

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. CONCLUSIONES GENERALES SOBRE EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN TERRITORIAL

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. Desde 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 ésta 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 asumir 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 en el tema de las relaciones internacionales; b) Ciertos enfoques que manejan algunos organismos internacionales sobre la forma y tipo de cooperación que suministran a las entidades subnacionales; c) Aspectos referidos a la gestión y organización propia de los procesos de inserción internacional, y d) La falta de conocimiento, capacitación y sensibilización sobre las posibilidades que brinda el tema internacional. A pesar de ello, diversos gobiernos locales han optado por diversas estrategias de internacionalización tales como la cooperación descentralizada, los hermanamientos, el marketing territorial y la inserción en redes.

Se presenta entonces un desafío a los gobiernos territoriales para convertirse en entidades políticas capaces de gestionar su desarrollo y, además de esto, gestionar asuntos que al menos parcialmente, se desarrollan fuera de sus fronteras pero que de una u otra manera puede beneficiarle o perjudicarlo y que en cierta medida pueden no ser atendidos por la política exterior nacional. Es en el ámbito local en donde se concretan las necesidades de la ciudadanía y se generan las alternativas para alcanzar mayores niveles de desarrollo y para hallar soluciones concretas a la gran variedad de problemáticas que

surgen, para alcanzar este objetivo es necesario incorporar una gran cantidad de actores que interactúan en escenarios y problemáticas múltiples.

Es decir, se trata de pensar en un nuevo modelo de administración pública que permita acercar a la ciudadanía, los gobiernos territoriales y los actores relevantes, con el fin de asumir 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 dentro del proceso de internacionalización, más aún cuando éste dirige, casi de manera exclusiva, las relaciones exteriores. Se debe impulsar la visión acerca que la acción internacional de los gobiernos locales no es una afrenta al Estado-nación en cabeza del gobierno central, por el contrario, es el reconocimiento a la capacidad de trabajo conjunto entre los distintos niveles de gobierno lo cual potencia las acciones de los diversos actores y aporta aún más en la búsqueda del desarrollo.

En general, la evidencia muestra que en los casos estudiados ha tenido un gran protagonismo el nivel central, es decir, el Estado-nación sigue vigente. De otro lado, los municipios que iniciaron o están iniciado procesos de inserción internacional por sí mismos, son núcleos urbanos de cierta importancia, es decir, ciudades. Esto permite decir que la mayoría de pequeños municipios y provincias no tienen la capacidad ni sensibilidad necesarias para iniciar estos procesos, y que sólo en la medida que sumen esfuerzos de manera asociativa tendrán alguna oportunidad, como lo demuestra alguna experiencia exitosa. Por ello se puede concluir que la globalización si es un oportunidad para la inserción de cara al desarrollo, pero solamente para aquellos territorios organizados y con ciertas ventajas competitivas y comparativas. En este punto se estaría comprobando el carácter asimétrico de la globalización. Por ello y en procura de avanzar en la ejecución y desarrollo de las actividades de internacionalización es importante, por ahora, contar con el apoyo de los gobiernos centrales y departamentales, pues a partir de estos se pueden generar iniciativas que coadyuven a mejorar los niveles de información y desempeño de las entidades territoriales más pequeñas.

En el caso de las experiencias internacionales, se concluye que la postura de algunos actores involucrados en las modalidades de internacionalización es deformada, pues aunque en algunos países de América Latina se han realizado avances alrededor del tema, son muchos los gobiernos centrales que aún

persisten, casi y de manera exclusiva, en el manejo de dichos procesos, esto se debe en gran parte a la carencia de mecanismos jurídicos que permitan a los gobiernos territoriales desarrollar este tipo de prácticas y de los enfoques que manejan algunos organismos internacionales frente a la forma y tipo de cooperación que suministran a dichas entidades.

