

GUÍA PRÁCTICA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES DE COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA PARA MUNICIPIOS EN COLOMBIA

DENISE AMARA GRANDAS ESTEPA
FERNANDO NIVIA RUIZ



UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ
JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

GUÍA PRÁCTICA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES DE COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA PARA MUNICIPIOS EN COLOMBIA

**PROGRAMA DE RELACIONES INTERNACIONALES
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA, COOPERACIÓN
INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO Y ASUNTOS HUMANITARIOS**

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

DENISSE AMARA GRANDAS ESTEPA – Investigadora principal – Programa de Relaciones Internacionales UJTL
FERNANDO NIVIA RUIZ – Coinvestigador – Alcaldía Municipal de Caldon, Cauca (2008-2011)

SEMILLERO DE INVESTIGACIÓN DEL PROYECTO

Alejandro Díaz Castro
Nicolas Quintero Fandiño
Ivan Camilo Cortes Mejía
Andrés Fragoso Miller
Daniela Rodríguez Uribe
Juan Manuel Moreno Mosquera

PROFESIONALES COLABORADORES Y ASESORES

Nestor Hugo Maldonado Gómez – Internacionalista UJTL. Magíster en cooperación descentralizada
Adriana Paola Martínez Vargas – Internacionalista UJTL. Especialista en cooperación internacional
Lina Fernanda Basto Peñuela – Internacionalista UJTL
Diana Carolina Cabrera Moreno – Administradora Pública ESAP
Angharad Collado Araújo - Jefe de cooperación para el desarrollo, Federación Colombiana de Municipios



UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ
JORGE TADEO LOZANO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
Programa de Relaciones Internacionales

ISBN: 978-958-725-108-1

Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Rectora: Cecilia María Vélez White

Decano de la Facultad de Ciencias Sociales: Jorge Orlando Melo González

Decano del Programa de Relaciones Internacionales: Juan Manuel Osorio Acevedo

Director Editorial (E): Jaime Melo Castiblanco

Coordinación Editorial y Revisión de Textos: Henry Colmenares Melgarejo

Diseño y Diagramación: Alejandro Sicard Currea

Impresión: PANAMERICANA Formas e Impresos S.A. ()

Que sólo actúa como impresor

Bogotá D.C., 2012

SEÑOR(A) ALCALDE(SA):



Esta guía práctica, que el Programa de Relaciones Internacionales de la Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano ofrece a quienes trabajan por el desarrollo municipal y regional en Colombia, tiene como objetivo informar, fortalecer, desarrollar capacidades y aprovechar la **COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA** como una modalidad de cooperación internacional que puede beneficiar los procesos de gestión del desarrollo en los municipios colombianos.

Buscamos que nuestros dirigentes y líderes sociales del ámbito local, vean en la cooperación descentralizada un mecanismo para estrechar vínculos con sus homólogos, intercambiar experiencias, establecer y participar en redes internacionales, desarrollar y reforzar las capacidades y el desarrollo institucional, e involucrar de manera directa a la comunidad en los procesos de desarrollo.

Ponemos a su disposición esta herramienta que le indicará cómo impulsar relaciones de cooperación descentralizada, y que a la vez, fortalecerá los procesos de planeación, gestión y acción internacional de su municipio.



PARA COMENZAR, EMPECEMOS POR PREGUNTARNOS: ¿QUÉ ES LA INTERNACIONALIZACIÓN MUNICIPAL Y PORQUÉ UN MUNICIPIO DECIDE INTERNACIONALIZARSE O EMPRENDER RELACIONES INTERNACIONALES?



En el contexto de la globalización, no solo participan los Estados como únicos actores para establecer vínculos con el exterior, negociar acuerdos, atraer inversión extranjera o generar un sinnúmero de intercambios desde lo cultural hasta lo comercial. Otros actores como las organizaciones de la sociedad civil, las empresas y los **gobiernos territoriales** actúan en el escenario internacional; de allí que se comience a hablar de las nuevas *formas de desarrollo gloca*l (dimensión territorial en la que se integra lo local y lo global), cuyo objetivo es sincronizar los avances de la globalización y los desarrollos institucionales, socio-culturales y jurídicos de los entes locales.

Bajo esta lógica, los gobiernos territoriales deciden emprender relaciones internacionales para lo cual buscan mecanismos de proyección a través de atracción de inversionistas y procesos de

Proyecto: construcción de un modelo horizontal de cooperación descentralizada para Colombia

cooperación e interlocución con actores nacionales, regionales y mundiales.

De la misma manera, la importancia del ámbito local se ha visto claramente influida por los procesos de democratización y reformas del Estado, descentralización y desconcentración administrativa. La descentralización ha fortalecido las estructuras del orden territorial ampliando sus capacidades y posibilidades de actuación, y otorgándoles un mayor grado de autonomía, de control de los recursos y de mayores responsabilidades y competencias, de manera que, pueda potenciarse la interacción y acercamiento entre el Estado y sus comunidades.

La internacionalización municipal puede ser entendida entonces, como el proceso mediante el cual los entes locales participan activamente en ámbitos internacionales con el objetivo de asociarse, de acceder a recursos, intercambiar experiencias y conocimientos, realizar transferencia de tecnología, desarrollar procesos de investigación e innovación, y conformar redes de cooperación e integración económica con el fin de encontrar consensos y soluciones alrededor de temáticas comunes (FCM, 2009), que permitan el acceso a nuevos beneficios socioeconómicos y contributivos del progreso local y de esta manera mejorar las condiciones de calidad de vida y desarrollo de las personas y del país.

Por ello los municipios deben asumir la construcción de nuevas capacidades de gestión, apropiar y producir nuevo conocimiento y desarrollar unas nuevas competencias relacionadas con:

- La identificación y el contacto con actores, agentes, redes y sectores de la cooperación internacional.
- La atracción de inversión extranjera y la proyección del comercio local.
- La identificación, socialización y concientización de las fortalezas de su municipio para una cultura de la internacionalización.
- La formulación de proyectos estratégicos de desarrollo.
- El direccionamiento estratégico de sus comunicaciones exteriores buscando influir en la aceptación de causas y propósitos solidarios, convergentes con sus planes de desarrollo.
- El diseño de planes continuados de *marketing* territorial.
- La construcción y el despliegue de visiones futuristas (prospectivas) que permitan la identificación de información relevante para el direccionamiento estratégico de las acciones políticas y comerciales de las relaciones internacionales del municipio.



¿QUÉ ENTENDEMOS POR COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA?

La cooperación internacional, puede ser entendida como el conjunto de actuaciones realizadas entre actores públicos y privados de países de diferente nivel de renta con el propósito de contribuir con el progreso económico y social (Gómez y Sanahuja, 2009), mediante la transferencia de recursos, tecnologías, conocimientos, habilidades y experiencias.

La incorporación de nuevos actores en el sistema internacional de cooperación para el desarrollo como las ONG, las grandes fundaciones, los gobiernos territoriales y la participación de los países de renta media, ha hecho que en la cooperación internacional se evidencien nuevas modalidades como la **cooperación descentralizada (CD)**, la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular.

Así entonces, la **cooperación descentralizada** se refiere a aquellas actuaciones llevadas a cabo desde los gobiernos territoriales, de manera directa o a través de la sociedad civil, quienes se interesan por iniciar acercamientos con otros municipios y otras entidades descentralizadas, para lograr acuerdos de cooperación y de beneficio mutuos (UM, 2010).

Para tal fin, el rol de los agentes, municipios, organizaciones de la sociedad civil, dirigentes empresariales y empleados, etc., que trabajen en la promoción del desarrollo, resulta fundamental; ya que el objetivo principal es construir capital social para consolidar las iniciativas de desarrollo local (Albuquerque, 2004).

Proyecto: construcción de un modelo horizontal de cooperación descentralizada para Colombia

La CD implica entonces, una cooperación de una colectividad territorial dentro de un Estado con otra de otro Estado. Su objetivo consiste en complementar los esfuerzos en temas estratégicos de prioridad territorial, civil o sectorial (SRDA, 2011).

Se evidencia con esto, una cooperación que promueve el nexo entre los gobiernos territoriales de los países en desarrollo y desarrollados, en el marco de acuerdos de cooperación bilateral o multilateral, en la participación en redes y en el establecimiento de relaciones acordes con la realidad local.



Dentro de los beneficios más importantes de posicionamiento internacional de un municipio a través de la cooperación descentralizada, están:

1. La cercanía y participación de la sociedad civil en los procesos de desarrollo del municipio.	2. El impulso de las capacidades del municipio a través de la creación de vínculos directos entre municipios de diferentes países.
3. La construcción de agendas a nivel internacional y de estrategias de marketing territorial.	4. El desarrollo de capacidades para gestionar vínculos e intercambiar experiencias con otros municipios.
5. La sintonía con los procesos municipales de desarrollo económico, social, cultural y político.	6. La participación del municipio en redes de gobiernos locales y regionales.
7. La posibilidad de potenciar el desarrollo local y fortalecer los procesos descentralizadores.	8. La oportunidad de promover el trabajo de los gobiernos locales como conductores del desarrollo local y de la cohesión social.
9. La oportunidad de interactuar en función de intereses y características comunes, estableciendo un contacto directo con actores mundiales de diversa índole.	



