

**ALCANCES Y DESAFIOS DEL PROCESO DE HERMANAMIENTO “SISTER CITIES”
DESARROLLADO POR LA CIUDAD DE SANTA MARTA EN EL MARCO DE SU
PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN: 1978-2013.**

MICHELLE A. FIGUEROA PACHÓN

**UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
FACULTAD DE RELACIONES INTERNACIONALES
BOGOTÁ D.C., 2014**

“Alcances y desafíos del proceso de hermanamiento “Sister Cities” desarrollado por la ciudad de Santa Marta en el marco de su proceso de internacionalización: 1978-2013”

Investigación diagnóstica y propuesta de alternativa de solución

Presentado como requisito para optar al título de

Internacionalista

En la Facultad de Relaciones Internacionales

Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario

Presentada por:

Michelle A. Figueroa Pachón

Dirigida por:

Sandra Olaya Barbosa

Semestre II, 2014

RESUMEN

La evolución de los enfoques de la cooperación internacional y de los procesos de internacionalización de las ciudades han contribuido activamente al desarrollo territorial. Los hermanamientos como una herramienta clave para el intercambio social, político, económico, técnico y académico entre ciudades, se han convertido en uno de los métodos más utilizados para el accionar internacional. Bajo ese contexto, se analizará la influencia del proceso de internacionalización de Santa Marta en la implementación del hermanamiento “Sister Cities” con Miami Beach. Lo anterior, pretende demostrar que el proceso de internacionalización de la ciudad de Santa Marta, desde 1989 hasta la actualidad, ha influido directamente en el hermanamiento entre las dos ciudades, obviando oportunidades y beneficios. Finalmente, a partir del resultado de la investigación se sugerirá una alternativa de solución para la optimización del acuerdo entre las dos ciudades.

Palabras clave: *Santa Marta, Miami Beach, procesos de internacionalización, hermanamientos entre ciudades, “Sister Cities”.*

ABSTRACT

The changes in the approaches of international cooperation and the internationalization of cities have actively contributed to territorial development. Sister Cities relationships as an international tool to convey social, political, economical, technical and academic exchange between cities, has been recognized as one of the most commonly used method for international action. In this context, this research will analyze the influence of the internationalization of Santa Marta in the implementation of the Sister Cities agreement with the city of Miami Beach. The above in order to demonstrate that the internationalization process of the city of Santa Marta, from 1989 to the present, has directly influenced the sisterhood relationship between the two cities, disregarding opportunities and benefits. Finally, based on the result of the investigation an alternative solution will be suggested to improve and boost the agreement between the two cities.

Key Words: *Santa Marta, Miami Beach, Internationalization, Sister Cities Agreements.*

A los ires y venires que me trajeron hasta aquí,

A la mujer que me dio la vida,

A la mujer que me preparó para la vida,

Y a mi Franc que me hizo parte de su vida

AGRADECIMIENTOS

Cuando llega el momento de mirar hacia atrás y recordar a las personas que han contribuido directa e indirectamente con éste trabajo, es cuando nos damos cuenta que cualquier espacio es corto. Sin embargo, el primer gracias va para mi familia pues cada uno de ellos ha sido mi bastón y ha moldeado lo que ahora soy. Gracias a mis primeras y lindas amigas, a mis colegas amigas, y a todas esas personas que conocí por medio de la academia. GRACIAS a mi directora quien siempre estuvo comprometida con esta tesis, casi como si fuera suya. Gracias a los que me recibieron con los brazos abiertos en las dos ciudades que tuve la oportunidad de visitar. Gracias a todas y cada una de las personas que me escucharon emocionada hablando sobre este trabajo, a los que se me cruzaron en el camino, y a los que me lo hicieron más fácil, a los que se fueron y a los que se quedaron, a los que siempre tendrán las puertas abiertas para volver, y sobre todo, gracias a la vida, que me ha dado tanto.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA CIUDAD DE SANTA MARTA 1988-2013	14
1.1. Una aproximación conceptual al proceso de internacionalización de las ciudades: de la planificación a la ejecución estratégica	15
1.2. Santa Marta se despierta a la internacionalización	19
a. Etapa de diseño y preparación	19
b. Etapa de implementación	20
c. Etapa de evaluación	29
2. HERMANAMIENTOS DE CIUDADES “SISTER CITIES” Y EL CASO SANTA MARTA- MIAMI BEACH	31
2.1. Contexto internacional, definición y beneficios de los hermanamientos entre ciudades	32
2.2. Santa Marta y Miami Beach, análisis de los 35 años de hermanamiento	34
a. Etapa de formalización	36
b. Etapa de planificación	36
c. Etapa de relacionamiento	37
d. Etapa de implementación	40
e. Etapa de seguimiento y evaluación	41
3. PROPUESTA DE ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	43
3.1. Diagnóstico del problema	44
3.2. Propuesta alternativa de solución: una apuesta por el hermanamiento “Sister Cities” entre la ciudad de Santa Marta y Miami Beach	45
a. Primera etapa: ¡A ordenar la casa!	46

b. Segunda etapa: ¡Manos a la obra!	49
c. Tercera etapa: ¡Deme la mano, somos hermanos!	52
d. Cuarta etapa: ¡Evaluémonos!	53
4. CONCLUSIONES	54
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

LISTA DE GRAFICOS Y TABLAS

		Pág.
Tabla 1.	Etapas analíticas proceso de internacionalización de ciudades	18
Mapa 1.	Mapa escenario de Gestión Internacional	21
Tabla 2.	Tabla de proyectos AOD en la ciudad de Santa Marta	28
Tabla 3.	Evolución de la gestión internacional de la ciudad de Santa Marta	36
Tabla 4.	Tabla de evaluación del proceso de hermanamiento entre ciudades	35
Tabla 5.	Tabla línea del tiempo de relacionamiento entre la ciudad de Santa Marta y Miami Beach	38
Grafica 1.	Miami Beach Sister Cities	40

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Tabla. Alcaldes de la ciudad de Santa Marta 1978-2013

Anexo 2. Entrevista. Fidel Vargas

Anexo 3. Entrevista. Luis Guillermo Rubio

Anexo 4. Entrevista. Cecilia Vives

Anexo 5. Entrevista. Matti H. Bower

Anexo 6. Entrevista. Manuel. J. Vives

Anexo 7. Tabla. Definición de hermanamientos

Anexo 8. Tabla. Potencial de Hermanamientos entre ciudades

Anexo 9. Formato y resultado de encuestas

Anexo 10. Acuerdo. Acuerdo de Hermanamiento Santa Marta y Cocoa Beach

Anexo 11. Acuerdo. Acuerdo de Hermanamiento Miami Beach y Santa Marta

Anexo 12. Fact Sheet. Santa Marta

Anexo 13. Fact Sheet. Miami Beach

Anexo 14. Foto entrada a la alcaldía de Miami Beach

Anexo 15. Foto de Archivo “Sister Cities” de la ciudad de Miami Beach

Anexo 16. Paso a Paso- Propuesta Alternativa de solución

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos veinte años el papel de las ciudades en los escenarios internacionales se ha incrementado, debido en gran parte, a la multiplicidad de mecanismos de cooperación que se han venido concibiendo. A día de hoy, se estima que entre 15,000 y 20,000 ciudades alrededor del mundo están interconectadas (UNDP 2000, pág. 3) dando respuesta a la necesidad de “operar en contextos internacionales [...] y ser al mismo tiempo promotores de su propio desarrollo” (Romero 2002, pág. 24). Lo anterior ha impulsado en las ciudades procesos, políticas y prácticas concretas que, en la mayoría de los casos, buscan incrementar las posibilidades de su acción exterior.

