



Síntesis del Seminario: Hacia una acción internacional sostenible Miradas cruzadas entre América Latina y Europa

Jueves, 5 de julio de 2018 de 9h a 17h
Hôtel de Ville (Ayuntamiento) de París

En los últimos años, varios gobiernos locales en el mundo han venido reforzando y aumentando su presencia en el escenario internacional, haciendo más coherentes las acciones realizadas por sus distintas áreas en las temáticas relacionadas a la cuestión urbana. No obstante, debido a la falta de institucionalización, estos procesos no siempre sobreviven a las alternancias políticas o a los cambios institucionales, impidiendo que los gobiernos locales puedan aprovechar los beneficios aporta una política de internacionalización al desarrollo del territorio. La sostenibilidad de la internacionalización requiere desarrollar una estrategia en varios niveles: local, nacional e internacional.



El objetivo de este seminario ha sido compartir y contrastar, entre ciudades de las dos regiones (América Latina y Europa), elementos que pueden contribuir a dar sostenibilidad a la acción internacional que lleva a cabo un gobierno local. Desde AL-LAs se entiende que la internacionalización debe ser una política pública coherente con la identidad local y las expectativas de los habitantes. El contenido del seminario se ha construido a partir de los planteamientos del Cuaderno AL-LAs n° 8: "*Hacia una acción internacional sostenible en las ciudades*" que pertenece a la Colección de Cuadernos para la internacionalización de las ciudades¹.

Un centenar de personas participaron en el seminario: representantes de gobiernos locales y regionales de Europa, América Latina y África, en su mayoría miembros de Cités Unies France, AL-LAs y Plataforma; investigadores y estudiantes de universidades francesas; representantes de otras redes de ciudades de

¹ Ver <https://proyectoallas.net/2018/07/03/cuaderno-8-hacia-una-accion-internacional-sostenible-en-las-ciudades/>

las dos regiones; así como representantes de organismos internacionales. El presente documento realiza una síntesis de las principales ideas fuerza.

SESIÓN DE APERTURA POR LOS ORGANIZADORES

Ponentes:

- **Patrizianna SPARACINO-THIELLAY**, Delegada General de Relaciones Internacionales de la Ciudad de París
- **Roland RIES**, Alcalde de Estrasburgo, Presidente de Cités Unies France (CUF)
- **Hervé CONAN**, Director del Departamento América Latina y Caribe, Agence Française de Développement (Agencia Francesa de Desarrollo) (AFD)
- **Noelia Erika WAYAR**, Directora de Relaciones Internacionales de la Ciudad de Córdoba y representante de Mercociudades
- **Cristian ESPINOSA**, Director de Relaciones Internacionales del Municipio Metropolitano de Quito, Ecuador, y representante de la Alianza Euro Latinoamericana de Cooperación entre Ciudades (AL-LAs)
- **Marlène SIMEON**, Directora de Plataforma

Moderador: **Nicolas Witt**, Sub director de CUF



Objetivo: Presentación de los principales hallazgos del 8vo tomo de la colección de “Cuadernos para la internacionalización de las ciudades”, que servirán como base para la discusión del seminario

"Virus de lo internacional".

Para la apertura de los trabajos, y en nombre de la Alcaldesa de París, Anne Hidalgo, Patrizianna Sparacino-Thiellay, Delegada General de Relaciones Internacionales de la Alcaldía de París, destaca la labor histórica de la ciudad de París en materia de institucionalización de la acción exterior.

Este tema se plantea con tanta más intensidad por la relevancia creciente de la diplomacia de las ciudades. Las ciudades pasaron del papel de espectadoras al de protagonistas directas, y cada vez más involucradas en la acción internacional, en consonancia creciente con las necesidades de los socios y de las poblaciones de los territorios.

Según su punto de vista, varios elementos explican esta evolución multifacética de la acción internacional de las ciudades:

- El papel creciente de las redes de ciudades, que en la actualidad son poderosas fuentes de influencia de las políticas, tanto nacionales como internacionales.
- La voluntad de ampliar las relaciones de cooperación, de solidaridad, y *"particularmente, la cooperación descentralizada, que ha contribuido a inocular el virus de lo internacional a muchos de nuestros funcionarios"*.
- La aparición de una nueva forma de cooperación basada en una lógica de puesta en común de problemáticas y soluciones innovadoras, el intercambio de experiencias y cooperación ciudad-ciudad con visión de ganar-ganar.

Estos elementos han contribuido a la internacionalización de las políticas públicas incrementando el interés por lo internacional de los funcionarios, así como de las autoridades electas.

No obstante, por ser cada vez más transversal y multifacética, se ha convertido en un reto en sí la sostenibilidad de la acción internacional de las ciudades. Hay que tener en cuenta en los debates, las limitaciones de índole presupuestaria a las que se enfrentan las ciudades, *"en particular en Francia, con la norma de limitación de gastos a los que estarán sujetos los contratos Ciudades-Estado"*, concluye Patrizianna Sparacino-Thiellay.

Roland Ries, presidente de Cités Unies France y alcalde de la ciudad de Estrasburgo indica que la COP21 celebrada en París en 2015 marcó un hito en la legitimación de la acción internacional de los gobiernos locales, añadiendo: *"No se volverá atrás: quedó claro que no había ninguna oposición entre, por un lado, las relaciones diplomáticas de Estado a Estado, y, por otro, ciudades que tienen un papel que desempeñar,*

sino más bien muchos aspectos complementarios".

Roland Ries también manifiesta su preocupación en relación con la actualidad de la cuestión presupuestaria tal y como se plantea en Francia: *"Sería incomprensible que se mantenga la financiación de los gobiernos locales para su acción internacional dentro del aumento del 1,2% previsto por el Pacto financiero para los 322 gobiernos locales más importantes. El riesgo sería que se centraran en sus competencias tradicionales y dejaran la acción internacional al Estado"*.

"Repliegue sobre sí mismo: un error político e intelectual"

De forma general, el Presidente de CUF quiere alertar sobre el futuro de la acción internacional de los gobiernos locales, *"que se halla en una encrucijada"* frente a las tendencias populistas de repliegue sobre sí mismo, en auge en toda Europa.

"Debe combatirse este riesgo populista. Desentenderse de la acción internacional favoreciendo el repliegue sobre sí mismo es un error político, que atenta a la solidaridad internacional, es más: es un error intelectual. En un período en el que el mundo entero está interconectado al extremo, no es imaginable asilarse en su territorio, construir muros... Hay que tomar en serio este peligro porque asistimos a un verdadero auge de ese tipo de egoísmos locales".

Financiación de proyectos muy diferentes, innovadores y sobre todo compartidos entre los gobiernos locales de Francia y América Latina

Sibien la Agencia Francesa de Desarrollo, AFD, es un actor reciente en América Latina (desde 2009), ya ha realizado intervenciones por un importe de 8.000 millones de euros, de ellos un 20% destinado a los gobiernos locales (más de 1.500 millones). Hervé Conan, Director del Departamento de América Latina de la AFD comenta que *"forma parte de nuestro ADN el actuar siempre en cooperación. Es un elemento*

importante de nuestra estrategia en América Latina: trabajar en colaboración con los Estados, así como con los gobiernos locales. Nuestra peculiaridad es que casi somos el único socio técnico y financiero que puede prestar directamente a los gobiernos locales".

