

Territorios, internacionalización y desarrollo.

Aproximación teórica a una realidad evidente*

***Territories, Internationalization and Development
Theoretical Approach to an Obvious Reality***

William Guillermo Jiménez

Resumen

El incremento en los flujos de información, de comercio y de personas está transformando las relaciones de los gobiernos territoriales con el mundo globalizado, lo cual abre nuevas oportunidades para que estos incorporen modalidades de internacionalización (redes, cooperación descentralizada y *marketing* territorial). El objetivo de este artículo es mostrar cómo los gobiernos subnacionales se insertan en el concierto internacional y la manera como este proceso se relaciona con el desarrollo. Se utiliza a tal efecto una metodología cualitativa basada en la técnica de revisión y análisis documental. Las conclusiones señalan los desafíos que el proceso representa para los gobiernos territoriales: a) superar la rigidez del marco competencial-normativo existente; b) fortalecer su capacidad

institucional; c) considerar la internacionalización como estrategia para el desarrollo.

Palabras clave: Internacionalización territorial, gobiernos territoriales, cooperación descentralizada, marketing territorial, redes.

Abstract

The increase in flows of information, trade and people is already transforming relationships of the territorial governments with the globalization. This opens up new opportunities for those incorporate modalities of internationalization (networks, decentralized cooperation and territorial marketing). The aim is to show how sub-national governments are inserted into international arena and how this process is related to the development, by using a qualitative

• Fecha de recepción del artículo: 23-12-2011 • Fecha de aceptación: 18-04-2012

WILLIAM GUILLERMO JIMÉNEZ. Doctor en Ciencias Políticas, Especialista en Planificación del Desarrollo Regional, Especialista en Derecho Administrativo, Abogado y Administrador Público; actualmente profesor de la Escuela Superior de Administración Pública y de la Universidad Libre, Bogotá-Colombia; Correo electrónico: wjimen@yahoo.com.mx.

* Este documento es producto de un proyecto de investigación denominado “*Gestión para el desarrollo e internacionalización de las entidades territoriales en Colombia*”, financiado por la Escuela Superior de Administración Pública –ESAP–, Grupo de Investigación Política, Derecho y Gestión Pública, clasificación A de Colciencias, convocatoria 2010. Fecha de iniciación: septiembre de 2009; finalización: diciembre de 2010. En el proyecto también participaron Ana María Ochoa, Erica Johana Mateus y Jorge Isaac Cárdenas.

methodology based on technical review and documentary analysis. The findings show the challenges that the process represents to the territorial governments: (a) To overcome the rigidity of the existing legal framework regulatory; (b) To strengthen its institutional capacity; (c) to consider the internationalization as a strategy for development.

Keywords: *Internationalization territorial, territorial governments, decentralised cooperation, territorial marketing, networks.*

Introducción

El contexto internacional actual se caracteriza por profundas transformaciones acontecidas durante las últimas décadas que han dado lugar a la aparición de nuevos actores distintos a los Estados nacionales, lo que a su vez genera novedosas formas de interacción entre estos y aquellos. En esta situación, los gobiernos territoriales se convierten en importantes actores de esta transformación¹, en tanto en las últimas décadas su actividad internacional ha alcanzado un desarrollo notable a través de variados mecanismos como son los contactos políticos con autoridades locales o regionales de diferentes países, el establecimiento de redes transnacionales de cooperación y el despliegue de actividades de promoción comercial o de atracción de inversiones públicas o privadas, entre otras.

Dichas transformaciones encuentran explicación en las presiones que los procesos de globalización y mundialización han generado sobre la concepción tradicional del Estado-nación², su papel monopólico y su posible “vaciamiento” en el sistema internacional: “[...]el poder efectivo del Estado-Nación sufre una creciente erosión debido a un doble movimiento: la supranacionalización para proveer marcos regulatorios para la globalización, y la descentralización para responder a las demandas de autonomía de las polis regionales

y locales” (Moncayo, 2003: 34). Parece ser que el futuro de la soberanía política es incierto pues con la globalización los centros de producción de significados y valores son extraterritoriales: “Se presta especial atención a la creciente brecha que existe entre el ámbito decisorio institucional y el universo en el cual se producen, distribuyen, asignan y otorgan los recursos necesarios para la toma y ejecución de decisiones” (Bauman, 2005: 11).

No obstante, el papel del Estado-nación continúa siendo de gran importancia en la construcción económica, social y política de las sociedades actuales. Antes que su desaparición, se vaticina su transformación y acompañamiento a los territorios en procesos de globalización. Se sostiene que: “[...] más que una erosión de la soberanía, como consecuencia de la globalización y de las entidades supranacionales, se trata de una transformación de la soberanía, una soberanía que no ha desaparecido, ni mucho menos, pero sus ubicaciones de control han cambiado a lo largo de las dos últimas décadas” (Sassen, 2001: 47).

El innegable ascenso de los gobiernos territoriales genera a su vez una fuerte presión sobre ellos como consecuencia de: a) las demandas de la sociedad civil, que exige respuestas inmediatas y eficientes a sus necesidades y problemas; b) las nuevas responsabilidades que demanda la descentralización; y c) la inserción en el ámbito internacional, caracterizado por la multiplicidad de actores y la diversidad de formas de articulación (Botero, 2009). Para buscar real reconocimiento del accionar exterior de los gobiernos territoriales en el sistema internacional, James Rosenau (citado por Rodríguez, 2005) sostiene que las relaciones internacionales no deben seguir analizándose a partir del Estado y su potencia, sino a través de la identificación de los gobiernos subnacionales y la apreciación de resultados, y tratar de reconocer las estructuras de autoridad y su espacio de acción.

