

REVISTA TIP N ° 5

TIP

AÑO 3 - NÚMERO ESPECIAL
ISSN: 1853-9939

ΑΩ

LA COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA

Trabajos de Investigación en Paradiplomacia, Año 3, No. 5.**Buenos Aires, Argentina, 2016, Enero.**

ISSN: 1853-9939

1. Relaciones internacionales.
2. Gobiernos subnacionales.
3. Integración regional.
4. Integración subnacional.
5. Paradiplomacia.

TIP (Trabajos de Investigación en Paradiplomacia).

Revista académica de acceso libre y gratuito. Disponible en: <http://www.paradiplomacia.org> Los trabajos incluidos en este número fueron dictaminados y revisados por el Consejo Asesor y el Equipo Editorial TIP. Las opiniones expresadas en los mismos son responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con aquellas de los integrantes de TIP.

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión de material contenido en esta revista para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción del material contenido en esta revista para reventa u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización deben dirigirse al Director y al Editor de TIP, Capital Federal, Buenos Aires (Argentina) o por correo electrónico a tip@paradiplomacia.org.

Diseño de portadas: Ixtaccíhuatl Castro Medina (2015)



Copyright © 2016, Paradiplomacia.org
Buenos Aires, Argentina.

DIRECTOR

Nicolás Mancini

Equipo Editorial

Horacio Rodríguez

Paúl Vasco

Productor

Paúl Vasco

ISSN: 1853-9939

Consejo Asesor

Nahuel Oddone

Noé Cornago

Tullo Vigevani

Liliana Rodríguez

Esther Adelaida Ponce Adame

Manuel Martínez

www.paradiplomacia.org

TIP (Trabajos de Investigación en Paradiplomacia). Capital Federal, Buenos Aires, Argentina.

tip@paradiplomacia.org

SUMARIO

5

PRESENTACIÓN REVISTA TIP

Sandra Olaya Barbosa

7

PRESENTACIÓN PARA LA 5ª EDICIÓN DE LA REVISTA TIP

Braulio Díaz Castro

8

PALABRAS DEL DIRECTOR

Nicolas Mancini

9

INTRODUCCIÓN

Horacio Rodríguez Vázquez

13

INCURSIONES DE LA PARADIPLOMACIA ARGENTINA EN LA BIOECONOMÍA. CASO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA

María Luz Falivene Fernández

27

LA IMPORTANCIA CRECIENTE DE LAS CIUDADES EN EL ESCENARIO INTERNACIONAL

Lucila Bensegues

39

LA PROYECCIÓN DE VALPARAÍSO EN EL ÁMBITO DE LA PARADIPLOMACIA EN EL SIGLO XXI

Irma Henríquez Díaz
Lucas Pavez Gonzalez

55

LA ACTUACIÓN INTERNACIONAL DE LOS GOBIERNOS LOCALES: UNA APROXIMACIÓN DESDE LAS TEORÍAS DE RELACIONES INTERNACIONALES.

María Sol Herrero

63

LA PARADIPLOMACIA COMO MECANISMO DE COOPERACIÓN Y DESARROLLO: CASO REPÚBLICA DOMINICANA

Pamela Ogando Souffront

77

LOS STAKEHOLDERS EN LOS PROCESOS DE INSERCIÓN INTERNACIONAL DE LAS CIUDADES

Lara Pacheco Ray Freddy

93

LAS RELACIONES INTERNACIONALES EN LA AGENDA LOCAL: EL CASO DE SUNCHALES.

Agostina Gasser
Micaela Rambaudo

109

GOBIERNOS LOCALES Y RELACIONES INTERNACIONALES. CIUDAD DE CÓRDOBA.

Noelia Wayar

119

ARTE



**LOS STAKEHOLDERS
EN LOS PROCESOS
DE INSERCIÓN
INTERNACIONAL DE
LAS CIUDADES**

TIP

AUTOR:

**RAY FREDDY LARA
PACHECO**

LOS STAKEHOLDERS EN LOS PROCESOS DE INSERCIÓN INTERNACIONAL DE LAS CIUDADES



Ray Freddy Lara Pacheco

RESUMEN:

En los últimos años la inserción en el medio internacional de las ciudades ha ido en aumento, las motivaciones de éstas han agrandado el espectro de estrategias y mecanismos de acción que favorecen su internacionalización así como el número de actores que favorecen su concreción. El objetivo del artículo es identificar la importancia de los stakeholders o grupos de interés con relación a las motivaciones y formas de inserción de las ciudades, así como su proceso de relación a través del diálogo multiactor.

PALABRAS CLAVES

Motivaciones de inserción internacional; Stakeholders ; Grupos de interés; Diálogo multiactor; Alcaldes

INTRODUCCIÓN

En los últimos años la inserción de las ciudades en el medio internacional ha ido en aumento, las motivaciones de éstas han agrandado el espectro de estrategias y el número de actores que favorecen su concreción. Los elementos que contribuyen a las formas de inserción son los siguientes: a) los actores (grupos o individuos) y las instituciones que intervienen (y pueden afectar o son afectados) por las actividades de la ciudad hacia el exterior. En otras palabras, estos son los públicos interesados, grupos de interés o stakeholders; b) los recursos económico-financieros que se necesiten para la concreción de las formas de internacionalización; c) el tiempo observable en cuanto a los resultados; así como d) la identificación de la sociedad civil con las políticas encaminadas a la inserción internacional de la ciudad.

Hay que señalar que este artículo sólo se centra en el primer elemento, los principales stakeholders¹ que intervienen en la proyección de las ciudades. En ellos se identifica al gobierno local, a la iniciativa privada y a la sociedad civil, que junto a las motivaciones de la ciudad, generan que éstos quieran intervenir en su concreción. Es importante tener como supuesto principal a lo largo del artículo que:

Las ciudades como actores sociales no deben de confundirse con el gobierno local, obviamente lo incluyen. Las ciudades se expresan mejor como actor social en la medida que realiza una articulación entre administraciones públicas (locales y otros), agentes económicos públicos y privados, organizaciones sociales y cívicas,

sectores intelectuales y profesionales y medios de comunicación social. Es decir entre instituciones políticas y sociedad civil (Borja y Castells, 2006: 139).