Para Hervé Conan, Francia tiene una relevante experiencia que compartir sobre un gran número de planteamientos centrales para las ciudades como el cambio climático relacionado con las problemáticas de territorio (transporte urbano; ciudad sostenible; energías; gestión de residuos, etc.). *"Sobre todos estos temas, Francia tiene una experiencia interesante. La AFD obra por ser uno de los actores del 'go-between' entre gobiernos locales de Francia y América Latina, junto con otros como CUF".* Antes de señalar también que en lo relativo a los temas de transición ecológica y de transición social, en los que se centra la nueva estrategia de la AFD en América Latina, *"tenemos mucho que aprender de la experiencia latinoamericana. Nuestro papel también consiste en valorar y dar a conocer en Francia las experiencias de América Latina".*

Así pues, a través de intercambios entre pares, en particular en el marco de encuentros como éste, se pueden presentar precisamente proyectos muy diferentes, innovadores y sobre todo conjuntos, compartidos entre las ciudades de Francia y las de América Latina. La AFD acompaña y cofinancia estos proyectos a través de herramientas como la FICOL, un dispositivo reciente que facilita el acompañamiento por parte de gobiernos locales franceses de proyectos en los países en desarrollo. La AFD se encargará de promover posteriormente cada una de sus intervenciones.

Fuerza del trabajo en red

El trabajo en red es otro elemento fundamental para fomentar la sostenibilidad de la acción internacional de las ciudades. Noelia Erika Wayar, Directora de Relaciones Internacionales de la Ciudad de Córdoba, representante de la red Mercociudades, señala que Mercociudades trabaja sobre las cuestiones de gobernanza, innovación y fortalecimiento de esta región del

mundo. Las ciudades miembros de Mercociudades tienen muchas experiencias que compartir con el extranjero y lo hacen con gusto siempre que se presente la oportunidad. *"Estos espacios de intercambio son importantes para dar a conocer no sólo nuestras mejores experiencias, sino también nuestras debilidades y las dificultades a las que se enfrentan otras ciudades, para buscar soluciones juntas, y ver las que se pueden incorporar atendiendo a las diferencias locales y las prácticas de cada una. Siempre aprovechamos las reuniones de la red para sacar los mejores beneficios posibles".*

Más de 300 ciudades miembros de Mercociudades intercambian en colaboración con otras redes como AL-LAs o CUF.

Defender el papel de las ciudades pequeñas en su enfoque territorial del desarrollo

La directora de Plataforma, Marlène Simeon, comparte esta preocupación.

Plataforma es una coalición paneuropea de gobiernos locales involucrados en una cooperación descentralizada. Una de sus principales misiones consiste en abogar ante las instituciones europeas para que se reconozca la importancia de trabajar con los gobiernos locales en su acción internacional. El equipo de Plataforma también obra por el fomento de la capacidad de sus miembros a adaptarse a los nuevos marcos europeos e internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible o el Acuerdo de París. Plataforma favorece los intercambios entre sus miembros para mantenerlos informados y que puedan apropiarse de estos marcos.

El tercer cometido de Plataforma se refiere a la evaluación y monitoreo, que alimentan por ende sus alegatos, *"puesto que la Unión Europea a menudo se plantea actualmente: ¿Cuál es el valor añadido de los gobiernos locales en el desarrollo? La UE desarrolla líneas de acción para las organizaciones de la sociedad civil y para las grandes ciudades, pero Plataforma defiende también las pequeñas ciudades que desempeñan*

un papel concreto por su enfoque territorial del desarrollo".

Obrar en el meollo de nuestras ciudades contra los problemas sociales y humanos

Cristian Espinosa, Director de Relaciones Internacionales de la municipalidad metropolitana de Quito, y representante de AL-LAs señala que todos aquellos que han contribuido a los trabajos conjuntos presentados en el Cuaderno n°8, comparten la idea de la solidaridad internacional y del carácter universal de los derechos humanos. *"Lo vemos ahora con los migrantes de Venezuela. Si bien la situación es difícil en las fronteras, el dramase juega en el meollo de nuestras ciudades. Los migrantes*

necesitan más solidaridad dentro de las ciudades. Desafortunadamente, no tenemos acceso a las ciudades de Venezuela por motivos políticos. Si tuviéramos relaciones internacionales con éstas, sería más fácil llevar a cabo acciones de ese tipo".

Para él, esto demuestra que las acciones internacionales de las ciudades pueden ayudar a resolver ese tipo de problemas y trascienden los ámbitos tradicionales de transporte, ecología, etc. *"Por ello es muy importante recordar que las ciudades latinoamericanas han creado esta red de ciudades con el apoyo de ciudades europeas, y entre ellas, la ciudad de París. Pero todavía tenemos mucho trabajo por delante".*

SESIÓN INTRODUCTORIA: HACIA UNA ACCIÓN INTERNACIONAL SOSTENIBLE

- **Braulio Díaz**, Coordinación General AL-LAs -- Ciudad de México
- **Jeannette Vélez**, Investigadora para Glocal Actions & Solutions

Cuadernos para la Internacionalización de las Ciudades | 08



En esta sesión se realizó la presentación de la publicación “Hacia una acción internacional sostenible en las ciudades” que forma parte de la Colección de Cuadernos para la internacionalización de las ciudades

Nueva caja de Pandora: ¿Cómo poner de manifiesto el impacto de la internacionalización en nuestros propios territorios?

AL-LAS se considera como un *think tank* que, apuesta por la alianza estratégica y participativa con una visión de largo plazo, para resolver los problemas de las agendas locales. Los miembros comparten y defienden juntos la idea de que la internacionalización no es un tema exclusivo de los gobiernos, sino también de las ciudades, sea cual sea su tamaño. *"Todas tienen algo que aprender y enseñar. No consideramos la cooperación como un tema entre proveedores de fondos y receptores, sino como alianzas estratégicas que permiten encontrar soluciones"*, puntualiza Braulio Díaz.

AL-LAS ha dado dos ejes de trabajo para ayudar a las ciudades a potenciar su acción internacional: la gestión del conocimiento y la profesionalización de los servicios internacionales. La red analiza en profundidad todas las dimensiones de la internacionalización, a partir de ejemplos muy concretos: cómo mejorar los marcos jurídicos, cómo organizarse desde un punto de vista institucional, cómo comunicar, las cuestiones de ciudadanía, etc. Se presentan los resultados de estos análisis en los primeros 7 tomos de la colección de Cuadernos para la Internacionalización de las Ciudades.

"Un tema pendiente por analizar desde AL-LAS es cómo poder comunicar, inclusive hacia nuestro propio gobierno local. ¿Cómo poner de manifiesto el impacto de la internacionalización en nuestros propios territorios? Más allá de las cuestiones estratégicas, también destaca el mensaje: ¿Cómo poner de relieve estos aspectos beneficiosos para las cuestiones de calidad de vida en nuestras ciudades? Se ha abierto esta nueva caja de Pandora, para identificar los elementos que favorecen la sostenibilidad de la política internacional de una ciudad", explica Braulio Díaz.

El Cuaderno n° 8, recién publicado, se centra particularmente en dos temas:

- medir el impacto de la internacionalización, no sólo desde un punto de vista cuantitativo,

- y examinar cómo evaluar distintos modelos de internacionalización que se expresan de diferentes maneras en nuestras ciudades.

Braulio Díaz señala que es importante iniciar la reflexión sobre la forma de medir los progresos y el impacto de la acción internacional sobre el territorio, y que este tema se refiere tanto a las ciudades de América Latina como a las ciudades europeas.

Sistematizar y difundir conocimientos y evitar silos (jerarquías burocráticas)

Jeannette Vélez, que ha participado en la elaboración de este Cuaderno n° 8, completa esta introducción puntualizando que se abordan en el último volumen algunas condiciones necesarias para la sostenibilidad de la acción internacional:

Existen tres fases en las políticas públicas: diseño, implementación y evaluación. Para ser sostenible, la internacionalización debe incorporarse plenamente a este proceso y no añadirse como algo exterior.

