

Internacionalización Territorial y Competitividad Local en Tunja (Boyacá – Colombia).

Territorial Internationalization and Local Competitiveness in Tunja (Boyacá – Colombia).

*Laura Daniela Wilches Torres*¹

*José Luis Niño Amézquita*²

RESUMEN.

La presente investigación tiene por objetivo formular estrategias de internacionalización territorial para la ciudad de Tunja, las cuales contribuyan al mejoramiento de su competitividad. Lo anterior, debido a que, en la actualidad, la ciudad no cuenta con un organismo municipal encargado directamente de los temas de relaciones internacionales. Adicionalmente no posee una agenda de internacionalización que le permita planear y proyectar su actuación en entornos internacionales, y evitar que se emprendan iniciativas de manera improvisada que no correspondan al entorno de territorio y para las cuales la ciudad aún no está preparada. Como resultado de la investigación, se obtendrán estrategias de internacionalización territorial para Tunja, enmarcadas en las modalidades de Cooperación descentralizada, inversión extranjera directa y promoción a la exportación. Así, los resultados obtenidos, serán el insumo para la formulación de una agenda de internacionalización para Tunja, mediante la cual se puedan emprender acciones que permitan el intercambio de experiencias, participación en redes de ciudades y una contribución al desarrollo económico, social y cultural del territorio.

PALABRAS CLAVE: Tunja, Internacionalización territorial, Estrategia, Competitividad.

¹ Ingeniera Industrial, con estudios de Maestría en Administración de Organizaciones de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia – UPTC – e investigadora del Grupo *Centro Regional de Gestión para la Productividad y la Innovación de Boyacá* (CREPIB) de la misma Universidad. Con experiencia en líneas de trabajo asociadas al desarrollo territorial y organizaciones. lauradwilchest@gmail.com

² Economista y Doctor en Instituciones, Administración y Políticas Regionales. Actualmente se desempeña como docente – investigador de la Universidad San Buenaventura de Bogotá e Investigador Asociado del CREPIB de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia –UPTC-. Sus investigaciones se centran en la integración de territorios continuos y discontinuos, así como las políticas territoriales de empleo y productividad Jose.nino@crepib.org.co

ABSTRACT.

This research pursue to formulate territorial internationalization strategies for the city of Tunja; contributing to improve its competitiveness. Nowadays, the city does not have any office in charge of internationalization neither any territorial agenda to plan and project its performance in the international environment; avoiding to generate improvised initiatives that do not match to Tunja's reality and for which Tunja is not ready. As research results, we will get territorial internationalization strategies for Tunja, framed in three lines: decentralized cooperation, direct foreign investment and export promotion. The main idea is that these strategies could contribute to Tunja's competitiveness and also can be used as an input for the Tunja's territorial agenda of internationalization. Later on, Tunja could open new markets to make experiences exchange, participate in cooperation networks and contribute to its social, economic and cultural development.

KEY WORDS: Tunja, Territorial Internationalization, Strategy, Competitiveness.

INTRODUCCIÓN.

Tunja, capital del departamento de Boyacá (Colombia), es un territorio con potencial para involucrarse en procesos globales que le permitan estar al nivel de ciudades similares que han implementado estrategias de competitividad y desarrollo territorial. Lo anterior, debido a las capacidades que Tunja como ciudad intermedia y en crecimiento ha generado en torno a sectores como la educación, el comercio y los servicios, hecho que deja a la ciudad en una posición favorable con proyección tanto en escenarios nacionales como internacionales.

No obstante, en materia de internacionalización Tunja no ha logrado el posicionamiento esperado debido a dos condiciones principalmente: la ciudad no cuenta con una entidad u organismo especializado en temas de internacionalización, ni con un plan o agenda de internacionalización, que le permita proyectar de manera objetiva y pertinente estrategias o iniciativas de internacionalización, evitando que estos procesos sigan abordándose de forma improvisada, trayendo consigo procesos para los cuales Tunja aún no está preparada.

La importancia de esta temática se evidencia debido a que en las últimas décadas las entidades territoriales se han visto enfrentadas a fenómenos universales como la globalización e internacionalización, los cuales marcan las pautas del desarrollo y competitividad. Sin embargo, los países o estados nación no son los únicos responsables de afrontar estos fenómenos, si bien muchas de las funciones aún se encuentran centralizadas, los retos y desafíos globales han creado la necesidad de

dar autonomía a los estados sub nacionales³ para que acorde a su entorno tomen las determinaciones pertinentes en pro de mejorar las condiciones del territorio. Así, el protagonismo y legitimidad de la actuación internacional de los gobiernos locales en las dinámicas globales, requiere la formación de nuevas capacidades que permitan generar un verdadero aprovechamiento y apropiación de las acciones internacionales por parte del territorio.

LA INTERNACIONALIZACIÓN TERRITORIAL, CAMINO A LA COMPETITIVIDAD LOCAL.