Santa Marta, ciudad costera de Colombia cuenta con ciertas características que la convierten en un caso interesante para el estudio de éste tipo de procesos. En ese sentido, éste trabajo de investigación plantea como objetivo general identificar la influencia del proceso de internacionalización de la ciudad de Santa Marta en la implementación del acuerdo de hermanamiento “Sister Cities” con la ciudad de Miami Beach firmado en 1979.

Para alcanzar este objetivo general se han planteado tres objetivos específicos. Primero, analizar el proceso de internacionalización de la ciudad de Santa Marta desde 1979 hasta la actualidad a la luz de tres etapas: diseño, implementación y evaluación. Segundo, analizar el proceso de implementación del acuerdo de hermanamiento “Sister Cities” entre la ciudad de Santa Marta con la ciudad de Miami Beach desde su firma hasta la actualidad. Y por ultimo, sugerir una alternativa de solución para lograr la optimización del hermanamiento teniendo en cuenta el proceso de internacionalización que ha desarrollado la ciudad.

El interés en ésta investigación se suscitó a partir de la experiencia del investigador como pasante en la alcaldía de Miami Beach y su dependencia encargada de los hermanamientos, pues pudo seguir de cerca la relación entre estas dos ciudades y evidenciar tanto el potencial de éste tipo de acuerdos como la inactividad del mismo en el caso de Santa Marta y Miami Beach.

Esta investigación pretende demostrar que el proceso de internacionalización influye e impacta directamente en la manera como se implementa el acuerdo del hermanamiento entre las dos ciudades. Con ello se logra diagnosticar la existencia de un problema -en éste caso el desaprovechamiento del hermanamiento- a través de la débil gestión de las administraciones locales en todas las etapas que componen un proceso de internacionalización.

Es importante aclarar que el objeto de estudio de esta investigación es el gobierno local entendiéndose como el ente regulador, generador y ejecutor de la política pública del territorio¹. Aun así, en aras de ampliar el contenido de la investigación se reconoció la participación de otras instancias nacionales y/o departamentales al momento de hacer el análisis general del proceso.

En este sentido, se realizó una investigación desde los procesos de planeación territorial a partir de 1979 hasta la vigencia actual y se evidenció que sólo hasta las tres últimas administraciones se hace referencia explícita sobre los procesos de internacionalización² impulsados por la Alcaldía de Santa Marta. Para ello, se realizó una revisión a partir de los tres momentos de formulación de políticas o planes. Desde el diseño se realizó seguimiento de los planes de desarrollo existentes y planes estratégicos relacionados. Desde la implementación, se hizo seguimiento a las actividades que la Alcaldía desarrolló y que se encontraban registradas o sistematizadas en los archivos propios de la entidad. Desde la evaluación, se analizaron los diferentes informes de rendición de cuentas e informes de gestión disponibles³.

Desde la disciplina de las Relaciones Internacionales, esta investigación resulta pertinente porque ahonda en una temática poco estudiada en éste campo como lo es la participación de las ciudades como nuevos actores en el escenario internacional. Así mismo, busca comprender como los instrumentos de gestión internacional pueden contribuir a los procesos de desarrollo de las ciudades. Por su parte, el estudio aporta a la gestión de los funcionarios o tomadores de decisiones encargados de la política pública de Santa Marta, en tanto que reconstruye el trabajo desarrollado durante los últimos años, así como revela el potencial de una herramienta de gestión internacional que ya está a su disposición. Es así como se propone una solución aplicable al hermanamiento entre la Ciudad de Santa Marta y Miami Beach a partir de la propuesta de proyectos que puedan ser posiblemente desarrollados entre las partes.

¹ Durante el desarrollo de éste trabajo el gobierno local se entenderá como el ente encargado de la política pública de la ciudad, es decir la alcaldía. La anterior aclaración es necesaria pues en la literatura existe debate sobre cuál es la manera más apropiada de referirse a éste actor, así pues se pueden encontrar términos como: autoridad local, administración, gobiernos no centrales, gobiernos subnacionales, gobiernos infra estatales, entre otros. Ver Zapata, Eugene. "Manual Práctico para internacionalizar la Ciudad", pág. 19.

³ Documentos como el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de Santa Marta no se tuvieron en cuenta debido a que si bien es un documento que sirve como marco de referencia transversal para organizar, armonizar y planificar el territorio de manera política, técnica y administrativa, en el caso de Santa Marta se encontró que estaba en proceso de revisión y su alcance internacional estaba limitado al turismo, potencialidad que ya se evidencia a partir de los otros documentos expuestos.

En el sentido metodológico, esta investigación contó con un trabajo de campo en cada una de las ciudades, en donde se logró tener acceso a documentos oficiales, así como también se realizaron entrevistas y encuestas a personas directamente involucradas en el proceso. Además, se hizo una revisión exhaustiva de los textos académicos relativos a la internacionalización y hermanamientos entre ciudades, los cuales permitieron el entendimiento del caso entre las ciudades y contribuyeron al soporte conceptual de la investigación. En efecto, se logró la realización de dos matrices analíticas en donde se exponen los pasos y/o etapas necesarias para el análisis tanto del proceso de internacionalización como el de hermanamientos entre ciudades.

El presente estudio se ordena en tres capítulos. En el primero se presenta un análisis detallado de lo que se entiende por proceso de internacionalización, en aras de entender el proceso desarrollado por la ciudad de Santa Marta durante los últimos catorce años específicamente. En el segundo, se realiza una contextualización de los hermanamientos entre ciudades y se analiza a profundidad el acuerdo firmado entre Santa Marta y Miami Beach. En el tercer capítulo, se presenta el diagnóstico del problema para así sugerir una alternativa de solución de corto y largo plazo asociada a los costos y tiempos de estos proyectos. Con esto se concluye que para el aprovechamiento del hermanamiento es necesario el desarrollo de un proceso de internacionalización comprometido y sostenible.

Se espera que el presente texto sirva al lector para acercarse a la realidad de Santa Marta en materia de internacionalización, y también represente una invitación formal para que los agentes encargados replanteen las posibilidades y oportunidades que puede generar una estrategia de internacionalización, a partir del uso de una herramienta de inserción política internacional que ya está al alcance de la ciudad.

1. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA CIUDAD DE SANTA MARTA 1988-2013

La ciudad de Santa Marta Distrito Turístico, Cultural e Histórico (D. T.C.H) fundada en 1525, es la ciudad más antigua de Colombia y fue declarada en 1979 junto a su Sierra Nevada reserva de la biósfera y patrimonio de la humanidad por la UNESCO (UNESCO s.f). Esta ciudad está ubicada en el corredor náutico del Caribe y cuenta con dos puertos, uno con conexión férrea desde el interior del país y otro con conexión a América del Norte, el Caribe, el Golfo de México y Europa (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] 2012a, pág. 31)⁴. Su historia, su oferta de lugares naturales y artificiales construidos, su marina internacional⁵ y su puerto le han generado directamente a la ciudad un desarrollo agroindustrial, comercial, portuario y turístico importante (Alcaldía de Santa Marta 2012, pág. 34).

