineamientos para la participación de la Alcaldía en espacios regionales y multilaterales sobre cooperación internacional y relaciones económicas.
- Planificación, ejecución y promoción de las acciones internacionales de Bogotá con diversos actores, identificación de alianzas estratégicas y articulación con entidades locales para consolidar la Diplomacia de Ciudad.

Bogotá en el escenario internacional

Bogotá trabaja para consolidar un esquema de gobernanza para la gestión coordinada de sus relaciones internacionales, favoreciendo la articulación con los diversos sectores y niveles de gobierno, incluyendo actores públicos, privados y la sociedad civil. También, propicia espacios estratégicos bilaterales y multilaterales para fomentar la cooperación al desarrollo y la internacionalización del sector cultural, recreativo y deportivo. Algunos instrumentos que le permiten a la ciudad posicionarse en el escenario internacional son los hermanamientos y la adhesión a redes de ciudades.



Bogotá tiene 13
hermanamientos con
diferentes ciudades
alrededor del mundo.

CIUDAD	PAÍS
Alcaldía de Stuttgart	Alemania
Municipalidad Metropolitana de Lima	Perú
La ciudad de Seúl	Corea del Sur
Alcaldía de Roma	Italia
La Ciudad de Chicago	EE.UU
Municipalidad de Cochabamba	Bolivia
La Ciudad de Estambul	Turquía
Ciudad de Rabat- Hassan	Marruecos
Municipalidad de Milán y Gobernación de Cundinamarca	Italia
Ciudad de Los Ángeles	EE.UU
Comunitá di Sant'Egidio	Italia
Ciudad de Xi'an	China
Copenhague	Dinamarca

Redes de ciudades en las que Bogotá participa

- Aprendizaje de la Unesco
- Asociación América. Europa de Regiones y Ciudades - AERYC
- Brookings Institution - Iniciativa de Liderazgo de Ciudades por los ODS
- C40 Cities Climate Leadership Group
- CIDEU
- City Hub and Network for Gender Equity (RED CHANGE)
- Consejo Internacional para iniciativas locales ambientales (ICLEI)
- Global Network on Safer Cities (GNSC)
- METROPOLIS
- Organización Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos CGLU
- Red Ciudades Creativas de la Música de UNESCO
- Red de Destinos Turísticos Inteligentes (Red DTI)
- Red IberCultura Viva de Ciudades y Gobiernos locales
- RED LATINOAMERICANA DE CIUDADES ARCOÍRIS
- Red Mundial de Ciudades del
- Red Peace in Our Cities
- Redes de Ciudades Mayor for Peace
- Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas - UCCI

¿Cómo se está internacionalizando Bogotá?

Bogotá lanzó su Estrategia de Internacionalización 2024-2027, la cual tiene por objetivo crear y fortalecer la arquitectura institucional, los instrumentos de política pública y las alianzas necesarias para ser *una ciudad de puertas abiertas al mundo*.

¿Cuáles son los ejes de trabajo que orientan su internacionalización?

EJES DE TRABAJO	HITOS Y LOGROS
Demandar recursos y experiencias internacionales para Bogotá	Se está desarrollando un Sistema de Información para el registro de las interacciones y acciones de cooperación internacional. A través de la Iniciativa GLOBO, Bogotá mapea y sistematiza oportunidades de subvenciones, premios, convocatorias y becas que puedan contribuir al desarrollo local.
Ofrecer recursos y experiencias desde Bogotá hacia el mundo	Bogotá se quiere posicionar como un líder en la Cooperación Col - Col, fomentando la interacción entre actores territoriales colombianos, cooperantes y el gobierno nacional.
Fortalecer el sistema de Gobernanza Internacional del Distrito	Esta estrategia comprende un esquema de gobernanza que involucra la participación activa de los 15 sectores del gobierno distrital, en colaboración con actores tanto internacionales como locales, incluyendo organismos gubernamentales, ONGs, empresas, la academia y la sociedad civil. Bogotá está desarrollando la Comisión Intersectorial, una instancia que coordinará y proporcionará directrices para la gestión internacional. Así como el establecimiento de la Mesa de Participación para la Internacionalización de Bogotá con el fin de promover la articulación público-privada.
Comunicar la acción internacional de Bogotá	La ciudad trabaja para promover la transparencia y la participación ciudadana a través de plataformas digitales y redes sociales para mantener informada a la comunidad sobre las actividades y logros en el ámbito internacional.