Las motivaciones de la ciudad en su conjunto, junto con los stakeholders, han creado nuevas formas de inserción internacional de la ciudad y revitalizado anteriores mecanismos. En el caso de las ciudades, pueden compilarse en una tipología variada, cuyo nivel de complejidad de implementación depende no sólo del alcance o nivel de inserción al que se aspire, sino del tiempo, recursos (humanos, económicos y políticos) y de la relación -y compromiso- entre los stakeholders (gobierno local, sector privado y sociedad civil). Este modelo tipológico identifica varias formas, mecanismos y acciones concretas: 1) actividades paradiplomáticas; 2) formación asociaciones de ciudades; 3) cooperación ciudad-ciudad; 4) redes transnacionales de ciudades; 5) mercadotecnia de ciudades; 6) competitividad internacional de ciudades; 7) redes globales de ciudades y 8) ciudades modelo (Lara, 2011; Lara 2013/4).

El objetivo del artículo es identificar la importancia de estos grupos de interés, stakeholders, que en varios momentos se convierten en actores paradiplomáticos en lo relativo a las motivaciones y las formas de inserción de las ciudades.

Para ello, el artículo está compuesto por cuatro apartados. El primero señala las motivaciones de las ciudades para insertarse en el medio internacional en el siglo XXI; el segundo identifica los actores y los posibles stakeholders que intervienen; el tercero describe los procesos y el diálogo multiactor necesarios que se deben

1 - Concepto originado a principios de los sesenta y que tendría su repercusión en los ochenta desde la planeación estratégica, la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa: "cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización (grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros)" (Freeman y Reed, 1983: 91).

favorecer para desarrollar la estrategia de internacionalización; por último, en el cuarto se reseña la influencia que tienen los stakeholders en el desarrollo de ciertas estrategias y mecanismos de inserción respecto de las motivaciones principales.

1. MOTIVACIONES DE LAS CIUDADES PARA PROYECTARSE AL EXTERIOR

Con relación al primer punto, dentro de los estudios sobre diplomacia e internacionalización de los Actores Gubernamentales No Centrales (AGNC), existen diversas motivaciones económicas, políticas y culturales que encausan su proyección hacia afuera (Keating, 2001). Si bien estas motivaciones pueden generalizarse a la mayoría de estas sub-unidades territoriales, en el caso de las ciudades hay que matizar estas condiciones. Aun teniendo en cuenta, que la posición internacional siempre estará referida al papel de la ciudad en la organización regional, es importante reconocer que al igual que en otros Gobiernos No Centrales (GNC) el componente económico sigue siendo el factor primordial porque le asigna un rango dentro del sistema urbano desde lo local a lo global.

1. Promoción Económica.

Las ciudades al ser las generadoras de riqueza necesitan de recursos e insumos para seguir produciendo (NICE, 1989; Sassen, 2005; Borja y Castells, 2006; Glaeser, 2011), lo que ha provocado que las ciudades y las regiones se constituyan como uno de los ejes más dinámicos de la innovación –en el sentido amplio del concepto– en el mundo.

Para ello tienen que desarrollar estrategias

basadas en sus capacidades y fortalezas, sus ventajas, su vocación de ciudad así como las características profesionales de sus poblaciones. Tres son las funciones económicas específicas que han motivado a las ciudades a proyectarse hacia el exterior: a) centros de producción de la economía del siglo XXI; b) centros de inversión y transferencia de capitales y c) territorios competitivos.

2. Incidencia Política.

Al ser actores dentro del sistema internacional se han convertido en actores con voz en los organismos intergubernamentales y activos en la creación de asociaciones con capacidad de lobby, además de que sus representantes legales se han convertido en sí mismos en actores con capacidad internacional (Van Der Pluijm, 2007; Valdivia, 2010; Acuto, 2013ab; Acuto y Khanna, 2013; Barber, 2013; Beal y Pinson, 2014). Con ello, se pueden observar las funciones políticas para la inserción de ciudades: a) lobby; b) movilización socio-política y c) visibilidad de los líderes locales.

3. Influencia Socio-Histórica.

Existen ciudades con el peso histórico para desarrollar mecanismos de inserción. Por ejemplo, desarrollar programas sociales con un impacto multinivel que pueden favorecer la participación ciudadana, los mecanismos descentralizadores y democratizadores, así como la gobernanza (Musch, et. al., 2008; Acuto, 2013ab; Alger, 2014). En otras palabras, deben presentarse como ciudades promotoras como lo hicieron en su momento de máximo esplendor. “La reivindicación histórica de la autonomía local que caracteriza al municipalismo, la exigencia de llevar más lejos los procesos de descentralización política y administrativa de la cultura democrática moderna y la asignación de recursos públicos

superiores para ejercer adecuadamente sus competencias no son hoy propuestas suficientes” (Borja y Castells, 2006: 150-151).

4. Geográfica Estratégica.

Saskia Sassen sostiene que “la globalización puede deconstruirse en términos de los lugares estratégicos donde se materializan los procesos globales y los vínculos que los conectan” (Sassen, 2007: 137). Las ciudades son territorios en donde se encuentran los recursos para el desarrollo de la economía actual, son zonas de paso de individuos y mercancías, de intersección de fronteras o transfronterizas, turismo, etc. (NICE, 1989; Luna y Ballesteros, 2005; Aldecoa, 2009). Y más que volverse obsoletas debido a la dispersión detonada por las tecnologías de información, éstas: a) concentran funciones de mando y control; b) son sitios de producción post-industrial para las industrias líderes de este periodo, financieras y de servicios especializados; y c) son mercados transnacionales donde las empresas y los gobiernos pueden comprar instrumentos financieros y servicios especializados (Sassen, 1991, 2005), en otras palabras:

La importancia estratégica de lo local como centro de gestión de lo global en el nuevo sistema tecno-económico puede apreciarse en tres ámbitos principales: el de la productividad y competitividad económicas, el de la integración socio-cultural y el de la representación y gestión políticas (Borja y Castells, 2006: 14).

5. Participación en la gobernanza global.

La intervención de las ciudades en la gobernanza global es una motivación propiamente de éstas, su intervención en los asuntos globales (medioambiente, derechos humanos, desnuclearización, democracia, intermunicipalidad, salud y enfermedad, entre otros) que afectan al desarrollo y al bienestar de sus pobladores ha ido en aumento desde los

ochenta a través de su capacidad para asociarse de manera formal e informal (asociacionismo) para actuar en estas problemáticas a nivel global. Se debe tener en cuenta que “el municipio resulta ser la instancia organizativa más próxima al ciudadano que tiene posibilidades de incidir en la política nacional e internacional, siempre y cuando coordine su trabajo y sus actuaciones con muchos otros municipios del propio país y de otros países” (Fisas, 1988: 22). Debido a ello, “las principales ciudades del mundo están ganando rápidamente la moneda en los complejos terrenos de la política mundial, lo que ha provocado importantes cambios en la textura de la gobernanza global” (Acuto, 2013a: 835).