En consecuencia a lo anterior, el proceso de internacionalización de Santa Marta tiene la posibilidad de ser ambicioso a partir de sus intereses de desarrollo y las demandas de un mundo globalizado e interconectado. Dicho esto, vale la pena preguntarse si el proceso de la ciudad es organizado y estratégico, y de ser así, cómo se ha venido desarrollando.

El propósito de éste capítulo es analizar dicho proceso a partir del seguimiento y análisis de la gestión de las administraciones locales desde el año de 1978 hasta la actualidad. En concordancia, el apartado se divide en dos grandes secciones. En la primera parte se realizó una aproximación conceptual de la internacionalización de las ciudades, exponiendo ciertos parámetros observables de estos procesos en general. Con base en lo anterior se construyó una matriz analítica la cual entiende la existencia de tres etapas del proceso de internacionalización: diseño- preparación, implementación y evaluación. En la segunda parte, se presenta el análisis del proceso de Santa Marta a través de la matriz analítica compuesta por los resultados de una revisión exhaustiva de los momentos en los que la ciudad ha desarrollado las etapas del proceso de internacionalización.

En el trabajo de campo que se realizó en la ciudad de Santa Marta se entrevistó a algunas personas que han estado involucradas directa o indirectamente en la gestión pública de la ciudad desde

⁴Los dos puertos cuentan con una actividad comercial importante: 37 millones de toneladas de carbón de los 77 millones que Colombia exporta anualmente salen del puerto de Santa Marta. (Zabaraín 2012).

⁵La Marina Internacional de Santa Marta recibe más de 370 embarcaciones de ocho países diferentes al año (Zabaraín 2012).

diferentes sectores, se destaca por ejemplo, Fidel Vargas ex gerente de la oficina de Turismo de la ciudad, y Luis Guillermo Rubio, asesor del Alcalde Carlos Caicedo Omar.

En ese orden, y gracias al trabajo realizado se identificaron ciertos factores que influían directamente en el análisis del proceso. En primera instancia y pese a que se intentó identificar y reconstruir los momentos en los cuales cada administración demostró una intención por la internacionalización, sólo a partir del 2004 fue posible un análisis profundo, pues son los últimos tres periodos de gobierno los que reconocen y le dan importancia a la internacionalización del territorio⁶.

Sumado a lo anterior, es imperativo subrayar que durante esta investigación, la administración del Alcalde Carlos Caicedo Omar estaba apenas en la mitad de su periodo de gobierno (2011-2015), con lo cual, los resultados pueden variar al momento en que su administración finalice. No obstante lo anterior, los proyectos en curso fueron analizados a lo largo del capítulo.

1.1. Una aproximación conceptual al proceso de internacionalización de las ciudades: de la planificación a la ejecución estratégica

Desde el inicio de la década de los noventa, ciudades como Tokio, Nueva York y Barcelona han sido reconocidas como ciudades globales por ser puntos de encuentro de la economía mundial, lugares idóneos para el mercado de las principales industrias y también puntos de innovación (Sassen 2000 pág. 4). Pese a que no todas las ciudades pueden ser clasificadas como “globales”⁷ éste tipo de estatus ha hecho que otras ciudades en el mundo hayan empezado a destinar recursos y personal en pro de ampliar su participación en escenarios internacionales, insertarse en la economía mundial, aumentar el turismo internacional y participar de manera activa en los diferentes canales de cooperación (Romero 2004, pág. 24) (Zapata 2007, pág. 16).

Ahora bien, las ciudades requieren eventualmente el desarrollo de una planeación y preparación para cumplir con éste proceso de una manera constante y sostenible. De nada sirve ejercer una visibilidad o un accionar en el exterior, si a largo plazo éste no es duradero, o no cuenta

⁶El anexo no.1 muestra los diferentes alcaldes de la ciudad y el periodo de tiempo de su respectivo gobierno.

⁷A.T. Kearney, Foreign Policy, y el Chicago Council on Global Affairs han venido elaborado el Índice de Ciudades Globales, en donde se da una clasificación exhaustiva de los aspectos en los que las ciudades se integran con el resto del mundo. El índice es contruido a través del analisis que se le ha hecho a estas nuevas tendencias en las ciudades desde los parametros de expertos como: Saskia Sassen, Witold Rybczynski, Janet Abu-Lughod y Peter Taylor. (Kearny 2012, pág. 3).

con la capacidad real de cumplir compromisos y objetivos asumidos.

Es por esto que la internacionalización debe ser con propósito, es decir que responda a las necesidades del desarrollo local o territorial (Vélez, et al. 2012, pág. 22).⁸ De hecho, en la mayoría de los casos, la dimensión internacional es un componente de los Planes de Desarrollo ya sea como objetivo, estrategia o programa, pues es mediante éste proceso que el gobierno local “busca promover, enlazar, interrelacionar temáticas de su interés y/o generar espacios de intercambio comercial e inversión, a partir de sus características particulares, con otros actores” (Vélez, et al. 2012, pág. 24).

Por su parte, algunos académicos han estudiado este proceso a la luz de los elementos de una política pública⁹, entendiendo que está compuesta por tres etapas: diseño-preparación, implementación y evaluación.

Idealmente, la etapa de diseño se constituye como el primer paso para desarrollar una agenda internacional. En esta etapa, el propósito es desarrollar un análisis- diagnóstico de las ventajas y cualidades de la ciudad teniendo en cuenta sus capacidades, intereses, vocación y recursos¹⁰. Y para realizar el análisis de la misma se deben considerar tres elementos que son fundamentales para observar su evolución. El primero es identificar la existencia de una agenda o estrategia de gestión internacional; el segundo es indagar si se ha realizado un análisis de sus potencialidades, y el tercero es conocer si existe una sistematización de las experiencias previas en torno a la internacionalización (Vélez, et al. pág. 22).

Al identificar si el gobierno local ha construido una agenda internacional debe ponerse especial atención a la preparación que la misma institución pública y el territorio han desarrollado para responder acertadamente al enfoque y la visión que se le quiere dar a esta estrategia de la ciudad. En cuanto a la preparación del gobierno, esto se puede observar en la formación del recurso humano y la estructura organizacional que se disponga para dar respuesta a lo planeado. Sin olvidar la preparación del territorio, pues deben generarse las condiciones económicas, sociales y políticas para cumplir con los objetivos propuestos en la estrategia (Vélez, et al. pág. 22).

En el caso de Colombia, las ciudades suelen dejar estos asuntos en manos de las oficinas de

⁸ De hecho, el texto de la Universidad del Rosario “Ocaña le apuesta a la internacionalización” llama a éste proceso “Internacionalización con propósito”.

⁹ Sin embargo, el proceso de internacionalización no siempre está enmarcado dentro de una política pública, pues puede ser simplemente una respuesta automática a demandas puntuales por parte de otros actores o de situaciones específicas.

¹⁰ En cuanto a este diagnóstico también se pueden incluir variables como vocación del territorio y sus recursos.

Planeación y/o en el despacho del alcalde (Cortés y Granda 2008, pág. 11). Sin embargo, vale la pena destacar casos como el de Medellín y Bogotá, pues han asumido el reto de la internacionalización de una forma organizada y coordinada (Jiménez, et al. 2010, pág. 121). Medellín por ejemplo, ha logrado coordinar una agenda y estrategia a través de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana (ACI) (Grupo de Estudios en Ciencia Política y Administración Pública 2011)¹¹. Por su parte, el Distrito Capital ha respondido a la dinámica de cooperación y acción internacional a través de la gestión de la Secretaría Distrital de Planeación y la Dirección Distrital de Relaciones Internacionales adscrita a la Secretaria General la cual está especializada en diplomacia de ciudad, cooperación e incluso migraciones. Este diseño organizado proporciona al gobierno local una guía de ruta clara acerca de sus alcances como ciudad y sus proyecciones futuras.