1. Para este estudio los gobiernos territoriales o subnacionales se corresponden con las entidades territoriales establecidas en la Constitución Política colombiana, art. 286; es decir, los departamentos, los distritos, los municipios, los territorios indígenas y potencialmente, las regiones y las provincias. Todas ellas creadas sobre una base territorial y con cierta autonomía respecto del nivel central que se concreta en un gobierno, competencias y recursos propios.
2. No es objetivo del presente trabajo plantear un análisis o discusión acerca del significado y alcance de la globalización; sin embargo, hay que dejar claro que una cosa son los hechos o fenómenos globales y otra los enfoques sobre ellos. En este sentido, se asume una posición pluralista sobre las interpretaciones de la globalización, que se apartan de aquel enfoque del globalismo reduccionista que presenta el proceso como una realidad inescapable regida por la racionalidad económica: apertura, libre cambio, empresas transnacionales y mitificación del mercado; para estas cuestiones se puede profundizar en Beck, (1998), Bauman (2005) y Santos (2002).

Entonces, todo parece indicar que los gobiernos territoriales están pasando de ser espectadores a protagonistas, y este fenómeno se denomina de diversas maneras: diplomacia centrífuga (en términos de Vicente Torrijos), diplomacia multinivel (Brian Hocking), y por último, *paradiplomacia*, concepto que fue introducido inicialmente por Yvo Duchacek y Panayotis Soldatos, quienes aluden acertadamente a la mayor actividad internacional de los gobiernos territoriales en el enfoque global transnacional y en la noción de interdependencia compleja propuesta por Keohane y Nye (Ugalde, 2006). Ellos establecieron que la nueva agenda de las relaciones internacionales se caracteriza por un número creciente de temas complejos que abarca todos los niveles de gobierno, es decir no hay una clara jerarquía para su solución. Todos los niveles de gobierno son parcialmente responsables frente a dichas temáticas; por tanto, cualquier posible solución requiere mayores niveles de cooperación intergubernamental.

La paradiplomacia fue definida por vez primera en 1990 por P. Soldatos como : “*Une poursuite directe, et à divers degrés, de la part d’États fédérés, d’activités étrangères*” (citado a su vez por Paquin, 2005: 129), y en castellano se puede decir que es “...el involucramiento de las entidades subestatales en las relaciones internacionales, formal o informal, permanente o ad hoc, con entidades extranjeras públicas o privadas, con el objetivo de promover asuntos económicos, políticos o culturales, así como cualquier otra dimensión de sus propias competencias” (Cornago, citado por Soukiassian, SF: 3). Algunos sugieren que este fenómeno es el resultado directo de movimientos nacionalistas regionales que buscan identidad (Lecours, 2002); sin embargo, el marco jurídico internacional vigente no considera este “fenómeno” ni mucho menos la estructura de poder cambiante que la actividad subnacional genera. El derecho, tanto interno como internacional, no ha logrado adaptarse a la nueva dinámica³; sin embargo, se pueden notar los esfuerzos de algunos países para darles mayor rango de actuación en el exterior a

sus regiones (en especial, las fronteras), colaborando en acciones y estrategias de desarrollo que afecten en forma directa sus intereses económicos, políticos, culturales y ambientales⁴.

La internacionalización territorial

Hablar de internacionalización de los gobiernos subnacionales es reconocer su participación como actores en el sistema mundial, e igualmente que dicha dinámica ha generado nuevas posibilidades de gestión y gobernabilidad. Ponce (2009) se refiere a la *dimensión internacional*, integrada a su vez por dos componentes: la internacionalización y la cooperación internacional. La primera se define como el proceso mediante el cual los gobiernos locales participan más allá de las fronteras nacionales con una perspectiva de afuera hacia adentro, como reflejo de los desafíos que el escenario internacional impone al local o territorial. El componente de cooperación, por su parte, sería un instrumento para concretar el nivel de implicación de lo externo en lo local, como un proceso inverso.

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

El actor central del proceso de internacionalización es el gobierno territorial, teniendo presente que este se convierte en el eje articulador de los

3. “En una república unitaria, las regiones carecen de instrumentos reales para hacer efectivas sus acciones en el contexto internacional, toda vez que sus actividades en el sistema internacional siempre estarán mediadas, de jure y de facto, a la agenda de política exterior del Estado central” (Botero, 2009:14).

4. Esta situación ha provocado que haya “[...] quienes consideran que el derecho internacional no puede seguir siendo solo el ‘derecho entre Estados’, puesto que la creciente emergencia de entidades subestatales en la escena internacional exige redefinir sus bases conceptuales más tradicionales, para pasar a fundarse en premisas no exclusivas del Estado-Nación” (Parker, citado por Arámbula y Santos, 2008: 5).

demás actores del desarrollo territorial. En este sentido, el proceso de internacionalización debe ser visto desde diversas esferas, entre otras: a) en lo *económico*, conlleva un incremento de la competencia entre territorios que se desarrolla en paralelo con el incremento de la cooperación entre ciudades; b) en lo *político-institucional* se sostiene que la internacionalización requiere una activa participación de los gobiernos territoriales y otros agentes de desarrollo local en la vida internacional, básicamente a través de mecanismos tales como “[...] la participación en las asociaciones de ciudades, la inserción en redes, y el desarrollo del *city marketing* y la presencia activa en eventos internacionales” (Borja y Castells, 1997: 320).

El proceso de internacionalización implica la generación de fuertes capacidades institucionales que tengan claro y le hagan tener claro a los ciudadanos la visión de futuro del territorio, además de esto, que tengan la capacidad de incidir en las decisiones que se tomen en el contexto internacional, especialmente las que los afecten de manera positiva o negativa, bien sea para potenciarlas y aprovecharlas o para buscar estrategias que contrarresten los efectos negativos.

Internacionalización y desarrollo territorial

Ahora bien, la globalización inserta a los territorios en un escenario mayor, que plantea la necesidad de que estos desarrollen desde una perspectiva amplia estrategias que estén acordes con la complejidad que este nuevo escenario requiere, superen las visiones netamente de crecimiento económico en la generación de desarrollo: “*In this sense, international integration between local economies is emerging as a new form of the globalization process [...] In this framework, small and medium enterprises (SME) may be protagonists of the globalization if their development is supported by innovation systems*” (Stocchiero, 2002: 2). Para los especialistas en desarrollo regional la idea es “[...] insertar en el diálogo al territorio incorporando además un enfoque donde todos los actores, el medio ambiente, sus organizaciones y sus estrategias estén presentes” (Albuquerque, SF: 15). Así, el

territorio es entendido como contenedor integral de la comunidad social, de su actividad productiva y de las instituciones de gobierno colectivo, los cuales integran la realidad de la comunidad social (Serra, 2008). Por lo anterior, la internacionalización es vista como una posible estrategia de desarrollo territorial o regional “[...] en la que tanto el gobierno como el conjunto de actores e instancias de la vida municipal están abiertos al mundo, a capitales, recursos y gentes propios de la globalización” (Buchelli, 2009: 4).