6. Difusión de Políticas Públicas,

las cuales han aumentado exponencialmente como motivación. Las ciudades buscan mostrar al mundo las acciones que les han dado resultado dentro de su territorio para ser reconocidos a nivel internacional a través de las buenas prácticas (best practices). Es decir, la influencia de las ciudades no sólo se observa en la gobernanza global, sino en la gobernanza local y urbana, donde “los gobiernos locales adquieren un papel político revitalizado en consonancia con la crisis estructural de competencias y poder con que se encuentran los estados nacionales en el nuevo sistema global” (Borja y Castells, 2006: 17). Esto ha provocado que las políticas públicas de las ciudades, que en su momento se convierten en buenas prácticas, trasciendan las fronteras más rápido que las mismas políticas estatales y/o nacionales e intergubernamentales.

Estas motivaciones se centran en la cuestión territorial y en la cooperación competitiva como factores diferenciadores de los actores internacionales territoriales (Estado Nación, sub-unidades territoriales, ciudades) y los no territoriales y/o los actores transnacionales (OIG, empresas transnacionales, comunidades

epistémicas, movimientos sociales y ONG), incluyendo su posición como entes públicos. Las ciudades poseen características propias que otros actores territoriales no tienen: 1) Piedra angular de la Glocalización; 2) Espacio de lugares y Espacio de flujos; 3) Entidad política –junto con su gobierno- más cercano a la población; 4) Stakeholders más involucrados en el desarrollo local; 5) Meta-identidad.

Recordando que las características que tienen en común las ciudades con las sub-unidades territoriales es la de actor mixto o híbrido, para Brian Hocking estos actores “pueden ser condicionados por algunos elementos como la soberanía, territorio y población, como los Estados, y cuentan con características que se asemejan a los actores libres de soberanía, como las ONG, los partidos políticos, etc.” (Hocking, 1993 citado por Marx, 2010: 41) que también ha sido entendida “como ‘estatus ambiguo’ de los gobiernos subnacionales que no serían ni Estado ni no-Estado” (Jain, 2005 citado por Salomón 2007: 5). Por su parte Mónica Salomón discrepa en este punto al indicar que “los gobiernos regionales están ‘condicionados por la soberanía’ en mayor medida que los actores locales, con lo que los gobiernos locales son más ‘libres de soberanía’ que los de nivel intermedio” (Salomón, 2007: 7).

2. ACTORES QUE INTERVIENEN EN LA PROYECCIÓN EXTERIOR DE UNA CIUDAD

Centrándose en la cuarta característica, este artículo asume que los actores más importantes para la inserción en el medio internacional de una ciudad son el gobierno local, la iniciativa privada y la sociedad civil quienes en sentido estricto de la palabra actúan como stakeholders de las ciudades; permitiéndoles no sólo tener voz y voto en la resolución de políticas que favorecen a la ciudad, sino que pueden intervenir de manera eficiente y adquirir compromisos que difícilmente se adquirirían si no pertenecieran a este grupo de actores.

Desde la “gobernanza a nivel local se reconoce cada vez más la necesidad de involucrar a los grupos de interés” (HABITAT y UTO: 2001: 19). Los distintos actores, y por ende, “socios potenciales son las ONG, universidades, escuelas, sindicatos, cámaras de comercio e industria, asociaciones, hospitales, cooperativas, gremios, institutos, parques naturales, clubes deportivos, grupos culturales, colegios profesionales, iglesias, grupos ciudadanos, etc.” (Zapata, 2007:68) así como las asociaciones civiles y grupos de presión, la iniciativa privada en sus distintos niveles de participación (PYMES, Grandes Empresas y Transnacionales) y consejos empresariales (Tabla 1).



Sector	Tipo de actor
Sector social y ciudadano	<p>Ciudadanos en general, residentes en la ciudad.</p> <p>Organizaciones de la sociedad civil (ONG, OSC, fundaciones, etc.)</p> <p>Grupos comunitarios (comités vecinales, organizaciones de mujeres, jóvenes, etc.)</p> <p>Comunidades de migrantes</p> <p>Visitantes de la ciudad</p> <p>Ciudadanos nacidos en la ciudad pero que residen el exterior</p>
Sector privado	<p>Inversionistas nacionales y extranjeros</p> <p>Gremios empresariales (cámaras de comercio e industria)</p> <p>Gremios del sector turismo y de servicios</p> <p>Organizaciones de trabajadores</p>
Sector internacional	<p>Organizaciones y cooperantes internacionales presentes en la ciudad</p> <p>Representaciones diplomáticas y consulares</p> <p>Centros culturales en el extranjero</p>
Sector académico y cultural	<p>Universidades, institutos y centros de investigación</p> <p>Asociaciones de escuelas Intelectuales</p> <p>Centros de enseñanza de lenguas extranjeras</p> <p>Centros y museos culturales extranjeros</p>
Medios de comunicación	<p>Periodistas en medios de comunicación locales (prensa escrita, radio y TV)</p> <p>Periodistas en medios nacionales</p> <p>Corresponsales de medios extranjeros</p>

Sector	Tipo de actor
Otros niveles de gobierno	Instituciones del gobierno nacional relacionadas (Ministerios) Dependencias de gobierno intermedio (estatal provincial, departamental) Órganos legislativos (regionales, nacionales)
Otras dependencias del gobierno local	Alcalde o máxima autoridad ejecutiva del gobierno local Secretarios o miembros del gabinete local Otras dependencias relacionadas del gobierno local Legislativo local (asamblea, concejales)

Fuente. Garzón y Bernal, 2014

A tener en cuenta que:

Es indispensable que los objetivos de una estrategia internacional sean concertados desde el inicio con dichos actores, quienes necesariamente serán beneficiarios y socios activos de los proyectos que se desarrollen. La sostenibilidad de la estrategia dependerá, sin duda, del grado de aceptación que ésta tenga en la población y del apoyo que los actores locales le brinden (Zapata, 2007: 68).