En cuanto a la etapa de implementación, se puede decir que un gran número de ciudades enmarcan su proceso internacional únicamente a través de ésta etapa, pues se pueden desarrollar acciones y materializar proyectos sin necesidad de las dos etapas anteriores. El hecho de que las actividades de las ciudades en escenarios internacionales puedan ir desde la participación en redes hasta simples viajes al extranjero (Aldecoa y Keating 2000, pág. 14) hace que los gobiernos locales puedan gestionar acciones pragmáticas que aunque generan impacto, no cuentan con la planeación necesaria. La pertinencia de esta etapa es la elocuencia con la que la ciudad se proyecta exteriormente, pues el hecho de no contar con un diseño preliminar hace que la agenda internacional de la ciudad responda sólo a demandas coyunturales, intervenciones aisladas o acuerdos espontáneos sin ninguna continuidad en el tiempo.

Por último y no menos importante, se encuentra la etapa de evaluación la cual está en continua revisión a través del análisis y seguimiento del proceso como tal. En efecto, permite identificar los aciertos y problemas de las actividades y proyectos realizados y a su vez, facilita la difusión apropiada de los resultados de gestión, contribuyendo activamente a la rendición de cuentas de las administraciones locales (Vélez, et al. 2012 pág. 22).

En cuanto a las etapas expuestas anteriormente, éste proceso no necesariamente debe ser secuencial, pues el desarrollo de las etapas y su orden (cualquiera que sea) contribuye a la construcción del proceso de internacionalización como tal. Así pues las ciudades deciden de qué

¹¹ Para mayor información sobre la ACI, puede consultar: <http://www.acimedellin.org/es/InicioACI.aspx>

manera se pueden incorporar en el escenario internacional, ya sea de una manera reactiva o proactiva, natural o estratégica; desde una perspectiva turística o económica, y en general desde cualquier otra dimensión que permita un proceso integral y acorde a los intereses de la ciudad. La tabla a continuación ilustra y sistematiza lo explicado anteriormente:

Tabla 1. Etapas analíticas para el proceso de internacionalización de ciudades

PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN		
ETAPAS	ELEMENTOS FUNDAMENTALES	PARAMETROS OBSERVABLES/INDICADORES
Diseño	Desarrollo de una agenda y/o estrategia de gestión Internacional	Existencia de Proyectos, metas, objetivos con proyección internacional dentro de los planes de Desarrollo.
	Análisis de las potencialidades del territorio en el escenario internacional	Documentos Oficiales de Potencialidades del Territorio
	Banco de experiencias previas	Existencia de un banco de experiencias previas
Preparación	Formación del recurso humano	Personal especializado y encargado de las RRII de la ciudad
	Adecuación de la estructura organizacional	Existencia de una instancia de RRII en la alcaldía del distrito.
Implementación	Acciones/ Actividades de la ciudad en contextos internacionales	Participación de la ciudad en redes Internacionales
		Ciudades hermanas
		Proyectos de cooperación descentralizada entre la autoridad local y otros gobiernos locales y/o organizaciones internacionales
		Otro tipo de acciones (Especificar)
Evaluación	Desarrollo de Análisis de la estrategia de internacionalización constante	Informes de Rendición de cuentas y de Gestión.
	Difundir resultados de la gestión internacional	

1.2. Santa Marta se despierta a la internacionalización

a. Etapa de Diseño y Preparación: Este proceso se logró identificar en la ciudad a partir del año 2004 en donde las administraciones comenzaron a darle un sentido metodológico a estas iniciativas¹². Es de resaltar que los procesos de diseño encontrados reconocen el potencial turístico de la ciudad de una manera tanto tacita como explicita, pues siempre se ve reflejado como medio para el desarrollo de su agenda internacional.

Siendo éste el escenario, la alcaldía de Santa Marta ha delegado el proceso de internacionalización a las instituciones locales de turismo. A día de hoy, no existe un despacho, secretaría o instancia encargada específicamente del diseño de una estrategia internacional, sino que por el contrario, desde cada una de las instancias o secretarías se ejecuta o pone en marcha cualquier tema internacional que sea relativo al sector del cual están encargados. En conversación con Fidel Vargas, ex director de la gerencia de proyectos de turismo de la ciudad de Santa Marta, se recalcó que durante la experiencia que tiene trabajando en el sector público de la ciudad, no conoce ninguna dependencia o funcionario que tenga como propósito específico el desarrollo de este tipo de estrategias¹³. Es por esta razón que el análisis del diseño y preparación que se presenta a continuación, se construyó a partir del estudio de las administraciones y particularmente desde sus instancias locales encargadas del turismo.

La primera administración que diseñó una estrategia internacional fue la de Hugo Gnecco (2000-2004). En este periodo de gobierno se creó la Empresa Turística y Promocional para el Distrito de Santa Marta (ETURSA) mediante el decreto 1001 de 2004. ETURSA tenía como misión principal estudiar y analizar las áreas de promoción del Distrito, lo que permitió la publicación de un plan de Desarrollo Turístico que tenía como fin ampliar la oferta turística tanto para nacionales como extranjeros (Gómez y Montaña 2008, pág. 49).

El mismo caso se presentó en el 2004, durante la administración del alcalde José Francisco “Chico” Zúñiga. En ese año se creó la oficina de Gerencia de Proyectos Turísticos, la cual reemplazó a ETURSA y comenzó a liderar los procesos de diseño de estrategia turística de alcance nacional e

¹²Lo anterior se ha dado específicamente a partir del año 2000, pues las anteriores administraciones evidenciaron una ausencia significativa en términos de diseño y preparación de una estrategia o agenda internacional y por ende del objeto de estudio de esta sección.

¹³Ver anexo 2. Entrevista con Fidel Vargas.

internacional (Gómez y Montaña 2008, pág. 50). Vale la pena aclarar, que por primera vez en todo el proceso de investigación se encontró una intención multidimensional de internacionalización, pues la oficina enfatizaba en la necesidad de

Promover el sistema de cooperación internacional y el ingreso de capital extranjero, en el desarrollo de sectores económicos, para el acceso a tecnologías de punta que contribuyan al dinamismo de la economía, fomentar el intercambio cultural con los países del entorno iberoamericano, Norteamérica y Europa, ampliar los lazos entre las ciudades y posesionar a Santa Marta como destino para la realización de conferencias, congresos y eventos internacionales. (Concejo del Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta 2004, pág.32).

Durante el periodo 2009- 2011 bajo la administración de Juan Pablo Díaz Granados con su *Plan de Desarrollo 2008-2011: La prosperidad colectiva de la ciudad*; una vez más se evidenció la intención de proyectar el turismo como vía de internacionalización. Aunque en éste caso fue un resultado directo de la alcaldía, se logró la publicación de un Plan Estratégico de turismo que evaluó las potencialidades de la ciudad y propuso una estrategia de turismo internacional (Alcaldía de Santa Marta 2009).