Según Zapata (2008) la internacionalización territorial "implica la generación de capacidades institucionales que tengan claro y le hagan tener claro a los ciudadanos la visión de futuro del territorio, por lo que un factor que ha incidido en el proceso de internacionalización "es la exigencia de una mayor y más profesional gestión del desarrollo local" (Zapata, 2008)

De la misma forma, pero estructurando una definición más técnica, Ochoa, Pineda y Jiménez afirman que es un proceso donde las entidades territoriales son agentes activos frente a las dinámicas globales, en pro de sus territorios, actuando de forma metódica y sistemática bajo modelos de la dimensión internacional (Ochoa, Pineda, & Jiménez, 2009)

La Federación Colombiana de Municipios, (2009) define la internacionalización territorial hace referencia a la participación activa de un territorio en el escenario internacional de desarrollo, por medio del intercambio de recursos y/o experiencias, integración económica, redes de cooperación, a fin de dar solución a problemáticas locales, o abordar un tema de interés para las diferentes partes del proceso. Con base en esta definición, la Federación Colombiana de Municipios, identifica algunos resultados y beneficios que obtiene un territorios que emprende este tipo de dinámicas globales, entre estos se destacan: la oportunidad de acceso a nuevos mercados, mayor representación y visibilidad en entornos externos, construcción y participación en redes de cooperación internacional, intercambio de experiencias y conocimientos, desarrollo multidimensional del territorio, fomento de la autonomía de los gobiernos locales, atracción de inversión extranjera directa, entre otros.

Así, es relevante mencionar los principales temas locales, que pueden abordarse por medio de la internacionalización de las entidades territoriales, entre los cuales se encuentran el desarrollo económico, turismo, cultura, ciencia, tecnología e

³ Para el caso de Colombia, los estados sub nacionales o entidades territoriales hacen referencia a lo contemplado en la Constitución Política colombiana en su artículo 286; es decir, los departamentos, los distritos, los municipios, los territorios indígenas y, potencialmente, las regiones y las provincias.

innovación, democracia, participación ciudadana, educación, medio ambiente, desarrollo urbano, seguridad y derechos humanos. Lo anterior, ha de generar impactos traducidos en mejora de la calidad de vida de los ciudadanos, mayores oportunidades económicas y laborales, empresas y territorios competitivos, fortalecimiento de alianzas público privadas, fomento de la creación de empresa, mayor participación ciudadana y reducción de la fuga de cerebros. (Federación Colombiana de Municipios. , 2009) Según la concepción del término de internacionalización territorial, la federación establece 3 líneas de acción mediante las cuales se puede llevar a cabo el proceso de internacionalización de territorios: 1. Marketing territorial (marca ciudad), integración. 2. Cooperación descentralizada y 3. Conformación de redes internacionales, al igual que lo establece (Jiménez, Internacionalización, desarrollo y gestión pública territorial. Experiencias en Colombia., 2012) quien a su vez define la internacionalización como un proceso mediante el cual las entidades territoriales, se proyectan al exterior del país con el objetivo de atraer recursos hacia el interior, por medio de diversos mecanismos, pero sin perder de vista que el gobierno territorial es el que logra la articulación de los demás actores, para coordinar esfuerzos en pro de la obtención de recursos y beneficios.

CASOS LATINOAMERICANOS

MÉXICO:

México es un claro ejemplo de cómo los gobiernos regionales y municipales han ido surgiendo y evidenciando algunos avances en materia de internacionalización territorial, como sucedió en el estado de Chiapas donde para el año 2000 el gobierno electo decide solicitar atención internacional para dar soluciones a problemáticas de diversa índole en este estado; de esta forma Chiapas inicia la construcción de una dinámica global desde un gobierno local. En primera instancia se creó la coordinación de relaciones internacionales como institución formal para poder establecer este tipo de convenios y cooperación entre naciones; con este primer paso, Chiapas no tardó muchos años en establecer relación con cerca de 259 instancias, llevar a cabo 116 misiones internacionales y recibir la visita de cerca de 300 personalidades de todo el mundo. (Rodríguez, 2005)

La investigación titulada “*La paradiplomacia mexicana: Las relaciones exteriores de las entidades federativas*” (Velásquez, 2006) Tiene como propósito, exponer las principales reflexiones, que surgen en torno a las dinámicas de relaciones internacionales contemporáneas, en las entidades federativas de México. Para Dar cumplimiento a este objetivo, el autor presenta las definiciones paradiplomacia, según los pioneros del tema Ivo Duchacek y Panayotis Soldatos quienes acuñaron este término, en un momento donde los estados federales de Estados Unidos,

empezaron a tener participación y protagonismo en entornos internacionales, de manera aislada del gobierno central, debido a diferencias políticas e ideológicas. Por tanto, basados en el término de “Interdependencia Compleja”⁴, se define la paradiplomacia como los contactos, actividades, procesos e iniciativas externas (Internacionales) que se presentan entre los actores gubernamentales no centrales tales como estados federados, provincias, cantones y actores internacionales entre los que se encuentran los estados – nación, municipalidades o quien haga sus veces, empresas privadas entre otros. (Duchacek y Soldatos citados por Iñaki Aguirre).

Con relación a la investigación documental realizada, Velásquez establece que los gobiernos locales inician procesos de internacionalización con diversas finalidades como atracción de inversión, promoción del turismo, transferencia de tecnología o conocimientos en pro del desarrollo económico e identificación de mercados internacionales. Lo anterior, surge debido a la creciente competencia entre las naciones y estados sub – nacionales, lo cual genera relaciones entre las mismas, que tengan como fin el beneficio mutuo y no la competencia (Velásquez, 2006). Respecto a las estrategias implementadas por los territorios para insertarse en las dinámicas internacionales, el autor determina que no existe un único camino para lograr dicha inserción. En primer lugar, menciona la estrategia de lobbying, también conocida como cabildeo, la cual consta de 2 niveles: uno interno que consiste en establecer contacto y lograr convencer a los gobiernos federales de establecer determinado convenio o relación, que beneficie a territorio. El nivel externo, se refiere al lobbying en un plano internacional, ya sea con empresas multinacionales, gobiernos, parlamentos, entre otros. Asimismo, la creación de redes y alianzas de cooperación, constituye para Velásquez una estrategia relevante para la internacionalización de un territorio, dado que permite la comunicación y el relacionamiento no sólo con un actor, sino con varios pertenecientes a la red.