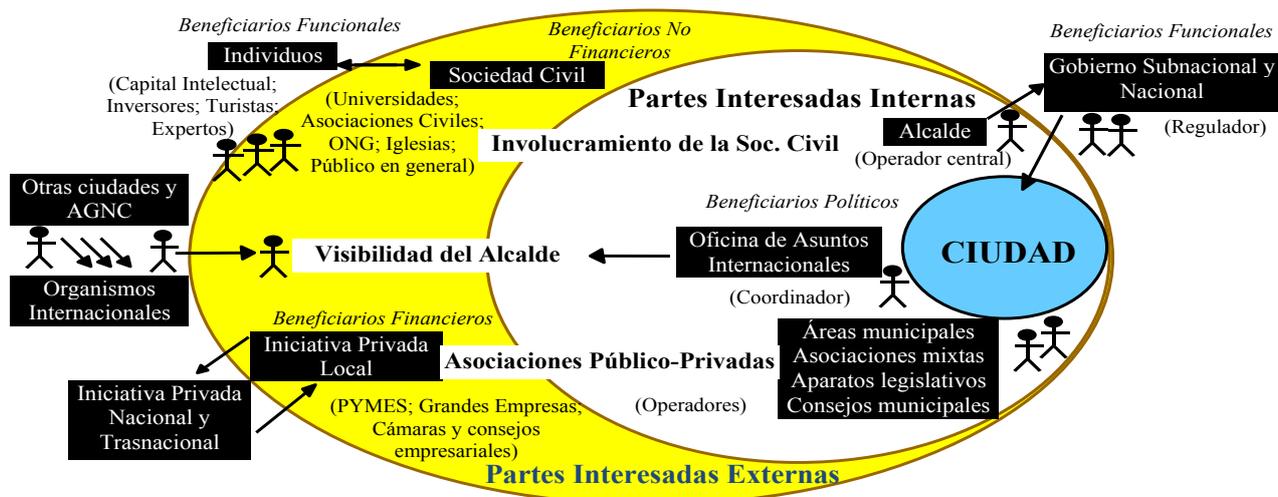
Estos stakeholders buscan generar dentro de su marco jurídico-institucional una serie de estrategias que permitan a la ciudad insertarse internacionalmente, convirtiéndose en actores paradiplomáticos, definidos como “unidades del sistema internacional (entidad, grupo, individuo) que gozan de habilidad para movilizar recursos que le permitan alcanzar sus objetivos, que tienen capacidad para ejercer influencia sobre otros actores del sistema y que gozan de cierta autonomía” (Barbé, 2003: 135). Los posibles actores paradiplomáticos son: “Actores Gubernamentales No Centrales (AGNC), Actores

Intraestatales No Gubernamentales (AING) y los individuos” (Mansbach y Ferguson, 2008: 98-99).

3. PROCESOS QUE INTERVIENEN EN LA INSERCIÓN EN EL MEDIO INTERNACIONAL DE UNA CIUDAD

En la inserción internacional de las ciudades existen tres procesos centrales que a su vez interactúan entre ellos para alcanzar sus intereses y concretar los objetivos de la ciudad: 1) visibilidad del alcalde; 2) las asociaciones público-privadas y 3) la aceptación e involucramiento de la sociedad civil. Debido a ello, el gobierno local se asume como una parte interesada de carácter interno, mientras que la sociedad civil y la iniciativa privada son partes interesadas de carácter externo. Su objetivo es obtener ciertos beneficios de orden político, funcional, financiero y no financiero, lo que permite que esta proyección afecte a otros actores internacionales y a otros niveles de gobierno (Gráfico 1).

Gráfico 1. Relación de los Stakeholders en la Inserción Internacional de la Ciudad



Para poder concretar las motivaciones de internacionalización y los procesos de interacción entre los stakeholders, es importante contar con un “análisis estratégico de dónde se quiere situar la ciudad, hay que realizar paralelamente un diagnóstico de la competencia y establecer un diálogo con los stakeholders urbanos que deben estar implicados a lo largo de todo el proceso de búsqueda de fórmulas de colaboración público privadas originales” (Seisdedos, 2007: 157). Es decir, es necesario que se realice un diálogo multiactor definido como:

Un escenario de encuentro democrático, en el que de manera permanente se debate y construye el futuro de la ciudad, a partir de la combinación de diferentes medios de interacción, la generación de confianza, consensos, legitimidad; de forma coordinada e integrada entre las instituciones públicas y todos aquellos actores involucrados en la internacionalización de la ciudad (Garzón y Bernal, 2014: 8).

Este diálogo permite a nivel económico, la creación de agencias de desarrollo económico, entes público-empresariales locales y asociaciones mixtas (público-privadas); a nivel

sociopolítico favorece una mayor interacción del gobierno local con la ciudadanía, permite conocer sus necesidades e involucrarlos en la toma de decisiones; además de conocer en que otros ámbitos se diseñan programas culturales, ambientales o tecnológicos con visión a largo plazo y participación de iniciativa privada, gobierno y academia, entre otros. En otras palabras, esta herramienta permite el desarrollo de una política pública para la inserción internacional de la ciudad y favorece los procesos de interacción entre los grupos interesados, ya que:

1. Delimita la acción internacional de las ciudades;
2. Reduce la tendencia de una internacionalización reactiva a una internacionalización planificada;
3. Mejora los criterios para priorizar las acciones;
4. Reduce la dispersión de temas y prioridades;
5. Logra una mayor coherencia con los demás niveles y/o dependencias de gobierno;
6. Construye una agenda de cooperación exterior de acuerdo con la estrategia propia de la ciudad y no con las agendas de los organismos internacionales o agencias donantes (Garzón y

Bernal, 2014: 11).

PROCESO 1: GOBIERNO LOCAL. LAS FUNCIONES DEL ALCALDE (VISIBILIDAD)

El gobierno local es el grupo de interés central para la proyección exterior de una ciudad. Dicho grupo incluye: 1) Al líder de la ciudad o alcalde, 2) A la oficina encargada de la coordinación de los asuntos internacionales, así como 3) A las áreas gubernamentales y/o a las asociaciones mixtas que realizan estas actividades. La importancia de este actor, podría resumirse de la siguiente manera: “ 1) Gobierno más cercanos a la gente; 2) Permite registrar a través de la (re)elección de sus representantes su disenso o aceptación de determinada acción; 3) Actúa donde las políticas nacionales tienden a fallar a nivel local” (Fry, 1989: 20). Desde otra óptica:

Los gobiernos locales disponen de dos importantes ventajas comparativas con respecto a sus tutores nacionales. Por un lado, gozan de una mayor capacidad de representación y de legitimidad con relación a sus representados: son agentes institucionales de integración social y cultural de comunidades territoriales. Por otro lado, gozan de mucha más flexibilidad, adaptabilidad y capacidad de maniobra en un mundo de flujos entrelazados, demandas y ofertas cambiantes y sistemas tecnológicos descentralizados e interactivos (Borja y Castells, 2006: 19).