Por último, la actual administración (2011- 2015) ha demostrado un interés más amplio en lo concerniente a la internacionalización y un diseño de la misma de una manera especializada y técnica. Su *Plan de desarrollo económico, social y de obras públicas 2012- 2015 “Santa Marta Equidad Para Todos, Primero los niños y las niñas”* así lo demuestra a través de su objetivo principal:

Posicionar el territorio de Santa Marta en el contexto internacional por sus potencialidades [...] en función de beneficiar en forma equitativa a su población, con especial énfasis en la formalización y el primer empleo de los jóvenes, el desarrollo humano integral de los niños y las niñas, las mujeres emprendedoras y los grupos étnicos. (Alcaldía de Santa Marta, 2012, pág. 136)

Esta administración es una de las más ambiciosas en cuanto al diseño de la proyección internacional de la ciudad. De hecho, se plantea una renovación, actualización y reformulación del plan sectorial de turismo y el reconocimiento de Santa Marta como una “ciudad destino para la inversión” (Alcaldía de Santa Marta 2012, pág. 130).

Por último, en cuanto a la sistematización de experiencias se evidenció la ausencia de un ejercicio juicioso de registro, seguimiento y memoria de experiencias previas sobre acciones internacionales. Lo anterior, obstaculiza la debida evaluación y el seguimiento del proceso.

b. Etapa de Implementación: Para estudiar esta etapa en el caso de Santa Marta es necesario recurrir al mapa conceptual construido por Sandra Olaya y Jeannette Vélez en su texto “Ocaña le apuesta a la internacionalización” ya que categoriza las áreas en las cuales una ciudad puede implementar su accionar internacional.

Mapa 1. Mapa escenario de Gestión Internacional.



Fuente: (Vélez, et al. 2012, pág. 24)¹⁴.

- Área de Promoción y Marketing Territorial: La promoción y el marketing territorial se convierten en instrumentos de internacionalización relacionados directamente con la identidad y la competitividad de la región o ciudad, pues en el contexto actual, la competencia entre las ciudades se basa en la oferta de sus factores o características cuantitativas y cualitativas (Benko 2000). Aunque no hay una clara definición del marketing territorial pues hace parte de una temática reciente e implica la participación de diversas disciplinas como la sociología, economía, geografía, el PNUD ha ofrecido una conceptualización interesante en donde se reconoce como “el estudio, investigación, valorización y promoción del territorio con el objetivo de sostener y estimular el desarrollo local (...) cuya fuerza se basa en lo más local posible y en lo más único, pero con mirada global” (Castelleti sf, pág. 37). Las ciudades a partir de ésta área buscan atraer inversiones, recursos de financiación y potencializa sectores estratégicos para la ciudad (Benko 2000) por medio de la identificación de sus ventajas comparativas, características y diferencias con otras.

En esta área la mayoría de las administraciones locales han impulsado el reconocimiento de la ciudad como un destino turístico internacional. Sin embargo, todas las acciones han estado de una u otra manera desarticuladas y la mayoría de veces han sido casos de expresiones espontaneas sin ninguna continuidad en el tiempo. Por su parte, los marcos de los que se ha valido la ciudad para promocionar y desarrollar su marketing territorial de una manera más organizada han respondido a un proceso fundamentalmente estructurado desde arriba (gobierno nacional) hacia abajo (gobierno distrital) (Caicedo 2001, pág. 52), pues ha existido un apoyo y acompañamiento importante de

¹⁴ Cada una de las áreas será explicada conceptualmente más adelante.

instancias nacionales como el Ministerio de Turismo, Industria y Comercio a través de Proexport y el Fondo Nacional de Turismo (FONTUR), y de instancias departamentales como la Gobernación de Magdalena. Estas instancias han influido directamente con recursos y en la generación de lineamientos más estructurados. Cabe resaltar que si bien la ciudad de Santa Marta no cuenta con un plan de Marketing de ciudad, sí se encontraron ciertos avances en ésta área a partir de proyectos patrocinados por las instancias mencionadas anteriormente (Comisión Regional de Competitividad Magdalena 2009, pág. 24).

En ese orden de ideas, puede verse un avance en esta área durante las tres últimas administraciones. Por ejemplo, José Francisco “Chico” Zúñiga y Juan Pablo Díaz Granados en 2004-2007 y 2008-2011 respectivamente, le apostaron sustancialmente al marketing y branding territorial a través de la gestión internacional de la Gerencia de Proyectos Turísticos liderada por Fidel Vargas. El ejercicio de promoción y marketing intentaba aumentar la participación de la ciudad en eventos y ferias internacionales de turismo en diferentes países como Brasil, Argentina, Chile y Ecuador (Gómez y Montaña 2008, pág. 51-57)¹⁵. En cuanto al marketing territorial, el único logro de la ciudad fue el proyecto: “Promoción Destino Santa Marta” el cual permitió una fuerte campaña de comunicación en medios nacionales e internacionales como CNN, ESPN, revistas como AVIANCA, SEMANA, Caras, entre otras (Gómez y Montaña 2008, pág. 71).

Muy en línea con los esfuerzos anteriores, se encuentra la administración del alcalde Carlos E. Omar Caicedo quien ha reconocido y asumido la importancia del marketing y la promoción del territorio a través de la creación de “Invest in Santa Marta” (Santa Marta Viva 2012). El modelo de la oficina de promoción es el mismo planteado en otras ciudades colombianas como Bogotá y Medellín. Sin embargo, este proyecto se quedó estancado, pues no se logró su materialización a pesar del impulso que le dio la alcaldía en su primer año y medio de gestión¹⁶. Así las cosas, se puede decir que el gran logro de ésta administración fue convertirse en la sede de los *Juegos Bolivarianos 2017* (El Tiempo 2013) gracias a una propuesta estratégica concreta y estructurada por medio de diferentes visitas a los comités olímpicos en Bolivia, Ecuador, Perú y Chile que incluían la promoción de la ciudad a partir de sus cualidades y características.

¹⁵Ver Anexo 2. Entrevista Fidel Vargas.

¹⁶ Ver Anexo 3. Entrevista Luis Guillermo Rubio.

-Área de Promoción Comercial: El área de promoción comercial se refiere principalmente a el incremento de inversión extranjera, el comercio internacional (exportaciones e importaciones) y el desarrollo de ruedas de negocios (Vélez, et al. pág. 24). Siendo que el propósito de éste trabajo no es el de analizar a profundidad el comercio internacional de la ciudad, sino más bien el proceso internacional como un todo, se intentó comprobar el impacto de ésta área en la ciudad a partir de los datos y hechos que han contribuido con el proceso¹⁷.

Para el análisis de la promoción comercial de la ciudad fue necesario tomar como punto inicial el año de 1991 pues es cuando Colombia, y particularmente Santa Marta dejan de lado el modelo económico proteccionista e inician un proceso de apertura e internacionalización (Elías 2007, pág. 94)¹⁸. En la ciudad de Santa Marta esta área es impulsada principalmente por su Sociedad Portuaria, la cual se abastece de la vocación agrícola y minera¹⁹ del departamento de Magdalena²⁰.

La inversión extranjera esta muy ligada a los dos sectores mencionados anteriormente. Multinacionales exportadoras de banano como La Chiquita y el Grupo Daabon²¹, y las de granel solido y carbón como la American Port Co. Drummond, SPSM y Prodecco son las principales fuerzas económicas internacionales de la ciudad (Elías 2007, pág. 77). Estas, a su vez, concentran la mayor cantidad de niveles de exportación hacia Estados Unidos, Bélgica, Venezuela, Arabia Saudita, Alemania, India, Alemania, Italia, Reino Unido, entre otros (Elías 2007, pág. 93)²².