¿Qué estrategias se utilizan para materializar estos ejes?

Fortalecimiento institucional	Articulación de políticas	Desarrollo de capacidades	Cooperación y alianzas estratégicas	Comunicación y participación	Evaluación y ajuste
Configuración de sistemas de gobernanza y coordinación.	Integración de la estrategia con las políticas sectoriales de la ciudad.	Formación y fortalecimiento de competencias de la administración	Promoción del intercambio de conocimientos, recursos y experiencias	Fomento de la transparencia y la participación ciudadana	Seguimiento y monitoreo del impacto de las acciones de internacionalización para su ajuste.

Bogotá es un referente nacional en gobernanza y gestión de la información

La Consejería ha impulsado esfuerzos para articular las estrategias y políticas de acción internacional de Bogotá. Se ha establecido un Esquema de Gobernanza para la Acción Internacional. En su estrategia de internacionalización, Bogotá plantea que la colaboración estrecha con actores locales, nacionales e internacionales es clave para alcanzar una implementación coherente y efectiva de sus actividades de proyección internacional. Para ello, la ciudad tendrá que:

“mejorar la coordinación interinstitucional, establecer mecanismos de seguimiento y evaluación, y fomentar la participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones relacionados con la proyección global de la ciudad”



A su vez, la ciudad avanza en el establecimiento de un sistema de información sobre la gestión de las relaciones internacionales de Bogotá; recopilando, almacenando y analizando datos sobre los vínculos externos. Un hito a destacar es la implementación del Sistema Globo para el mapeo de oportunidades de cooperación y financiamiento.

Nombre	Descripción	Fecha	Link
Convocatoria GDLab del BID: The Care Economy	Convocatoria para investigaciones sobre desigualdades de género y economía del cuidado en América Latina y el Caribe, con financiamiento de hasta 100,000 USD para proyectos piloto.	viernes, 11 de octubre de 2024	Link
Convocatoria: Global Access Fund de Data4All	Financiamiento para organizaciones de investigación en Bogotá para desarrollar infraestructura de ciencia abierta.	viernes, 11 de octubre de 2024	Link
Spencer Foundation Vision Grants Program	Subvenciones de hasta 75,000 USD para proyectos de investigación que transformen la educación. Se busca innovación en prácticas educativas.	lunes, 14 de octubre de 2024	Link
Fondo I'Deaf para Mujeres 2024	Subvenciones de entre 5,000 y 300,000 EUR para organizaciones que apoyen a mujeres en situación de vulnerabilidad.	miércoles, 17 de octubre de 2024	Link
STEG Small Research Grants Octavo convocatoria	Convocatoria para proyectos de investigación en crecimiento económico y transformación estructural en países de ingresos medios y bajos. Financiación hasta €15,000 para proyectos seleccionados.	sábado, 10 de octubre de 2024	Link
Darwin Initiative Capability & Capacity	Subvenciones de entre £50,000 y £200,000 para desarrollar capacidades en organizaciones locales y nacionales para proyectos de conservación de biodiversidad y reducción de pobreza. Duración de 1 a 2 años.	lunes, 21 de octubre de 2024	Link
Darwin Initiative Innovation	Subvenciones de entre £10,000 y £200,000 para probar y evaluar enfoques novedosos en conservación de biodiversidad y reducción de pobreza. Duración de 1 a 2 años.	lunes, 21 de octubre de 2024	Link

Bogotá, una ciudad de puertas abiertas al mundo

¿Qué desafíos enfrenta Bogotá en su proceso de internacionalización?

Bogotá, como diversas metrópolis alrededor del mundo, está inmersa en un contexto internacional cambiante que enfrenta conflictos armados, nacionalismos ascendentes y desconfianza en las instituciones. Por ello, la ciudad debe reiterar su compromiso con el estado social de derecho, la democracia, los derechos humanos y la paz.

Asimismo, debe fortalecer sus mecanismos de coordinación interinstitucional e intersectorial en el diseño e implementación de su estrategia, especialmente en los procesos de articulación con el gobierno nacional para evitar duplicar esfuerzos. Además, debe formular políticas públicas de largo plazo para que los cambios en la administración local no afecten en extremo la continuidad de las políticas planteadas.