Esta fuerte relación entre el gobierno local (la parte interesada a nivel interno) y los demás stakeholders (las partes interesadas a nivel externo) permite que las acciones encaminadas a la inserción internacional tengan que estar concertadas, en cierta medida, por estos actores. Debido a ello, es de trascendencia que esta

dinámica sea entendida como una política pública más dentro de la ciudad. Jean Pierre Malé, Carla Cors y Verónica Sanz advierten de que “el hecho de no formular de manera clara y explícita las razones por las cuales el gobierno local quiere internacionalizarse y los objetivos y resultados esperados de dicho proceso, hace que la acción internacional se limite a menudo a una serie de actuaciones puntuales, reactivas y descoordinadas, emprendidas en general a iniciativa de los diferentes servicios y departamentos o que responden simplemente a ciertas demandas procedentes del exterior” (Malé, Cors y Sanz, 2014: 50-51).

Aunque el operador central de esta dinámica es el alcalde en funciones. Ya que “su rol más significativo es el de ‘vocalista’ (frontman) o líder de la banda” (Cohn, Merrifield y Smith, 1989: 96) en otras palabras la responsabilidad de coordinación de la política pública de inserción de una ciudad reside en él, teniendo a su disposición una oficina de asuntos internacionales, que le permite coordinar las actividades de las áreas municipales y demás organizaciones a su cargo, concertar las iniciativas de los grupos de interés externos así como promover las acciones a nivel internacional. De alguna manera se está en presencia de una “política exterior municipal (municipal foreign policies)” (Fry, 1989: 30).

Así, “los líderes de las ciudades consideran su participación en los asuntos mundiales en términos de suma positiva, donde el diálogo trata de cooperación, intercambio, comercio y beneficio mutuo en lugar de la gestión de conflictos” (Engelke, 2013: 8). Parag Khanna y Michele Acuto, señalan la importancia de la diplomacia de los alcaldes con la intención de trascender hacia temas de la agenda global e insertarse en la alta política (Diplomacy: Mayors in High Politics). Con la justificación que “ya que han sido capaces de gobernar grandes entidades

políticas como Sao Paulo y París; así como su audacia en la construcción de lazos diplomáticos entre sus ciudades” (Khanna y Acuto, 2013: quinto párrafo). Podríamos entonces hablar de una diplomacia de ciudad en la que los líderes de la ciudad participan en las relaciones con otros actores y en la escena política internacional con el objetivo de representarse a sí mismos y a sus intereses” (Acuto, 2013b).

Un ejemplo extremo es lo que propone Benjamin Barber. Opina que la gobernanza global no necesita un gran edificio legal con una sola autoridad, ésta puede ser voluntaria, informal y de abajo hacia arriba (bottom-up). Para ello, es necesaria la formación de un parlamento mundial de alcaldes de ciudades (Global Parliament of Mayors), ya que el Estado-nación no gobierna de forma global; algo que las ciudades sí pueden hacer, porque en sí mismas ya son globales y pueden extender la democracia a todo el planeta. Cree que es necesario “un parlamento que no necesite pedir permiso a los Estados para buscar soluciones consensuadas a los problemas comunes y cumplir voluntariamente con las políticas comunes de su propia elección” (Barber, 2013: 8). Con ello, “las ciudades pueden interactuar como una cosmópolis informal, la cual podría llegar a ser una polis, una nueva incubadora de democracia pero a escala global” (Barber, 2013: 12-13).

Entre sus funciones centrales, y como lo identifica Michele Acuto, que se cita in extenso, son “actividades que tienen una influencia catalítica en la gobernanza global” (Acuto, 2013b: 481):

1. Construcción y/o promoción de regímenes internacionales. Existe amplia evidencia de que los líderes de la ciudad han sido particularmente activos en la producción de políticas, normativas y grupos para la acción internacional. Por ejemplo, en temas ya establecidos como el tema medioambiental y seguridad humana,

o relativamente nuevos en la agenda, como el cuidado del agua.

2. Hibridación de la gobernanza. Cuando los regímenes ya están consolidados, los alcaldes buscan mecanismos para intercambiar sus buenas prácticas a través de la creación de estructuras donde interviene el sector privado y la sociedad civil organizada con la intención de permear las múltiples esferas de la gestión pública. La función de los alcaldes en este sentido, es la de ejecutores de políticas y facilitadores de la gobernanza mediante la intervención de agendas más amplias. Por ejemplo, Cities Alliance o el Climate Leadership Group (C40).

3. Emprendurismo diplomático. Los alcaldes a través han creado nuevas formas de relacionarse creando conexiones transnacionales, como la (para) diplomacia de ciudades, así como mecanismos de cooperación como Alcaldes por la Paz, el C40, Eurociudades.

4. Mediación y función normativa. Los alcaldes han tenido la capacidad de crear normativas que no se limitan a la formación de coaliciones desde abajo. También están adoptando progresivamente procesos de derecho y justicia transnacionales que les competen, ya que pueden asumir deberes y responsabilidades internacionales, ya sea mediante el cumplimiento de los tratados y los convenios adoptados por sus estados o mediante la aplicación de los marcos más allá de la participación de su gobierno.

5. Influencia e impacto en los asuntos internacionales del día a día. Los líderes de la ciudad representan un puente fundamental entre las grandes narrativas de los asuntos internacionales y su mundanidad cotidiana, en otras palabras, los alcaldes tienen la tarea de gestionar diariamente la mayoría de los desafíos y asuntos globales (medio ambiente, derechos humanos, seguridad, género, etc.) a los que los

especialistas en RR.II. están tan acostumbrados (Acuto, 2013b: 487-494).

PROCESO 2: INICIATIVA PRIVADA. LAS ASOCIACIONES PÚBLICO- PRIVADAS

Se han identificado ciertas motivaciones que pueden permearse o correlacionarse a nivel político y económico, lo que ha provocado que los distintos stakeholders o partes interesadas externas busquen mecanismos de colaboración. El más importante ha sido las Asociaciones Público-Privadas (APP):

Las APP facilitan la ejecución de acciones colectivas entre actores de instituciones públicas, la iniciativa privada, la sociedad civil, la academia y, en algunos casos, organismos internacionales o agencias de cooperación internacional. La finalidad de las APP es lograr conjuntamente mejores resultados que aquellos que podrían obtenerse al trabajar de forma independiente. Por ello, este tipo de asociaciones se basan en recursos, riesgos y beneficios compartidos, además de intereses y objetivos comunes (Rodríguez y Odonne, 2015: 155).

La transformación de áreas municipales que tienen vocación hacia exterior y que funcionan como sociedades anónimas (S.A.), así como la creación de organismos mixtos para la búsqueda de financiamiento y concreción de proyectos en común dentro de la ciudad también son mecanismos de esta nueva dinámica público-privada. Entre las motivaciones que se complementan desde la economía y la política, las más importantes son:

- *La definición de productos en los que están*

interesados, en su producción o venta, diversos agentes urbanos (por ejemplo promoción turística, oferta cultural, sede de un organismo internacional, etc.) (Borja y Castells, 2006: 139).