Mientras tanto, la importación (derivados del petróleo, productos industriales, fabricación del papel y sus productos y sustancias químicas) del distrito de Santa Marta son originarias en un 73.5%

¹⁷La implementación en lo relativo a la inversión extranjera directa fue difícil de estudiar debido a que la información es mayoritariamente proporcionada por el gobierno nacional, y éste alude al departamento como tal. La cámara de comercio de Santa Marta por su parte, proporciona nombres de empresas de inversión extranjera, pero tampoco se encontraron cifras exactas. Además, el gobierno local no cuenta con datos y cifras exactas actualizadas, lo que obstaculizó la investigación y lo que finalmente se traduce en una ausencia de memoria institucional y dificultad para el rastreo del impacto comercial en la ciudad.

¹⁸ Para más información y detalle sobre el fenómeno de comercio exterior en la ciudad de Santa Marta Ver: (Elías 2007, pág. 96).

¹⁹ Entre los productos de exportación que se producen en el departamento de Magdalena y la ciudad de Santa Marta se encuentran mayoritariamente: Banano (aprox. 1.550 hectáreas y seis productores), café (4.445 hectáreas) (Alcaldía de Santa Marta 2012, pág. 13) y (Elías 2007, pág. 72).

²⁰ Las exportaciones de carbón han aumentado sustancialmente debido a la demanda y el dinamismo de los últimos veinte años del sector industrial en mercados como: Estados Unidos, Japón, la Unión Europea y Chile. Sin embargo, vale la pena anotar que la producción del carbón exportado desde Santa Marta proviene de minas ubicadas en el departamento de La Guajira y del Cesar (Elías 2007, pág. 93).

²¹ Estas dos primeras compañías exportadoras son reconocidas por la exportación del Banano, y la segunda por banano y aceite de palma.

²² Debido a que el tiempo de estudio es amplio y los porcentajes de importaciones y exportaciones varían, para ampliación del dinamismo de la ciudad en destinos de exportación se puede ver: (Elías 2007, pág. 98).

de Estados Unidos y le sigue en su orden de importancia Sudáfrica y otros países con porcentajes inferiores como China, Francia, Costa Rica, Reino Unido, Venezuela, Israel, Japón, Brasil (Elías 2007, pág. 98).

El comercio internacional de la ciudad también se analiza a través del turismo marítimo, pues no sólo atrae a extranjeros sino que activa un sector económico de la sociedad local. En ese sentido, se encontró que el turismo por ésta vía es inferior al de otras ciudades costeras como Cartagena y San Andrés. En 2012 por ejemplo, no se recibió ninguna embarcación turística, y para el año 2013 solamente dos llegaron al puerto con un total de 828 pasajeros (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo 2013, pág. 55).

Ahora bien, a partir de lo expuesto anteriormente y pese a la ausencia de datos y cifras para un análisis más amplio, se puede decir que Santa Marta cuenta con posibilidades de desarrollar un mayor flujo comercial, e incluso recobrar ese estado de punto nodal del caribe que tenía en años pasados, pues ya otras ciudades del área han aumentado sus niveles comerciales incidiendo posiblemente en la pérdida progresiva de oportunidades de Santa Marta²³.

-Área de Cooperación: La cooperación “es la relación que se establece entre dos o más países, organismos u organizaciones de la sociedad civil, con el objetivo de alcanzar metas de desarrollo consensuadas” (PNUD 2013). En la actualidad, ésta cooperación se divide en dos ramas. Existe un enfoque tradicional que es el comúnmente conocido como la *Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD)* y el enfoque más reciente es la *cooperación descentralizada* que responde a las diferentes relaciones directas entre gobiernos locales, sociedad y sector privado.

Por un lado la AOD comprende las acciones realizadas por actores públicos y privados²⁴, entre países de diferente nivel de renta, con el propósito de promover el progreso económico y social de los países del Sur, de modo que sea más equilibrada en relación con el Norte y resulte sostenible (Gómez y Sanahuja 2009 pág. 17). Por otro lado, la *cooperación descentralizada* intenta “estimular las capacidades de los actores de base territorial y fomentar el desarrollo más participativo (...) ésta se

²³En conversación con Cecilia Vives, se evidenció una pérdida de estatus de la ciudad de Santa Marta, pues antes eran los samarios quienes recibían el flujo aéreo y marítimo internacional. En la actualidad, Cartagena -según la entrevistada ha sido más organizada en los procesos -ha tomado ventaja y se ha apropiado de los flujos comerciales del área. Ver Anexo 4.

²⁴Dentro de la AOD se encuentran: la cooperación técnica (transferencia de técnicas, tecnologías, conocimientos, habilidades); la cooperación financiera (asignación de recursos financieros con el objeto de apoyar proyectos al desarrollo); la cooperación Sur- Sur (cooperación entre países de similar nivel de desarrollo); la cooperación triangular (entre dos países en desarrollo con el financiamiento de un tercer país más desarrollado); la ayuda humanitaria y de emergencia (asistencia por catástrofes humanas o naturales); la ayuda alimentaria y la cooperación cultural (Vélez, et al. 2014 pág. 14).

asienta básicamente sobre los principios de multilateralidad, interés mutuo y paternariado” (Romero 2006, pág. 13). Es decir, es un enfoque más amplio que incluye incluso otros actores como ONG, Sector Privado, Iglesias, entre otros (Romero, et al. 2007). Dentro de ésta categoría de cooperación se encuentran proyectos puntuales, intervenciones concretas, redes internacionales, alianzas de ciudades, convenios, acuerdos y hermanamientos²⁵.

La modalidad AOD ha sido la más dinámica en la ciudad de Santa Marta. Para evidenciarlo, se puede observar el mapa de cooperación internacional desarrollado por la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC), el cual identifica proyectos de cooperación internacional a la luz de los diferentes tipos de fuente, ya sea multilateral o bilateral, o incluso por tipo de cooperación, ya sea Norte – Sur o Sur – Sur. En este mapa se encontró que el mayor dinamismo se da a partir de la administración de Juan Pablo Díaz Granados (2008-2011) y se intensifica durante el transcurso de la administración de Carlos Caicedo Omar (2011 – 2015)

En la administración de Díaz Granados los proyectos más significativos fueron el convenio bilateral de cooperación internacional entre el gobierno de España y Colombia, donde el Distrito de Santa Marta D.T.C.H resultó favorecido con ocho millones de dólares para la elaboración y ejecución de proyectos de acueducto y saneamiento para la ciudad (Pasión por Santa Marta 2010), y el proyecto de inclusión productiva para Santa Marta con la cooperación del PNUD, el cual originó el Centro de Orientación y Referenciación para el Emprendimiento y el Empleo SEMPRENDE (PNUD 2012).

Por su parte, la administración actual liderada por el alcalde Caicedo ha conseguido avances sustanciales en materia de cooperación internacional. Organizaciones como el PNUD han participado en la elaboración de diferentes proyectos en pro de objetivos específicos de la administración²⁶. Así mismo, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) (El Informador 2012) y la Organización para las Migraciones (OIM) (OIM s.f) han trabajado de la mano de la alcaldía distrital en cooperación humanitaria, escolar y técnica, dirigida especialmente a víctimas del conflicto.

Por último pero no menos importante, se encuentra el Plan Estratégico Santa Marta 500 años y el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) los cuales se han construido en convenio con

²⁵ Para más información sobre cada uno de los tipos de cooperación se puede revisar (Zapata 2007) y (Romero 2007).