Y ¿CÓMO AVANZAMOS HACIA EL ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES DE COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA DESDE LOS MUNICIPIOS?

CONSTRUYAMOS UN MODELO DE GESTIÓN PARA EL ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES HORIZONTALES DE COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA DESDE LOS MUNICIPIOS EN COLOMBIA

Tradicionalmente, se ha creído que la cooperación internacional consiste en la transferencia de recursos de un país desarrollado, organismo, fundación, etc., hacia un país, municipio u organización de menor nivel de desarrollo. Esta visión asistencialista y cortoplacista, alimenta el tipo de relación asimétrica que tanto ha caracterizado a la cooperación para el desarrollo.

Es por esto, que se busca que la cooperación descentralizada avance hacia relaciones horizontales y recíprocas en las cuales, los gobiernos territoriales desarrollen sus capacidades, identifiquen sus potencialidades y necesidades y establezcan verdaderas estrategias de cooperación en las que se definan posibles **socios** que beneficien relaciones

Pensar en relaciones de cooperación descentralizada desde los municipios colombianos, implica la construcción de un proceso que pasa por la voluntad política, la vinculación de la sociedad civil, la planeación estratégica, la definición de las potencialidades del municipio y la identificación y el contacto con socios potenciales.

Proyecto: construcción de un modelo horizontal de cooperación descentralizada para Colombia

más duraderas y menos asistencialistas y que impacten los procesos de desarrollo local.

Se busca que la acción exterior del municipio a través de relaciones de cooperación descentralizada, se convierta en un verdadero asunto de política pública, que además, se encuentre inmerso en las dinámicas de la sociedad civil, a través del desarrollo de capacidades y se constituya en un proceso sostenible y proyectable en el tiempo.

A continuación se identifican cada uno de los pasos que usted, como alcalde debe tener en cuenta para pensar en relaciones de cooperación descentralizada más equilibradas, coordinadas y recíprocas. Este modelo puede convertirse a su vez en una guía para articular los procesos de cooperación internacional desde la administración local.

Como punto de partida, **la cooperación descentralizada** se basa en el COMPROMISO y VOLUNTAD de los dos actores en los que se apoya esta tipo de cooperación:

1. La Sociedad Civil Organizada.
2. la Institucionalidad Pública Municipal representada en el Alcalde, el Concejo Municipal y el Plan de Desarrollo.



COMENCEMOS POR UN ELEMENTO FUNDAMENTAL:

1. VOLUNTAD Y COMPROMISO

Para iniciar un proceso de establecimiento de relaciones de cooperación descentralizada en el marco de la gestión de la internacionalización de los municipios, es esencial contar con ciertos niveles de **VOLUNTAD Y COMPROMISO** por parte de los dos ejes en los que se apoya este tipo de relación: *la Sociedad Civil Organizada (SCO)* y *la Institucionalidad Pública Municipal representada especialmente en el Alcalde y el Concejo Municipal*.

1.1 La Sociedad Civil Organizada (SCO)

La voluntad de la sociedad civil puede manifestarse en su interés y/o malestar ejercido a través de la presión social y política sobre las instancias de decisión del municipio, ya sea para reclamar espacios de participación y/o para resaltar una demanda social concreta. En ambos casos, es importante "**cultivar**" esa relación y estructurar canales óptimos para administrarla, ya que con ello se garantiza que el origen de las iniciativas gubernamentales sea legítimo.



El enfoque participativo no solo se logra a través de ejercicios de rendición de cuentas y socialización, sino también permitiendo que la SCO diseñe los mecanismos que considere más eficaces y confiables para participar, decidir y controlar el rumbo que desee tome su municipio con la ejecución de la estrategia.



Es importante destacar que se requiere que los gobiernos municipales generen capacidades en la sociedad civil para afianzar su participación y compromiso en las iniciativas públicas alrededor de la CD en razón a que la gestión de abajo hacia arriba constituye la clave para el impulso y sostenimiento de una estrategia horizontal de CD con enfoque participativo.

1.2 La Institucionalidad Pública Municipal

En este eje se hace referencia al despliegue de instituciones y personajes que hacen parte del ámbito público en el municipio, y cómo su articulación a través de diferentes instrumentos permite afianzar el compromiso de los alcaldes en torno a la generación de capacidades para establecer relaciones horizontales de cooperación descentralizada.

Aunque en las organizaciones de la sociedad civil, reside un soporte importante para el mantenimiento de la presión social en torno a la fijación en la agenda pública de la cooperación descentralizada, se requiere que el establecimiento de relaciones horizontales de cooperación sea discutido en el Concejo Municipal en el marco de la definición de una estrategia de internacionalización y/o cooperación internacional. Es decir, se necesita que el tema trascienda lo programático y se constituya en un elemento de política pública.

Proyecto: construcción de un modelo horizontal de cooperación descentralizada para Colombia

El alcalde es la primera figura que debe impulsar la acción exterior del municipio y generar los espacios de participación para que se construyan estrategias consensuadas de cooperación que den cuenta de las potencialidades del municipio y de las prioridades para el establecimiento de relaciones con el exterior. La formalización de la voluntad del alcalde debe manifestarse en el *Plan de Desarrollo Municipal* en el cual se establece la acción internacional vía cooperación internacional y/o inversión extranjera como estrategia para la gestión complementaria de los proyectos estratégicos y el fortalecimiento de capacidades institucionales. Con esto, se definen y se garantizan los lineamientos bajo los cuales se desarrollará la acción exterior de los municipios, teniendo como referente la priorización de

relaciones democráticas, incluyentes y horizontales.

El Concejo municipal es otro de los actores de los que se demanda voluntad y compromiso para el mantenimiento de relaciones flexibles y de equilibrio con la Alcaldía municipal. Es fundamental contar con altos niveles de comunicación, información y diálogo con el Concejo en razón a que desde allí se discuten y se aprueban, entre otras cosas, las directrices y proyecciones relacionadas con los procesos de internacionalización. Con esto, y para que el alcalde pueda emprender las acciones para el fomento de las relaciones de CD, es importante que el Concejo Municipal se involucre en la dinámica internacional del municipio.



2. EL ESPACIO DE DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DEL PROCESO

La gestión de la CD debe tener una estructura y procedimientos mínimos, para lograr implementar una estrategia de proyección exterior.

Por lo tanto, de acuerdo con las características que tenga el municipio y teniendo en cuenta el enfoque y proyección de su proceso de internacionalización, existen algunas posibles ubicaciones de la oficina/dependencia/equipo de trabajo que coordinará las funciones de acción internacional del municipio, como las siguientes:

- Puede crearse **como una Secretaría independiente**, que cuente con profesionales especializados en las diferentes áreas y modalidades de cooperación y/o relaciones internacionales que se requiera impulsar en el municipio. Esta opción representa un gran esfuerzo fiscal y técnico por parte de la administración municipal, y por tanto, no ha sido el mecanismo predilecto de los municipios dados los costos para su mantenimiento.
- Puede estar ubicada **en la Secretaría de Hacienda, de Planeación o de Desarrollo Económico** cuando el municipio tiene un enfoque prioritario hacia la cooperación para el desarrollo productivo, o la obtención de recursos financieros, técnicos y especializados. Estas dependencias poseen el personal con el nivel de especialización requerido para lograr mejores niveles de captación de recursos mediante la presentación de proyectos.

Teniendo en cuenta el enfoque y proyección que tenga el municipio sobre su acción internacional, existen algunas posibles ubicaciones de la oficina/dependencia/equipo de trabajo que vaya a aglutinar las funciones esenciales en la materia:

- Secretaría independiente.
- Dependencia en la Secretaría de Hacienda, de Planeación o de Desarrollo Económico.
- Dependencia del Despacho del Alcalde.
- En una Unidad de Asesoría y apoyo o Unidad Técnica especializada (*staff*).
- En la Secretaría de Desarrollo Social o Comunitario.
- En un Comité Interinstitucional.
- Participación en las asociaciones de municipios y/o las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL).
- Como una agencia independiente.