- *Campañas basadas en la cooperación público-privada (por ejemplo, de seguridad, de imagen, de rehabilitación urbana, etc.) (Borja y Castells, 2006: 139).*

- *Grandes proyectos de desarrollo urbano vinculados a un evento o derivados de un programa político-cívico de amplio consenso (Borja y Castells, 2006: 140).*

- *Los líderes de las ciudades entienden que las relaciones de hermanamiento en la actualidad dependen de un fuerte apoyo por parte del sector privado y un gran grupo comunitario (Fry, 1989: 18).*

- *Los líderes de las ciudades deben de reconocer la importancia de los beneficios económicos en los acuerdos de hermanamiento, reconociendo que “los amigos tienden a comerciar con los amigos” (Fry, 1989: 19). Por ejemplo, en muchas ciudades los hermanamientos no son financiados por los gobiernos locales sino por la iniciativa privada y la sociedad civil.*

De hecho, “la llamada colaboración ‘público-privada’ se ha convertido en una prioridad de muchos gobiernos locales para la implementación de sus políticas de desarrollo y es alentada desde los organismos internacionales” (Zapata, 2007: 76). Además, los mismos “actores públicos y privados dominantes han empezado a entender que es poco viable una ciudad que excluye o margina a una parte importante de su población o, para ser más precisos, les impone unas condiciones de vida difícilmente soportables” (Lifschitz, 1999: 119).

PROCESO 3: SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA. ACEPTACIÓN, PARTICIPACIÓN E INVOLUCRAMIENTO

La naturaleza de las formas de inserción de las ciudades pueden ser observada desde dos perspectivas: “desde la iniciativa de la ciudadanía con la ‘bendición’ del gobierno local o desde el gobierno proactivo que tiende a involucrarse en los intereses de ciertos grupos y coordina sus actividades exteriores” (Cohn, Merrifield y Smith, 1989: 95). Como consecuencia de todo lo anterior, “se crean las condiciones para la existencia de amplios espacios de concertación ciudadana con los sectores políticos, intelectuales y profesionales críticos y con las organizaciones sociales populares” (Lifschitz, 1999: 119).

Debido a ello, tanto la aceptación como la participación² y el involucramiento de la sociedad civil es un proceso indispensable para la concreción del fenómeno de internacionalización de la ciudad. Esta dinámica de involucramiento, “se fortalece cuando el gobierno local supera la lógica unidireccional y abre las posibilidades para establecer un diálogo en donde se tome en cuenta la opinión de los distintos actores” (Zapata, 2007: 69).

Vanessa Marx juzga que la ciudad “como puente entre el territorio y la ciudadanía, puede jugar un papel fundamental para determinar una nueva etapa en las relaciones internacionales” (Marx, 2010: 43). Así, el “nivel más alto de participación ciudadana comienza cuando la estrategia internacional se diseña desde el inicio de manera consensuada” (Zapata, 2007: 70) (Tabla 2).

Situación	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
El gobierno local sólo comunica esporádicamente lo que hace en asuntos internacionales (prensa, Internet, etc.).					
En ocasiones el gobierno colabora con actores locales en acciones internacionales que les competen pero que él mismo define y coordina.					
El gobierno consulta puntualmente a los actores locales sobre las acciones internacionales que pueden afectarles.					
El gobierno mantiene un diálogo con los actores locales a través de mecanismos formales y periódicos (foros, reuniones, etc.).					
La estrategia internacional del gobierno local es diseñada a través de un proceso participativo y abierto.					
Existe formalmente un consejo consultivo, comité, asamblea o su equivalente para dar seguimiento a los asuntos internacionales.					
Existe una ley, reglamento o normatividad que prevé la participación ciudadana en materia de asuntos internacionales.					

Fuente: Zapata, 2007: 70

2 - “La participación en sentido estricto debe entenderse como la comprensión, la colaboración y la crítica a la política pública del gobierno en asuntos internacionales por parte de la ciudadanía y los actores locales” (Zapata, 2007: 69).

4. Influencia de los stakeholders en las motivaciones de inserción internacional

A modo de conclusiones, es importante señalar que estos stakeholders al tener intereses propios que lograr, buscan que, junto con las estrategias y mecanismos de proyección exterior, esos objetivos estén dentro de las motivaciones de la ciudad para internacionalizarse según sus propios objetivos. A fin de ejemplificar esta última idea a continuación se presentan tres casos de la influencia de cierto actor para promover sus intereses.

Los líderes locales actuales buscan insertarse en la high politics, a través de “una mezcla astuta de dirección populista y tecnócrata, mediante innovadoras iniciativas diplomáticas que van más allá de sus ayuntamientos” (Acuto y Khanna, 2013: quinto párrafo); por eso favorecen una motivación política con la intención de dar visibilidad a sus acciones de gobierno. A saber:

El protagonismo político y mediático de los alcaldes de las grandes ciudades, que se convierten incluso en líderes nacionales, el inicio de planes estratégicos de desarrollo económico, social y urbano basados en una amplia participación cívica, la descentralización de los gobiernos locales, y la puesta en marcha de grandes proyectos urbanos de iniciativa pública y/o privada y cooperación entre ambos sectores, son sólo algunas muestras de ello (Lifschitz, 1999: 118-119).

Al ser la motivación económica la determinante en la inserción internacional y en la proyección de toda ciudad, el sector privado y las empresas

son los socios más proactivos en promover estrategias internacionales de la ciudad.

Con esto en mente conviene saber que no es raro que el gobierno local reciba financiación, asistencia técnica “gratuita”, apoyo para realizar estudios de factibilidad o invitaciones para realizar visitas al extranjero. En ocasiones dichas ofertas son el preámbulo para que más adelante se negocien concesiones en la prestación de servicios públicos, se firmen contratos de compra-venta o se otorguen licencias y permisos. Así lo demuestran las distintas formas de colaboración público-privada como el mecenazgo y el patrocinio de eventos y acciones internacionales. Algunas redes y organismos municipalistas promueven este tipo de colaboración (Zapata, 2007:76).