Hace hincapié en la importancia de establecer un espacio multiactor dedicado a la acción internacional en el gobierno local para ponerse de acuerdo de forma conjunta acerca de la dirección a tomar. *"De hecho existe una internacionalización más allá del Ayuntamiento. Muchos actores del territorio están involucrados en la internacionalización y hay que incluirlos. También es necesario establecer vínculos con los órganos legislativos. Si no se integran, se corre el riesgo de quedar paralizados"*.

Por último, conviene establecer un proceso claro para ver cuáles son los actores, los objetivos, las limitaciones, las corresponsabilidades y los presupuestos.

Para la investigadora, sistematizar y aprovechar todo lo que se hace en materia de internacionalización también supone potenciar la difusión y el aprovechamiento de las acciones correspondientes al exterior. Es necesario sistematizar la difusión de conocimientos. *"Hay que crear escenarios de gestión del conocimiento para que todo el mundo pueda pensar no en*

forma fragmentada, sino dentro de estos espacios de intercambios".

A nivel regional, es el trabajo en red el que contribuye a potenciar la sostenibilidad de la internacionalización. *"En los esquemas de cooperación existentes entre las ciudades, hay que encontrar la forma de que todo el mundo gane en el intercambio. Todas las redes internacionales deben saber lo que está pasando. Es necesario determinar hacia donde se quiere ir y desarrollar una serie de indicadores para supervisar el proceso dentro de la administración*

y ver cómo se va a contribuir desde el punto de vista político al desarrollo del territorio y a mejorar la ciudadanía para "vivir bien localmente".

Por último, deben determinarse cuáles son los efectos esperados, tanto a nivel local como territorial e internacional, y ello, desde que se empiezan a diseñar las acciones internacionales. Deben colectarse los logros ante los propios actores externos para poder medir el logro de los hitos de la internacionalización del gobierno local, en aras de un proceso de mejora continua



Introducción. Foto: Miguel Camacho

SESIÓN I: Condiciones para el fortalecimiento de la acción internacional del territorio

Ponentes:

- **Carina REYDER**, Directora de Relaciones Internacionales del Estado de Minas Gerais, Brasil
 - **Carolina BERNAL**, Subdirectora de Gestión del Conocimiento de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y del Área Metropolitana, ACI Medellín, Colombia
 - **Patrick GEROUDET**, Vice Alcalde de la Ciudad de Chartres, Presidente del grupo-país Argentina de Cités Unies France
 - **Fortuné PELLICANO**, Concejal de Brest Métropole, Delegado de Cooperación Descentralizada, grupo-país México en CUF
- **Moderadora: Paola ARJONA**, Directora Técnica de AL-LAs



- **Objetivo:** Intercambiar opiniones sobre las acciones que potencian la sostenibilidad de la acción internacional de un gobierno local en distintas escalas: local, regional e internacional.

Con el fin de fortalecer la acción internacional de los territorios, cabe considerar cómo vincular su proceso de institucionalización con la gestión al interior de los gobiernos locales. Esta reflexión implica pensar y analizar la sostenibilidad de la acción internacional con base en una estrategia que contemple distintas escalas de acción: local, regional e internacional. Apelando al concepto de gobernanza se requiere una apropiación de los actores en todos los niveles y escalas posibles, una construcción colectiva que pueda dotar de legitimidad la acción internacional de la ciudad. Se han seleccionado una serie de actores que desde estos distintos niveles puedan aportar elementos clave.

Los participantes identificaron varias **condiciones de éxito** para garantizar la consecución de "esta acción colectiva", en cada una de las escalas contempladas.

A escala local

- **Una voluntad política** compartida con las distintas autoridades electas involucradas en los territorios es una condición necesaria para el desarrollo de las relaciones internacionales del gobierno local.

- **Se requiere la adhesión de los equipos de las administraciones.** Fortuné Pellicano señala

que no se puede prescindir de la experiencia de las áreas sustantivas del gobierno local, para garantizar el éxito de un proyecto. *"La voluntad política es necesaria pero no es suficiente. En Brest, se ha intentado incorporar el tema internacional a todas las políticas públicas de la Metrópoli a partir de los proyectos comunes que se habían llevado a cabo con los demás gobiernos copartícipes, lo que ha desarrollado una conciencia de esta escala dentro de las áreas del gobierno local"*.

- **Fomentar la transversalidad** con las áreas técnicas añade un grado cualitativo a la estrategia de internacionalización. El Responsable de Relaciones Internacionales de la Ciudad de Nanterre, presente en la sala, compara su propio rol al de un "médico" capaz de trabajar con diferentes especialidades médicas.

- **Debe elaborarse una estrategia común** que incluya responsabilidades y/o actividades para cargos electos, las distintas áreas de gobierno, y demás socios: autoridades territoriales con las que se están realizando proyectos y redes de apoyo como CUF. En Medellín, cuando hubo un cambio de gobierno, la ACI Medellín se propuso identificar las nuevas prioridades y los posibles nuevos socios para apoyar los proyectos internacionales. Esta actuación permitió elaborar la hoja de ruta a seguir colectivamente.

En Brest Métropole, Fortuné Pellicano destacó que, *"la cooperación descentralizada es sólo una parte muy escasa de la acción internacional y ésta sólo podrá funcionar si existe una simbiosis entre la Asociación intercomunal Communauté de communes, la Metrópoli y la Ciudad centro"*.

- **Incluir esta estrategia de internacionalización en el plan de desarrollo del territorio**

La Ciudad de Medellín empezó con iniciativas a escala internacional, pero, posteriormente, desarrolló la primera política pública de cooperación incorporándola a su plan urbano de desarrollo, con el nombre de *"Medellín cuenta con Vos"*. Actualmente, a través de la ACI Medellín se gestiona la internacionalización de Medellín y otros diez municipios. Esta integración

al plan ofrece una verdadera directriz imponiendo unos diez indicadores propios de la internacionalización como el número de puestos de trabajo creados, el alcance de la inversión extranjera en la ciudad, el número de ferias o eventos internacionales, o el número de acuerdos de colaboración, entre otros. Además, su incorporación como una política pública, ha permitido que la acción internacional no sólo esté atada a la voluntad del alcalde en turno. La ACI Medellín, a lo largo de sus 15 años, ha logrado consolidarse como el cuerpo especializado en asuntos internacionales, cooperación e inversión para Medellín y su área metropolitana.

- **Hacer hincapié en el desarrollo económico...**

Para Brest Métropole, **la importancia acordada a la dimensión económica** garantiza el fortalecimiento del aspecto internacional en el gobierno local, y se ajusta a las preocupaciones de la AFD. *"Cuando trabajamos con el Estado de Veracruz, México, que cuenta 8 millones de habitantes, mientras Brest Métropole sólo representa 240.000 habitantes, lo que esperan de nosotros, son intercambios de experiencias. Debemos mantener cierto realismo en las temáticas que compartimos. Desde nuestro punto de vista, el desarrollo económico es la base de nuestra asociación"* declara Fortuné Pellicano.

También propone un ejemplo concreto de este aspecto: desde hace 15 años, las autoridades electas de Brest Métropole mantienen estrechas relaciones con la Ciudad de Tsingtao --- 8 millones de habitantes--- a la que viajan cada año para asistir a sus festividades. Hace 2 años, Brest Métropole pudo medir concretamente el "rendimiento directo de la inversión" de esta relación, ya que los inversores chinos originarios de Tsingtao instalaron a unos pocos kilómetros de Brest, una planta de transformación de la leche de Finistère en leche en polvo para satisfacer las necesidades del mercado chino, despachando las exportaciones por el puerto de Brest. Además, dado que esta asociación es de largo plazo, desde sus inicios, el ex alcalde de Tsingtao pasó a ser gobernador de la provincia de Shandong, lo que abre aún más oportunidades.

Otro inversor, propietario de una escuela en Tsingtao también ha creado una red de intercambio académico con la Escuela Superior de Comercio de Brest, de la que pasó a ser el principal accionista. *"Es más que un rendimiento sobre la inversión, es una asociación económica ganador-ganador entre ambos territorios"*.