- Puede estar **en el Despacho del Alcalde** cuando el municipio se inclina hacia la promoción de la diplomacia local, la gobernabilidad y el liderazgo político, puesto que el alcalde es el personaje que por excelencia realiza la proyección exterior del municipio.
- Puede estar **en una Unidad de Asesoría y apoyo o Unidad Técnica especializada (staff)**, lo que permitirá transversalizar la acción internacional del municipio, especialmente si se tiene la intención de que este sea el que gestione directamente a través de sus distintas dependencias las acciones en esta materia. Aunque no se ha encontrado una unidad organizacional de tales magnitudes en los municipios, lo más cercano son las oficinas de cooperación o de relaciones internacionales.
- Puede estar situada **en la Secretaría de Desarrollo Social o Comunitario**, la cual tiene a su cargo el contacto con las organizaciones sociales del municipio. Al optar por esta ubicación, se hace evidente un enfoque de la política de internacionalización orientado al fortalecimiento del tejido social, de la participación y el establecimiento de relaciones horizontales de cooperación y comunicación entre la sociedad civil y el municipio.
- Puede crearse **un Comité Interinstitucional**, que como lugar de tránsito de propuestas, reúna a las diferentes secretarías y oficinas

Proyecto: construcción de un modelo horizontal de cooperación descentralizada para Colombia

de la administración municipal, a las entidades descentralizadas del municipio e integra a la sociedad civil, permitiendo mayores niveles de divulgación y participación en el impulso de la internacionalización. Esta forma de asociación requiere los mayores niveles de compromiso de parte de los actores involucrados, de lo contrario puede convertirse en instancia intermitente cuyas reuniones no tienen resultado y ningún impacto sobre el proceso. Aunque no se dispone de información sobre la existencia de una estructura

similar, hay que considerar el atractivo que representa por los bajos costos que implica así como por la diversidad de actores que involucra.

- Se puede aprovechar el espacio institucional de las **asociaciones de municipios y/o las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL)** como vehículos para movilizar la estrategia de relacionamiento horizontal y la gestión compartida de proyectos. También existen casos exitosos donde asociaciones

No hay que olvidar además, que la elección de alguna de las anteriores formas de organización implica los siguientes aspectos:

1. La identificación y asignación de responsabilidades en materia de internacionalización y de CD en el municipio.
2. La definición de los procesos para la toma de decisiones, líneas de autoridad, flujos y mecanismos para la circulación de la información.
3. La definición de instrumentos para el establecimiento de relaciones y vínculos internacionales en el marco de las disposiciones legales vigentes en la materia.
4. La realización de un estudio técnico que permita identificar claramente las cargas de trabajo, los perfiles, funciones, competencias laborales, procesos y procedimientos. La identificación de los costos y sus fuentes de financiación.
5. El establecimiento de líneas de comunicación y cooperación con otras dependencias de la administración municipal, departamental y nacional.



civiles de los municipios logran movilizar proyectos cuando en estos no existen capacidades institucionales suficientes para hacerlo.

- Se puede crear una **Agencia Independiente** para fortalecer los procesos de internacionalización vía cooperación y/o inversión. Esta opción ofrece un mayor margen de maniobra y posibilidades de financiación tanto del sector público como del privado. Permite gestionar de forma independiente y con mayor libertad los recursos de cooperación, debido a que la incorporación de estos recursos en su presupuesto es más ágil y no se limita por el principio de anualidad que implica el manejo de recursos con corte en cada vigencia fiscal. Se puede incorporar el

tema de manera sectorial identificando una Secretaría de la administración municipal que sea susceptible de atraer cooperación y vinculando algunos profesionales que apoyen el proceso desde allí.

Es importante señalar, que en algunas ocasiones las alcaldías consideran que estos procesos deben recaer en una persona para lo cual, contratan a un profesional que se encarga de asesorar al alcalde en la formulación de la política de cooperación. Sin embargo, esto no es suficiente debido a que es necesario conformar un equipo de trabajo que pueda desarrollar de manera integral la internacionalización municipal vía cooperación, en toda su estructura.

Se insiste en el hecho que cada municipio es diferente, sin embargo, en todos ellos se identifican algunos de los actores del desarrollo local predominantes:

- Alcaldía municipal.
- Concejo municipal.
- Personería municipal.
- Juntas de Acción Comunal (JAC).
- Cabildos indígenas.
- Consejos comunitarios afrocolombianos.
- Consejos municipales juveniles.

3. LA IDENTIFICACIÓN DE CARACTERÍSTICAS, POTENCIALIDADES Y NECESIDADES DEL MUNICIPIO, PROYECTABLES AL EXTERIOR

3.1 El plan de desarrollo municipal y otros instrumentos programáticos

El plan de desarrollo consigna las principales líneas programáticas que la administración municipal desea impulsar y por tanto, se convierte en el primer instrumento para identificar los potencia-

les proyectos y programas en el establecimiento de relaciones de cooperación entre socios.

De la misma manera, existen otros instrumentos que deben ser examinados como el plan de desarrollo departamental y la estrategia de cooperación internacional del orden departamental y nacional.

3.2 La articulación local

Nuevamente se destaca la importancia de la participación ciudadana durante el proceso de planeación de la acción exterior del municipio.

¿Cómo realizar la articulación local?

- Identifique los actores sociales y políticos relevantes en su municipio.
- Realice un ejercicio que le permita preguntarse e identificar con la comunidad cuál es la visión de su municipio y los temas prioritarios por trabajar.
- Socialice el proceso de acción internacional del municipio.

Proyecto: construcción de un modelo horizontal de cooperación descentralizada para Colombia

Los diferentes actores y sectores del territorio deben conocer y compartir lo que puede significar un proceso de relaciones internacionales vía cooperación descentralizada. Se busca entonces, que a través de la participación ciudadana se diseñen los objetivos de la estrategia.

En este diseño, se tendrá una verdadera información sobre las necesidades de los ciudadanos y de igual manera, se establecerán las posibles soluciones, pues ellos serán los encargados de velar por el seguimiento y cumplimiento de tales iniciativas de desarrollo.



Hay que comprender que cada territorio es único, particular y diferente, y por tanto tiene algo valioso que posicionar.

3.3 Posicionamiento local, regional, nacional e internacional

Un elemento fundamental que permite dar a conocer y visibilizar procesos de desarrollo local de un territorio en particular, se soporta en la estrategia de *marketing* municipal. Todos, sin excepción (municipios, departamentos y regiones del país) tienen una combinación de elementos propios que les generan ventajas y/o desventajas.

Por esta razón, es importante que los municipios inicien con un proceso de reflexión interior sobre aquellas potencialidades y procesos de desarrollo local en los cuales han tenido cierto avance, progreso o logro, que sea objeto y sujeto de atención e interés por parte de un tercero. Es allí donde empieza a ser importante la participación ciudadana en este tipo de procesos.

Frente a esto pregúntese: ¿qué quisiera proyectar de su municipio?



Proyecto: construcción de un modelo horizontal de cooperación descentralizada para Colombia

Ante esto, cada municipio puede desarrollar las estrategias que estime convenientes, los medios de difusión más apropiados como boletines, páginas web, portafolios municipales, o entrevistas, entre otros, con el objetivo de posicionar la marca de su propio territorio. Estas estrategias de comunicación son fundamentales para posicionar el municipio, disminuir las distancias con los socios y sensibilizar a los actores de la sociedad civil involucrados en el proceso.

Es necesario y casi urgente desarrollar las habilidades, conocimientos y técnicas mínimas en el tejido social de un territorio para hacerlos verdaderos participantes de una estrategia de cooperación descentralizada.

3.4 El mejoramiento de capacidades locales

Quizá el elemento clave o estratégico consiste en desarrollar capacidades entre los líderes comunitarios y las organizaciones del territorio. En primer lugar, es fundamental que quien lidera la estrategia de relaciones de cooperación descentralizada (dependerá de un municipio a otro. Generalmente es un proceso que emana de la administración municipal), comprenda los alcances y las dimensiones de ello.

Dicho esto, es necesario insistir en los procesos de sensibilización municipal que permitan generar posibilidades de capacitación, formación y actualización en las diferentes organizaciones de base de un territorio por dos razones esenciales:

- La primera de ellas es que al iniciar una estrategia como estas, seguramente se crearán unas condiciones mínimas para que los actores de un municipio empiecen a explorar todo un mundo nuevo de posibilidades y para poderlo hacer, re-



Proyecto: construcción de un modelo horizontal de cooperación descentralizada para Colombia

quieren un mínimo de conocimiento técnico sobre ello. Al carecer del mismo, recurrirán necesariamente a la entidad que lidera la estrategia y en poco tiempo la capacidad técnica y humana de la misma seguramente se verá desbordada.

- En segundo lugar, y muy relacionada con lo anterior, al estar liderada una estrategia de esta naturaleza por una entidad como la Alcaldía, se corre el alto riesgo de que una vez se dé el cambio de mandatario, el proceso pueda verse diezmado o en el peor de los casos truncado. De allí la importancia de organizaciones sociales (de cualquier naturaleza) que independientemente de la dinámica política y electoral siempre estarán haciendo presencia en el territorio.

3.4.1 La transferencia de buenas prácticas

Sin duda alguna, el avance en las relaciones de cooperación exige el desarrollo de capacidades de gestión de los gobiernos territoriales, ligado a la planificación de estrategias que permitan aprovechar sus potencialidades y hacer frente a los retos del desarrollo y de la gobernanza local.

Un buen instrumento para desarrollar estas capacidades y emprender la proyección internacional del municipio, se soporta en el aprendizaje entre iguales y el impulso y la replica de buenas prácticas locales que incluye además mejores experiencias municipales relacionadas con los procesos de gestión internacional.





De acuerdo con Naciones Unidas, las buenas prácticas pueden ser definidas como las *“Contribuciones sobresalientes para mejorar la calidad de vida y la sostenibilidad de las ciudades y comunidades”* .