Un ejemplo de la importancia de la relación público-privado en las estrategias de inserción se observa en la difusión de políticas públicas, ya que “una ciudad no se convierte en internacional por decreto. El reconocimiento por parte de otros es la única forma significativa para ser considerada internacional. [...] Sí es así, es importante definir el porqué se le concede dicha aceptación” (Tesse, 1989: 205). Esta dinámica generará que estas políticas modélicas sean reconocidas a nivel local por otras ciudades o municipios aledaños, a nivel nacional por el gobierno central, y a nivel internacional por organismos internacionales y otras ciudades. En pocas palabras, buscan mostrar al mundo las acciones que les han dado resultado dentro de su territorio para ser reconocidos a nivel internacional.

La motivación de la gobernanza global ilustra el excepcional lugar que tiene la ciudadanía en las estrategias de inserción exterior, ya que temas

3 - “Consiste en la formalización de una declaración que prohíbe toda actividad nuclear en los límites del municipio” (Newcombe y Newcombe, 1988: 52 citadas por Salomón, 1993: 138).

como el medio ambiente, la paz, el respeto de los derechos humanos, entre otros son temas que afectan a los pobladores de todas las ciudades. Por ejemplo, en el caso de la desnuclearización en la década de los ochenta³, “los ciudadanos empezaron a estar más informados por lo que respecta a las relaciones entre gastos militares y la capacidad que tiene una sociedad de satisfacer las necesidades humanas [...] empiezan a comprender hasta qué punto, en el plano local, tienen los ciudadanos que pagar impuestos para sufragar presupuestos militares” (Alger, 1998: 351).

Lo más importante de este movimiento es que conforme ha evolucionado la situación de los conflictos, la seguridad y el propio concepto de paz, “los roles que las ciudades pueden adquirir en este ámbito, y que Alger califica de ‘acciones en materia de asuntos exteriores desde el mundo local’, son diversos a pesar de la ausencia de competencias propias” (Osan y Gutiérrez, 2010: 198).

Como se observa, cada grupo de interés busca que sus necesidades, condiciones y

preocupaciones estén presentes en la estrategia de internacionalización de su ciudad; por lo que es importante generar condiciones favorables al diálogo multiactor prolífico. Y con ello, fortalecer la inserción de la ciudad en el medio internacional mediante actividades planificadas: diálogo multi-actor (Garzón y Bernal, 2014), la intervención y participación de los stakeholders o grupos de interés (Parra, Gutiérrez y Longhurst, 2014), el desarrollo de APP (Rodríguez y Odone, 2012; Varga y Bustamante, 2014), la gestión de la ciudad, y el desarrollo de canales de comunicación con los stakeholders a través del city manager (Voelpel, 2007), la estrategia de comunicación de la internacionalización (Uribe y Rubio, 2014) y el desarrollo de nuevas formas de atraktividad territorial (Lara, Meléndez y Zapata, 2015) son centrales en la concepción de la política pública para la inserción de la ciudad en el medio internacional así como sus marcos jurídicos e institucionales (Malé y Cors, 2013), las fuentes de financiamiento (Oddone y Rodríguez, 2014) y la evaluación de los resultados.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuto, Michele (2013a), “The new climate leaders?” *Review of International Studies*, 39, pp 835-857.
- _____ (2013b), “City Leadership in Global Governance” *Global Governance: A Review of Multilateralism and International Organizations*, Vol. 19, # 3, pp 481-498.
- Acuto, Michele & Khanna, Parag (2013), “Around the World, Mayors Take Charge”, *The Atlantic*, retrieved 07/10/2013
- [<http://www.theatlantic.com/international/archive/2013/04/around-the-world-mayors-take-charge/275335/>].
- Aldecoa, Francisco (2009), “La paradiplomacia en la UE: las relaciones exteriores de las regiones” en Rodríguez Gelfenstein, Sergio. (coord.). *La Paradiplomacia: las relaciones internacionales de los gobiernos locales*, pp. 53-82, Ciudad de México, Miguel Ángel Porrúa.
- Alger, Chadwick (2014), *The UN System and Cities in Global Governance (Springer Briefs on Pioneers in Science and Practice / Texts and Protocols) (Volume 8)*, New York, Springer.
- _____ (1998), “Los nexos locales-mundiales: su percepción, análisis y enfoque” numero especial: *Dinámicas locales y sistema mundial, micro espacios, redes trasnacionales*, *Revista Internacional de Ciencias Sociales (RICS)*. Vol. XL, 117/Sep, UNESCO.
- Barbé, Esther (2003), *Relaciones Internacionales (segunda edición)*, Madrid, Tecnos.
- Barber, Benjamin (2013), *If mayors ruled the world: dysfunctional nations, rising cities*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Beal, Vincent & Pinson, Gilles (2014), “When Mayors Go Global: International Strategies, Urban Governance and Leadership”, *International Journal of Urban and Regional Research*, Volume 38 #1, pp. 302-317.
- Borja, Jordi y Castells, Manuel (2006), *Local y Global. La Gestión de las ciudades en la era de la información (segunda reimpresión)*, Ciudad de México, Taurus.