Al describir las experiencias colombianas se observó que algunas entidades territoriales (grandes ciudades, algunos departamentos) han podido vincularse a los procesos globales implícitos en la internacionalización, siendo esto posible por la búsqueda de cooperación internacional (tradicional o descentralizada), desarrollar actividades de marketing territorial o la participación en redes. Ello les ha permitido diseñar estrategias innovadoras en procura de optimizar su gestión pública, estrechar lazos comerciales que mejoren sus economías y la participación activa en escenarios, anteriormente limitados para este tipo de entidades, donde se discuten temas que intervienen directamente con el desarrollo local de las mismas. Lo que se encontró para el caso de la mayoría de pequeñas unidades territoriales, fue que no cuentan con la capacidad institucional necesaria para iniciar procesos de internacionalización, pero esto no significa que no puedan asumir ciertos retos y desarrollar un programa de internacionalización así sea enfatizando en alguna de las modalidades, tales como la cooperación internacional para la cual no se necesita un desarrollo económico e institucional importante; así lo demuestra uno de los casos estudiados (Caldono).

Lo anterior, lleva a concluir que hay modalidades más asequibles, según el nivel de desarrollo territorial y la complejidad del aparato político-administrativo. Los departamentos y grandes ciudades pueden iniciar procesos de marketing territorial y participación en redes, mientras que los municipios de pequeño tamaño pueden probar con la Cooperación internacional buscando directamente recursos de afuera (cooperación descentralizada) o a través del sistema de Acción Social del nivel nacional (cooperación tradicional); también pueden obtener recursos y compartir experiencias a través de los hermanamientos. A medida que se va ganando en experiencia, se genera conocimiento y capacidad institucional para asumir otras modalidades de internacionalización más complejas.

Finalmente, la relación entre procesos de internacionalización y desarrollo territorial es fuerte, según lo observado. Este hecho es constatado por la adopción dentro de los planes de desarrollo territorial (municipales y departamentales) de la dimensión internacional; en unos más que en otros, se formulan objetivos, programas, proyectos y hasta metas concernientes

a la proyección e inserción internacional de las entidades locales y de su importancia estratégica para el desarrollo social, económico y cultural de los pueblos.

2. SITUACIÓN DE LAS MODALIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LOS CASOS ESTUDIADOS

Según la observación directa, la revisión documental y las entrevistas realizadas se evidencia que la modalidad de internacionalización más utilizada es la cooperación internacional. En efecto, al realizar el análisis de las variables su comportamiento fue considerado alto en el estudio de caso, y de otro lado en las entrevistas apareció mencionada con mayor frecuencia. Ahora bien, se observa una fuerte tendencia a continuar actuando bajo los criterios de la cooperación tradicional, donde el gobierno central juega un papel muy importante ya que canaliza y centraliza las acciones que en la materia realizan los municipios. No obstante, esto no excluye que las entidades territoriales, aunque de manera tímida, empiezan a utilizar los criterios de la cooperación descentralizada con el fin de complementar su accionar en el contexto internacional de manera directa.

En segundo lugar se encuentra la modalidad de marketing territorial con un desarrollo medio según lo observado. Esto en tanto se tiene la visión que los procesos de marketing territorial se centran en la dimensión económica quedando excluidos de la dinámica territorios cuya fortaleza económica y financiera es muy baja (en este sentido el marketing requiere realizar cierto nivel de inversiones y contar con una base económica). No obstante, se encuentra que aun municipios tan pequeños como Caldono pueden realizar acciones que se enmarcan dentro de esta modalidad apuntándole a otras dimensiones como la política, así mismo el uso de esta modalidad no se evidencia de manera única en la existencia de un plan o marca territorial, hay otros elementos dependiendo de la vocación del territorio y el enfoque del proceso de internacionalización que indican actividad dentro de esta modalidad.