El municipio entonces, puede identificar prácticas de otros municipios colombianos o extranjeros que puedan ser replicadas allí y que sirvan como referencia para emprender este proceso.

Las buenas prácticas también se convierten en un instrumento de cooperación descentralizada. Se constituyen en una herramienta de proyección internacional a través del establecimiento de relaciones de cooperación con socios internacionales con los cuales se acuerde la transferencia de mejores experiencias locales.

Para la transferencia de una buena práctica es fundamental que la administración municipal se pregunte lo siguiente:

- *¿El municipio reconoce la importancia de establecer relaciones de cooperación “interna” entre gobiernos territoriales para aprender de ellos?*
- *¿El municipio tiene la capacidad de identificar sus mejores prácticas locales para ofrecer cooperación internacional mediante su transferencia?*
- *¿Existen iniciativas y experiencias exitosas de otros homólogos que pueden beneficiar los procesos de acción internacional del municipio?*

Proyecto: construcción de un modelo horizontal de cooperación descentralizada para Colombia

- *¿Está dispuesto el municipio a adelantar alianzas estratégicas para llevar a cabo procesos de aprendizaje de las buenas experiencias, incluyendo además a la sociedad civil y al sector empresarial?*
- *¿El municipio considera como una de sus prioridades darle una sostenibilidad al aprendizaje de estas buenas prácticas, que a su vez se puede convertir en un modelo piloto para otros municipios?*

Construir e implementar un proceso de cooperación internacional desde los gobiernos territoriales soportado en el aprendizaje de buenas prácticas, fortalecerá procesos de cooperación eficaces, equilibrados, incluyentes y equitativos y, por lo tanto contribuirá con la coordinación de políticas concertadas de cooperación entre agentes del desarrollo.

3.4.2 Formulación y gestión de proyectos/ programas

En un gran porcentaje, las relaciones de cooperación descentralizada se materializan a través de proyectos. Es por esta razón, que el desarrollo de capacidades en formulación de proyectos, se constituye en uno de los pilares fundamentales para avanzar hacia el establecimiento de relaciones de CD.

Esta dinámica debe desarrollarse tanto al interior de la administración municipal como en los espacios más importantes que vinculan a la comuni-

dad, a través de asociaciones, y/o grupos de interés, entre otros.

La formulación de proyectos de cooperación no puede concentrarse en una o varias personas de la administración municipal. Este debe ser un trabajo conjunto que verdaderamente implique la identificación de prioridades que beneficien a los ciudadanos.

Desde la administración municipal se pueden desarrollar actividades de capacitación y de identificación de proyectos prioritarios que tengan un beneficio conjunto. Con esto, lo que se busca es vincular las líneas de trabajo con base en una agenda planificada que surge del municipio, en lugar de orientar y alinear la formulación de proyectos a las ofertas de financiamiento disponible desde los socios (RACI, 2011).





4. IDENTIFICACIÓN DE LOS SOCIOS, MODALIDADES E INSTRUMENTOS DE COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA

En la dinámica de la cooperación internacional es posible identificar el establecimiento de relaciones a través de diferentes modalidades e instrumentos en la cual intervienen diferentes actores como agencias de cooperación gubernamentales, gobiernos territoriales, organizaciones internacionales, redes de gobiernos locales a nivel internacional, fundaciones, empresas, etc.

Para el caso particular de la cooperación descentralizada, los siguientes son los actores que participan en esta modalidad de cooperación:

LOS GOBIERNOS TERRITORIALES

Los gobiernos territoriales han emprendido relaciones de cooperación con sus homólogos de manera directa o a través de las convocatorias públicas para que organizaciones de la sociedad civil ejecuten proyectos de desarrollo en países

Proyecto: construcción de un modelo horizontal de cooperación descentralizada para Colombia

del Sur. En Colombia, los más representativos son los gobiernos territoriales españoles como las comunidades autónomas de Madrid, País Vasco, Valencia, Cataluña, entre otras, y municipios como Madrid y Barcelona.

En **España** se pueden identificar dos vertientes de la cooperación descentralizada: la cooperación de las comunidades autónomas, y la cooperación de las entidades o corporaciones locales.

A su vez, la cooperación de estos gobiernos no centrales cuenta con dos modalidades de cooperación al desarrollo: la ejecución directa, a través de las administraciones descentralizadas (generalmente administraciones grandes), y las con-

vocatorias públicas de subvenciones a ONG del campo de la cooperación para el desarrollo, para que estas ejecuten con sus contrapartidas los proyectos de desarrollo. Para este último caso es importante resaltar que, la participación en las convocatorias es exclusiva para las ONG españolas las cuales a su vez, establecen alianzas y convenios con las organizaciones de la sociedad civil de los países en desarrollo.

Existe además otro mecanismo para entrar en contacto con los gobiernos territoriales españoles. Los municipios pequeños prefieren agruparse en estructuras supramunicipales como las mancomunidades, los consejos comarcales, los cabildos,



Proyecto: construcción de un modelo horizontal de cooperación descentralizada para Colombia



o las federaciones de municipios y las alianzas de municipios denominadas Fondos de Cooperación. En la actualidad existen nueve fondos agrupados en la Confederación de Fondos de Cooperación y Solidaridad, siendo el Fondo Catalán (1986) el más antiguo y el de Extremadura (2002) el más nuevo.

Otros países también promueven las relaciones de cooperación descentralizada como **Francia e Italia**. La cooperación de los gobiernos locales franceses ha venido adquiriendo cada vez mayor importancia. Incluso, el crecimiento de las relaciones de cooperación francesas trasciende el esce-

nario de las corporaciones públicas y abarca a la sociedad civil, empresas, instituciones educativas, organizaciones no gubernamentales, etc.

La modalidad mediante la cual se realiza la cooperación descentralizada son los "partenariados", los cuales permiten, a través de dinámicas de largo plazo, un aprendizaje mutuo y a la vez, contrarrestar relaciones de dependencia y asistencialismo.

Estos partenariados se realizan no solo con los responsables políticos de los municipios, sino también con asociaciones de municipios, lo cual

Proyecto: construcción de un modelo horizontal de cooperación descentralizada para Colombia

permite que el impacto sea mayor y los territorios se articulen bajo prácticas de trabajo conjunto. Frente a esto, uno de los mecanismos para entrar en contacto con los gobiernos locales franceses puede ser a través de asociaciones o corporaciones de estos mismos gobiernos.

Cités Unies France (CUF) puede contribuir con este propósito. Esta instancia asocia a las colectividades locales francesas que han ejercido tareas de cooperación internacional. Una de sus modalidades de trabajo la realiza a través de la división geográfica o “grupos de países”. En la actualidad existe un grupo de países de América Latina y el Caribe.

Italia puede ser otro ejemplo de cooperación descentralizada. Los recursos financieros que cada región italiana destina a la cooperación internacional son divididos entre lo que se dedica a financiar partenariados territoriales y lo que se dedica para la contribución a las iniciativas propuestas por las ONG de su territorio (Baraldi, 2008). Sin embargo, se pueden identificar otras motivaciones de estos actores locales para establecer relaciones de cooperación (Izzo y Stocchiero, 2006):

La primera motivación se refiere al fin solidario de la cooperación y, en especial, a los grandes temas de la lucha contra la pobreza, del desarrollo sustentable endógeno, de la defensa de los derechos de los más débiles, de las culturas indígenas. Otra motivación está dada por (...) la cuestión de la internacionalización de las empresas presentes en el propio territorio. Con este vocablo se alude a un

fenómeno complejo, que incluye las inversiones directas extranjeras (IDE) en entrada y en salida (las que, a su vez, pueden explicitarse con diferentes modalidades, como el proceso de localización productiva de los establecimientos industriales y la constitución de *joint-ventures* en otros países). Una tercera motivación tiene que ver con el fenómeno de las migraciones, que comprende ya sea las relaciones con los emigrantes italianos, como el nuevo tema del lazo entre la inmigración y el desarrollo de los países de origen.

Las regiones italianas son las protagonistas en la cooperación descentralizada debido a los recursos que poseen y que pueden utilizar para acciones de cooperación.



Proyecto: construcción de un modelo horizontal de cooperación descentralizada para Colombia

Tradicionalmente, la cooperación italiana hacia América Latina ha estado influida por los lazos existentes por relaciones de inmigración, por lo tanto, se dirige principalmente hacia países con fuerte presencia de inmigrantes en el territorio. Junto a Brasil, el país latinoamericano con mayor presencia de la cooperación descentralizada italiana es Argentina, donde muchas regiones y entes locales italianos pusieron en marcha partenariados con provincias y municipios en todo el país (Baraldi, 2008).

Un esfuerzo importante por romper con esta tradición lo constituye el programa “Fronteras Abiertas”, el cual se focaliza en ocho áreas transfronterizas, permitiendo que las regiones y las administraciones locales italianas compartan con las contrapartes suramericanas la experiencia de cooperación transfronteriza e interregional que poseen sobre algunas de las temáticas consideradas prioritarias para todos los gobiernos latinoamericanos, por ejemplo, la cooperación transfronteriza e interregional, los corredores bioceánicos,

el desarrollo local, la integración económica, el comercio exterior, la lucha contra la pobreza y la exclusión social, el medio ambiente y el desarrollo sostenible, la innovación y el desarrollo tecnológico (Baraldi, 2008).