- Bustamante, Sandra & De la Varga, Octavi (2014, julio) “La articulación público – privada y la cooperación descentralizada: puntos de partida para el fortalecimiento de las políticas públicas locales” (ponencia). I congreso: Articulación entre lo público y lo privado” Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF). 10 y 11 de julio, Buenos Aires, Argentina. Versión electrónica:
- [<http://equitaurbe.com/2014/07/17/articulacion-publico-privada-y-cooperacion-descentralizada/>].
- Engelke, Peter (2013), *Foreign Policy for an Urban World: Global Governance and the Rise of Cities*, Atlantic Council, retrieved 07/10/2014
- [<http://www.atlanticcouncil.org/publications/issue-briefs/foreign-policy-for-an-urban-world-global-governance-and-the-rise-of-cities/>].
- Ferguson, Yale H. & Richard W. Mansbach (2008), *A world of politics: essays on global politics*, New York, Routledge.
- Fisas-Armegol, Vicenç (1988), *Los municipios y la paz: los hermanamientos y otras iniciativas locales en favor de la paz*, Barcelona, CIDOB.
- Freeman, Edward & Reed, David (1983), “Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance”, *California Management Review*, spring 25(3):88- 106.
- Fry, Earl H. (1989), “The New International Cities Era: The Global Linkages of North America Cities with Emphasis on Los Angeles and San Francisco” in Fry, Earl H., Radebaugh, Lee H., & Soldatos, Panayotis (1989), *The new international cities era (NICE): The global activities of North American municipal governments*, pp. 5-35, Provo, Utah, David M. Kennedy Center for International Studies, Brigham Young University.
- Garzón, Vladimir y Bernal, Edgar (2014). *Dialogar para internacionalizar la ciudad. Guía para realizar diálogos multiactor sobre acción exterior de los gobiernos locales titulada (eBook)*. Ciudad de México: Proyecto AL-LAs y Gobierno del Distrito Federal. [<https://www.proyectoallas.net/documents/161716/190300/GUIA+DE+DIALOGOS+MULTIACTOR+ALLAs.pdf/eab55763-7d86-4efb-80cb-4d5df6220018>].
- Glaeser, Edward (2011), *El Triunfo de las Ciudades*, Madrid, Taurus.
- Keating, Michael (2001), “Regiones y asuntos internacionales: motivos, oportunidades y estrategias”, en Aldecoa, F. y Keating M. (coords.), *Paradiplomacia: Las relaciones internacionales de las regiones*, pp. 11-28, Madrid, Marcial Pons.
- Lara, Ray Freddy (2014), “Una tipología para el estudio de la proyección internacional de ciudades” en Basail, A. y Contreras, O. (Coords.). *La Construcción del Futuro: los retos de las Ciencias Sociales en México. Memorias del 4 Congreso Nacional de Ciencias Sociales*, (pp.293-310), Tuxtla Gutiérrez-Tijuana: CESMECA-UNICACH, COMECOSO. Versión electrónica: [<http://www.comecso.com/congreso/memoriasc.html>].
- ____ (2013), *La construcción de ciudades modelo y su proyección internacional, Los casos de Bilbao, Ciudad de México y Singapur (Anteproyecto de Tesis Doctoral)*. Departamento de Derecho Internacional Público, Relaciones Internacionales e Historia del derecho, Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea.
- ____ (2011), “Una tipología sobre la internacionalización de las ciudades”, *Revista de la Universidad del Valle de Atemajac*, Año XXV, N° 71, Septiembre-Diciembre pp.43-58.
- Lifschitz, Miguel (1999), “De la ciudad tradicional a la ciudad innovadora” en *Revista cidob d'afers internacionals*, #47, pp. 117-130.
- Luna, Juan Carlos y Ballesteros, Humberto (2005). “Actualidad de los hermanamientos mexicanos”, *Revista Mexicana de Política Exterior*, 74, pp. 11-38.
- Malé, Jean Pierre; Cors, Carla y Sanz, Verónica (2014) *Internacionalización del gobierno local. Una política pública en construcción (eBook)*. Ciudad de México: Proyecto AL-LAs y Gobierno del Distrito Federal.
- [<https://www.proyectoallas.net/documents/161716/190300/CUADERNO+AL-LAs+02.pdf/cdfb9c7a-7ebe-4ea3-9c67-2c84383c74ab>].
- Marx, Vanessa (2010) “Las ciudades y su inserción política en las relaciones internacionales” en Martín López, y Oddone, Nahuel, “Las ciudades y los poderes locales en las relaciones internacionales contemporáneas” (pp. 25-47), Granada, UIM.
- Musch, Arne; Van der Valk, Chris; Sizoo, Alexandra & Tajbakhsh, Kian (2008), *City Diplomacy: The Role of Local Governments in Conflict Prevention, Peace-building, Post-conflict Reconstruction*, The Hague, VNG International.

- [http://www.uclg.org/sites/default/files/City_Diplomacy_research_book_English_01_0.pdf]
- Osan, Francesc y Gutiérrez, Arnau (2010) “Las ciudades en la promoción de la paz y la resolución de conflictos” en Martín, López y Oddone, Nahuel, “Las ciudades y los poderes locales en las relaciones internacionales contemporáneas” (pp. 189-201), Granada, UIM.
- Rodríguez, Horacio y Odone, Nahuel (2015) “Alianzas Público-Privadas como motor de la innovación local transfronteriza” en Kenia Ramírez, Marcela Reyes y Adela Figueroa (Coords.), “Gobernanza y Políticas Públicas” (pp. 155-181), Mexicali: UABC.
- Salomón, Mónica (2007, mayo), “La Acción Exterior de los Gobiernos Subnacionales y el Análisis de Políticas Exteriores”, Primer Encuentro Nacional da ABRI Política Externa, Belo Horizonte – Minas Gerais.
- [http://agendas_de_politica_externa_iri.usuarios.rdc.puc-rio.br/pdfs/paradiplomacia/trabalhos/trab-abri-monica.pdf]
- _____ (1993), “Las ciudades y el desarrollo en su papel internacional”, Papers: revista de sociología, # 41, pp. 127-141. [<http://papers.uab.cat/article/view/v41-salomon>]
- Sassen, Saskia (2007), Una Sociología de la Globalización. Madrid: Katz editores.
- _____ (2005), “Situando ciudades en circuitos globales”, En Ciudades del Siglo XXI ¿Competitividad o cooperación? En Arce, C., Cabrero, E. y Ziccardi, A., Ciudades del Siglo XXI: ¿competitividad o cooperación? Ciudad de México, pp.23-64, Miguel Ángel Porrúa, CIDE y Cámara de diputados LIX Legislatura.
- _____ (1991), The global city. New York, London, Tokio, Princeton University Press.
- Seisdedos, Gildo (2007), Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI. Del City marketing al urban management. Madrid: Pretince Hall.
- Tesse, Pierre-Yves (1989), “The International City of Lyon, France” in Fry, Earl H., Radebaugh, Lee H., & Soldatos, Panayotis (1989), The new international cities era (NICE): The global activities of North American municipal governments, pp. 199-208, Provo, Utah, David M. Kennedy Center for International Studies, Brigham Young University.
- Valdivia, Arnulfo (2010), El Papel Actual de los Liderazgos Locales en la Construcción de una Agenda Nacional (documento de trabajo). Instituto de Administración Pública del Estado de México, consultado 18/09/2013
- [https://www.academia.edu/815638/El_Papel_Actual_de_los_Liderazgos_Locales_en_la_Construccion_de_una_Agenda_Nacional].
- Van Der Pluijm, Rogier (2007), “City Diplomacy: The Expanding Role of Cities in International Politics”, Clingendael Diplomacy Papers No. 10. The Hague, Netherlands Institute of International Relations.
- [<http://www.clingendael.nl/publication/city-diplomacy-expanding-role-cities-international-politics>]
- Zapata, Eugene (2007), Manual práctico para internacionalizar la ciudad. Guía para la acción exterior de los gobiernos locales y la cooperación descentralizada Unión Europea-América Latina. Volumen 1. Barcelona, Diputación de Barcelona.
- [<http://observ-ocd.org/es/manual-practico-para-internacionalizar-la-ciudad>]





TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN PARADIPLOMACIA
AÑO 3 - NO. 5.
BUENOS AIRES, ARGENTINA, 2016, ENERO.
ISSN: 1853-9939

WWW.PARADIPLOMACIA.ORG