²⁶Proyectos como el “Acuerdo de la Equidad Todos por Santa Marta”, el “Estado de avance de los Objetivos de Desarrollo del Milenio” (PNUD 2012d) y el “Informe Sectores de Turismo e Infraestructura: Oportunidades de inclusión productiva para poblaciones en situación de pobreza y vulnerabilidad en los sectores de Turismo y Proyectos de Infraestructura en Santa Marta” (PNUD 2012e). y la red EQUIDAD (2012c)

ONU-Hábitat y en colaboración con entidades internacionales como el Banco Mundial, La Agencia de Cooperación Francesa y USAID (ONU-Hábitat 2013)²⁷.

La tabla a continuación muestra los últimos proyectos de cooperación de fuentes bilaterales que se han desarrollado y están en ejecución en Santa Marta actualmente. Los montos totales de cada proyecto están reflejados pero no es posible identificar la proporción que le corresponde a Santa Marta pues son proyectos que también están dirigidos a otros municipios. En ese sentido, el cooperante mayor en la ciudad de Santa Marta ha sido España, seguido de Estados Unidos, Suiza y Japón. El tipo de cooperación ha sido cooperación técnica, financiera y cultural (Agencia Presidencial de Cooperación de Colombia [APC] 2013)²⁸.

²⁷ Al momento de realizar esta investigación la revisión y actualización del POT estaba en desarrollo.

²⁸ Aunque se lograron identificar diferentes proyectos de AOD no es objeto de ésta investigación el análisis de los resultados de los mismos, por esta razón los proyectos son nombrados únicamente.

Tabla 2. Tabla de proyectos de AOD en la ciudad de Santa Marta²⁹

FECHA INICIO	FECHA FIN	COOPERANTE	PROYECTO	AREA	APORTE INTERNACIONAL
2011-01-06	2014-03-06	GOBIERNO DE NAVARRA	Gestión cultural y territorial de los pueblos indígenas de la Sierra Nevada de Santa Marta	Consolidación de la Paz	250.013,33
2011-03-01	2014-01-01	SUIZA	Promoción de buenas prácticas de gobierno corporativo que incrementen la competitividad y la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de carácter familiar.	Fortalecimiento de la Productividad y Competitividad	161.857,14
2011-04-01	2014-04-01	ESPAÑA	Colector pluvial Bastidas- Mar Caribe en Santa Marta Fase IV	Agua y Saneamiento	7.036.536,00
2011-11-01	2013-07-01	ESPAÑA	Proyecto cordón ambiental y tradicional de la Sierra Nevada de Santa Marta	Agua y Saneamiento	506.044,00
2012-01-01	2014-01-01	ESPAÑA	Estrategias de desarrollo Urbano	Apoyo Transversal al desarrollo regional	260.000,00
2012-02-29	2013-09-29	JAPON	Proyecto para la construcción de un restaurante del hogar para primera infancia en Santa Marta	Primera Infancia, Niñez, Adolescencia y Juventud	89.679,00
2012-03-06	2014-03-06	ESPAÑA	Logro de las prioridades del desarrollo urbano sostenible	Medio Ambiente Urbano y Sectorial	250.000,00
2012-06-30	2013-06-30	ESTADOS UNIDOS	Asistencia técnica al Proyecto Nacional de Sistemas de Inspección de carga no invasivos.	Fortalecimiento de la Productividad y Competitividad	70.777,78
2012-10-01	2013-10-01	ESTADOS UNIDOS	Cuerpos de Paz en Colombia	Primera Infancia, Niñez, Adolescencia y Juventud	566.666,67

Fuente: Tabla elaborada por la autora a partir del mapa de Cooperación con base a la información de (APC 2013).

En cuanto a la Cooperación Descentralizada se evidenció la inexistencia de un banco o directorio de ONG, lo que imposibilitó determinar el número exacto de las mismas y mucho más difícil todavía el número de proyectos o resultados tangibles de éste tipo de cooperación. Sin embargo, es relevante resaltar que las ONG más representativas de la ciudad están orientadas a las dimensiones ambientales, resguardos indígenas y atención y protección de víctimas de la violencia³⁰. Por otra parte, el accionar de la empresa privada en algunos municipios de Magdalena y por consiguiente en la ciudad de Santa Marta se evidenció a través de algunos proyectos liderados por: FORD, Telefónica y BBVA (APC 2013).

- Área de inserción política internacional: Esta área puede analizarse a través de la presencia de la ciudad en los esquemas de redes y diferentes escenarios de visibilidad internacional, como los encuentros de ciudades. En la actualidad, se evidenció que Santa Marta no es ciudad miembro de

²⁹ Todos los proyectos están valorados en USD.

³⁰ Fundaciones como: la Fundación Pro-Sierra Nevada de Santa Marta, Fundación Visionando Futuro (España), Fundación Omacha, Children International, entre otros.

alguna red internacional de gobiernos locales, ni ha sido participe de ningún encuentro internacional de ciudades y municipios. Por ello, su inserción política se puede ver reflejada principalmente a través de los hermanamientos con otras ciudades.

Santa Marta cuenta con cinco ciudades hermanas en tres países diferentes. Las dos primeras ciudades en convertirse en hermanas de la ciudad colombiana, fueron Cocoa Beach en 1963 y Miami Beach³¹ en el 79, las dos en Estados Unidos³². En 1995 el alcalde Edgardo Vives Campo firmó un acta de hermanamiento entre la ciudad de Varadero, Cuba (Gómez y Montaña 2008, pág. 46), y posteriormente en 2005 bajo la administración de José Francisco Zúñiga Riascos se formalizó el acuerdo con la ciudad de Acapulco de Juárez en México. Finalmente, la última ciudad con la cual se ha formalizado una relación de éste tipo fue con la ciudad de Hialeah en Estados Unidos, en donde los acercamientos iniciaron bajo la administración de Juan Pablo Díaz Granados, e incluso se recibió un carro de bomberos como muestra de cooperación entre las ciudades³³. Sin embargo, el hermanamiento sólo se oficializó el año pasado en una visita oficial de una comisión de la ciudad de Hialeah y fue presidido por el alcalde Carlos Caicedo³⁴.

Aunque los hermanamientos no tienen el mismo impacto de las redes internacionales, la formalización de estos acuerdos es una muestra clara de la intención por ampliar sus relaciones internacionales a través del relacionamiento con otras ciudades.

En aras de sistematizar la información expuesta anteriormente, se construyó la siguiente tabla que incluye los años (línea del tiempo) y las áreas (criterios o factores) incluidas en el análisis de la gestión internacional de Santa Marta.

³¹El proceso y la relación entre las dos ciudades se desarrollará más ampliamente en el capítulo 2.

³²Aunque no fue posible encontrar copia del hermanamiento en el archivo de la Alcaldía distrital, si se obtuvo el acuerdo de hermanamiento de la Alcaldía de la ciudad de Cocoa Beach. Anexo 10.

³³Ver anexo 2. Entrevista Fidel Vargas.

³⁴Ver anexo 3. Entrevista Luis Guillermo Rivas.

Tabla 3. Evolución de la gestión internacional de la ciudad de Santa Marta.