- **... E implicar a los ciudadanos.** *"Si la población no es la destinataria principal de los proyectos, éstos no sirven para nada"*.

El Vice Alcalde de Chartres, Presidente del grupo-país Argentina de CUF, añade otra condición de éxito ineludible: la adhesión de los ciudadanos. *"Es necesario que los ciudadanos entiendan la importancia de la internacionalización como factor de atracción para su propio territorio, capaz de generar valiosos intercambios con otros países"*.

Para Fortuné Pellicano, la respuesta también es económica: *"Desde hace algunos años, nos dimos cuenta de que era necesario explicar el interés de nuestras inversiones financieras en nuestras políticas internacionales para el territorio de Brest Métropole, y por lo tanto para nuestros ciudadanos. Asimismo, hemos incorporado la acción internacional a una política metropolitana económica. Para nosotros, la acción internacional es tan transversal como el desarrollo económico. Y también hemos optado por poner de relieve el desarrollo económico para que los ciudadanos entiendan ese interés"*.

No obstante, ¿cómo evitar limitar la internacionalización al único desarrollo económico? ¿Cómo enriquecer la estrategia de internacionalización con otros aspectos como la inclusión ciudadana, o las cuestiones de gobernanza? preguntan desde la sala.

Djamel Sandid, Responsable de Relaciones Internacionales de la Ciudad de Nanterre puntualiza que *"la internacionalización de las ciudades no sale de la nada: dentro de nuestra población, ¡tenemos más de 80 nacionalidades! Para nosotros, la internacionalización de nuestros territorios debe realizarse dando trascendencia a las acciones internacionales de sus habitantes, en particular a través de sus proyectos asociativos. El*

gobierno de la ciudad no es el único vinculado a nivel internacional, le corresponde hacer hincapié también en los proyectos de los actores del territorio para fortalecer la internacionalización".

La Ciudad de Lamentin en Martinica está cooperando desde hace 22 años con la Ciudad de Santiago de Cuba. Se iniciaron varios proyectos concretos e innovadores a solicitud de los habitantes y con la ayuda de copartícipes cubanos, tales como:

- la detección de jóvenes talentos (en música, dibujo...) desde la escuela primaria;
- la prevención de la diabetes: más de 500 personas acudieron a la plaza de Lamentin, para una detección gratuita de una eventual diabetes por médicos de Lamentin y cubanos;
- la creación de un inventario biológico de la biodiversidad en el manglar de la ciudad, con la colaboración de científicos de la Martinica y cubanos y los usuarios del manglar.

Para Christina Joseph Monroe, Concejal de la Ciudad de Lamentin, *"estos ejemplos demuestran que, si la población no es la destinataria de los proyectos, éstos no sirven para nada. Comunicamos todos los resultados, porque es importante que la población se adueñe de estos intercambios internacionales"*. Antes de añadir: *"Para nosotros, el rendimiento sobre la inversión se ve también a través de los conocimientos que adquiere el personal municipal a través de estos intercambios, que se reutilizan a la hora de acompañar a otros actores de la ciudad"*.

A escala regional: nuevos desafíos

Las regiones se enfrentan a nuevos desafíos en términos de servicios públicos, movilidad, interconexión, protección del medio ambiente o gestión territorial. La articulación de las políticas públicas a través de esquemas territoriales es una necesidad, y el nexo con la internacionalización, si bien añade un grado de complejidad, también puede traer muchas soluciones. Asimismo, la internacionalización territorial se convierte en un instrumento de desarrollo regional en múltiples ámbitos.

El Estado de Minas Gerais en Brasil -20 millones de habitantes- representa la tercera economía del país. Con 853 municipios, la

internacionalización es una política muy compleja de llevar a cabo. Para garantizar una mayor coherencia entre las actuaciones, se ha creado una red de negocios internacionales a esta escala regional para que las 72 organizaciones involucradas en la escala internacional puedan comunicarse unas con otras. Una de las dificultades a resolver consistía en poder informar al Gobernador del Estado en tiempo real de las actuaciones internacionales de 853 ciudades. Para ello, se ha implementado un sistema de información para agilizar la actualización y comunicación interna de la red. *"Basta con pulsar un botón para ver el número de acuerdos internacionales firmados por cada una de las ciudades"*, señala Carina Reyder. Actuar de manera coordinada y concertada sigue siendo un desafío constante.

Otro problema es que la Constitución de Brasil establece que no puede firmarse ningún acuerdo internacional sin consultar previamente al Gobierno central. Cambiar la legislación se ha convertido en un tema de alegaciones en la actualidad, para que el Estado de Minas Gerais pueda firmar acuerdos con otros países de forma más espontánea. *"Ahora estamos lanzando convocatorias de contribuciones voluntarias para quienes quisieren participar en nuestros esfuerzos de investigación y publicación en este sentido. El Estado de Minas Gerais ha desarrollado una experiencia en materia de agricultura, nuevas tecnologías o recursos hídricos, que está dispuesto a compartir a través de proyectos de cooperación internacional"*, propone Carina Reyder.

III. A escala internacional: un rol importante a jugar a través de las redes

No ha dejado de ampliarse la gama de ámbitos de intercambio y cooperación, ya sea en el ámbito de la salud, educación, saneamiento, medio ambiente, y hasta en el ámbito económico.

El hecho es que los hermanamientos han evolucionado hacia verdaderos acuerdos de cooperación y los gobiernos locales son actores de la agenda internacional como cuando se fijaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Es muy importante que los gobiernos locales trabajen juntos, compartan sus

experiencias y sean solidarios unos con otros en torno a todas las cuestiones que les afectan.

En este sentido, CUF cuenta hoy con 25 grupos-países, cada uno de ellos constituye **un espacio de armonización** que favorece el **intercambio y la puesta en común** entre gobiernos locales que cooperan en un mismo territorio. Uno de los beneficios consiste también en que facilitan el **intercambio entre gobiernos locales de diferentes tamaños**. Gracias a CUF, pequeños gobiernos locales de asentamientos de pocos miles de habitantes pueden acceder a estos grupos-países que también les ayudarán a **profesionalizar y reforzar su acción internacional**.

Estos grupos desempeñan un **rol de relevo técnico** en ámbitos tan diversos como salud, gestión del agua, residuos, saneamiento, solidaridad internacional, o economía. La ventaja es que facilitan el poder implementar **actuaciones conjuntas**, y hasta organizar acciones de manera dinámica y eficiente: como las que se organizaron con ocasión de desastres naturales, creando por ejemplo un fondo de solidaridad para las ciudades de Japón o Haití. *"Esta cadena de amistad antigua y sostenible es la que hace que esta solidaridad funcione rápido y sea eficiente"*, destaca Patrick Geroudet. Por último, los grupos-países también son una fuerza de disuasión para **eleva mensajes a los parlamentarios y al Estado francés**. Reflejan la imagen del tipo de diplomacia más horizontal que se ha ido desarrollando estos últimos años en Francia.

Es preciso defender el nuevo papel de los gobiernos locales promoviendo la convicción de que los gobiernos locales también pueden "hacer cambiar las cosas" en su escala, tanto más si se organizan en redes como AL-LAs, CGLU o CUF. Estas redes han desempeñado un papel importante para el fortalecimiento de la internacionalización de las ciudades como actores influyentes en la elaboración de la agenda internacional. *"En estas redes, existe una reciprocidad concreta entre los gobiernos locales, y es fundamental para cada uno enriquecer sus prácticas. Por ejemplo, en lo que se refiere a participación ciudadana, América Latina es un verdadero laboratorio. Estamos aprendiendo*

mucho" confirma Djamel Sandid de la Ciudad de Nanterre.