En cuanto al mecanismo de mayor eficiencia para que un estado sub-nacional tenga presencia internacional, Velásquez menciona la apertura de oficinas de representación o asuntos internacionales en otros países, como es el caso de los estados estadounidenses, quienes en su totalidad tienen presencia en Washington debido a la facilidad para establecer contacto internacional, desde esta ubicación y asimismo, gran parte de estos estados tienen presencia internacional en Europa, Canadá, México y Japón, dada la importancia que tienen estos territorios para el impulso comercial y económico, esta última catalogada por el autor como el factor de mayor relevancia para la eficiencia de la labor internacional. (Velásquez, 2006).

⁴ Término propuesto por Robert Keohane y Joseph Nye, debido al aumento de la presencia de los estados Federales en las relaciones exteriores, por tanto, evidenciaron la existencia de múltiples canales de comunicación entre estados sub-nacionales gubernamentales y no gubernamentales, sin la supervisión del gobierno central, fenómeno que denominaron Interdependencia Compleja.

CHILE.

En el año 2001, Valparaíso implementó una política de inserción internacional, que le permite a la ciudad conformar redes de ciudades y conformar acuerdos con las mismas a fin de satisfacer los requerimientos y necesidades de su población en cuanto a autoridades más eficientes. (Instituto de Relaciones Internacionales, 2005) Dentro de esta política es de gran relevancia mencionar el sistema de descentralización con que cuenta Chile y mediante el cual ha creado una unidad de cooperación donde la colaboración entre el gobierno central y los regionales, es vital para el éxito de cada uno de ellos; de esta manera el sistema chileno de cooperación concibe a los gobiernos sub nacionales o regionales como actores no tradicionales, pero con una actividad internacional en potencia.

En relación con la paradiplomacia, es pertinente mencionar el caso de la región metropolitana de Chile (Schnake, 2011). Al igual que en la mayoría de países latinoamericanos, la paradiplomacia obedece a un proceso de descentralización de funciones, mediante la cual se otorga poder a los estados subnacionales; como consecuencia de esto, surgen las relaciones internacionales entre territorios sin que necesariamente intervenga el gobierno central. Este proceso inicia en Chile a inicios de los 90's, momento en el cual se firman los primeros convenios internacionales y se establecen contactos con territorios para futuras conexiones. De esta forma, se consolidan los procesos de internacionalización territorial, los cuales se respaldan con la participación de Chile en el MERCOSUR y el protagonismo que comienzan a tener los estados subnacionales en escenarios externos. (Muñoz, 2000). Años más tarde, el decreto 368 de 2002 crea la Comisión Asesora Presidencial para la Cooperación Internacional en Regiones y le otorga funciones como "5. canalizar cooperación internacional desde y hacia las regiones del país, establecer y profundizar intercambios de experiencias con otros países en materias de administración regional y descentralización fiscal, política y administrativa" (Congreso Nacional de Chile, 2002) y "6. Que para la implementación de dichas estrategias de cooperación, resulta imprescindible y urgente desarrollar acciones y medidas que permitan identificar, fortalecer y promover la cooperación internacional descentralizada en regiones". Así, bajo este marco normativo Muñoz ha identificado principales apuestas territoriales en materia de internacionalización, durante los periodos 1990 – 2001, 2002 – 2005, 2006 – 2010 en las regiones chilenas.

En el primero de estos periodos, se trabaja bajo la misión "integrar a la Región a la Economía Global" y con el lineamiento estratégico orientado a "integrar y mantener las dinámicas actuales de apertura económica y en particular, con las economías latinoamericanas" (Schnake, 2011). Posteriormente, entre 2002 y 2005 las actividades internacionales son cobijadas por el lema "Santiago ciudad de clase

mundial” y con la línea estratégica “Mejor ciudad para hacer negocios” (Revista Americana de Economía, 2004) (Schnake, 2011) finalmente durante los años 2006 a 2010, el desarrollo regional continua orientado a “fortalecer Santiago-Región como plataforma de servicios y comercio”, por medio de la “diversificación de mercados y productos, mediante la incorporación de valor agregado e innovación tecnológica” y el desarrollo de buenas relaciones vecinales. (Schnake, 2011).

COLOMBIA.