Una de las mayores inquietudes en torno al desarrollo es la capacidad productiva del territorio, por lo cual toma cada vez más fuerza la idea de generar economías de escala con las cuales el territorio brinde las condiciones necesarias para que las empresas que hay en su interior respondan a las demandas de su entorno. Por esto es importante establecer en cada territorio dichas economías, que son externas a las empresas pero internas o disponibles en el territorio en cuestión. De esta manera, el territorio es concebido como “[...] la expresión de la organización y movilización de los diferentes agentes sociales locales en pro de su propio desarrollo” (Carrasco, 2004). Ello a su vez supone buenas condiciones locales del sistema productivo, es decir, una organización óptima del mercado de trabajo, de la vida comunitaria y de las formas de administración y gestión local municipal y regional. Por esto, para plantear una estrategia de desarrollo local es necesario aumentar la capacidad de organización de la sociedad local: “Es crucial en el desarrollo la introducción de las innovaciones productivas socio institucionales y de gestión en el conjunto del tejido empresarial compuesto mayoritariamente por la micro y la pequeña empresa” (Albuquerque, SF: 36).

Las discusiones en torno a la capacidad productiva de las regiones son el punto de partida para hablar de lo que muchos autores llaman los “territorios competitivos”. Sergio Boisier planteó al respecto lo siguiente: “Básicamente se habla ahora de las funciones ligadas a la inserción del territorio en el entorno (competitividad hacia fuera) y de las funciones ligadas a la atracción de factores de crecimiento hacia él (competitividad hacia adentro)”⁵. Adicional a esto, se supone que al igual que

5. Cita tomada de una intervención del autor en el marco de la Feria de Competitividad. Bogotá. Octubre de 2008.

el desarrollo, la competitividad tampoco debe ser medida únicamente en términos económicos, porque ésta además se fundamenta en procesos de mejora del territorio, en infraestructura, en servicios básicos y en fin, en el mejoramiento de la calidad de vida (Albuquerque, SF). Esta nueva tendencia de las dinámicas territoriales transforma también la orientación de las políticas. Al respecto, Carrasco (2004) hace algunos planteamientos, de los cuales destacamos los siguientes:

- La introducción de innovaciones tecnológicas y organizativas.
- La sustentabilidad ambiental y la reversión del deterioro ambiental ocasionado por el anterior estilo de crecimiento desarrollista.
- Identificación de los recursos potenciales endógenos y la problemática de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), microempresas locales y economía social.
- Impulsar los procesos de descentralización y la asunción de competencias de fomento económico por los gobiernos locales.
- Alentar la movilización social y la concertación estratégica de agentes sociales para lograr un pacto social por el desarrollo económico local y la generación de empleo.
- Buscar la mayor cohesión social en el ámbito local.

Aunque el énfasis está pues en potencializar el factor productivo para la generación de desarrollo local, no se desconocen otros factores tan importantes como la perspectiva medioambiental, la política y la cultural⁶. Esta última toma especial relevancia, ya que la identidad local se configura como uno de los factores más importantes del desarrollo en la medida en que se genere sentido de pertenencia por el territorio, pues es primordial la configuración de identidad para que su proyección al exterior sea creíble y legítima (Medina, 1996). Estos factores podrían resumirse en lo que Carrasco (2004) denomina “la dimensión sociocultural del desarrollo”, que es la movilización del potencial creativo de la población local en términos de con-

fianza en sí misma y despliegue de imaginación, iniciativa, cooperación y receptividad a las ideas y propuestas innovadoras.

Asimismo, la relación entre globalización y desarrollo se ha enfocado principalmente en las repercusiones del cambio tecnológico y de las organizaciones productivas sobre el futuro económico de los territorios subnacionales, y se ha dejado un poco de lado su impacto cultural, su incidencia sobre las ideas de progreso, de bienestar y las formas sociales y políticas de alcanzar estas metas (Cuervo, 2006). Sobre el tema, Boisier (1995) plantea la importancia del desarrollo territorial a partir de dos puntos de vista, uno “macro” y otro “micro”. El primero tiene en cuenta consideraciones vinculadas al nuevo orden mundial tanto político como económico, y el segundo se refiere a los proyectos individuales de vida y a su relación con el entorno.

Para ampliar la idea de concebir el desarrollo desde una perspectiva integral, se acude a los planteamientos de otros autores, quienes argumentan que el desarrollo de un territorio debe ser en buena medida el resultado de “desarrollos endógenos”, entendidos como el despliegue de capitales territoriales que permiten la generación de ingreso y la reinversión local de los excedentes en el territorio (Acosta, 1999). Este tipo de visiones permite superar los planteamientos de quienes suponen que para el logro del desarrollo local es necesario atraer inversión externa y contar con la ayuda del gobierno central. En una visión más detallada se hace referencia a cuatro planos en términos de desarrollo local endógeno:

- Plano político-administrativo: Caracterizado por una creciente capacidad autónoma para tomar decisiones relevantes respecto al desarrollo territorial, a la gobernabilidad y a la gobernanza del territorio (Jiménez, 2008).
- Plano económico: Hreferencia a la apropiación y reinversión del excedente, a fin de diversificar la economía del territorio (Polèse, 1998, Cuervo 1998).
- Plano científico-tecnológico: Capacidad interna del sistema para generar sus propios

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

cambios, innovaciones e impulsos tecnológicos (Pinto, 2006; Jiménez, 2008).

- Plano socio-cultural: Como una matriz generadora de identidad socio-territorial (Pinto, 2006; Medina, 1996).