Laurence Gourvil del Ayuntamiento de Rezé precisa que no se puede esperar más implicación por parte de las poblaciones en los proyectos, más transversalidad entre las áreas de administración y más implicación por parte de la vida asociativa de las ciudades, sin poner a disposición recursos humanos, competencias y conocimientos. Una de las respuestas a las necesidades de recursos financieros y humanos puede encontrarse en el trabajo en redes de ciudades. Las redes de municipios y gobiernos locales, comprometidas con la internacionalización, resultan útiles para

proporcionar apoyo técnico y oportunidades de acciones conjuntas, en particular para los pequeños municipios.

Trabajar en redes de gobiernos locales también permite **intercambiar directamente y abrirse a las realidades del terreno**, como señala una representante de la Ciudad de Sarh en Chad. "*Con cada asociación se puede aprender de la experiencia de los habitantes. Les invitamos a que vayan a ver y se planteen la cuestión: "¿De qué son capaces las personas que viven allí? "*", superando las reticencias y prejuicios. ¿Y si la internacionalización vendría a ser una nueva filosofía de vida?

SESIÓN II Criterios de medición y evaluación de la AIGL

Ponentes:

- **Aline ABREU**, Asesora de Relaciones Internacionales de la Ciudad de Río de Janeiro, Brasil
- **Cristian ESPINOSA**, Director de Relaciones Internacionales de la municipalidad metropolitana de Quito, Ecuador
- **Noelia WAYAR**, Directora de Relaciones Internacionales de la Ciudad de Córdoba, Argentina
- **Arnau GUTIERREZ** Subdirector General de Acción Internacional, Redes y Organismos Internacionales, Ciudad de Madrid, España
- **Nicolas CIMBARO**, Encargado de Misión de Cooperación Descentralizada, Consejo Departamental del Aude, Francia

- **Moderadora: Rocío Rodríguez**, Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI)



Objetivo: Analizar acciones y profundizar en los principales criterios de medición para realizar el seguimiento y la evaluación de la internacionalización de los gobiernos locales en torno a tres dimensiones: institucional, política y territorial

Evaluación en 3D

El trabajo de AL-LAs ha permitido identificar tres dimensiones en las que es importante desarrollar herramientas para la medición de la internacionalización de los gobiernos locales.

• **Dimensión institucional:** las áreas de gobierno implicadas en la política de cooperación también deben darse cuenta de los avances y progresos que pueden brindar. Evaluar junto con las áreas de gobierno implicadas en las

acciones internacionales es indispensable para aumentar su participación, y, sobre todo, mejorar el resultado del intercambio de experiencias con los socios, con el fin de potenciar estas cooperaciones técnicas.

• **Dimensión política:** la evaluación valorará la consecución de los objetivos fijados por las autoridades electas en su visión estratégica de estas políticas de cooperación, y en la visión de su evolución de cara al futuro. La evaluación es un instrumento de ayuda a la decisión política.

- **Dimensión territorial:** se tratará de evaluar los beneficios para el territorio.

Los intercambios entre los participantes han permitido destacar **criterios innovadores, cualitativos y propios** de la internacionalización.

Gestión de conocimiento basada en los intercambios entre redes de gobiernos locales para favorecer el aprendizaje conjunto

Los intercambios de buenas prácticas entre gobiernos locales comprometidos a nivel internacional son ricos y variados. Pueden abarcar distintas temáticas como el proceso de localización de los ODS, hasta las últimas tendencias en materia de administración electrónica digital. En Río de Janeiro, la oficina de Relaciones Internacionales lleva a cabo su acción internacional como una política pública pensando en la sostenibilidad. Su participación en los espacios internacionales, como AL-LAs representa un criterio de buena gestión: *"Hemos elaborado un plan estratégico que muestra las ventajas de la política internacional en conexión con los ODS, y que integra concretamente las relaciones internacionales como un objetivo del plan estratégico. Existen objetivos específicos para la Oficina de Relaciones Internacionales, con criterios"*. Señala Aline Abreu.

Entre estos criterios, existe la oportunidad de participar en eventos celebrados por las redes de ciudades, la posibilidad de presentar o intercambiar sobre acciones de la Ciudad de Río, así como experiencias y conocimientos. Esta "capacitación" permite fortalecer las capacidades de los funcionarios de relaciones internacionales, en particular, mediante su participación en los trabajos/intercambios de las redes de ciudades o su contribución a la labor de investigación.

Transversalidad entre áreas y coordinación interinstitucional

La dimensión política destaca la importancia de la transversalidad y la coordinación interinstitucional para que la internacionalización pueda contribuir a los objetivos de las autoridades locales.

Para Cristian Espinosa, es necesario prestar atención a la escala de evaluación: *"Por ejemplo, la evaluación de una política de salud podrá dar buenos resultados a nivel global, pero mostrará fuertes disparidades entre los barrios de Quito. Por lo tanto, es necesario realizar un trabajo metódico de muestreo"*.

Influencia sobre la agenda internacional e implicación de las partes interesadas: ¿Dos criterios nuevos de evaluación?

En los últimos años, los gobiernos locales han desempeñado un papel sin precedentes en los procesos de construcción de la agenda internacional, ya sea los ODS o la Nueva Agenda Urbana, aprobada en la Conferencia Hábitat III, en Quito. Este papel es un impacto en sí mismo de la internacionalización progresiva de los gobiernos locales. En cualquier caso, es un indicador, como señala Arnau Gutiérrez, de la Ciudad de Madrid. *"Los proyectos de cooperación son importantes, pero no representan la totalidad de la acción internacional de una ciudad como Madrid. Por lo tanto, medir el impacto es realmente complejo y no se puede resumir al número de proyectos. Se puede apreciar el impacto a la luz de nuestra capacidad de influir en la agenda internacional"*.

En Córdoba, el Ayuntamiento ha elaborado un plan con objetivos a alcanzar por área, y cada año, procederá a realizar una medición cuantitativa por área. Sin embargo, como menciona Noelia Wayar, *"lo que cuenta en el fondo, es cómo pesamos en la agenda internacional y los espacios que ocupamos"*. Antes de añadir: *"También hay que evaluar si logramos comunicar de forma satisfactoria para que estén informados los ciudadanos y los demás actores"*. Para la Directora de Relaciones Internacionales de Córdoba, el reto de la sostenibilidad de la internacionalización supone su institucionalización: *"En 10 años, hemos logrado unirnos a redes y ocupar espacios como éste, pero si hubiera un cambio de gobierno, podría ponerse en tela de juicio la acción internacional. Es importante que pueda seguir adelante"*.

Implicar a los actores del territorio, como cámaras de comercio, universidades, o agencias de desarrollo económico es uno de los medios

para perpetuar la estrategia de internacionalización. A tal fin, en primer lugar, procede **compartir la agenda internacional con todos estos actores**. *"Trabajamos principalmente con tres universidades que cuentan con un departamento internacional. Compartimos la agenda del alcalde con los rectores, vemos quién quiere participar y lanzamos convocatorias para participar en foros internacionales. También se involucran las universidades en la coconstrucción de proyectos"*.

En Córdoba, estamos contemplando la posibilidad de crear una "oficina de internacionalización" para favorecer la participación de todos los actores y la gestión de la acción internacional. *"Cada cargo político podrá contribuir a su manera, pero garantizaremos que se siga llevando a cabo la política internacional y que no se pierda el trabajo realizado"*.

Realizar la evaluación también en la mirada de los ciudadanos

El grado de apertura internacional puede medirse con indicadores como el importe de las inversiones extranjeras en el territorio, el número de eventos culturales de alcance internacional, etc. Según Arnau Gutiérrez, hay que realizar una evaluación continua. *"El ejercicio de evaluación llevado a cabo en la actualidad pretende medir el efecto de la internacionalización en términos de participación en redes, desde un punto de vista cualitativo y no sólo cuantitativo. Se trata de comprender los efectos de la política de internacionalización"*.