A nivel Colombia diversos municipios están ejecutando iniciativas con relación a estas temáticas, no obstante se presentan algunos casos puntuales que permiten dimensionar el efecto de la internacionalización en nuestro país, en este orden de ideas Medellín (Antioquia) lidera la lista de municipios que le han apostado a sistemas globales; de esta manera desde el periodo de gobierno del año 2004 hasta la actualidad, esta ciudad se ha caracterizado por aplicar la internacionalización a través de la cooperación internacional, fortalecimiento institucional e inserción en redes como mecanismos de generación de desarrollo y competitividad. Así las diferentes administraciones municipales le han dado continuidad a este tipo de iniciativas y sin duda esta ha sido la clave para que Medellín sea hoy por hoy uno de los referentes más importantes de Colombia en materia de innovación y competitividad. (Jiménez, Ochoa, & Pineda, Internacionalización Territorial Posibilidades y dificultades para los gobiernos subnacionales, 2010)

De esta manera, en la actualidad con apoyo de la Agencia para la Cooperación Internacional de Medellín – ACI, los esfuerzos se han canalizado hacia la consolidación de una nueva imagen de la ciudad, que permita facilitar el acceso a recursos de cooperación internacional y el aumento de los flujos de negocios e inversión para todo el territorio antioqueño. (ACI Medellín, 2016). Lo anterior por medio de los 5 ejes estratégicos que se han establecido para el actuar internacional de los municipios del territorio antioqueño: 1. Inversión Extranjera, 2. Promoción de Exportaciones, 3. Fomento de exportaciones, 4. Cooperación Técnica y 5. Marketing territorial. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, s.f.)

Por otra parte, es relevante mencionar las acciones que Bogotá como distrito capital viene adelantando con relación a la internacionalización; si bien se inicia a hablar de este tema en el año 2004 con el gobierno de Luis Garzón y se ha hecho un importante énfasis en la parte de cooperación internacional en pro del desarrollo y la competitividad de la ciudad, el vacío radica en la falta de articulación tanto de sus actores como de las iniciativas propuestas y la inexistencia de una estrategia y objetivo fijo al que le apunten a sistemas globales de ciudades. (Jiménez, Ochoa, & Pineda, Internacionalización Territorial Posibilidades y dificultades para los gobiernos

subnacionales, 2010)

No obstante, el trabajo continuo permitió que Bogotá afrontara los retos y dificultades y en la actualidad sea una de las principales ciudades colombianas, en internacionalización territorial, no sólo por su posición de ciudad capital, sino también por la gestión realizada desde sus diferentes actores, como se evidencia en las palabras del Director Distrital de Relaciones Internacionales de Bogotá, Gustavo Torres Guerrero, durante el año 2015,

“Con orgullo podemos decir, que, gracias al trabajo con múltiples actores públicos, privados, de la sociedad civil, organismos internacionales, entre otros, hemos puesto a Bogotá en el epicentro de las grandes discusiones globales sobre el cambio climático, la sostenibilidad, la reducción de la pobreza, la cultura como motor del desarrollo y el derecho a la ciudad”. (Torres, 2015)

De esta forma, es relevante mencionar la gestión realizada en materia de internacionalización, durante el último periodo de gobierno (2012 – 2015), en Bogotá, ya que estos 4 años representa un avance en materia actuación global de la ciudad. Esto ha permitido que Bogotá, se posicione a nivel internacional, y fortalezca su gestión institucional en los ejes estratégicos de: Cambio climático, Desarrollo Urbano, Seguridad, Inclusión Social, Movilidad Sostenible, Mercadeo de Ciudad y Cultura, con miras al intercambio de experiencias que le permitan mejorar la calidad de vida de sus habitantes. (Alcaldía Mayor de Bogotá. Dirección Distrital de Relaciones Internacionales, 2015)

Con relación al caso del municipio de Caldoño (Cauca), la investigación titulada *“La cooperación internacional para el desarrollo en los territorios colombianos: análisis de posibles casos de gestión a partir de la experiencia del municipio de Caldoño (Cauca)”* elaborada por Nivia (2012), hace un breve recuento de la experiencia de cooperación internacional en este municipio. Así, teniendo en cuenta que la situación política y de orden público no era nada favorable, el gobierno local decidió apostarle a las relaciones internacionales, como mecanismo para superar la crisis. De esta manera orientó sus esfuerzos hacia la creación de una agenda de acción internacional municipal, por esta razón, se conformó un grupo de líderes que los cuales integraron el Comité Municipal de Cooperación y decidieron que las relaciones internacionales debían abordarse tanto técnica como metodológicamente y sin duda tenían que aportar a los procesos de paz y desarrollo del municipio y de esta forma complementar las funciones públicas, las cuales deben responder a las prioridades locales (Salinas, 2011).

Posteriormente, por medio de la agenda internacional, se pusieron en marcha 5 estrategias, las cuales desde el inicio estuvieron articuladas con el Sistema Nacional

de Cooperación Internacional (SNCI), y el Comité Departamental de Cooperación, razón por la cual este proceso fue avalado por Acción social, que en su momento era la entidad encargada de este tipo de gestión e iniciativas en Colombia. Estas estrategias estuvieron orientadas a: Posicionamiento nacional e internacional, la comunicación y difusión de los procesos, el mejoramiento de las capacidades del municipio, la formulación y gestión de proyectos y el intercambio de experiencias. Según Nivia, el éxito de la cooperación internacional no estuvo únicamente en las estrategias sino principalmente en la voluntad del gobierno local y articulación de los diversos actores de Caldon (Cauca).