La clave parece radicar en desarrollar capacidades de asociación en los niveles micro y generar las herramientas que le permitan a cada territorio descubrir sus potencialidades, apropiarse de ellas y recurrir a mecanismos e instrumentos para generar las condiciones para crecer internamente y proyectarse externamente. Básicamente las potencialidades en países en desarrollo como el nuestro tienen que ver con el medio ambiente y los recursos naturales, el turismo y el desarrollo agropecuario y potencialidades del sector privado⁷.

Mediación gubernamental y territorio

Un factor que ha incidido en el proceso de internacionalización “[...] es la exigencia de una mayor y más profesional gestión del desarrollo local” (Zapata, 2008: 14). Parece un hecho innegable que lo global se gestiona en lo local, y como bien lo han planteado Borja y Castells (1997), el Estado nación se ha tornado muy pequeño para proteger a sus ciudadanos de los impactos externos, pero a la vez muy grande para atender las necesidades concretas de sus habitantes⁸. Realizar una buena gestión por parte de los diferentes actores territoriales es pilar esencial para el fomento del desarrollo de un territorio. Diferentes autores plantean que esta gestión requiere fundamentarse en un enfoque integral de la estrategia de desarrollo, es decir, incluir la coordinación e integración de los diferentes elementos y líneas de actuación territorializadas en una dinámica coherente con el objetivo final del desarrollo local; por ende, es necesario que existia un compromiso entre los agentes sociales locales y un diálogo abierto entre representantes políticos e institucionales y agentes económicos locales. El papel de los gobiernos locales es integrador y mediador: consiste en lograr la concertación

y la cooperación público-privada-comunitaria (Jiménez, 2008).

Las nuevas formas de ejercicio del gobierno (en clave “gobernanza moderna”) hacen necesarias ciertas cualidades y aptitudes en las personas que están a cargo de la dirección de las entidades territoriales, y se configuran como “nuevos roles del gestor público”, entre los cuales se destacan: 1) roles decisionales; 2) roles interpersonales; y 3) roles informativos. Los primeros se refieren al proceso de innovación y capacidad para la resolución de conflictos y establecimiento de prioridades; los segundos, al ejercicio del liderazgo; y los terceros, a asegurar la información necesaria y suficiente en las redes (Jiménez, 2008). De acuerdo con esto, para iniciar y sostener un proceso de internacionalización territorial es necesario contar con un capital humano cualificado para enfrentar los desafíos internacionales, con capacidades de gestión y de relación con los demás actores territoriales.

Por otro lado, los nuevos retos que impone la globalización a los territorios implican obtener unos escenarios positivos en el nuevo contexto internacional, lo cual a su vez exige ajustes internos, empezando por el ordenamiento territorial, la organización estatal y la titularidad de funciones y competencias de las funciones públicas. En esta perspectiva, la globalización, según Boisier (1995), muestra dos escenarios para el desarrollo regional, uno contextual y otro estratégico, en los cuales se evidencia la contradicción entre las fuerzas exógenas y endógenas que se cruzan sobre los territorios organizados. El escenario contextual se configura a partir de los procesos de apertura económica externa, pero también de apertura interna expresada en la descentralización territorial. El contexto estratégico induce a las regiones a crear estrategias para ser más productivas y competitivas a escala mundial, equitativas en la distribución de los beneficios y participativas en el proceso de toma de decisiones. Los dos contextos hacen complejas las relaciones entre los diferentes niveles gubernamentales (local, regional, nacional y supranacional).

Desde el punto de vista organizacional, se necesita un tipo nuevo de arreglo que poco tiene

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

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

ver con la organización burocrática tradicional (basada en la especialidad sectorial, la centralización del mando y la jerarquía). En esta perspectiva, la gestión tanto de las organizaciones como de los territorios tiene que sufrir diversos cambios (innovativos y adaptativos), caracterizados por una mayor flexibilidad y mayor rapidez en los procesos, pues los cambios tecnológicos exigen mayor capacidad de trabajo en red, debido a que una de las principales características de la globalización radica en el manejo efectivo de la información (Jiménez, 2005).

Riesgos de la internacionalización

Como se ha indicado, la internacionalización territorial ofrece oportunidades y desafíos para los gobiernos subnacionales; no obstante, también presenta riesgos y contingencias, en especial para los territorios y sus habitantes. Algunos de los riesgos más destacados son los siguientes:

- Pérdida de la identidad cultural por las exigencias que en algún momento pueden plantear las entidades de cooperación, situación que se conoce como *globalismo localizado*, un fenómeno de la globalización que termina imponiendo criterios transnacionales en las prácticas locales.
- Pérdida de biodiversidad y daño ambiental debido a la mercantilización de lo histórico, lo étnico, lo arqueológico y lo cultural por el afán de conseguir inversión extranjera y recursos del sistema internacional.
- Enfrentamientos, choques y malos entendidos entre el nivel central nacional y el territorial en la medida que la actividad internacional de las entidades territoriales puede ser asumida como una usurpación de las competencias que tiene el gobierno nacional en materia de relaciones internacionales y cooperación.
- La internacionalización puede terminar en una simple actividad de búsqueda de recursos de corte asistencialista y paternalista que no genere un proceso consolidado y consensuado de desarrollo territorial (Jiménez, Ochoa y Pineda, 2010).

Modalidades de internacionalización territorial

Cooperación internacional (tradicional y descentralizada)

La cooperación internacional como forma de acción internacional tiene una larga historia; sin embargo, ha venido transformándose para adaptarse a las verdaderas necesidades del territorio, y la “cooperación para el desarrollo” no es la única forma de relaciones internacionales que se pueden establecer entre los actores locales. Las nuevas tendencias de la cooperación se dirigen a fomentar “[...] la asistencia técnica, la transferencia de tecnología, el intercambio de experiencias, la formación de recursos humanos (tanto del personal técnico como de los cargos políticos electos) y el desarrollo institucional de manera más amplia” (Zapata, 2007: 22). Así, los beneficiarios que anteriormente eran meramente receptores se convierten en socios activos, consecuentes con la multidireccionalidad que tiene el nuevo concepto de cooperación estratégica y su posterior evolución, que dará lugar a lo que se conoce hoy como “cooperación descentralizada”.