¿Cuáles son las oportunidades de Bogotá para proyectarse internacionalmente?

Bogotá cuenta con una sólida capacidad para gestionar alianzas estratégicas para el intercambio de conocimientos, recursos y experiencias. A su vez, su condición de capital nacional le permite atraer inversiones, ser sede de eventos internacionales, contar con representaciones diplomáticas y de organismos internacionales y movilizar cooperación técnica y financiera; impulsando su proyección internacional. A su vez, Bogotá trabaja para incorporar la innovación y tecnología en la gestión pública y la promoción del desarrollo sostenible.

Bogotá: Un caso inspirador para los gobiernos locales colombianos

A través de hitos como la consolidación de la Consejería Distrital de Relaciones Internacionales, Bogotá prioriza la internacionalización de la ciudad como uno de los pilares claves para la promoción del desarrollo local. Su estrategia de internacionalización favorece:

- La alineación del Plan de Desarrollo Distrital con agendas globales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- La gestión eficaz de recursos de cooperación internacional.
- La promoción exterior de intereses e iniciativas de la ciudad en el escenario global.
- La implementación y mejora de mecanismos de seguimiento y evaluación de las actividades de internacionalización.
- El posicionamiento estratégico de Bogotá en plataformas y eventos internacionales, resaltando sus buenas prácticas y posicionándose como un destino atractivo para la inversión, los negocios y el turismo.



Caso de acción internacional exitosa
en Colombia

Medellín



Alcaldía de Medellín

— Distrito de —
Ciencia, Tecnología e Innovación

Medellín

¿Sabías que Medellín es una de las ciudades pioneras en la institucionalización de la acción internacional de gobiernos locales colombianos?

En 2002, la Alcaldía de Medellín, Empresas Públicas de Medellín (EPM), Empresas Varias de Medellín (EMVARIAS) y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá consolidaron la Agencia de Cooperación de Medellín para la gestión de las relaciones internacionales de la región. En 2006, incorporó el componente de atracción de inversión extranjera, convirtiéndose en la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín.

Sobre Medellín

Medellín es la capital del Departamento de Antioquia y cuenta con 2.5 millones de habitantes. Su aporte al PIB asciende al 14,5%.

Medellín y su gestión de las relaciones internacionales

La *Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá – ACI Medellín* es la entidad encargada de internacionalizar el distrito a través de la creación de alianzas para la financiación internacional para el desarrollo, atracción de inversión extranjera directa, diplomacia del distrito, posicionamiento del territorio e intercambio de conocimiento.

Sus principales líneas de acción son:

- Atracción de Inversión Extranjera Directa: A partir del acompañamiento, asesoría y alianzas público-privadas estratégicas.
- Financiación internacional al desarrollo: Donde se fomentan alianzas con entidades financieras multilaterales, organismos internacionales y demás actores del ecosistema.
- Posicionamiento: para promover al distrito como destino para la cooperación y la inversión.

Medellín en el escenario internacional

La ACI fomenta el posicionamiento estratégico de la ciudad a través de estrategias de comunicación y promoción de buenas prácticas. Por un lado, dialoga con otras entidades públicas para consolidar una narrativa de ciudad compartida entre las instituciones. Por otro lado, se posiciona como un oferente de cooperación técnica con pares del Sur global para la transformación y el desarrollo de los territorios. Estas iniciativas se ven materializadas en alianzas estratégicas como los hermanamientos y las redes de ciudad.



Medellín tiene 23 hermanamientos con diferentes ciudades alrededor del mundo.