Con relación a los casos latinoamericanos mencionados anteriormente, es evidente la importancia del fenómeno de internacionalización territorial no solo en los estados nación sino en los sub nacionales debido a los nuevos enfoques que se tienen acerca de la idea de desarrollo; esto surge debido a escenarios internacionales emergentes donde día a día los territorios tener una mayor cabida. De esta forma la relevancia de este tema puede sintetizarse en palabras de Medina y Varela (1996, págs. 15 - 16) citadas por Ochoa, et. Al., "Hoy en día no juegan las empresas ni los individuos aislados. Los territorios organizados son los protagonistas del juego (...) Pensar globalmente y actuar localmente no es una frase, es un desafío real para los líderes, los responsables de las políticas públicas y los tomadores de decisiones"

METODOLOGÍA

La presente investigación es de carácter documental, basada en informes, documentos técnicos y planes de desarrollo municipales de Tunja. Asimismo, se construirá un panel de casos conformado por ciudades intermedias de América Latina, que sean comparables con Tunja y a su vez hayan puesto en marcha procesos de internalización. Finalmente, se contará con fuentes primarias obtenidas mediante entrevistas a actores relevantes, concedores de dinámicas de internacionalización territorial y competitividad en la ciudad de Tunja.

Tabla 1. Fases metodológicas del proyecto.

OBJETIVO ESPECÍFICO	FASE METODOLÓGICA	ACTIVIDAD
Establecer la relación entre la internacionalización territorial y competitividad local, por medio de un panel de casos de ciudades	Fase I. Relación entre internacionalización de territorios y competitividad.	Revisar documentos, académicos, técnicos e investigativos que reflejen la relación entre internacionalización y competitividad en los territorios.

OBJETIVO ESPECÍFICO	FASE METODOLÓGICA	ACTIVIDAD
<p>latinoamericanas, que sean equiparables con la ciudad de Tunja y las cuales hayan implementado procesos de internacionalización territorial.</p>	<p>Estudio de casos.</p>	<p>Construir un panel de casos conformado por ciudades intermedias latinoamericanas, en las cuales se analizarán y compararán entre ciudades, indicadores como porcentaje de población bajo la línea de pobreza, coeficiente gini de ingresos, días para obtener una licencia de negocios, PIB per cápita de la ciudad, tasa de desempleo y tasa de alfabetismo en adultos. Estos indicadores fueron seleccionados dado que actúan como fuerzas centrípetas para apalancar la competitividad e internacionalización en los territorios; por tanto, el análisis de los mismos junto con la identificación de las dependencias encargadas de estos procesos en los territorios, permitirán establecer la relación entre las dos variables de estudio.</p>
<p>Realizar un análisis territorial de Tunja, a fin de identificar los sectores o dinámicas de la ciudad, que representan una potencialidad internacionalizable, así como conocer los aciertos y dificultades de las iniciativas</p>	<p>Fase II. Análisis y diagnóstico de la ciudad de Tunja</p>	<p>Realizar un análisis comparativo de los últimos 5 planes de desarrollo de la ciudad de Tunja, a fin de identificar las apuestas territoriales y sectores apuesta del territorio.</p> <p>Realizar entrevistas a actores clave de Tunja, quienes estén relacionados con procesos de internacionalización y competitividad de la ciudad. Lo anterior con el fin de conocer opiniones y perspectivas frente a las potencialidades de Tunja y su inserción en la esfera internacional. Entre el grupo de personas a</p>

OBJETIVO ESPECÍFICO	FASE METODOLÓGICA	ACTIVIDAD
<p>realizadas por Tunja en materia de internacionalización territorial.</p>		<p>entrevistar se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Asesores de planeación de Tunja. Periodos 2011 - 2015 y 2016 - 2017. ● Directora de la Oficina de Relaciones Nacionales e Internacionales de Boyacá 2016 - 2017. ● Director ONG Alianza Sur para la Cooperación y el Desarrollo. ● Director de planeación de la Cámara de Comercio de Tunja. ● Directora del Centro Regional para la Productividad y la Innovación en Boyacá.
		<p>Junto con la información recolectada por medio de las entrevistas; realizar una revisión de documentos técnicos, académicos, indicadores, entre otros; con los cuales se puedan identificar los sectores apuesta de la ciudad de Tunja con potencial de ser internacionalizables.</p>
		<p>Identificar las iniciativas de internacionalización territorial que hasta el momento Tunja ha llevado a cabo, para así, identificar dificultades y aciertos en dichos procesos.</p>
		<p>Teniendo en cuenta los sectores apuesta identificados, se realizará un análisis general del territorio aplicando el diamante de competitividad de Michael Porter, el cual se compone de los siguientes aspectos: Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, Condiciones de la demanda, Sectores</p>

OBJETIVO ESPECÍFICO	FASE METODOLÓGICA	ACTIVIDAD
		afines y auxiliares, y Condiciones de los factores.
<p>Determinar las dinámicas y/o sectores que se enmarcan en cada una de las 3 líneas de acción de la internacionalización territorial, definidas previamente (Cooperación Descentralizada, Inversión Extranjera Directa -IED y Promoción a la exportación) a fin de formular estrategias de internacionalización territorial, en cada uno de estos aspectos.</p>	<p>Fase III. Diseño de estrategias</p>	<p>Clasificar las potencialidades identificadas, en cada una de las 3 líneas de internacionalización, definidas: Cooperación Descentralizada, Inversión Extranjera Directa -IED y Promoción a la exportación, según corresponda.</p> <p>Establecer el posible aporte al mejoramiento de la competitividad de la ciudad, de cada una de las potencialidades identificadas.</p> <p>Diseñar las estrategias de internacionalización territorial, enmarcadas en cada una de las 3 líneas establecidas previamente.</p>

Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS.