De la misma manera, muchos municipios en **América Latina y el Caribe**, han empezado a emprender procesos de internacionalización a través de la cooperación con sus homólogos. Frente a esto, pensar en el fortalecimiento de la cooperación descentralizada Sur-Sur, sin duda alguna contribuirá con procesos complementarios y más horizontales de ayuda.

Por lo tanto, una estrategia interesante consiste en focalizar sus posibles socios identificando gobiernos locales de la región con los que se generen intereses comunes y se logre establecer intercambio de buenas prácticas. Algunos ejemplos de referencia pueden ser Argentina, Uruguay y México, entre otros.



LOS PROGRAMAS PARA GOBIERNOS LOCALES DESDE ORGANISMOS INTERNACIONALES

Los organismos internacionales de carácter financiero y no financiero cuentan con programas para el desarrollo local. Sin embargo, en algunas ocasiones la financiación para gobiernos territoriales no resulta de fácil acceso en razón a que comúnmente estos organismos trabajan directamente con los Estados nacionales.

Un buen mecanismo consiste en identificar estos programas que benefician a los gobiernos territoriales, en especial, los que provienen de los siguientes actores multilaterales de desarrollo.

1. Banco Mundial (ejemplo: Fondo de Financiación para Municipios).
2. Programa de cooperación descentralizada Urbal, de la Unión Europea
3. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
4. El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (ejemplo: Estrategia ART REDES – Colombia).

LAS REDES DE GOBIERNOS LOCALES

Las redes de gobiernos locales a nivel mundial se han constituido en un espacio de vital importancia



en el escenario de la cooperación internacional, en razón a que estas posibilitan las relaciones entre pares, estableciendo vínculos horizontales, sin jerarquía y entre similares con objetivos comunes.

Este tipo de redes, además de acercar a diferentes regiones, promueve intercambios y contribuye en la coordinación de acciones con entidades que tengan objetivos similares o complementarios, generando mayor dinamismo, capacidad de adaptación e impacto de los procesos que de allí se deriven. Adicionalmente, por medio de ellas es más fácil consolidar espacios de concertación, obtener un mayor poder de cabildeo y negociación, intercambiar experiencias e información, vincular actores aislados con otros espacios de actuación y fomentar la colaboración con otras instituciones.

Los siguientes son algunos ejemplos de este tipo que pueden ser de utilidad:

Proyecto: construcción de un modelo horizontal de cooperación descentralizada para Colombia

REDES INTERNACIONALES DE UTILIDAD PARA GOBIERNOS TERRITORIALES			
NOMBRE	ÁREAS DE TRABAJO	DATOS	CUOTA
CIUDADES Y GOBIERNOS LOCALES UNIDOS (CGLU)	"Conseguir el reconocimiento de CGLU como el principal interlocutor de la comunidad internacional en el tema de la gobernabilidad local y regional. Promover la más amplia relación de trabajo posible entre los miembros sea cual sea su tamaño y origen cultural. Abogar por que las visiones e intereses de los gobiernos locales se incluyan en la agenda internacional. Incrementar la capacidad operativa de CGLU con el fortalecimiento de su Secretariado Mundial". La sección para América Latina es FLACMA.	www.cities-localgovernments.org/uclg/index.asp?pag=template.asp&L=ES&ID=203	SI
ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE CIUDADES EDUCADORAS	Ciudades Educadoras se inició como movimiento en 1990 con motivo del I Congreso Internacional de Ciudades Educadoras, celebrado en Barcelona, cuando un grupo de ciudades representadas por sus gobiernos locales planteó el objetivo común de trabajar conjuntamente en proyectos y actividades para mejorar la calidad de vida de los habitantes, a partir de su implicación activa en el uso y la evolución de la propia ciudad y de acuerdo con la carta aprobada de Ciudades Educadoras. Posteriormente, en 1994 este movimiento se formaliza como Asociación Internacional en el III Congreso celebrado en Bolonia.	www.edcities.org/	SI
ORGANIZACIÓN LATINOAMERICANA DE GOBIERNOS INTERMEDIOS (OLAGI)	"Asesorar, capacitar y prestar asistencia técnica a los gobiernos intermedios y sus asociaciones de todos los países que conforman la organización en los aspectos relacionados con el buen gobierno, la democracia y el desarrollo territorial. Integración latinoamericana desde el ámbito subnacional fomentando la cooperación, la comunicación y la solidaridad. Transferencia de conocimientos hacia los gobiernos intermedios a través de la difusión de experiencias exitosas de gobernabilidad y desarrollo a nivel nacional e internacional".	www.olagi.org/	SI
PROGRAMA ART GOLD COLOMBIA - PNUD	"Apoyo a las políticas de descentralización político-administrativa. Apoyo para la cobertura, calidad y sostenibilidad de los servicios públicos territoriales. Apoyo al desarrollo económico territorial. Apoyo a los sistemas de planificación territorial, promoción y aplicación del enfoque de género transversal a todas las actividades de desarrollo".	http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?apc=d-a-1--&x=18640	NO

Proyecto: construcción de un modelo horizontal de cooperación descentralizada para Colombia

URBAL	"Políticas urbanas, equipamientos colectivos, internacionalización de las relaciones de las pequeñas y medianas ciudades, democracia y sociedad civil".	www.delcol.ec.europa.eu	NO
RIADEL	"Intercambio de información sobre experiencias, documentos y eventos relacionados con el desarrollo local en América Latina. Es una red útil para los gobiernos locales y regionales y para las entidades que se dedican a la investigación, capacitación y la promoción del desarrollo".	http://www.riadel.cl/	NO
METRÓPOLIS	"La Asociación Metrópolis ofrece muchas oportunidades para la cooperación internacional. Ofrece un marco de trabajo para el intercambio de técnicas y para el desarrollo de relaciones entre las ciudades miembro. Metrópolis lleva a cabo diversas actividades como congresos trienales, comisiones de trabajo, asistencia técnica, formación, reuniones del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo de la Asociación, publicaciones, informes y newsletter".	metropolis@metropolis.org www.metropolis.org	SI
(ICLEI) GOBIERNOS LOCALES POR LA SUSTENTABILIDAD	"ICLEI es una asociación democrática, e internacional de gobiernos locales y asociaciones de gobiernos locales nacionales y regionales, que han asumido un compromiso con el desarrollo sustentable. Algunas actividades: intereses locales, programas y campañas, capacitación, etc.".	iclei-latam@iclei.org www.iclei.org/lacs/espanol	SI
LA RED ANDINA DE CIUDADES (RAC)	"Promoción de relaciones comerciales y concertación de negocios principalmente con Pymes (Bogotá), conectividad entre ciudades y regiones (Lima), intercambio de experiencias e iniciativas de gestión municipal (La Paz), cooperación cultural y artística (Quito) e intercambio académico y profesional (Caracas)".	http://www.comunidadandina.org/ciudades/red_andina.htm contacto@comunidadandina.org	NO
UNIÓN IBEROAMERICANA DE MUNICIPALISTAS	"Intercambio de información, documentos y eventos relacionados con el desarrollo local, formación y capacitación".	www.uimunicipalistas.org/	NO
LA FEDERACIÓN LATINOAMERICANA DE CIUDADES, MUNICIPIOS Y ASOCIACIONES DE GOBIERNOS LOCALES, FLACMA,	"Desarrolla un intenso trabajo dirigido a representar los intereses de los gobiernos locales, ciudades y Asociaciones Nacionales de Gobiernos Locales, (AGL) y a establecer vínculos de cooperación con instituciones que trabajan por la promoción, el desarrollo y la democracia local. Se constituye con el objetivo principal de fortalecer y unificar a todas las corrientes municipalistas expresadas en distintas organizaciones".	http://www.flacma.org/FLACMA/Historia/tabid/69/Default.aspx	SI

Proyecto: construcción de un modelo horizontal de cooperación descentralizada para Colombia

LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE ORGANIZACIONES DE PROMOCIÓN AL DESARROLLO (ALOP)	"Tiene como objetivo, constituir un espacio de encuentro e intercambio de las ONG de desarrollo que la constituyen; elaborar propuestas de desarrollo globales y sectoriales, teniendo en cuenta el acervo de las experiencias y conocimientos de sus asociadas; establecer una relación proactiva con los actores del desarrollo latinoamericano y del Caribe; elevar la eficacia de las ONG en los procesos de desarrollo promoviendo su modernización gerencial e instrumental y su sostenibilidad; y desarrollar capacidad de diálogo y de concertación de las organizaciones de la sociedad civil en la región, en los foros de integración regionales y en los foros internacionales".	http://www.alop.or.cr/asociadas/como_ser/beneficios.phtml	NO
BANCO DE EXPERIENCIAS LOCALES (BEL)	"Se ha transformado en un valioso instrumento para el intercambio entre gobiernos locales, instituciones académicas y otros actores interesados".	http://bel.unq.edu.ar/	NO
RED LATINOAMERICANA DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL, REDCOMÚN - AMÉRICA LATINA	"Su objetivo central es promover que los municipios y sus asociaciones nacionales adopten la Internet como sistema de comunicación e información".	http://www.grupochorlavi.org/php/doc/documentos/redesde.pdf	NO
CENTRO INTERNACIONAL DE FORMACIÓN DE AUTORIDADES LOCALES (CIFAL)	"Identificación de potenciales proyectos de cooperación con alto impacto en el desarrollo de la sociedad de la información. Diseño y diseminación de un modelo de referencia basado en las buenas prácticas de las autoridades locales que sirva como guía para diagnosticar y planificar estrategias locales de adaptación a la sociedad de la información (Agendas Digitales Locales). Actividades de formación que contribuyan a la sensibilización y capacitación de los responsables locales de la implantación de la Sociedad de la Información".	www.cifalbilbao.org/ info@cifalbilbao.org	NO

Fuente: elaboración propia a partir de datos suministrados por las páginas web de las redes.