CIUDAD	PAÍS
Fort Lauderdale	Estados Unidos
Santa Cruz de la Sierra, Departamento de Santa Cruz	Bolivia
Concepción Capital de la VII región de la República de Chile	Chile
Ciudad de Bilbao	España
Tacuarembó	Uruguay
San Pedro Sula, Departamento de Cortes	Honduras
Ciudad del Alto Departamento de la Paz	Bolivia
Harbin	China
Armenia	Colombia
Distrito Metropolitano de Quito	Ecuador
Ciudad de Zaragoza	España
Beijing, Shanghái, Han Zhou y Cantón	China
Rosario, Provincia de Santa Fe	Argentina
Monterrey	México
Ciudad de Panamá	Panamá
Boston, Mancomunidad de Massachusetts	Estados Unidos
San Francisco, Provincia de Córdoba	Argentina
Chuncheon, Provincia de Gangwon	Corea del Sur
Delegación de Iztacalco	México
South Miami, Estado de Florida	Estados Unidos
Cancún, Municipio de Benito Juárez	México
Puerto Morelos	México
Tulum	México

Redes de ciudades en las que Medellín participa

- C40 Cities
- ICLEI – Local Governments for Sustainability
- AICE – Asociación Internacional de Ciudades Educadoras
- CDEU – Centro de Desarrollo Estratégico Urbano
- Resilient Cities Network
- Ciudades del Aprendizaje de la UNESCO
- Metrópolis
- Ciudades Creativas de la UNESCO
- Mercociudades

¿Cómo se está internacionalizando Medellín?

En sus tres líneas de acción, la ACI Medellín ofrece un portafolio de servicios orientado al fortalecimiento de las capacidades institucionales para la internacionalización del territorio.

Atracción de Inversión Extranjera Directa	<ul style="list-style-type: none"> -Suministro de información general, sectorial y comparativa de la ciudad. -Apoyo en procesos de reclutamiento de talento. -Coordinación de visitas a locaciones, terrenos y recorridos de ciudad. -Acercamiento a alianzas público - privadas. -Orientación jurídica-tributaria y en costos. -Apoyo en la puesta en marcha de la operación en el territorio. -Relacionamiento con autoridades locales y universidades. -Apoyo en comunicaciones y divulgación.
Financiación internacional al desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> -Generar un relacionamiento estratégico y directo entre el conglomerado y entidades públicas y privadas de orden local, nacional e internacional para el desarrollo de proyectos sociales, económicos y ambientales. -Identificación de oportunidades para el acceso a financiación internacional para el desarrollo y apoyo en la postulación y presentación de proyectos a ser financiados con recursos internacionales. -Entrega de información especializada para la puesta en marcha de estrategias, programas y proyectos a través de la inteligencia de datos. -Participación activa en redes internacionales de ciudad. -Participación en espacios, mesas y eventos: participación activa en espacios, mesas y eventos nacionales e internacionales alusivos a la financiación internacional para el desarrollo. -Oferta de cooperación -Asesoría y capacitación en financiación internacional para el desarrollo. -Posicionamiento de los proyectos de ciudad priorizados y sus buenas prácticas en el mundo.
Posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> -Atención de periodistas internacionales. -Gestión con prensa local e internacional.

Entre los principales logros e hitos de la metodología de implementación de la estrategia de internacionalización de la ACI Medellín son:

INVERSIÓN EXTRANJERA	COOPERACIÓN AL DESARROLLO
<ul style="list-style-type: none"> • La ACI Medellín gestionó 139 proyectos de IED, generando un monto de inversión de USD 1.278,78 millones y una derrama de 21,467 empleos directos aproximados. • Los proyectos se han dirigido a los siguientes sectores: Servicios de tecnología 35%; Infraestructura y Logística 18%; Ciencias de la vida 12%; Tercerización de procesos de negocio 11%; Comercio 10%; Agronegocios 9%; Manufactura 3%; Creativo 2%. • Los proyectos provinieron principalmente de los siguientes países: Estados Unidos 34%; Colombia (inversiones nacionales) 14%; España 9%; Chile 7%; México 5%; Francia 4%; otros: 27%. 	<ul style="list-style-type: none"> • La ACI Medellín reportó USD 37,5 millones, a través de 122 acciones y proyectos de cooperación. • Los ODS impactados por las acciones y proyectos de cooperación recibidos fueron principalmente ODS 10 “Reducción de las desigualdades” con USD 7,6 millones, el ODS 4 “Educación de calidad” con USD 4,9 millones, y el ODS 16 “Paz, justicia e instituciones sólidas” con USD 4,2 millones. • Los principales países de origen de la ayuda fueron: Estados Unidos (32%), Reino Unido (13%), España (12%), Alemania (6%) y Suiza (3%).

La ACI Medellín es un referente nacional en la gestión de alianzas público-privadas y la gobernanza de datos.