Teniendo en cuenta que la presente investigación se encuentra en curso; a continuación, se exponen los aspectos más relevantes de los resultados preliminares que se han obtenidos en las fases 1 y 2.

FASE 1: Relación entre internacionalización de territorios y competitividad. Estudio de casos.

En la presente fases se expondrán los resultados obtenidos al realizar el análisis de documentos relacionados con la competitividad e internacionalización de territorios e igualmente, se presentará el panel de estudio construido con ciudades

intermedias de América Latina.

Acercamiento teórico a la internacionalización como motor competitivo del territorio.

Con respecto a la correspondencia entre internacionalización territorial y competitividad local, se establece que existe una relación directa entre ambas variables; hecho que se corrobora con los aportes de autores como:

Costamanga y Foglia (2011) pertenecientes al Programa de Competitividad Territorial de la Región Central de la Provincia de Santa Fe, quienes establecen que la internacionalización territorial es un proceso dinámico, donde los diferentes actores locales, trabajan de forma conjunta y articulada para potenciar la vinculación del territorio a escenarios internacionales, por medio de la cooperación, el intercambio de experiencias, productos y conocimiento, siempre con miras al desarrollo local.

Asimismo, la Agencia presidencial para la cooperación internacional en Colombia – APC (2013), determina, que la cooperación descentralizada, se compone de un conjunto de acciones a nivel internacional, que constituyen un modelo dinámico con visión a mediano y largo plazo, la cual es realizada por los gobiernos locales a fin de contribuir al desarrollo territorial local. De esta manera, APC establece que, con la puesta en marcha de procesos de cooperación descentralizada, los principales beneficios obtenidos, radican en: Internacionalizar los territorios, articular y afianzar las relaciones entre actores locales, desarrollo de capacidades locales y transferencia de conocimientos.

Por otra parte, y a pesar que para algunos el enfoque de Michael Porter puede ser netamente empresarial, en su libro “La Ventaja competitiva de las naciones”, se refiere al diamante de las 5 fuerzas, orientándolo la competitividad en naciones y/o territorios. Así, para Porter la competitividad está en función de la productividad de una nación y a su vez esta productividad está determinada por las condiciones de mano de obra, tipo de producto, calidad y características del mismo, así como el nivel de vida de la población a largo plazo (Porter, 1990). Cabe aclarar que al hablar de “producto” no sólo se hace alusión a bienes tangibles sino también a producción intangible o no material que produzca un territorio, como por ejemplo la producción intelectual.

Por otra parte, Ivancevich (1996), establece que la competitividad de las naciones, se refiere a la medida en que en condiciones de mercado libre y de forma legal, un territorio es capaz de producir bienes y servicios capaces de llegar a esferas internacionales y a su vez beneficiar a la población local.

Un concepto relacionado con competitividad local es el de competitividad urbana, el cual hace referencia a la capacidad que tiene una ciudad para penetrar

mercados internacionales, principalmente por medio de la exportación, en pro del crecimiento económico local y el aumento de la calidad de vida de sus habitantes (Millán , 1996).

Panel de Casos.

Con el fin de conocer cómo funcionan las dinámicas de internacionalización y competitividad en los territorios, se construyó un panel de casos 10 ciudades intermedias⁵ de América Latina – que fueran equiparables con Tunja -.entre las cuales se encuentran Cuenca (Ecuador), Paraná (Argentina), Manizales (Colombia), Valdivia (Chile), La Paz (México), Salta (Argentina), Quetzaltenango (Guatemala), Campeche (México), Huancayo (Perú) y Santiago de los Caballeros (República Dominicana)

Posterior a la selección de las ciudades, se compararon los indicadores de porcentaje de población bajo la línea de pobreza, coeficiente gini de ingresos, días para obtener una licencia de negocios, PIB per cápita de la ciudad, tasa de desempleo y tasa de alfabetismo en adultos; los cuales influyen en los niveles de internacionalización y competitividad de los territorios, actuando como fuerzas centrípetas. Una vez comparados dichos indicadores, se identificaron las entidades territoriales encargadas de los 2 asuntos en mención, así como aquellos fondos de carácter internacional que apoyan las dinámicas de competitividad e internacionalización en las ciudades a estudiar.

Del panel de casos construido, se obtuvieron resultados y tendencias que permiten establecer que la internacionalización de las empresas determina en gran medida el desempeño de la internacionalización del territorio y que el hecho de contar con instituciones autónomas para atender asuntos de internacionalización, no necesariamente genera un territorio competitivo.

FASE 2: Análisis y diagnóstico de la ciudad de Tunja.

Dada la revisión documental técnica y las entrevistas realizadas a actores clave en la internacionalización territorial y competitividad de la ciudad de Tunja; se identificaron los siguientes sectores clave:

¿Cuáles han sido las apuestas Territoriales de la ciudad de Tunja?

Con el análisis realizado a los últimos 7 planes de desarrollo (1995 – 2016) de la ciudad de Tunja, se aprecia si bien en municipio ha contado con sectores priorizados a lo largo de los últimos 21 años, cada administración municipal ha establecido apuestas territoriales que sin duda alguna determinan el rumbo de la

⁵ Tamaño poblacional entre 100.000 y 1.000.0000 de habitantes. Definido por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

ciudad durante el periodo de gobierno.

Tabla 2. Apuestas territoriales identificadas en planes de desarrollo municipales.