En tercer lugar se encuentra la modalidad de redes que tiene un nivel bajo de aplicación, ya que no ha sido visualizada en su total dimensión por parte de los actores trabajados, debido a que es muy incipiente el uso de ésta dentro de los gobiernos locales como estrategia para su internacionalización. En todos los casos observados aún no se concibe una ruptura de los modelos rígidos que se utilizan alrededor del apoyo regional y que a su vez limita el reconocimiento de los gobiernos territoriales como actores activos en la

construcción de los nuevos procesos de interacción e intercambio que surjan en su territorio. Se considera como una de las consecuencias las dificultades que tienen una gran parte de las entidades territoriales dada su realidad económica y social, pues si bien día a día se aumentan las posibilidades de participar en red, no es suficiente contar con la voluntad, sino que adicional a esto, se requiere del fortalecimiento de su infraestructura a nivel de recursos humanos, técnicos y tecnológicos.

Las redes se han consolidado como un mecanismo para la promoción de la imagen de las entidades, a través del cual se fortalecen relaciones entre los miembros, posibilitando la obtención de cooperación e interrelación de los mismos. De igual forma la participación en éstas genera dentro de los actores un fortalecimiento no sólo de sus funciones, sino que a su vez desarrolla elementos de liderazgo que pueden ser empleados en el empoderamiento de nuevos espacios de actuación, esto se observa a través de la participación que tienen las entidades territoriales en su vinculación a los diferentes tipos de redes (transnacionales, subnacionales y gubernamentales) en donde cada una de éstas suministra escenarios diferentes no sólo en su contexto sino en el enfoque de su trabajo.

3. SITUACIÓN DE LAS VARIABLES DE DESARROLLO TERRITORIAL

La variable político institucional en la perspectiva de la internacionalización, tiene niveles distintos de desarrollo cuando contrastamos la situación de los municipios frente a la de los departamentos. A nivel municipal, existe un bajo nivel de desarrollo en el tema, ya por que se desconoce o por que se menciona tímidamente, y a nivel local no existen agendas estratégicas al respecto; tampoco existen dependencias especializadas o presupuestos específicos que permitan jalonar este aspecto. A nivel departamental el nivel de desarrollo es medio. Aun cuando el tema es conocido y trabajado de manera especializada, con agendas estratégicas incluso, y presupuestos asignados, estas dependencias suelen ubicarse en una posición intermedia dentro de las organizaciones, de modo que su capacidad de decisión es débil, o se encuentra limitada.

En consecuencia, se constata un nivel medio de desarrollo político institucional; según sea el grado de avance institucional en el tema de la gestión para el desarrollo e internacionalización, se pudo apreciar que corresponde su atención a las áreas de **planeación** y de desarrollo, y que su rango de acción exige la participación de actores públicos y privados, con o sin ánimo de lucro, nacionales e internacionales. En este sentido hay que destacar la gestión de las

ADEL de Vélez y de Silvia –a la que pertenece Caldono–, la primera como pionera nacional, que logró constituirse con el apoyo de dos gobernaciones y veinte alcaldías, en un espacio geográfico interesante para la articulación de la acción regional, como es el de la cuenca del río Suárez; y Caldono por ser el primer municipio norte caucano en develar la internacionalización como una oportunidad de gestión para el desarrollo. Hecha claridad sobre los aspectos concernientes al desarrollo político institucional con miras a la internacionalización, respecto de los estudios realizados, se presenta a continuación el análisis correspondiente al elemento económico.

La variable económica tiene como concepto central la competitividad, perseguida mediante proyectos productivos que favorezcan la generación de empleo e inversión. En esta medida es posible indicar, según los estudios realizados, que existe un nivel alto en el desarrollo económico general, respecto de los casos estudiados. Así, el mayor esfuerzo en materia de competitividad es el emprendido por la gobernación de Santander, cuyo plan de gobierno 2008-2011 “Santander incluyente” fue galardonado con el premio al mejor plan de desarrollo de las entidades territoriales del Departamento Nacional de Planeación –DNP–, en la categoría de planes de desarrollo departamentales, por encontrar que el proceso de concertación que le dio origen corresponde plenamente con el título presentado.