La ACI Medellín incorpora la gestión de cooperación, inversión y proyección en un horizonte común, activando sinergias y relaciones con la institucionalidad y diversos actores de la ciudad. En este sentido, ha coordinado relaciones de colaboración multiactor, especialmente favoreciendo la participación del empresariado en el desarrollo socioeconómico. Un ejemplo puede ser el Comité Universidad, Empresa, Estado (CUEE), un espacio que facilita la asociatividad y la sinergia entre universidades, empresas e instituciones representativas del Estado. Este comité formula agendas de trabajo en torno a temas de ciencia, tecnología e innovación (CTI), con el fin de proponer acciones que impulsen el crecimiento socioeconómico de la región.

Otro elemento a destacar en la experiencia de la ACI Medellín es su trabajo para el análisis de grandes volúmenes de datos para extraer información valiosa para la toma de decisiones. La ACI Medellín adelanta esfuerzos significativos en esta materia a través de DatACI, una iniciativa innovadora que facilita el acceso a información económica y de mercado crucial para empresas y multinacionales, apoyando decisiones estratégicas y planes de expansión con datos comparativos de Medellín y otras ciudades colombianas.

Datos sobre rangos salariales, bilingüismo, precios de alquiler y compra de espacios comerciales, graduados académicos, tarifas de servicios públicos y composición empresarial, se pueden visualizar de manera fácil e intuitiva según sectores prioritarios para la atracción de Inversión Extranjera Directa en el territorio.

¿Qué desafíos y oportunidades enfrenta Medellín en sus procesos de internacionalización?

Entre los principales retos identificados por la ACI Medellín para fortalecer la arquitectura institucional para la internacionalización de la ciudad se encuentra:

- Enfocar los esfuerzos en las temáticas de Ciencia, Tecnología e Innovación, por la nueva calidad de Medellín como Distrito especial en estas materias.

ACI Medellín desarrolló un proyecto de Cooperación Internacional con enfoque de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Lo puedes encontrar [aquí](#).

- Promover la captación de financiamiento internacional al desarrollo a través de los nuevos mecanismos de financiación, incluyendo capital de actores no tradicionales y opciones como mecanismos de pago por resultados, Bonos de Impacto Social, Blended Finance e inversión de impacto.
- Priorizar los proyectos y actores de inversión extranjera directa sostenible según los principios ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza).

Te invitamos a explorar el impacto de la inversión extranjera en la ciudad movilizada por la ACI Medellín

aquí.

- Fortalecer la colaboración con ONG internacionales y fundaciones empresariales oferentes de cooperación internacional para complementar el trabajo con gobiernos nacionales, así como con ONG locales.
- Fortalecer la colaboración con ONG y OSC locales receptoras de cooperación internacional para tener un mayor conocimiento sobre la ayuda que llega al tercer sector.

Medellín: ciudad pionera en la institucionalización de la gestión de las relaciones internacionales

Además de la ACI Medellín, se han tejido lazos de colaboración con actores regionales para impulsar la internacionalización territorial en el Departamento de Antioquia. La Red Antioqueña de Cooperación Internacional se estableció en 2003 mediante la firma de la Alianza Regional para fortalecer la cooperación y relaciones internacionales, involucrando diversas entidades clave del sector público como la Gobernación de Antioquia y la Alcaldía de Medellín, así como del tercer sector representando en la Federación Antioqueña de ONG y las principales universidades de la región. También participaron entidades de desarrollo como las cajas de compensación familiar Comfenalco y Comfama.

Inspirada en redes internacionales exitosas y en experiencias locales, la Red ha organizado eventos durante dos décadas para promover la cooperación internacional como herramienta de desarrollo territorial, destacando la gestión del conocimiento como un pilar fundamental.

Su principal logro fue la formulación de la primera Política Pública de Cooperación Internacional de Colombia, aprobada por el Concejo de Medellín en 2011. Esta política tiene como objetivo central guiar una gestión efectiva de la cooperación internacional que contribuya al desarrollo humano y mejore la calidad de vida en la ciudad y la región, promoviendo la integración y la promoción municipal y regional.

Guía de acción internacional

para gobiernos locales de Colombia

Paradiplomacia.org



**UCLG
CGLU**
United Cities
and Local Governments



APC Colombia