PERIODO DE GOBIERNO	PLAN DE DESARROLLO	APUESTAS TERRITORIALES IDENTIFICADAS
1995 - 1997	-	Infraestructura de servicios públicos para dar solución al problema de abastecimiento de agua en la ciudad de Tunja
1998 - 2000	Construyamos la Ciudad que Queremos	Activación de los sectores de industria, comercio y turismo . Servicios públicos integrales. Gestión financiera del municipio
2001 - 2003	Una Alcaldía para Todos	Equidad, justicia y calidad en salud, educación y servicios públicos, para los menos favorecidos, sin desmejorar las condiciones de los privilegiados. - Participación ciudadana. - Fomento y reactivación de los sectores económicos tradicionales.
2004 - 2007	Restauración Social, Económica y Moral	Competitividad, desarrollo y sostenibilidad territorial, por medio del fomento a la cultura tributaria, transparencia en la gestión pública y generación de oportunidades de empleo para la población.
2008 - 2011	Para Tunja lo Mejor	Fomentar la agroindustria, turismo e identidad cultural. Educación y juventud . Recreación y deporte, mejora de los escenarios deportivos. Educación de calidad para la competitividad. Turismo como jalonador de empleo. Difusión cultural, arte y patrimonio.

PERIODO DE GOBIERNO	PLAN DE DESARROLLO	APUESTAS TERRITORIALES IDENTIFICADAS
2012 - 2015	Hechos de Verdad	Primera infancia y equidad de género. Educación y TIC. Ciudad digital y del conocimiento. Cooperación Internacional. Gestión de empleo.
2016 - 2019	Tunja en Equipo	Reactivación de espacios públicos. Turismo y reactivación cultural - Bicentenario. Calidad en la educación - Bilingüismo - Uso de las TIC Participación ciudadana

Fuente: Los Autores.

¿Qué opinan los expertos sobre la internacionalización de la ciudad?

Con el fin de contar con información de primera mano, proveniente de actores relacionados con la internacionalización y competitividad en Tunja, se identificaron actores del sector gubernamental, privado, académico y ONG. Así las entrevistas realizadas permitieron conocer desde diferentes perspectivas cómo se ha concebido y planeado el territorio acorde a sus capacidades.

Dado lo anterior, los entrevistados manifestaron que, si bien la ciudad cuenta con diversidad de potencialidades, los sectores de Educación Superior, Servicios, Cultura y Turismo, son los que a la actualidad cuentan con mayores posibilidades de entrar a un escenario internacional. Asimismo, indicaron que la gestión y aprovechamiento de los sectores en mención no ha sido la más adecuada, ya que requiere la articulación de actores sociales, académicos, productivos y estatales, hecho que no se ha presentado, debido a que no hay una clara vocación territorial.

Igualmente, resaltaron la importancia de contar con un sector académico fuerte que hasta el momento es el que ha liderado y desarrollado mayores capacidades frente al tema de internacionalización. Sin embargo, su actuación en la esfera internacional aún resulta ser leve.

Pese a esto, establecen que la construcción de planes y lineamientos territoriales pertinentes a la realidad de la ciudad y un empoderamiento por parte de todos los actores del municipio, abren la posibilidad para que los sectores identificados, se conviertan en motores de internacionalización para Tunja.

CONCLUSIONES.

- Si bien la internacionalización territorial es una dinámica esencial para el desarrollo y competitividad territorial, a la cual se están anexando diferentes gobiernos locales, no hacer parte de estos procesos deja a la ciudad en

situación de desventaja y con una amplia brecha de desarrollo respecto a los demás territorios. Por tanto, para subsanar los posibles inconvenientes generados con las iniciativas ejecutadas anteriormente en la ciudad y generar espacios adecuados de aquí en adelante, es pertinente construir un ejercicio planeado donde los insumos de este ejercicio sean las condiciones reales de la ciudad y el resultado obtenido sean las posibles estrategias que, como ciudad, Tunja debe implementar desde sus diferentes frentes para tener un proceso de internacionalización exitoso y no improvisado. De esta forma se estaría aplicando de forma adecuada la expresión “Pensar globalmente y actuar localmente”

- La existencia institucionalidad local unificada para atender asuntos de internacionalización y competitividad local, juega un papel fundamental en el desempeño de aspectos asociados al desarrollo. Asimismo, el impulso a la gestión empresarial con miras a la internacionalización, es lo que determina verdaderamente el grado de internacionalización de un territorio.
- La vocación territorial de Tunja, orientada a sectores como la educación superior, servicios, cultura y turismo, abre la posibilidad de diseñar un sinnúmero de estrategias que le permitan a la ciudad, ingresar y competir en la esfera internacional. Sin embargo, esta labor no es responsabilidad netamente de los gobiernos locales; por tanto, es evidente la importancia de articular a los diversos actores territoriales, a fin de unificar esfuerzos y lograr una coordinación eficaz que permita aprovechar al máximo los recursos existentes y las oportunidades asociadas al desarrollo de la ciudad.

Con base la información obtenida hasta el momento y el producto final con el que contará el presente proyecto. Se establece que como futuras líneas de investigación se sugiere:

- La construcción de la agenda de internacionalización para la ciudad de Tunja, acorde con el análisis territorial realizado.
- La implementación de las estrategias formulada en cada una de las líneas de trabajo definidas (Cooperación descentralizada, inversión extranjera directa y promoción a la exportación).
- Medición del impacto real de la puesta en marcha de las estrategias de internacionalización territorial, en la competitividad de la ciudad.
- Construcción de planes estratégicos de internacionalización, puntualmente para el sector de educación superior en Tunja.
- Desarrollo de investigaciones asociadas a la internacionalización de las empresas en Tunja, como motor para la internacionalización de la ciudad.