Luego se ubica el SCIC de Caldas, incluido en el plan de desarrollo “Para hacer de Caldas nuestra mejor empresa”, que respecto al desarrollo e internacionalización se estructura con elementos tendientes a la competitividad, haciendo eco de su título, pero reserva también consideraciones respecto a intercambios de tipo educativo y cultural, disminuyendo así la intensidad de la relación entre la internacionalización y la competitividad. Por último, en el caso de Caldono, aunque su centro poblado se encuentra a pocos kilómetros de la carretera Panamericana, el estado general de sus vías y la infraestructura productiva han mantenido un relativo aislamiento de la población respecto del país, y en esa medida no posee grandes proyectos de producción para exportaciones, ni es un destino turístico recurrente o por explotar. No mientras permanezca en el aislamiento, y emerger de una situación así exige la participación incondicional de toda la sociedad, tal y como sugiere el título del plan de desarrollo de Caldono “Participación para el desarrollo, diversidad para la convivencia”.

Se aprecia un nivel medio de desarrollo social cultural, en la medida que se conciben y ejecutan acciones de cooperación en temas de educación y promoción cultural, pero de manera complementaria al desarrollo económico

esperado. Antes de abordar la última variable estudiada sobre la categoría del desarrollo territorial, la variable ambiental, es preciso señalar que en temas de carácter social cultural es bastante regular el acceso de los territorios a recursos de cooperación internacional, principalmente de los municipios más pequeños y con mayores problemáticas en este sentido. No por ello es mecanismo soslayado en la gestión de los territorios mejor equipados, como el caso de Manizales, que realizó el proceso de modernización de su Secretaría de educación a través de un convenio para cooperación y asistencia técnica, con el Ministerio de Educación Nacional y el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe –CELAR–.

Al revisar la internacionalización en cuanto a medidas de protección, recuperación y manejo medio ambiental, es notoria la ausencia de programas ambientales estructurados bajo el influjo de la internacionalización, de modo que es posible inferir un bajo nivel de desarrollo ambiental, en la perspectiva de la internacionalización, aun cuando en términos generales se establezcan pautas para la gestión del desarrollo ambiental. Además, las pocas alusiones relacionadas a la gestión del desarrollo e internacionalización de estas entidades territoriales, tienen una inspiración fundada en la consecución de los objetivos de la competitividad económica, más que en la sostenibilidad ambiental.

4. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

A continuación se presenta el logro de cada uno de los objetivos específicos planteados para la presente investigación.

4.1. Caracterizar la situación actual de los gobiernos territoriales colombianos frente al proceso de internacionalización

Este objetivo se cumple ya que el estudio logra determinar el estado del arte de la internacionalización en el caso de las entidades territoriales colombianas, según lo desarrollado especialmente en el capítulo tercero en donde se presentan las experiencias en el tema.

Al describir las experiencias colombianas se observó que algunas entidades territoriales (grandes ciudades, algunos departamentos) han podido vincularse a los procesos globales implícitos en la internacionalización, siendo esto posible por la participación en redes, hermanamientos, asociaciones o en general con algún tipo de cooperación internacional y/o descentralizada. Ello les ha permitido diseñar estrategias innovadoras en procura de optimizar su

gestión pública, estrechar lazos comerciales que mejoren sus economías y la participación activa en escenarios, anteriormente limitados para este tipo de entidades, donde se discuten temas que intervienen directamente con el desarrollo local de las mismas. Lo que se encontró para el caso de la mayoría de pequeñas unidades territoriales, fue que la mayoría no contaba con algún tipo de institucionalidad que les permitiera atender y gestionar la internacionalización, y que cuando surgió alguna acción internacional, fue de manera espontánea, no planificada ni consciente, sino a propósito de acciones aisladas.

4.2. Establecer el marco de actuación de las entidades territoriales frente a la internacionalización

Este objetivo también se cumple en la ejecución del estudio y se desarrolla específicamente en el capítulo uno. Se constata la carencia de un sistema adecuado de competencias y funciones internacionales o globales para los gobiernos territoriales, los cuales quedan supeditados a la dirección y tutela del gobierno central. Al respecto se pueden señalar tres conclusiones: 1) La dirección y manejo de las relaciones internacionales está en cabeza del Presidente de la República; 2) Las normas en materia de cooperación internacional se circunscriben a las relaciones entre estados, no entre entidades subnacionales (convención de Viena I y II), y 3) Dentro de la distribución de competencias entre el nivel central y las entidades territoriales no se le reserva a éstas últimas un ámbito de actuación internacional, salvo el caso de las entidades territoriales fronterizas.