Sobre el concepto de cooperación descentralizada se encuentran múltiples definiciones, y aquí sólo se citan dos. Se sugiere que la “[...] cooperación descentralizada se refiere a las relaciones de colaboración directa entre dos o más gobiernos locales, lo cual es una parte importante pero no toda la acción internacional de dichos gobiernos” (Zapata, 2007: 94). Por su parte, la Confederación de Fondos de Cooperación y Solidaridad establece que “[...] la cooperación descentralizada se fundamenta en la voluntad de participar en proyectos de desarrollo humano y sostenible de los pueblos, en los que la participación popular es un elemento central [...] a través de una gestión conjunta, nacida de las propias iniciativas del tejido social del Sur, y el máximo de respetuosa con el medio ambiente” (2001: 23). Según lo anterior, la cooperación descentralizada sería una modalidad de internacionalización, en la medida que los gobiernos territoriales aprovechan las oportunidades que brinda la cooperación internacional para actuar conjuntamente entre ellos y sus respectivas comunidades. Ahora bien, frente a este tipo de cooperación se distinguen tres características mencionadas por Sanz (2008):

- Arraigo territorial de los actores. Les permite a los gobiernos conseguir apoyo de sectores de la sociedad de una manera más accesible que si estuvieran en una posición distante de la comunidad.
- Colaboración horizontal e intercambio de experiencias. Las acciones no se limitan a recibir ayudas sino, por el contrario, se enfocan en asociaciones de tipo horizontal durables en las que se privilegia la colaboración mutua.
- Reciprocidad, interés y beneficios mutuos. Implica que haya un interés común de las partes para realizar el intercambio y que su homólogo se beneficie de él.
- Debe promover la *participación* de los territorios involucrados. Vinculación de diferentes sectores y actores, coordinada por las instituciones locales o territoriales.
- El *Intercambio horizontal*. Una relación directa entre las instituciones de cada una de las localidades y entre diferentes sectores de la sociedad civil. La colaboración permite que cada municipio aporte su experiencia para que pueda ser aprovechada por el otro (Sanz, 2008, p. 90).
- La *reciprocidad*. El intercambio es mutuo entre homólogos.

Entre las formas de cooperación descentralizada hay que destacar el papel de los hermanamientos como estrategia que tiene un gran potencial en la internacionalización territorial. Esta modalidad, considerada la más antigua (Zapata, 2007), nace como una forma de promover el acercamiento internacional entre pueblos, ciudades, regiones (usualmente de países y regiones diferentes) que tienen algún elemento en común, y consiste en la creación de vínculos institucionales que generan un acercamiento entre los pueblos que hacen parte de dicho intercambio. La ONU, en su resolución 2861 de 1971 señala que los hermanamientos de ciudades es un mecanismo de cooperación muy importante pues pone en contacto, de un país a otro, tanto a los animadores como a poblaciones enteras. De aquí que la naturaleza de estos convenios radica en el hecho de que entre las múltiples colectividades existentes se pueden hallar elementos comunes de diversos tipos (políticos, económicos, culturales, sociales), que coadyuvan a crear los mecanismos de cooperación entre estos y los fortalecen (Confederación de Fondos de Cooperación y Solidaridad, 2001). Los hermanamientos tienen las siguientes características principales:

- El *vínculo* se establece entre entidades (dos o más) que tienen la voluntad y el compromiso de acercarse y compartir valores, conocimientos y recursos.
- El *carácter* va más allá de la sola financiación y actos protocolarios o convenios. Debe conducir a la integración de los pueblos más allá de los gobiernos territoriales.

Promoción o *marketing* territorial

En la literatura sobre el tema se utilizan diferentes términos como *marketing city* y *marketing regional*; sin embargo, se prefiere utilizar el concepto de *marketing territorial* por incluir la palabra territorio, más adecuada a los objetivos del presente estudio (López, SF). No hay una clara definición de esta noción, pues hace parte de una temática reciente y porque implica la participación de diversas disciplinas como la sociología, la economía y la geografía. El PNUD ha tenido interesantes acercamientos a la definición de *marketing territorial*: “El *marketing territorial* o mercadeo territorial es el estudio, investigación, valorización y promoción del territorio con el objetivo de sostener y estimular el desarrollo local, es una respuesta del territorio a la globalización, cuya fuerza se basa en lo más local posible y en lo más único, pero con mirada global” (Castelleti, SF: 37). Otra interesante definición es la de Caroli (Citado por Boiser, 2005), quien *grosso modo* plantea que el mercadeo territorial es una inteligencia de integración y una inteligencia de fertilización, que Boiser explica del siguiente modo: “En el plano de la integración [...] desarrolla una visión integrada de los diversos elementos de los cuales depende el nivel de atraktividad de la oferta territorial. En el plano de la fertilización [...] proporciona los instrumentos operativos y el método” (Boiser, 2005: 11). El Gráfico uno ilustra esta propuesta.

Se resalta de lo anterior el hecho de potenciar el territorio como elemento de vital importancia para impulsar el desarrollo con base en sus propias

Gráfico 1
El marketing territorial



Fuente: Adaptación de Boisier (2005).

capacidades. Se sostiene que para que un territorio pueda realizar *marketing* territorial requiere definir dos aspectos: a) su identidad, que se relaciona con estas preguntas: ¿cómo se define? ¿qué elementos lo identifican? ¿con quién se compara?, ¿cómo se describe?; y, b) su imagen, relacionado con la percepción del territorio más allá de sus fronteras y con la manera como es visto por sus propios habitantes (Boisier, 2005).

En general, se puede pensar en el *marketing* territorial como la respuesta que tienen los territorios para asumir los retos que deben enfrentar día a día, pues concibe el territorio como el lugar propicio para incentivar una serie de alternativas que conducen a la inclusión de actores de diversos tipos, pero que se involucran directamente al compartir un espacio físico y unos determinados intereses. El *marketing* territorial se posiciona como uno de los elementos claves para la generación de desarrollo territorial, pues promueve, entre otros: a) la necesidad de construir una visión de territorio a futuro; b) establecer las potencialidades, es decir, saber cuáles son sus ventajas comparativas y competitivas; c) la participación de todos los actores involucrados.