Para él, también se puede apreciar la internacionalización desde un punto de vista cualitativo, a partir del interés y la apreciación de los ciudadanos respecto de la política internacional de su gobierno local. La encuesta puede mostrar si se interesan y cuál es su nivel de información. Y si se realiza esta encuesta cada año, resaltarán los impactos positivos. El objetivo es comprender la dinámica. También se puede evaluar la incidencia de la acción internacional celebrando talleres u otros foros que permiten apreciar las reacciones de los ciudadanos.

Para Nicolas Cimbaro, del departamento del Aude señala que *"no hay que temer la evaluación por parte de los ciudadanos, aquí en Francia o por parte de los beneficiarios directos de la acción de cooperación en el gobierno local socio. En Perú, los agricultores manifestaron que habían multiplicado por 2 o 3 las cosechas gracias al control de los flujos hídricos, a raíz del proyecto que hemos realizado, y que esto, necesariamente, había mejorado sus condiciones de vida. La evaluación podría resumirse en estos testimonios, que expresan la aceptación por parte de las poblaciones y la comprensión de los beneficios de la acción de cooperación"*, dice. *"La evaluación es administrativa, presupuestaria, política, y también se halla en este intercambio humano"*.

La prueba por el impacto

Por ende, ¿para qué sirve la evaluación? Para Arnau Gutiérrez, de Madrid, una vez que han sido medidos los resultados de la internacionalización, *"sigue siendo difícil revisar la hoja de ruta, hay que seguir trabajando por la apropiación de estas medidas por la decisión política"*. *"Muchas autoridades locales siguen sin visualizar la importancia de la internacionalización"*. Para convencer, el reto es mostrar ejemplos concretos y aportar la prueba por el impacto. Por ello, es necesario que todos trabajen juntos, en una visión holística y fomentando una gestión más horizontal, con una planificación territorial más conjunta.

Trabajar a largo plazo: inicio del proceso y ambición

En realidad, los participantes convergen hacia la idea de que el proceso se encuentra aún en sus inicios. Para Javier Sánchez, es evidente que las prácticas del mañana no serán las mismas que las actuales, porque *"todavía nos hallamos en la etapa en la que luchamos por existir, y para afirmar la acción internacional como una política pública"*. En esta "lucha", también es necesario el trabajo realizado por las redes de ciudades y gobiernos locales, como AL-LAs, para marcar un punto cero. *"Es importante tomar la medida ahora para ver si vamos por buen camino"*. Arnau Gutiérrez también puntualiza que la internacionalización sigue siendo un fenómeno reciente en la historia, que todavía se encuentra en una fase de aprendizaje. Toma el ejemplo de

los ministerios y oficinas de medio ambiente, que no existían hace apenas unos pocos decenios, antes de generalizarse en todas las escalas. *"Hoy es inimaginable que una ciudad no tenga su departamento de medio ambiente o salud. Hay que lograr lo mismo con la política internacional"*.

La investigadora Jeannette Vélez, involucrada en los trabajos de AL-LAs, alude a la complejidad de la internacionalización frente a la realidad cambiante de los territorios. *"Hoy producimos ciertas cosas, y mañana, otras. Los indicadores deben estar vinculados a las acciones para evolucionar con ellas. También cabe señalar que la dimensión internacional contribuye al cambio de los territorios, pero no debe atribuirse estos cambios"*.

Evaluar: "un paso crucial de nuestros programas de cooperación".

Nicolas CIMBARO, Encargado de Misión de Cooperación Descentralizada, del Consejo Departamental del Aude, Francia

"No ha sido fácil instaurar esta política de evaluación. Autoridades electas y funcionarios no estaban predispuestos a realizar evaluaciones. Ahora, forman parte de la rutina, pero tomó su tiempo. Hasta los proveedores de fondos nacionales e internacionales las hicieron obligatorias. Evaluar no es nada sencillo, pero considerando las mejoras que puede generar, es ahora imposible evitarlo. Para garantizar el éxito de la evaluación, es conveniente involucrar desde su concepción a todos los socios, incluyendo la etapa de selección de la metodología. La

evaluación debe llevarse a cabo de forma colegiada, no le corresponde al gobierno local realizarla solo.

Luego, hay que escoger si se prefiere contratar a una consultoría externa o **realizarla de forma interna**. El Consejo Departamental del Aude eligió la segunda opción, para las 6 cooperaciones descentralizadas que implementan en 6 países distintos: Líbano, Túnez, Burkina Faso, Argentina, Ecuador y Perú. Hemos apostado por realizar nosotros mismos estas evaluaciones, ya **que nos hacen crecer**, nos enseñan. Ofrecen oportunidades de intercambiar experiencias, sobre los éxitos, así como sobre los fracasos. Y es muy importante poder **compartirla con los demás socios**. La evaluación es un paso crucial de nuestros programas de cooperación.

También hay que plantearse las preguntas de la post-evaluación: ¿Cómo reorientar? ¿Qué decisiones adoptar a partir de los resultados de la evaluación? Es tan complicado desde un punto de vista político como técnico, pero nos permite reubicar nuestros programas.

En resumen, evaluar nuestras acciones internacionales permite:

- aprender de los demás, compartiendo mejor con los socios y, por lo tanto, mejorar nuestras prácticas;
- adoptar decisiones más adecuadas para nuestras autoridades electas, y también a nivel técnico, en relación con nuestros socios, fijar las siguientes fases de cooperación;
- dar mayor trascendencia a nuestras alianzas de cooperación;
- y, por último, rendir cuentas a los proveedores de fondos"

SESIÓN III Avances y desafíos de la evaluación de las políticas de internacionalización de los gobiernos locales

Ponentes:

- **Oliver CASTAÑEDA**, Coordinador General de Modernización Administrativa de la Ciudad de México, México
- **Nelson FERNÁNDEZ**, Director de la División Relaciones Internacionales y Cooperación de la Ciudad de Montevideo, Uruguay
- **Juan Carlos Díaz**, Coordinador Área de Programas Multilaterales y Desarrollo Territorial del Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI), España
- **Javier Sánchez**, Responsable de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Generalitat de Cataluña, España
- **Fernando SANTOMAURO**, Representante de UCLG Learning

Moderador: Adrien LICHA, Encargado de Proyectos sobre Conocimientos e Intercambio de PLATFORMA



Objetivos: Dialogar en torno a determinadas acciones para identificar los instrumentos de medición, con la finalidad de elaborar indicadores que permitan evidenciar los resultados obtenidos, desarrollar metodologías e instrumentos de gestión de la información.

Si bien algunos gobiernos locales han desarrollado prácticas de evaluación, a menudo se trata de medidas de seguimiento o de capitalización de experiencias que, en el mejor de los casos, permiten presentar los resultados de la acción internacional a los ciudadanos. Sin embargo, las metodologías todavía no son totalmente capaces de apreciar los efectos de la internacionalización ni dentro de la institución local ni, a fortiori, en términos de impacto para el territorio. El objetivo de esta mesa redonda es

de favorecer los intercambios entre los participantes y el surgimiento de nuevas pistas en materia de evaluación.

Ajustar el punto focal: salir del concepto de proyecto

Para Adrien Licha, no es suficiente centrarse únicamente en el rendimiento económico para apreciar la internacionalización, porque no permite tener en cuenta toda la riqueza de los intercambios con los gobiernos locales

(africanos, en particular). La solidaridad internacional también es un ángulo que hay que considerar, tanto más cuando, históricamente, constituye la base de la cooperación descentralizada. Para Plataforma, es menos importante mostrar los efectos de cada intercambio o proyecto de cooperación que comprender bien los procesos de internacionalización.