4.3. Analizar los riesgos y las oportunidades que el proceso de internacionalización genera para el desarrollo de las entidades territoriales

Este objetivo se cumple también pues en el desarrollo de la investigación se logró constatar que la internacionalización genera muchas más oportunidades que riesgos para las entidades territoriales. Las entrevistas arrojaron, casi por unanimidad, que se considera la internacionalización como una OPORTUNIDAD para los gobiernos territoriales y se puede decir que en los casos estudiados existe una positiva expectativa sobre el fenómeno y ninguna o escasa referencia a concebirla como una amenaza o aspecto negativo. Esta visión positiva del fenómeno favorece el desarrollo territorial y se concreta en aspectos como:

- Proyección internacional del territorio;
- Potenciar recursos y generar capacidades locales de gestión, y
- Atracción de inversiones y obtención de recursos de cooperación.

Sin embargo, del análisis realizado se infieren algunos posibles riesgos que un proceso de internacionalización puede generar como los siguientes:

- Pérdida de la identidad cultural por las imposiciones que en algún momento pueden exigir entidades de cooperación. Situación que se puede dar en el momento que una entidad territorial no tenga claramente definida la visión del territorio, de donde son y para donde van, con objetivos claros de acción internacional que les permitan tener capacidad de decisión frente a las ofertas de los diferentes actores cooperantes, de lo contrario, estaríamos en lo que se conoce como el globalismo localizado como 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; esto por el afán de conseguir inversión extranjera y recursos del sistema internacional;
- Enfrentamientos, choques y mal 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. Así mismo, en materia de cooperación internacional, se cruzan acciones que cuando provienen de la cooperación descentralizada no pasan por el filtro del nivel nacional, y
- El proceso de 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.

Se concluye entonces que las modalidades no son excluyentes entre sí sino complementarias, y que el uso de una u otra modalidad responde u obedece más a las condiciones de cada entidad territorial como por ejemplo su vocación y desarrollo económico, político y cultural. Pareciera que a mayor desarrollo económico (caso Santander), se apostara por el marketing territorial y menos por la cooperación internacional y *contrario sensu*: a menor nivel de desarrollo la estrategia se decante por la cooperación internacional.

4.4. Identificar estrategias y modalidades de internacionalización utilizadas en algunos casos exitosos nacionales e internacionales

Este objetivo se cumple y los resultados se presentan en: a) Capítulo tres, en el cual se señalan experiencias tanto nacionales como internacionales; b) Capítulo cuatro en el cual se hace el estudio de los tres casos seleccionados, y c) Capítulo cinco que analiza las dimensiones de lo internacional y el desarrollo local en cada uno de los casos.

4.5. Determinar aspectos relativos al fortalecimiento de la gestión pública para la internacionalización de los gobiernos territoriales

Este objetivo se cumple ya que durante la investigación se logra constatar aspectos claves que en materia de gestión caracterizan los esfuerzos de internacionalización de los casos abordados los cuales se describen a continuación:

- La revisión documental, las entrevistas realizadas y la observación directa, permiten establecer que las iniciativas de internacionalización, tanto para el caso de los municipios como de los departamentos, deben estar respaldadas desde los respectivos *planes de desarrollo* como documento guía por excelencia de la gestión pública. A través del plan de desarrollo se le otorga legitimidad al proceso y la asignación de recursos para las acciones que implican la puesta en marcha de la iniciativa, elementos determinantes para el éxito de cualquier tipo de gestión pública local;
- Los actores entrevistados coinciden en señalar la importancia de llevar la estrategia de internacionalización a una *política pública* que le permita permanecer en el tiempo y hacerse de obligatorio cumplimiento a las administraciones que pasen por el territorio (muchas veces esta política se concreta en un acuerdo municipal o una ordenanza departamental). Así mismo, la construcción de una política pública debe llevar implícito la elaboración de *planes estratégicos* que permitan dar seguimiento y hacer evaluación al avance de política pública de internacionalización territorial;
- En cada uno de los casos analizados se observa la importancia de fomentar la asociatividad de los actores privados que tienen presencia en el territorio, (por ejemplo, los pequeños y medianos empresarios) a través de esta asociatividad se facilita la interlocución entre los diferentes actores (en especial con la administración local), permite enfrentar de manera más adecuada la competencia externa y facilita la generación de