Ahora bien, para el desarrollo de esta modalidad de internacionalización es indispensable la

generación de un marco jurídico que les otorgue a los gobiernos territoriales el fortalecimiento de la descentralización y que suministre las competencias y recursos necesarios para mejorar su campo de acción⁹. Otro aspecto de gran relevancia es el tema de la publicidad o la imagen corporativa del territorio, dado que la base del *marketing* territorial se centra en gran medida en la identidad. Esta puede ser fortalecida mediante un proceso de comunicación pública o estrategia publicitaria: “[...] la identidad tiene tres dimensiones conceptuales: a) lo que el territorio es (el ser del territorio); b) lo que el territorio dice de sí mismo (comunicación de la identidad); c) lo que el público que se relaciona con él cree que es (la percepción)” (Boisier, 2005: 8).

La construcción de una estrategia de *marketing* territorial, además de lo mostrado anteriormente, llevaría a tener lo que se denominarían “territorios socialmente organizados”, lo cual significa la “[...] definición de un territorio en función de sus capacidades para materializar innovaciones y para generar sinergias positivas entre los responsables de la actividad productiva” (Pallares, 2005: 13). Algunas propuestas concretas para llevar a cabo *marketing* territorial son: 1) la marca como asociación del nombre del territorio a una serie de cualidades de carácter positivo; 2) *benchmarking* para conocer cómo y por qué algunos territorios

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

se promocionan mejor que otros; 3) las relaciones públicas para la creación de una corriente favorable al territorio (López, SF).

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

Inserción en redes

Las redes son la modalidad más innovadora de la internacionalización. La horizontalidad, los niveles bajos de formalización y la autonomía de las entidades asociadas a ellas, les permiten tener flexibilidad en sus relaciones; poseen además de lo mencionado grandes ventajas por cuanto: no exigen un grado de confianza alto; comprometen elevados recursos; consolidan espacios de concertación para la creación de economías de escala, lo que genera valor añadido común; consienten el intercambio de información y experiencias; y vinculan actores aislados y fomentan la colaboración entre instituciones.

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

En cuanto a la naturaleza de las redes, es variada y depende a su vez de múltiples factores (objetivos perseguidos, temas, alcance, intereses, etc...). Hay redes de tipo permanente y otras de naturaleza *ad-hoc* o flexible, como por ejemplo, redes para el intercambio de conocimientos técnicos y experiencias, para el fortalecimiento institucional, para defensa de intereses de algunos actores locales, para el fomento del municipalismo, entre otras¹⁰. Esta modalidad de internacionalización es indispensable, por cuanto las redes son punto de encuentro y plataforma para dar inicio a relaciones de tipo duradero dentro de la cooperación y la posterior implementación de acciones concretas.

El tema de las redes se puede enfocar a partir de la naturaleza de los actores involucrados y del plano en el que operan las redes. Así, se clasifican las redes de la siguiente manera:

- Las *redes subnacionales*, que engloban las acciones de agentes que tienen su campo de acción en el plano local o regional. Las fórmulas de asociación pueden incluir a gobiernos no centrales y actores no gubernamentales que mantengan vínculos horizontales entre sí en este nivel.
- Las *redes transnacionales*, constituidas por actores sociales no gubernamentales de países distintos vinculados en organizaciones para la consecución de objetivos comunes. Sus acciones en general buscan influir en los gobiernos nacionales o en instituciones internacionales, o llamar su atención.
- Las *redes gubernamentales*, integradas por agentes oficiales que pretenden influir particularmente sobre el liderazgo político y la orientación económica de los Estados nacionales. La solidez y pluralidad de las redes intergubernamentales provee cuotas de poder estructural y relacional que permiten el control de recursos por parte de un grupo bien definido y estructurado jerárquicamente (Díaz, 2008).

10. En el campo de las políticas públicas existe una interesante propuesta sobre las redes mixtas de políticas, dentro de las cuales estarían las redes de asunto (abiertas, flexibles, con participación de actores con poder desigual) y la comunidad de políticas (más cerradas, estables, con número limitado y acceso restringido; concita a actores que buscan intereses económicos y profesionales) (Zurbruggen, 2003).

Conclusiones

La internacionalización de los gobiernos territoriales es un hecho inminente, debido a las importantes transformaciones que el Estado-nación moderno ha sufrido como consecuencia de la profundización del proceso de globalización. En el ámbito internacional se ha empezado a reconocer la importancia de los gobiernos territoriales como actores relevantes del sistema, y, a la vez, la internacionalización de los gobiernos territoriales empieza a ser vista por ellos mismos como una oportunidad para su desarrollo. De otro lado, el agotamiento del modelo centralizador del Estado ha hecho evidente la necesidad de consolidar procesos de desarrollo sobre la base territorial, sea esta local o regional, así como la necesidad de involucrar en tales procesos a los gobiernos territoriales, la sociedad civil, la empresa privada y actores de orden nacional y supranacional, si es posible.

Sin embargo, existen algunos obstáculos para aprovechar la internacionalización territorial como una estrategia para el desarrollo, tales como: a) La carencia de competencias adecuadas y mayores niveles de autonomía que permitan a los gobiernos territoriales asumir y desarrollar actividades tendientes a incrementar de las relaciones internacionales; b) enfoques estrechos o limitados que tienen algunos organismos internacionales sobre la forma y tipo de cooperación con las entidades subnacionales; c) aspectos referidos a la gestión y organización propia de los procesos de inserción internacional; d) la falta de conocimiento, capacitación y sensibilización sobre las posibilidades que brinda la internacionalización. A pesar de ello, diversos gobiernos locales han optado por distintas estrategias de internacionalización tales como la cooperación descentralizada, los hermanamientos, el *marketing* territorial y la inserción en redes.