Para Javier Sánchez, es preciso mostrar cierto pragmatismo en materia de evaluación: *"Me parece que la evaluación de la acción internacional, como para cualquier acción pública, debe llevarse a cabo partiendo de los objetivos asignados a esta política pública, que se evaluarán a partir de los resultados obtenidos. Existe raramente una estrategia que exprese el verdadero cambio que se desea obtener, por eso hay que medir las políticas públicas por lo que son"*. En cambio, el responsable catalán invita a poner la AIGL en perspectiva de lo que hacen los demás actores del territorio, porque la internacionalización de éste no se limita a la única acción pública. *«No hay que atribuir toda la AIGL y es mejor tener un esquema de análisis conjunto a nivel del territorio»*.

Definir bien las prioridades

Oliver Castañeda recuerda que las autoridades locales deben comenzar por el comienzo: hacer un diagnóstico de las problemáticas locales y sacar prioridades. *"Debemos hacer un esfuerzo para definir políticas públicas con la amplia participación de los ciudadanos. Por ejemplo, en la Ciudad de México, existe el problema del número de niños analfabetos. ¿Qué queremos hacer? Solo un buen diagnóstico permite definir los objetivos e indicadores que se deben alcanzar, que luego se pueden evaluar"*. Y esono se detiene con el proyecto: *"El desafío es la continuidad. Es necesario volver a hacer un diagnóstico para saber si el problema sigue siendo una prioridad al final del ciclo del proyecto"*

Finalmente, surge el vínculo con la gestión financiera: *"¿Cómo obtenemos los recursos para alcanzar los objetivos que nos hemos propuesto? pregunta Oliver Castañeda. "La transversalidad no es tanto una cuestión de horizontalidad como la forma en que estas acciones internacionales se*

entrelazan con las líneas presupuestarias. No debemos mirar solo una acción, sino todas las políticas públicas movilizadas por el mismo problema". Antes de concluir: "La AIGL no se puede separar de la gestión pública y viceversa".

Diversificar los enfoques, trabajar en red

Juan Carlos Díaz, por su parte, alerta sobre el riesgo de fragmentación que podría derivarse de la falta de capacidades financieras y políticas de los gobiernos locales, frente a los problemas cada vez más importantes, como el tema migratorio. *"Los gobiernos locales quieren influir y actuar, pero los gobiernos nacionales realmente tienen las competencias"*. Y agrega: *"Es por eso que FAMSÍ fomenta las estrategias de alianza con otros gobiernos locales para compartir temas comunes como el comercio justo o el fortalecimiento institucional. Es importante continuar construyendo espacios de diálogo entre gobiernos locales"*.

En relación con la evaluación en particular, Juan Carlos Díaz aconseja interrogar acerca de la "evaluabilidad" de la acción internacional y evoca la necesidad de crear criterios adaptados para evaluar mejor el impacto social.

Hablando desde la perspectiva de red, Fernando Santomauro recuerda la importancia de aprender de los errores. Aunque las ciudades representadas aquí forman *"parte de la élite en términos de internacionalización"*, todas han experimentado fracasos que sirven para aprender.

En CGLU, la elaboración de un plan estratégico ha sido muy instructivo. Un grupo de trabajo ha trabajado en la identificación de indicadores conjuntos en torno al programa llamado *Advocacy*.

El segundo programa de CGLU, *Learning*, surgió de la idea de crear casos de estudio de cooperación por tema para mejorar la capacitación, incluso en línea. La evaluación es también una herramienta de aprendizaje.

Ejemplo de Montevideo: la evaluación, un proceso fundador

Nelson Fernández cree que tuvo *"la oportunidad de llegar a una Ciudad, Montevideo, que ya contaba 20 años de internacionalización"*, pero a la hora de asumir su cargo, la División de Relaciones Internacionales todavía dependía del

Departamento de Desarrollo Económico. *"Llegué a identificar que habían 240 acuerdos de hermanamiento, pero siempre se redactaron a partir del mismo texto. Prometemos trabajar juntos, pero no definimos objetivos específicos."* Bajo su liderazgo, la división se reformuló. *"Anuncié que quería evaluar todo: desde el número y las justificaciones de los viajes, pasando por el dominio de los idiomas por parte de los funcionarios"*.

A partir de ahí, se han definido nuevos objetivos:

- **Profesionalización** (por ejemplo, tiempo de trabajo, fluidez en inglés, uso de herramientas de comunicación modernas, como videoconferencias, pero también colaboración con universidades que proporcionan experiencia útil para capacitar a los empleados);
- **Institucionalización** de las relaciones internacionales, comenzando con la separación de las relaciones internacionales de la división económica;
- **Creación de una política pública** con una estrategia por país: estimamos que, al final del mandato, la acción internacional debe convertirse en una política pública necesaria, más allá de cualquier afiliación política, para garantizar perennidad.

"El trabajo en AL-LAs fue excelente para encontrar respuestas a la hoja de ruta que teníamos en Montevideo.

En el primer año, se priorizaron los indicadores cuantitativos (número de reuniones, número de proyectos, número de acuerdos firmados, etc.) para elaborar un inventario de la AIGL.

En el segundo año, se mezclaron los indicadores cuantitativos y cualitativos.

El tercer año: ya no medimos viajes o hermanamientos, sino que tratamos de evaluar qué acciones internacionales estamos llevando a cabo en las 5 líneas estratégicas del municipio."

Evaluación: revelador de la singularidad de la AIGL

Laia Vinyes Marce de Plataforma aprecia el hecho de que los gobiernos locales que participan en

esta jornada están en un proceso reflexivo real, se están haciendo muchas preguntas sobre su internacionalización, cuyo primer impacto, dice, es infundir otras políticas públicas. Para ella, la internacionalización es una fuente de innovación.

Juan Carlos Díaz, de FAMSI, va más allá y dice que la evaluación debe permitir a los gobiernos locales reclamar no sólo los efectos de su acción internacional, sino también su modo de gobernanza y el tipo de relación que establecen con sus socios, a partir de lo local, marcando el conjunto la singularidad de la AIGL, que se puede valorar perfectamente por la evaluación.

Evaluación: instrumento del proceso democrático

Para Daniel Kamelgarn, consejero, en CUF:

"Siempre hay algunas preguntas que hacer antes de embarcarse en una evaluación, y las respuestas conducen a diferentes opciones en cuanto a las metodologías de gestión y evaluación:

- ¿Para quién estamos evaluando? ¿Para el ciudadano, para nosotros mismos, para informar a los proveedores de fondos...?
- ¿Por qué estamos evaluando? Rendir cuentas, aprender, capitalizar, decidir....
- ¿Qué elijo evaluar primero? No podemos evaluarlo todo, debemos priorizar.
- ¿Cómo estamos evaluando? La respuesta depende de las respuestas anteriores.

El Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE ha reflexionado mucho sobre la evaluación de las políticas de ayuda al desarrollo, que puede ser útil como una guía para reflexionar sobre la evaluación de la internacionalización de los gobiernos locales.

La evaluación de las políticas públicas ha sido históricamente llevada a cabo por los entes locales y regionales, por cuanto accedían a los Fondos Estructurales Europeos. Se han apropiado de este ejercicio y hoy se puede decir que la evaluación se ha convertido en un instrumento del proceso democrático --- ¡incluso si las elecciones siguen siendo la evaluación final.

CLAUSURA DEL SEMINARIO

Nicolas Witt, CUF

Felicidades a AL-LAs que, en unos años, erigió en red, un trabajo preciso sobre los conceptos, las prácticas. Estos trabajos han sido muy estimulantes para los gobiernos locales de la red en Francia y América Latina. Esperamos que esto continúe en CUF, CGLU, Plataforma, etc.