- conocimiento con calidad. De igual forma, facilita la participación de los privados en las actividades derivadas de la construcción y la puesta en marcha de la estrategia de internacionalización al lograr definir interlocutores válidos entre los diversos actores privados;
- Se evidencia la alta importancia que se le da a los procesos de *articulación público-privada* con el fin de armonizar la visión del territorio y actuar de manera integrada en el desarrollo de la estrategia generando formas de institucionalidad como las ADEL, Asociaciones de Municipios, Sistemas de Cooperación, entre otros. Esta articulación conlleva un alto compromiso tanto de los actores públicos como privados en el desarrollo de la estrategia y le permite a las entidades territoriales contar con recursos adicionales a los que la administración puede destinar; así mismo, la participación de actores privados indica compromiso en el desarrollo de la iniciativa, control sobre el éxito de las acciones emprendidas y sostenimiento en el tiempo del proceso aun a pesar de los cambios de gobierno;
 - Necesidad de apropiar recursos propios para cofinanciar los proyectos (contrapartidas). Este aspecto es relevante por cuanto actualmente se presenta un desafío a los gobiernos territoriales de convertirse en entidades políticas capaces de gestionar su desarrollo y, además de esto, gestionar asuntos que al menos parcialmente se desarrollan fuera de sus fronteras pero que de una u otra manera puede beneficiarle o perjudicarlo y que en cierta medida puede no ser atendidos por la política exterior nacional;
 - Buscar aliados estratégicos y fomentar la participación ciudadana. Teniendo en cuenta que es en el ámbito local en donde se concretan las necesidades de la ciudadanía y se generan las alternativas para alcanzar mayores niveles de desarrollo y para hallar soluciones concretas a la gran variedad de problemáticas que surgen para alcanzar este objetivo, es necesario incorporar una gran cantidad de actores que interactúan en escenarios y problemáticas múltiples, sin embargo es importante organizar el tipo de aliados que se buscan, es importante tener claro en que temáticas y a quienes se puede acudir para buscar y encontrar lo que en verdad se requiere. En este punto es muy importante que el proceso y las actividades de inserción internacional sean participativas y cuenten con el respaldo y apropiación de la comunidad y los líderes que la representan;
 - Voluntad política. Según lo observado se identificó este aspecto como elemento fundamental en el proceso de Internacionalización, debido a que la participación y vinculación política son fundamentales para dar continuidad a un proceso que requiere de tiempo para que empiece a

dar resultados tangibles y duraderos. El hecho que se haga hincapié en la formulación de una política pública sobre internacionalización demuestra el hecho que estos procesos están muy expuestos a la buena o mala disposición que el gobernante de turno tenga para con ella, pero afortunada o desafortunadamente la voluntad política es un elemento crítico, la menos al comienzo del proceso, y

- Contar con recursos necesarios (especialmente capital humano capacitado y sensibilizado en el tema). Según la observación directa, la revisión documental y las entrevistas realizadas se evidencia que éste es uno de los aspectos relevantes en el proceso de internacionalización dado que los recursos (humanos, financieros, tecnológicos y físicos) son determinantes a la hora de elaborar y desarrollar una estrategia de internacionalización exitosa. Al referirse de manera individual a cada uno de estos recursos se encuentra con respecto al recurso humano la necesidad de tener un equipo claramente identificado, con responsabilidades y metas específicas. Se requiere funcionarios con criterio político, capacidad diplomática, conocimiento económico y excelente manejo de las relaciones con la comunidad, de forma tal que logre apuntar de manera eficiente a los escenarios internacionales adecuados. Los responsables de la estrategia deben conocer y comprender el entorno local y el contexto global. Además de lo anterior quien esté a la cabeza del tema debe estar en constante interacción con las demás áreas del gobierno territorial y debe convertirse en un interlocutor válido y siempre disponible para los socios extranjeros, siendo este uno de los motivos por el cual se requieren recursos tecnológicos (internet, página web, acceso telefónico) que permita agilizar dicha interacción.