LAS ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS (APP)

Las APP también se constituyen en un mecanismo fundamental del proceso que deja de lado las tradicionales relaciones de cooperación descentralizada de tinte vertical y avanza hacia un tipo

de "cooperación en red" en la cual, "cada actor comparta y asuma objetivos de desarrollo con otros actores...". Esta cooperación "llama a la corresponsabilidad de todas las partes: agencias públicas, instituciones internacionales, gobiernos locales, y empresas" (OCMA, 2008).

Proyecto: construcción de un modelo horizontal de cooperación descentralizada para Colombia



En este escenario, juega un papel fundamental la vinculación de las empresas locales en los procesos de desarrollo. La administración municipal debe invitar a participar de estos procesos de sensibilización e identificación de prioridades al sector privado, que además ha emprendido políticas de responsabilidad social que contribuyen con el desarrollo y la cohesión social a nivel local.

4.1. DESPUÉS DE ESTE RECORRIDO LLEGA EL MOMENTO DE LA IDENTIFICACIÓN DE SOCIOS POTENCIALES, GESTIÓN Y DESARROLLO DE UNA AGENDA DE ACCIÓN EXTERIOR PARA ESTABLECER RELACIONES DE COOPERACIÓN DE ACUERDO CON LAS PRIORIDADES MUNICIPALES

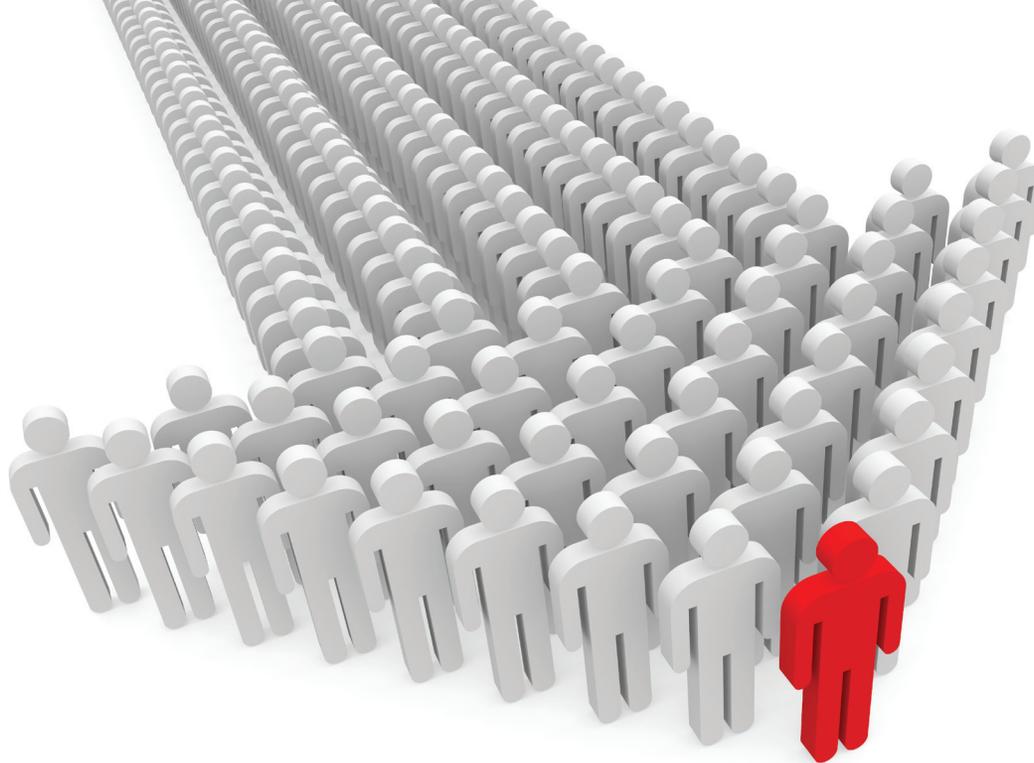
Luego de haber establecido las prioridades y proyectos del municipio y las diferentes fuentes de

cooperación descentralizada, se debe adelantar un proceso de identificación de socios potenciales para construir un mapa de socios.

Para ello, es importante identificar las diferentes características, modalidades y mecanismos utilizados por estas fuentes como prioridades temáticas y geográficas, experiencias en el país, convocatorias específicas, requisitos, representación en el país, mecanismos de inscripción (para el caso de las redes), datos de contacto, etc.

A partir del mapa de socios, se deben iniciar acciones concretas, las cuales no necesariamente deben coincidir entre ellas, sin embargo, pueden servir como guía, referencia o parámetro para las diferentes entidades del orden territorial. Por ello, a continuación se presentan algunos aspectos que pueden ser de gran utilidad para avanzar hacia una efectiva gestión y comunicación con los socios:

- **UNA VEZ IDENTIFICADOS, CONTÁCTELOS.** Los pasos anteriores nos han llevado a una identificación inicial (sobre el papel) de aquellos actores de cooperación que puedan resultar interesados en ser socios de nuestro territorio. En primer lugar, identifique si cuentan con una delegación en su región o en el país. En caso afirmativo busque una audiencia con estos, o en caso contrario utilice los medios tecnológicos más apropiados (oficio de presentación vía correo electrónico, indicando su interés particular).



- **¿ESCRITO O EN LA MENTE?** Piense que las organizaciones, entidades u otras, a las cuales usted contacte van a desear contar con alguna información corta, precisa y diciente sobre su territorio, por lo cual es importante que cuente con algún instrumento de esta naturaleza, acompañado de una clara estrategia, visión o comprensión de lo que su territorio desea desarrollar como proceso de internacionalización en el cual, deben estar claros los elementos básicos (áreas, objetivos, alcances, acciones, aliados, etc.).
- **EL CONTEXTO ES SIEMPRE IMPORTANTE.** No olvide además, estar muy atento y dar buenas lecturas frente a los contextos nacionales e internacionales que se presentan pues ellos, aunque usted no lo crea y no lo perciba directamente, influyen en una estrategia de internacionalización mediante cooperación internacional. Hechos internacionales como el 11 de septiembre, el tsunami en Asia y la crisis financiera internacional, sin duda influyen en las orientaciones de la cooperación de muchos países.
- **SOLIDARIDAD MÁS QUE RECURSOS.** En caso de desarrollar procesos orientados a la cooperación (más que inversión) debe tener claro que las organizaciones, gobiernos y demás actores identificados deben convertirse en sus aliados, más que en sus proveedores de recursos, pues en muchas ocasiones las relaciones de solidaridad internacional, amistad y hermandad son más duraderas que las que están únicamente mediadas por los recursos.

Proyecto: construcción de un modelo horizontal de cooperación descentralizada para Colombia

- **ASIGNAR RECURSOS.** Toda acción que desee iniciar su territorio tiene unos costos directos e indirectos y de ello depende en gran parte la sostenibilidad del proceso a iniciar. Debe tener presente que en algunas ocasiones deberá realizar viajes, participar en reuniones de diálogo y gestión y recibir una delegación o visita en su territorio.
- **PROCESO TANTO EXTERNO COMO INTERNO.** Considere que generalmente un proceso de esta naturaleza tiene un fuerte énfasis en desarrollar acciones de adentro hacia afuera, por la naturaleza misma de las actividades que se realizan. No obstante, gran parte del posible éxito radicará en el empoderamiento que tengan tanto, quienes lideren el proceso como las propias organizaciones sociales de base del territorio y en general sus fuerzas vivas. Esto ayuda a orientar y unificar esfuerzos, evitando dispersión y duplicidad.
- **PERMANENTEMENTE ATENTO.** Al iniciar esta ruta se dará cuenta que una de las vías de acceso a la cooperación descentralizada son las convocatorias. Debe estar muy atento y permanentemente informado de aquellas oportunidades que puedan ser de su interés y que estén a su alcance (en función de los términos de referencia de la misma). Considere que las oportunidades no son únicamente convocatorias para acceder a recursos financieros, también se encuentran los intercambios, la asistencia técnica, la transferencia de buenas prácticas, las oportunidades de perfeccionamiento, premios, concursos, etc.
- **¿POR QUÉ ES USTED DIFERENTE?** Piense que al igual que UD. existe una gran cantidad de territorios en el mismo proceso de internacionalización. Allí es clave que identifique aquellos factores que lo hacen a usted único y diferente frente a los demás y que le permitirán tener mayores oportunidades de acceso a los recursos (financieros, técnicos, humanos, etc.) que se encuentra gestionando.
- **CONSIDERE COMO ALIADO NO SOLO AL MÁS LEJANO.** Algo que resulta habitual en los procesos de este tipo, es considerar siempre como prioritaria la gestión de recursos europeos, norteamericanos y en menor medida asiáticos. Piense que existen mecanismos de cooperación

¡PREGÚNTESE!