BIBLIOGRAFÍA

- ACI Medellín. (2016). *Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana. Historia*. Obtenido de <http://www.acimedellin.org/acerca-de-aci/informacion-institucional>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. Dirección Distrital de Relaciones Internacionales. (2015). *Balance de Acciones 2012 - 2015*. Obtenido de <http://www.bogota.gov.co/internacional/balance-acciones-2012-2015#>
- APC. (2013). *Agencia presidencial para la cooperación internacional en Colombia. La Cooperación Descentralizada en Colombia*.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (s.f.). *Estrategia para la internacionalización de Medellín, Área Metropolitana del Valle de Aburrá y Antioquia*. Obtenido de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Biblioteca-virtual/Estudios-economicos/Desarrollo-y-competitividad-regional/Estrategia-para-la-internacionalizacion.aspx>
- Congreso Nacional de Chile. (11 de junio de 2002). Decreto 368. *Crea Comisión Asesora Presidencial Para La Cooperación Internacional En Regiones*.
- Costamanga, P., & Foglia, M. (2011). *Hacia La Construcción De Una Agenda Estratégica De Internacionalización De Los Territorios*.
- Duchacek y Soldatos citados por Iñaki Aguirre. (s.f.). *¿Qué sentido tiene hablar de paradiplomacia? Una encuesta intertextual en torno a un neologismo polisémico*. En Aldecoa, F & Keating, M. (2000). *Paradiplomacia: Las relaciones internacionales de las regiones*. Madrid: Marcial Pons.
- Federación Colombiana de Municipios. (2009). *Gestión internacional de gobiernos locales y asociaciones municipales. Guía práctica para la internacionalización de municipios*.
- Federación Colombiana de Municipios. (2009). *Gestión internacional de gobiernos locales y asociaciones municipales...* Guía práctica para la internacionalización de municipios...
- Instituto de Relaciones Internacionales. (2005). La inserción internacional de las regiones y los municipios. Lecturas sobre gestión de cooperación descentralizada. 17. Obtenido de <http://www.forum-localgovts-uealc.org/uploads/file/Insercion%20internal%20regiones%20y%20municipios.pdf>
- Ivancevich, J. (1996). *Gestión, Calidad y Competitividad*. McGraw-Hill Interamericana.
- Jiménez, W. (2012). Internacionalización, desarrollo y gestión pública territorial. Experiencias en Colombia. *Portal de revistas Universidad Nacional de Colombia*. Obtenido de <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view>
- Jiménez, W., Ochoa, A., & Pineda, E. (2010). Internacionalización Territorial Posibilidades y dificultades para los gobiernos subnacionales. *Administración y Desarrollo* (52),

- Medina, J., & Varela, E. (1996). Globalización y Gestión de Desarrollo Regional. *Perspectivas latinoamericanas*.
- Millán, H. (1996). La competitividad de la industria manufacturera del Estado de México, Zinacantepec. El Colegio Mexiquense.
- Muñoz, H. (2000). Estrategias de Desarrollo Regional y Globalización. Una Reflexión Necesaria. *Carácter estratégico y oportunidades de la Globalización para el desarrollo de nuestras Regiones* (pág. 485). Santiago de Chile: Ministerio del Interior, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.
- Nivia, F. (2012). La cooperación internacional para el desarrollo en los territorios colombianos: análisis de posibles casos de gestión a partir de la experiencia del municipio de Caldon (Cauca). *Prospectiva* (17), 87 - 113.
- Ochoa, Pineda, & Jiménez. (2009). *Internacionalización y desarrollo territorial, Aproximación teórica*. Encuentro Nacional de investigación en administración pública.
- Porter, M. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Vergara.
- Revista Americana de Economía. (2004). Las mejores ciudades para hacer negocios.
- Rodriguez, S. (2005). *Relaciones Internacionales Descentralizadas. Una experiencia desde Chiapas*. Encuentro La inserción internacional de Chile. Perspectiva desde las regiones, Punta Arenas. Obtenido de http://www.cooperaciondescentralizada.gov.cl/1511/ articles-68341_recurso_1.pdf
- Salinas, E. (2011). *La cooperación descentralizada como mecanismo de internacionalización. Experiencia del municipio de Caldon, Cauca*. IV Encuentro de Cooperación Descentralizada, Medellín.
- Schnake, L. (2011). *Paradiplomacia en Chile. El caso de la Región Metropolitana*. Obtenido de <https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=wm#inbox/1550cdf13cf536ff?projector=1>
- Torres, G. (2015). *Director Distrital de Relaciones Internacionales. Bogotá D.C.*
- Velásquez, R. (2006). La paradiplomacia mexicana: Las relaciones exteriores de las entidades federativas. (U. A. México, Ed.) *Revista de Relaciones Internacionales de la UAM*, 96.
- Zapata, E. (2008). *Dinámicas de Articulación Internacional a Iniciativa de los Gobiernos Locales: Panorama Actual y Retos a Futuro*. Obtenido de http://observ-oed.org/sites/observ-oed.org/files/publicacion/docs/409_212.pdf