En tanto, y con respecto a los recursos físicos y financieros el área político-administrativa sobre la cual recae el grueso de la responsabilidad de manejar el proceso de inserción internacional de una entidad territorial, debe estar en la capacidad de tener la visión global de los diferentes aspectos y modalidades enunciados con el propósito de articularlos a acciones concretas de naturaleza internacional; puede ello estar en cabeza de una dependencia ya existente, o en un área específica para el tema, para que esto ocurra es indispensable que se cuente con un espacio y una infraestructura que permita el desarrollo de su labor y que así mismo dé un mínimo de continuidad al trabajo, para lo cual se requieren recursos que permitan la ejecución de dicha herramienta y como se ha mencionado, se dé continuidad.

- Capacidad institucional y el tamaño del municipio. Como se indicó en el capítulo de análisis, pareciera que los procesos de internacionalización

estuvieran reservados a entidades territoriales con cierta capacidad institucional, tales como departamentos y ciudades capitales o intermedias; sin embargo, a pesar de esta situación, iniciar procesos de internacionalización desde un pequeño municipio es posible ya sea mediante una asociación de municipios (AMUNORCA) o incluso de manera independiente como el caso del municipio de Caldoño. Por ello, una de sus estrategias ha sido el fortalecimiento de las capacidades para luego poder formular y gestionar los proyectos de cooperación.

5. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis 1: *“Si las entidades territoriales conocen las ventajas de la internacionalización y reciben asesoramiento sobre el tema, entonces podrán iniciar procesos de construcción de agendas de internacionalización exitosas”*. Esta hipótesis es parcialmente cierta, pues en todo caso se necesita de la voluntad política para desencadenar los procesos.

Hipótesis 2: *“Es posible definir mediante un proceso de gestión territorial, agendas o estrategias para la internacionalización las cuales pueden ser aplicadas por las entidades territoriales”*. Este enunciado se comprobó durante el estudio, el cual enseñó que la generación de capacidades para la internacionalización es un proceso endógeno y particularizado. Los casos de Caldoño, Caldas y Santander demuestran la posibilidad de diseñar políticas y programas de internacionalización, los cuales son liderados por los gobiernos territoriales que pasan a cumplir el papel de coordinadores y animadores de dichos procesos.

6. CONCLUSIÓN FINAL

El desarrollo de una estrategia de internacionalización exitosa exige de un equipo claramente identificado, con responsabilidades y metas específicas. No obstante si se logra la estrategia, a través de los gobiernos territoriales se permitirá una mejor concreción de los fines del Estado democrático de Derecho, pues el desarrollo es en sí mismo la materialización de los derechos humanos en su amplia concepción. Para ello, se requiere de funcionarios con criterio político, capacidad diplomática, conocimiento técnico y excelente manejo de las relaciones con la comunidad, de forma tal que logre apuntar de manera eficiente a los escenarios internacionales adecuados. Los responsables de la estrategia deben conocer y comprender el entorno local y el contexto global. Además de lo anterior quien esté a la cabeza del tema debe estar en constante interacción con las demás áreas del gobierno territorial y debe

convertirse en un interlocutor válido y siempre disponible para los socios extranjeros. El área político-administrativa sobre la cual recaiga el grueso de la responsabilidad de manejar el proceso de inserción internacional de una entidad territorial debe estar en la capacidad de tener la visión global de los diferentes aspectos y modalidades enunciados con el propósito de articularlos a acciones concretas de naturaleza internacional; puede ello estar en cabeza de una dependencia ya existente, o en un área específica para el tema.