Desde el punto de vista del desarrollo territorial se plantea a los gobiernos subnacionales el desafío de convertirse en entidades políticas capaces de gestionar su desarrollo y asuntos que, al menos, parcialmente, suceden fuera de sus fronteras pero que de una u otra manera puede beneficiarlos o perjudicarlos, y en cierta medida pueden no ser atendidos por la política exterior nacional. Es decir, se trata de pensar en un nuevo modelo de administración que permita acercar a la ciudadanía, los gobiernos territoriales y los actores relevantes, con el fin de actuar en los nuevos escenarios mundiales, lo que implica que las soluciones se construyan

desde la base, en términos de sus recursos, competencias y vocación, con el fin de superar procesos que en muchas ocasiones se manejan de manera vertical o unilateral desde el gobierno central, lo que repercute muchas veces en incoherencias frente a las verdaderas potencialidades de dichas entidades. Con todo, es necesario tener presente el papel del gobierno central en el proceso de internacionalización, más aun cuando este dirige, casi de manera exclusiva, las relaciones exteriores.

Para terminar, vale la pena presentar los puntos a los que debe prestarse atención prioritaria si se quiere iniciar una estrategia de internacionalización:

- Las entidades territoriales deben pensar al mismo tiempo de manera local y global, ya que el espacio de acción se ha ampliado, y presenta ofertas y demandas concretas respecto de las cuales se debe actuar.
- Hay que ir más allá de las actividades habituales de la gestión pública territorial, trascender la visión simplista de la prestación de unos servicios básicos, y ampliar la perspectiva de los conceptos de planeación y gobierno, para generar, a partir de las potencialidades y atributos específicos del territorio, opciones competitivas que permitan el inicio de procesos de inserción internacional exitosos.
- Asumir con propiedad y responsabilidad el proceso de planeación estratégica de la internacionalización y buscar la participación plural de actores que garantice una amplia representatividad y sostenibilidad de la estrategia en el largo plazo.
- Tener claramente definida la visión de futuro del territorio y una imagen prospectiva de sus posibilidades en el contexto internacional, con lo cual se podrá definir claramente la estrategia de internacionalización, diagnosticar potencialidades y generar las capacidades necesarias para asumir el proceso.
- El gobierno central tiene también un importante papel que cumplir: examinar y tener en cuenta los avances en política interna que han desarrollado otros países que efectivamente han enfrentado los procesos de internacionalización de sus regiones, frente a los retos y efectos de la globalización y se encuentran desarrollando mecanismos para apoyar a sus territorios en este desafío.

Bibliografía

- ACOSTA, Alberto (1999). *Algunos Elementos para repensar el desarrollo (Una lectura para pequeños países)*. Programa interdisciplinario de Población y Desarrollo Local Sustentable. Cuenca Ecuador: Universidad de Cuenca.
- ALBUQUERQUE, F. (S.F). *Microempresa, Pequeña Empresa Y Desarrollo Económico Local*. Consultado el 22 de Febrero de 2009 desde www.bantaba.ehu.es/coop/files/view/Desarrollo_econ%c3%b3mico_local.
- ARÁMBULA, A. Santos (2008). *Las relaciones internacionales de las autoridades locales (Actores subestatales en las relaciones internacionales)*. Consultado el 15 de Abril de 2009 desde <http://www.diputados.gob.mx/cedia/sia/spe/SPE-ISS-06-08.pdf>.
- AVRAMESCU, T. y POPESCU, R. (2008). "Tourism. Part of the sustainable local development". Scientific Conference MIBES Larissa. pp. 572-580. En: www.mibes.teilar.gr/.../MIBES%202008%20POSTER%20PROGRAMME.pdf. Consultado en abril de 2010.
- BAUMAN, Z. (2005). *La globalización. Consecuencias humanas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- BECK, Ulrich (1998). *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Barcelona: Paidós.
- BELL, Daniel (2000). *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*. Madrid: Taurus.
- BOISIER, S. (2005). *La imperiosa necesidad de ser diferentes en la globalización: El mercadeo territorial. La experiencia de las regiones chilenas*. Consultado el 26 de Abril de 2009 desde <http://www.redelaldia.org/IMG/pdf/1035.pdf>.
- _____ (1995). *En busca del esquivo desarrollo regional: Entre la caja negra y el proyecto político*. Santiago de Chile: ILPES.
- BORJA, J. Castells, M. (1997). *Local y Global. La gestión de las ciudades en la era de la información*. Madrid: Grupo Santillana de Ediciones.
- BOTERO, M. (2009). *Las relaciones Internacionales de las regiones en un Estado centralista: El caso colombiano*. Ponencia presentada en el marco del "Segundo Coloquio de Administración Pública". ESAP. Bogotá 10, 11 y 12 de Noviembre de 2009.
- BUCHELLI, F. (2009). *Es tiempo de aprovechar las oportunidades globales en su municipio*. Bogotá: Federación Colombiana de Municipios, VNG Internacional.
- CARRASCO, A. (2004). *Sistemática para el desarrollo económico local*. Ponencia para el encuentro internacional. Desarrollo Local en un Mundo Global. México.
- CASTELLETTI, O. (SF). *Un modelo alternativo de desarrollo económico local*. UNDP/APPI. Consultado el 16 de Abril de 2009 desde http://www.prochile.cl/documentos/pdf/seminario_iberpyme_pnud.pdf.
- Confederación de Fondos de Cooperación y Solidaridad (2001). *Municipalismo y solidaridad Guía sobre la cooperación descentralizada*. Colección: Cooperación Municipal No. 5. En: http://www.bantaba.ehu.es/coop/files/view/Muni_y_Soli1.pdf?revision%5fid=56575&package%5fid=56537. Consultado el 1 de Marzo de 2009.
- CORÒ, G. y VOLPE, M. (S.F). *Competitiveness, internationalization and local development: emerging scenarios*. Venice International University. En: www.cavirc.net/htdocs/knowning/Event--ex/...Development-!.../doc3.pdf. Consultado en marzo de 2010.
- CUERVO, L. (2006). "Globalización y Territorio". En: *Cepal Gestión Pública*, Serie 56. Santiago de Chile: ILPES.
- _____ (1998). "Desarrollo económico local: leyendas y realidades". En: *Territorios. Revista de Estudios regionales y Urbanos*. No. 1. pp. 9-24.