Nelson Fernández, AL-LAs

La evaluación debe referirse a los objetos relacionados con las prioridades políticas de los gobiernos locales. Las relaciones internacionales no son un fin en sí mismo. Pero son procesos que brindan oportunidades para el diálogo con múltiples actores.

Sí, la internacionalización debe ser una herramienta del proceso democrático, de modo que haya un espacio de acción para todos. Esta es una conclusión para todas las ciudades que forman parte de AL-LAs y para las ciudades que consideran la democracia como un valor.



Figura 1 Participantes del Seminario --- Foto Miguel Camacho

LISTA DE PARTICIPANTES

	NOMBRE	APELLIDO	ENTIDAD
1	Cathya	ADJOLOHOUN	CIUDADES UNIDAS DE FRANCIA
2	Alexandre	ADJOLOHOUN	CIUDADES UNIDAS DE FRANCIA
3	Emilien	AMBLAT	AGENCIA FRANCESA DE DESARROLLO
4	Paola Andrea	ARJONA CAYCEDO	COORDINACIÓN GENERAL AL-LAs / CDMX
5	Jack	ARTHAUD	GOBIERNO DE SAINT ETIENNE
6	Olivia	BAKKER	GOBIERNO DEL ESTADO DE YUCATAN
7	Carolina Maria	BERNAL SIERRA	ACI MEDELLIN
8	Laura	BERTRAND	EMBAJADA DE ARGENTINA EN FRANCIA
9	Santiago	BETANCUR	ESCUELA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN
10	Lisa	BONNET	MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES DE FRANCIA
11	Virginie	BRUNEAU- CHABOSSEAU	GOBIERNO DE POITIERS
12	MICHEL	CALVINO	URBANISTA
13	Miguel	CAMACHO GIMENEZ	FUNDACION COMUNIDAD IBEROAMERICANA
14	Louise	CAPELLE- LEHEMBRE	CIUDADES UNIDAS DE FRANCIA
15	Olivier	CASTANEDA CORREA	GOBIERNO DE LA CIUDAD DE MÉXICO
16	Mareva	CESTOR	MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES DE FRANCIA
17	Nicolas	CIMBARO	CONSEJO DEPARTAMENTAL DEL AUDE
18	Jesus	CISNEROS	EMBAJADA DE MÉXICO EN FRANCIA
19	Julien	CHIAPONNE ... LUCESI	GOBIERNO DE ESTRASBURGO
20	Jean-François	CLAVERIE	IHEAL
21	Hervé	CONAN	AGENCIA FRANCESA DE DESARROLLO
22	Stéphanie	COTREL	GOBIERNO DE REZE
23	Jérémie	COURTINOT	CIUDADES UNIDAS DE FRANCIA
24	Ombeline	DAGICOUR	UNIVERSIDAD DE PARIS
25	Stéphanie	DAPSANCE DIXON	COMUNIDAD METROPOLITANA DE AMIENS
26	Sophie	DAVIN	
27	Wim	DE GEEST	GOBIERNO DE EDEGEM
28	Braulio	DIAZ	COORDINACIÓN GENERAL AL-LAs CDMX

	NOMBRE	APELLIDO	ENTIDAD
29	Juan Carlos	DIAZ	FAMSI
30	Cristian	ESPINOSA	GOBIERNO DE QUITO
31	Sophonie	ETIENNE	CONSULADO GENERAL DE HAITI EN PARÍS
32	Jocelyne Dalila	EUSTACHE	BAIE MAHAULT
33	Delphine	FALCHIER	AGENCIA FRANCESA DE DESARROLLO
34	Nelson	FERNANDEZ	INTENDENCIA DE MONTEVIDEO
35	Aline	ABREU	PREFEITURA DE RIO DE JANEIRO
36	Katarina	FOTIC	CIUDADES UNIDAS DE FRANCIA
37	Denis	GAILLARD	EMBAJADA DE FRANCIA EN LÍBANO
38	Alice	Gautier	CIUDADES UNIDAS DE FRANCIA
39	Patrick	GEROUDET	CHARTRES
40	Laurence	GOURVIL	REZE
41	Vincent	GUIMARD	EMBAJADA DE FRANCIA EN MÉXICO
42	Arnau	GUTIERREZ CAMP	ALCALDÍA DE MADRID
43	ESTELLE	HEDOUIN	ESTELLING
44	Beatriz	HERNANDEZ	EMBAJADA DE MÉXICO EN FRANCIA
45	Marion	HOYEZ	CODATU
46	Mathilde	JEAN	BREST METROPOLE
47	Christina	JOSEPH MONROSE	LE LAMENTIN MARTINIQUE
48	Marieme	MABIDI	GOBIERNO DE RENNES/ METROPOLIS DE RENNES
49	Daniel	KAMELGARN	CIUDADES UNIDAS DE FRANCIA
50	Christophe	KATSAHIAN	MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES DE FRANCIA
51	Célestine	KETCHA COURTES	RED DE MUJERES ELECTAS DE ÁFRICA
52	Monadje Fatimé	KOLMAGNE	VIILE DE SARH (TCHAD)
53	Daouda	KEITA	BAGNOLET
54	Constance	KOUKOU	CIUDADES UNIDAS DE FRANCIA
55	David	LANGLOIS	ALCALDÍA DE PARIS
56	Marion	LERICHE	SO COOPERATION
57	ADRIEN	LICHA	PLATFORMA
58	Yann	LORVO	EMBAJADA DE FRANCIA EN ARGENTINA
59	Gaëlle	LOVERGNE	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LILLE
60	Camila	MARQUEZ	EMBAJADA DE CHILE EN FRANCIA
61	Maël	Martinie	CODATU
62	Félicia	MEDINA	CIUDADES UNIDAS DE FRANCIA
63	Gustavo	MERLO	EMBAJADA DE ARGENTINA EN FRANCIA
64	DIANE	ODILLE	CONSEJO DEPARTAMENTAL MEURTHE-ET MOSELLE

	NOMBRE	APELLIDO	ENTIDAD
65	Rebeca	ORNELAS BERNAL	IHEAL
66	Catherine	PAQUETTE	INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN PARA EL DESARROLLO (IRD)
67	Fortuné	PELLICANO	GOBIERNO METROPOLITANO DE BREST
68	William	PEREZ LORIA	GOBIERNO DEL ESTADO DE YUCATÁN
69	Mariana	RANTISSI	VILLE DE REZE
70	Carina	REYDER	ESTADO DE MINAS GERAIS
71	Roland	RIES	CIUDADES UNIDAS DE FRANCIA
72	Rocio	RODRIGUEZ	UCCI
73	Eric	RUBIO	GOBIERNO DEL ESTADO DE YUCATÁN
74	Javier	SANCHEZ	GENERALITAT DE CATALUÑA
75	Djamel	SANDID	NANTERRE
76	Fernando	SANTOMAURO	CGLU
77	Geneviève	SEVRIN	CIUDADES UNIDAS DE FRANCIA
78	Marlène	SIMEON	PLATFORMA
79	David	SINGH	CIUDADES UNIDAS DE FRANCIA
80	Patrizianna	SPARACINO- THIELLAY	ALCALDÍA DE PARIS
81	Claudio	SULE	CIUDAD SUR
82	Viviane	TCHUNG- MING	GOBIERNO DE GUYANA
83	Jean-Louis	TESTUD	CIUDADES UNIDAS DE FRANCIA
84	Tania	THELINEAU	LE LAMENTIN MARTINIQUE
85	Jeannette	VELEZ	GLOCAL ACTION AND SOLUTIONS
86	Laia	VINYES MARCE	PLATFORMA
87	Gabriel	VOISIN- FRADIN	GRENOBLE -ALPES-METROPOLE
88	Noelia Erika	WAYAR	VILLE DE CORDOBA
89	Nicolas	WIT	CITES UNIES FRANCE