- Qué hace diferente a mi municipio?
- Cuales son esas fortalezas de mi municipio desde lo geográfico, institucional, cultural, social, etc.?
- Qué procesos de gestión, planeación, participación, etc., podrían marcar la diferencia con otros municipios?

Proyecto: construcción de un modelo horizontal de cooperación descentralizada para Colombia

sur – sur que posibilitan compartir experiencias y prácticas exitosas que pueden resultar siendo la solución, o parte de ella, a sus necesidades.

- **¿PUEDE USTED BRINDAR COOPERACIÓN?**

Muy de la mano de lo anterior, piense que incluso su territorio puede tener experiencias, iniciativas, procesos innovadores y exitosos que pueden resultar de interés para alguno/s de sus aliados, y constituir con ello una incipiente oferta de cooperación. Recuerde, estos procesos ya no son en función de donantes y receptores sino de **SOCIOS**.

- **PARTICIPE EN LOS ESPACIOS DE GESTIÓN.**

En el caso colombiano con cierta regularidad se están abriendo espacios (seminarios, encuentros) con actores del gobierno nacional, departamental, y/o académicos en donde es importante participar regularmente.

- **DEFINA SUS PROPIAS METAS.**

Cualquier ejercicio de planeación implica la formulación de unas metas claras que le permitan dar cuenta de los avances alcanzados, o no, durante un período determinado de tiempo.



4.2. LA IMPORTANCIA DE LA SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y LA COORDINACIÓN CON LAS INSTANCIAS DEPARTAMENTALES Y NACIONALES

Un elemento fundamental dentro del proceso, consiste en sistematizar todas aquellas acciones relacionadas con la cooperación internacional. Para ello, debe existir un registro a través de una herramienta metodológica que dé cuenta del proceso, los resultados, los actores involucrados, o los datos de contacto, entre los más importantes.

Esto beneficiará los procesos de gestión del municipio y disminuirá los niveles de desinformación y descoordinación que tanto se evidencia en la cooperación internacional. Ayudará además al

Es fundamental que cada municipio adquiera la cultura de la información y siempre esté dispuesto a mantener actualizado el histórico del trabajo realizado.

siguiente mandatario en la identificación de las nuevas estrategias del municipio basadas en un diagnóstico de las anteriores experiencias.

De la misma manera, es fundamental mantener una comunicación con las instancias departamentales y nacionales encargadas del tema, para avanzar en los procesos de sistematización, información y coordinación en estos niveles.

ALGUNOS EJEMPLOS DE SISTEMATIZACIÓN Y MAPAS DE COOPERACIÓN:

- Mapa de cooperación de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, APC – Colombia: http://www.accionsocial.gov.co/new_mapa/
- Mapa de cooperación internacional del departamento de Norte de Santander: <http://www.parcomun.org/cooperacion/>
- Sistema de Información Sobre Cooperación al Desarrollo – SICAD en Argentina: <http://sicad.raci.org.ar/>

4.3. LA ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA DEL MUNICIPIO Y LA IMPORTANCIA DE LA POLÍTICA PÚBLICA

Quizá el aspecto más importante de cualquier proceso estructurado y organizado de relaciones de cooperación descentralizada tiene como resultado la construcción de una estrategia de cooperación que dé cuenta del ejercicio adelantado por el municipio.

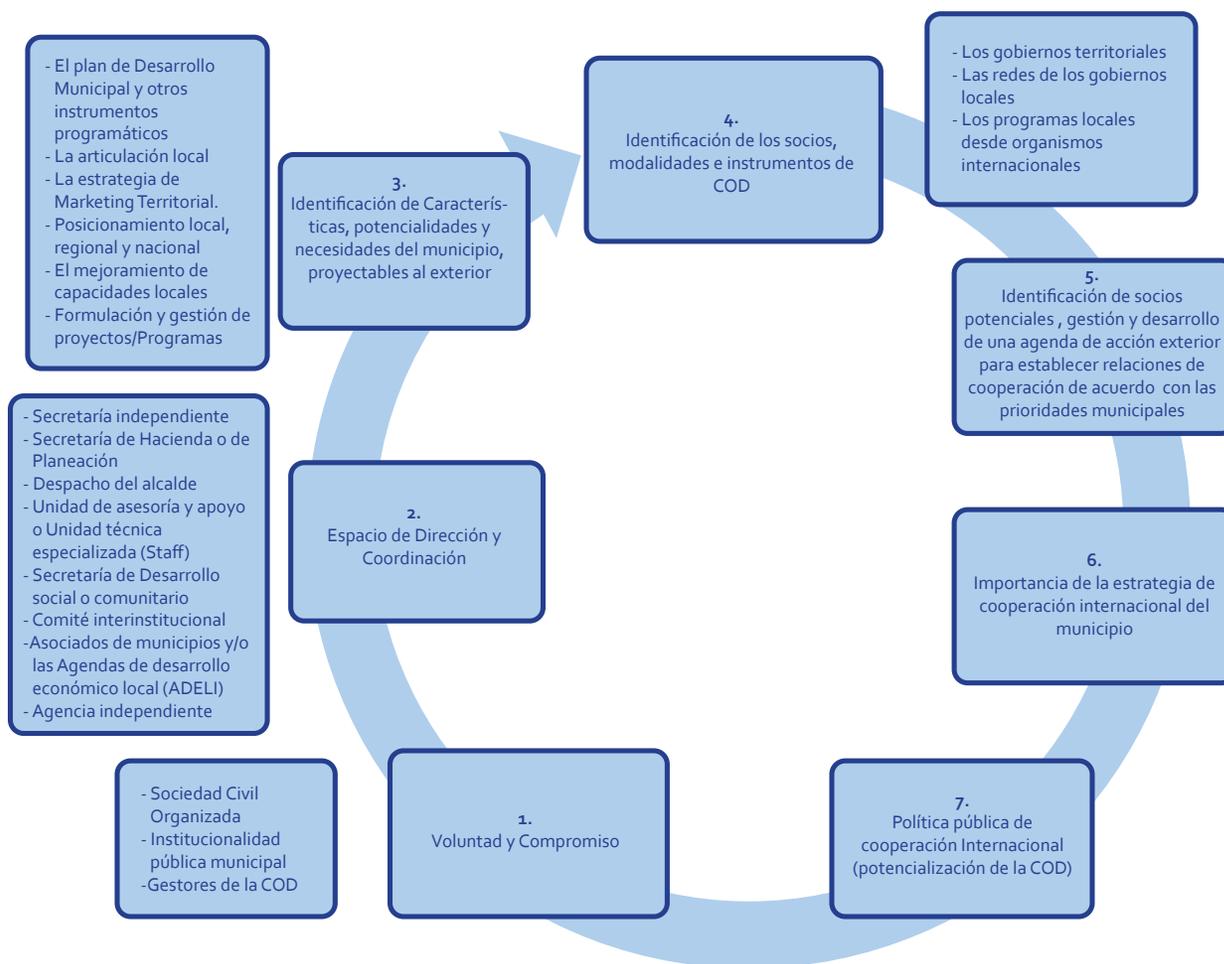
Este marco estratégico, permitirá evidenciar la construcción clara de un diagnóstico, de unas prioridades estratégicas frente a los actores de