- DÍAZ, L. (2008). *La cooperación oficial descentralizada. Cambio y resistencia en las relaciones internacionales contemporáneas*. Universidad Complutense de Madrid. Madrid: Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación.
- JIMÉNEZ, W.G., OCHOA, A. y PINEDA, E. (2010). "Internacionalización territorial. Posibilidades y dificultades para los gobiernos subnacionales". Revista *Administración & Desarrollo*. ESAP. Vol.38. No. 52. pp. 113-130.
- JIMÉNEZ, W.G. (2008). "Gestión Pública y Desarrollo Territorial. Gobernanza para la gestión del desarrollo local". En: NIÑO, B. (Comp.) *Descentralización, conflicto, participación y territorio*. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. pp. 279-326.
- _____ (2005). "Internacionalización e integración, los retos sobre la gobernanza y la gestión pública de la ciudad. El caso Bogotá". En: JUVINAO M. y BERNAL, I. (Comps.), *Reflexiones de la administración pública*. ESAP. Bogotá. pp. 155-177.
- LECOURS, A. (2002). "When Regions Go Abroad: Globalization, Nationalism and Federalism", Conference "Globalization, Multilevel Governance and Democracy: Continental, Comparative and Global Perspectives". Queen's University, Kingston, en: www.pinkcandyproductions.com/portfolio/conferences/globalization/pdfs/lecours.pdf. Consultado en abril de 2010.
- LÓPEZ, A. (SF). *Marketing Territorial. Iniciativa para la formación y el empleo XXI*. Consultado el 22 de Marzo de 2009 desde <http://www.formater.com/ressources/telechargement/article/marketing%20territorial.pdf>.
- MEDINA, J. (1996). "Los aspectos psicosociales y culturales en la competitividad y la gestión del desarrollo regional". En: Medina, J. y Varela, E. (Comps.) *Globalización y gestión del desarrollo regional*. Cali: Universidad del Valle.
- MONCAYO, E. (2003). *Geografía económica de la comunidad Andina. Las regiones activas en el mercado comunitario*. Bogotá: Comunidad Andina de Naciones.
- PAQUIN, Sthépan (2005). "Du local à l'international: nouveaux acteurs, nouvelle diplomatie". *Revue Internationale de Politique Comparée*. Vol. 12. N0. 2, pp. 129-142. En: www.cairn.info/revue-internationale-de-politique-comparee-2005-2.htm. Consultado en abril de 2010.
- PALLARES, Z. (2005). Desarrollo económico a partir de lo local. Programa ART GOLD Colombia. PNUD/APPI. Consultado el 16 de Abril de 2009 desde <http://www.iberpymeonline.org/Venezuela130705/Zoi-loPallares.pdf>.
- PARRA, C. (2009). *Internacionalización para el desarrollo local: Marco de actuación y competencias de las entidades territoriales frente a la internacionalización*. Tesis no publicada. Escuela Superior de Administración Pública, ESAP.
- PINTO, M. (2006). *Desarrollo económico local: Orientaciones e instrumentos para alcaldes y gobernadores*. Bogotá: Legis.
- POLÉSE, M. (1998). *Economía urbana y regional. Introducción a la relación entre territorio y desarrollo*. Cartago-Costa Rica: Libro Universitario Regional.
- PONCE, A. (2009). "Cooperación transregional y binacional en América del Norte: hacia un marco de análisis". Ponencia presentada al XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Salvador de Bahía-Brasil, 27 a 30 de octubre.
- Presidencia de la República (2007). *La cooperación internacional y su régimen jurídico en Colombia*. Acción Social. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia.
- RODRÍGUEZ, S. (2005). "Relaciones internacionales descentralizadas, una experiencia desde Chiapas". Ponencia presentada en el encuentro nacional *La inserción internacional de Chile. Perspectiva desde las regiones*. Punta Arenas. Chile. Consultado el 15 de Abril de 2009 desde http://www.cooperaciondescentralizada.gov.cl/1511/articulos-68341_recurso_1.pdf.

- SANTOS, Boaventura (2002). *La globalización del derecho. Los nuevos caminos de la regulación y la emancipación*. Bogotá: Universidad Nacional-ILSA.
- SANZ, B. (2008). *Elementos para la construcción de una política pública local de cooperación descentralizada*. Vol. 2. Barcelona: Diputación de Barcelona.
- SASSEN, S. (2001). *¿Perdiendo el control? La soberanía en la globalización*. Barcelona: Ediciones Bellaterra.
- SERRA, A. (2008). *Fortalecimiento institucional de los gobiernos locales. La aportación de la cooperación descentralizada pública directa UE-AL*. No. 5. Barcelona: Colección de Estudios de Investigación.
- SOUKIASSIAN, C. (SF). *La actividad internacional de las entidades sub-estatales*. Consultado el 18 de Marzo de 2009 desde: <http://www.pontisweb.com/La%20actividad%20internacional%20de%20la%20entidades%20sub-estatales.pdf>.
- STOCCHIERO, A. (2002). “International partnerships for local development”. International Conference on Territorial Development, CeSPI. En: www.cespi.it/STOCCHIERO/local%20development.pdf. Consultado abril de 2010.
- UGALDE, A. (2006). “La acción exterior de los actores gubernamentales No Centrales: Un fenómeno creciente y de alcance mundial”. En: *Politika*. Universidad del País Vasco. Revista de Ciencias Sociales. N° 2. pp. 115-128.
- ZAPATA, E. (2007). *Manual práctico para internacionalizar la ciudad*. Vol. I. Barcelona: Diputación de Barcelona.
- _____ (2008). *Dinámicas de articulación internacional a iniciativa de los gobiernos locales: Panorama actual y retos a futuro*. Consultado el 15 de marzo de 2009 desde http://www.conferenciasocd.org/docs/articulacion_internal_entre_gl_e%20zapata.pdf.
- ZEA, M. (2002). *Fundamentos Jurídicos sobre la cooperación internacional en Colombia*. Bogotá: Agencia Colombiana de Cooperación Internacional ACCI.
- ZUBELZÚ, G. (2004). *Provincias y relaciones internacionales*. Consultado el 3 de mayo de 2009 desde www.cooperaciondescentralizada.gov.cl/1511/articles-68378_recurso_1.pdf
- ZURBRIGGEN, C. (2003). Las redes de políticas públicas. Una revisión teórica. En *Colección documentos*. Catalunya: Instituto Internacional de Gobernabilidad.