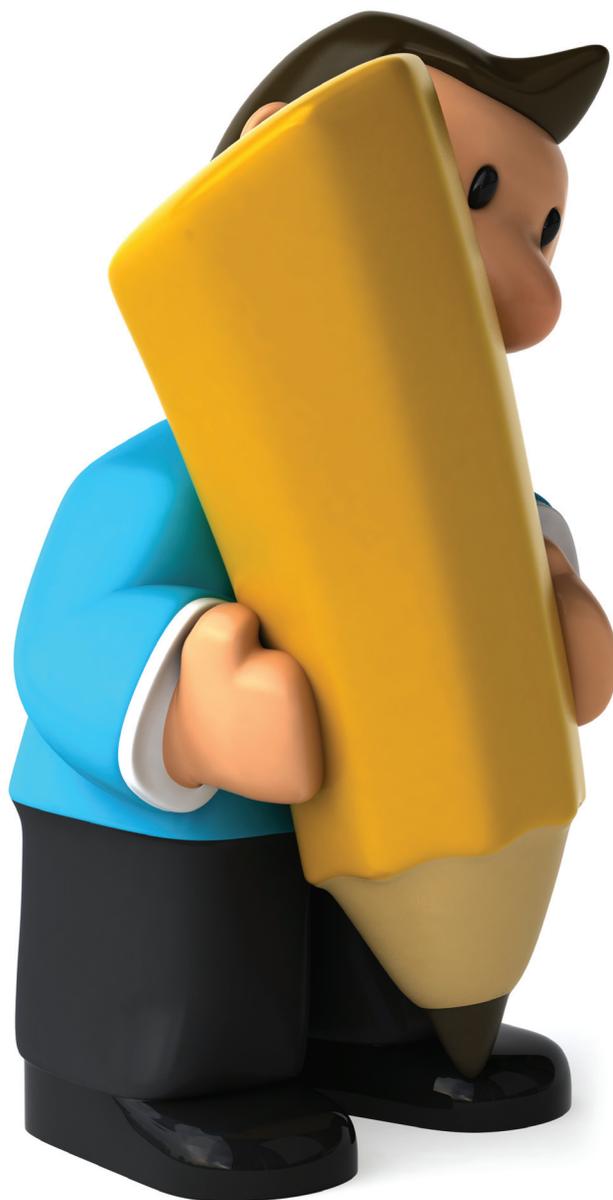
cooperación y de la identificación de unos objetivos y líneas de acción específicas que se traducen en la ejecución de una agenda exterior y en la sostenibilidad del proceso como una política pública integrada en el proyecto municipal.

El reto consiste entonces, en orientar la acción exterior del municipio para que avance en la elaboración de una verdadera política pública de cooperación internacional que incluya el componente de CD, desde su particularidad como actor descentralizado, que se integre en las prioridades del municipio y en un marco estratégico de internacionalización, propio de la acción pública.



RECUERDE NUEVAMENTE LOS ELEMENTOS QUE DEBE TENER EN CUENTA





PARA REFLEXIONAR...

SEÑOR (A) ALCALDE (SA):

Después de este recorrido, lo invitamos a que reflexione sobre las siguientes preguntas:

1. ¿Qué visión tiene usted de su municipio?
2. ¿El municipio ha tenido experiencia de cooperación internacional?
3. En su municipio, ¿cuál debería ser el espacio para implementar las relaciones de cooperación internacional?
4. ¿Con cuántos recursos financieros, técnicos y humanos cuenta su municipio para una estrategia de cooperación internacional?
5. ¿Qué organizaciones locales pueden involucrarse en la estrategia de cooperación descentralizada?

¿ESTÁ DISPUESTO A EMPRENDER ESTE CAMINO?

Proyecto: construcción de un modelo horizontal de cooperación descentralizada para Colombia

APRENDIENDO DE LA EXPERIENCIA: EL CASO DE MUNICIPIO DE CALDONO, CAUCA	
ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL 2008-2011	
NOMBRE DE LA ALCADESA	Enelia Salinas Chivatá (período 2008-2011).
ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DEL MUNICIPIO	Ubicado en la zona Andina en la vertiente occidental de la cordillera central y en el sector oriental del departamento del Cauca. Su área es de 373.98 Km2. Limita por el este con el municipio de Jambaló, al oeste con Morales y Piendamó, al sur con Silvia y al norte con Santander de Quilichao y Buenos Aires. La población alcanza los 31.956 habitantes. El municipio está conformado por 86 veredas, seis resguardos indígenas y cuatro corregimientos.
VOLUNTAD Y COMPROMISO	Liderazgo de la administración municipal. Respaldo y trabajo conjunto con la Asociación de Cabildos Indígenas, las Juntas de Acción Comunal y organizaciones de base. Vinculación de la cooperación internacional en el Plan de Desarrollo Municipal.
ESPACIO DE DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN	Comité local de cooperación internacional conformado por: alcaldesa, Secretaría de Planeación, Infraestructura y Desarrollo Social, asesor y representantes de los diversos sectores y etnias del municipio.
IDENTIFICACIÓN DE CARACTERÍSTICAS, POTENCIALIDADES Y NECESIDADES, PROYECTABLES AL EXTERIOR	Proceso de construcción colectiva, entre los sectores indígenas y campesinos para esbozar lo que sería la gestión internacional del municipio y realización de ejercicios participativos de definición y orientación.
	<p>ASPECTOS IDENTIFICADOS</p> <ol style="list-style-type: none"> Misión del proceso: "Promover, fortalecer y consolidar procesos y relaciones de solidaridad, cooperación e inserción internacional coordinados y sostenibles del municipio de Caldono, como un aporte fundamental hacia el cumplimiento de la VISIÓN y metas previstas en el Plan de Desarrollo y Plan de Vida, con el apoyo y acompañamiento de la cooperación internacional y los socios estratégicos del municipio". Áreas de gestión a fortalecer: las incluidas en el Plan de Desarrollo Municipal, bajo tres principios fundamentales: participación y decisión colectiva, respeto a la diversidad étnica y cultural y enfoque de demanda y no de oferta.
	<p>ESTRATEGIAS EMPRENDIDAS</p> <ol style="list-style-type: none"> Comunicaciones: portal web propio de difusión (www.caldono-colombia.gov.co) y boletín virtual. Articulación local entre la administración municipal y las organizaciones indígenas y campesinas. Posicionamiento: participación en el Comité Departamental de Cooperación, Rete Italiana Colombia Vive, Red de Cooperación UIM, socialización de la experiencia de gestión internacional. Mejoramiento de capacidad locales: procesos de formación, actualización y capacitación con diferentes grupos del municipio, en diversos temas y con múltiples aliados. Un ejemplo de ello son: <ul style="list-style-type: none"> - Participación en 3 giras de aprendizaje (Procasur, Chile). - Escuela de formación política para mujeres (Geneva Call). - Curso de formulación de proyectos de Acción Social. - Curso Liderazgo Transformador de la Corporación Andina de Fomento (CAF), entre otros. Formulación de proyectos: en infraestructura, agricultura orgánica, derechos humanos y DIH, jóvenes, desarrollo agropecuario, entre otros. Compartir la experiencia: reconocimiento como experiencia piloto en el país. Recibió el Premio en Expoinnovación 2009 de la Federación Colombiana de Municipios. Se compartió la experiencia con la Asociación de Cabildos de los Pastos (Nariño) y el Municipio de Medio Baudó (Chocó).

Proyecto: construcción de un modelo horizontal de cooperación descentralizada para Colombia

	<p>AGENDA DE ACCIÓN EXTERIOR</p>	<p>Algunos socios estratégicos con los cuales se establecieron reuniones y relaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunidad Autónoma de Cataluña. 2. Universidad de Lleyda, España. 3. Federación Colombiana de Municipios. 4. Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional, Acción Social. 5. Universidad Jorge Tadeo Lozano. 6. Organización no gubernamental Oxfam Internacional. 7. Organización Global Humanitaria. 8. Banco Interamericano de Desarrollo. 9. Ayuntamiento de San Antonio La Isla, México. 10. Ayuntamiento de Westerló, Bélgica. 11. Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM).
	<p>ALGUNOS RESULTADOS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La gestión de recursos por un valor de \$1.000 millones de pesos (aprox.). 2. Premio Expoinnovación 2009, Federación Colombiana de Municipios. 3. Premio Semana Petrobras, 2009. 4. Mención de Honor Premio Franco-Alemán DDHH, 2010. 5. Premio Good Practice DUBAI, 2010. 6. Participación en Comité Departamental de Cooperación, Rete Italiana Colombia Vive, Red de Cooperación Unión Iberoamericana de Municipalistas. 7. Acuerdos marco de cooperación con los ayuntamiento de San Antonio La Isla, México y Westerló en Bélgica. 8. Convenio y ejecución de proyecto de cooperación descentralizada con la Universidad Jorge Tadeo Lozano. 9. Reconocimiento de la experiencia de gestión internacional del municipio por parte de Acción Social como “un modelo de gestión para los municipios del país”. 10. Participación en 3 giras de aprendizaje (Procasur, Chile). 11. Participación en escuela de formación política para mujeres (Geneva Call). 12. Participación en curso Formulación de Proyectos de Acción Social. 13. Participación en curso de Liderazgo Transformador de la Corporación Andina de Fomento.



ALGUNAS REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS QUE FUERON DE UTILIDAD

ALBURQUERQUE, F. (2004). "Desarrollo económico local y descentralización en América Latina". *Revista de la CEPAL*, N° 82.

RACI. (2011). *Red Argentina para la Cooperación Internacional*. Recuperado de manual para facilitar el acceso a la cooperación internacional: http://www.raci.org.ar/manual/PDF/manual_completo.pdf

OCMA. (2008). Herramientas para la valoración de empresas candidatas a participar en alianzas público privadas para el desarrollo. *Grupo de Organización, Calidad y Medio Ambiente*. Recuperado de: <http://www.rscenred.net/documentos/Informe%20final%20APP2.pdf>





UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ
JORGE TADEO LOZANO

www.utadeo.edu.co