LINEA DEL TIEMPO GESTIÓN INTERNACIONAL					
AÑO	AREA DE INSERCIÓN	AREA DE COOPERACIÓN	AREA DE PROMOCIÓN	AREA DE PROMOCIÓN COMERCIAL	OBSERVACIONES
1978	X				Hermanamiento con la ciudad de Miami Beach.
1979					
1980					
1981					
1982					
1983					
1984					
1985					
1987					
1988					
1990				X	A partir de éste año empieza la apertura económica en Colombia, y específicamente en Santa Marta debido a su puerto y sus exportaciones de carbón y productos agrícolas.
1991				X	
1992-1994				X	
1993-1994				X	
1995-1997	X			X	Hermanamiento con la ciudad de Varadero, Cuba.
1998-2000				X	
2001-2003				X	
2004-2007	X	X	X	X	Se le da importancia a la internacionalización. Se firma acuerdo de hermanamiento con la ciudad de Acapulco, México. Se empiezan proyectos de cooperación técnica con diferentes cooperantes españoles. Se llevan a cabo giras internacionales en diferentes países de latino america, y se intenta exponer la ciudad en diferentes medios de comunicación.
2008-2011		X	X	X	Aunque no se presentan resultados de firma de hermanamiento o participación en redes, se continua con la apertura del cuatrenio anterior y se mantiene el interés por internacionalizar la ciudad a partir de exteriorizar su imagen como destino turístico.
2011-2015	X	X	X	X	Se firma acuerdo de hermanamiento con la ciudad de Hialeah, Estados Unidos, y se mantiene desde el inicio del periodo administrativo un interés por la internacionalización como medio para el desarrollo del territorio. Así las cosas, se propone la creación de Invest in Santa Marta, se consigue que la ciudad sea la sede de los Juegos Bolivarianos 2017 y por ende se desarrolla una estrategia de Marketing territorial para la obtención del mismo.

Fuente: Tabla elaborada por la autora a partir de los resultados plasmados durante el desarrollo del capítulo

c. Etapa de Evaluación: Para analizar ésta etapa se identificaron dos parámetros de observación claves. El primero, la existencia de análisis de la estrategia de internacionalización y el segundo, la difusión de los resultados a través de los procesos de rendición de cuentas.

En ese sentido, pese a la existencia del Acuerdo No 008 del 10 de agosto de 2005 del Consejo Distrital el cual reglamenta “la obligación de los alcaldes de presentar los avances obtenidos en el cumplimiento y ejecución de los programas y proyectos establecidos en el plan de desarrollo conforme a los indicadores y metas determinadas en los planes indicativos aprobados para su

evaluación”³⁵, los resultados o análisis de la gestión internacional de la ciudad no se encontraron en ninguno de los informes de rendición de cuentas de las administraciones.

El único documento oficial hallado que evaluó el proceso de gestión internacional de la ciudad fue el *Plan Estratégico de turismo 2009-2011 “Hacia un destino sostenible”*. Las conclusiones del documento apuntaban al débil posicionamiento de Santa Marta como destino internacional, la poca visibilidad de la ciudad, el deficiente portafolio de productos, la falta de estrategia de mercadeo y la falta de recursos para desarrollar marketing internacional (Alcaldía de Santa Marta 2009, págs. 48-52). Sumado a lo anterior, el plan estratégico se atreve a afirmar la existencia de un desprestigio internacional, que según el estudio ha hecho que la imagen de la ciudad se vea “desvirtuada y en muchos casos éste desinformada (Alcaldía de Santa Marta 2009, pág. 51)”. En ese sentido, se puede afirmar que la evaluación que debe realizar la administración en relación a sus metas y objetivos de accionar internacional se ha desarrollado de manera parcial e incluso inconstante.

No obstante lo anterior, y en virtud de los resultados obtenidos, esta investigación a modo de evaluación del proceso ha llegado a tres conclusiones. La primera, es que el área de promoción y marketing internacional se ha mantenido estable, incluso sin una estrategia formal y estructurada por parte del gobierno local. Esto debido a la existencia de una proyección turística de la ciudad de la cual los gobiernos locales no han podido ser indiferentes. Sobre esta primera conclusión es importante reconocer que la ciudad de Santa Marta al ser la capital del departamento ha estado patrocinada e impulsada mayoritariamente por la gobernación del Magdalena y su oficina de Internacionalización (Proexport 2013, pág. 14) lo que ha hecho que la ciudad se apoye más en esta instancia y no se apropie ni lidere una estrategia de internacionalización especializada a sus características como ciudad-destino.

La segunda conclusión es que la AOD y la cooperación descentralizada han tenido dinamismo en las últimas dos administraciones, y cuentan con un potencial interesante. En efecto, las oportunidades para la ciudad en esta área son amplias debido al contexto actual y a la incursión de diferentes actores. Las tendencias mundiales y la visión internacional con la que las dos administraciones han trabajado y han impulsado a la ciudad de cara al mundo, demuestran que Santa Marta está en un proceso paulatino de despertar internacional interesante y lo más importante, es que ya cuenta con apoyo por parte de diferentes organizaciones y países.

³⁵Ley 136 de 1994, Literal E, artículo 91.

Como tercera conclusión, se reconoce que el proceso de inserción política internacional ha sido débil, dado que son múltiples los canales e instrumentos que la ciudad puede utilizar, y sin embargo, Santa Marta sólo ha concretado hermanamientos. En ese sentido, y aunque este tipo de acuerdos han hecho parte de la agenda internacional desde 1978 es visible una inactividad a lo largo del tiempo.

A partir de las tres conclusiones anteriores, se evidencia un proceso de internacionalización de carácter reactivo que responde de manera poco planificada a las presiones y oportunidades presentes en el contexto internacional. No obstante lo anterior, se encuentra un interés positivo desde el gobierno local por ampliar el enfoque turístico que tradicionalmente ha utilizado la Ciudad y por utilizar nuevas herramientas o instrumentos de inserción internacional.

2. HERMANAMIENTOS DE CIUDADES “SISTER CITIES” Y EL CASO SANTA MARTA-MIAMI BEACH

El término “city-to-city cooperation”(C2C) ha sido acuñado por el Programa de Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat) como “todas las formas posibles de relación entre las autoridades locales en dos o más países que cooperan sobre asuntos de interés mutuo” (Programa para los Asentamientos Humanos [ONU-Hábitat] 2002, pág. 1). Aunque el alcance de C2C es amplio, los hermanamientos entre ciudades fueron los primeros ejemplos de cooperación entre ciudades y así mismo los acuerdos por excelencia dentro de los procesos de internacionalización de las mismas (ONU-Hábitat 2003a, pág. 4).

Teniendo en cuenta el proceso de internacionalización de la ciudad de Santa Marta estudiado anteriormente, vale la pena analizar ahora, el proceso de implementación del acuerdo de hermanamiento “Sister Cities” entre Santa Marta y Miami Beach desde 1979 hasta la actualidad. Pues es de ésta manera como se logrará identificar la influencia que ha tenido éste proceso en la alianza estratégica con la ciudad de Miami Beach y a su vez, identificar si ha sido exitoso o simplemente un acuerdo firmado y desaprovechado por los gobiernos locales.

Para alcanzar este objetivo, el capítulo se dividirá en dos partes. La primera se concentrará en exponer la definición y el contexto internacional en el que se desenvuelven los hermanamientos, incluyendo los beneficios que trae este tipo de relación a las partes. La segunda, expondrá los parámetros de los cuales se hará uso para la evaluación del proceso de los hermanamientos entre ciudades, dando como resultado la construcción de una matriz analítica que fundamentará el análisis de la relación entre las dos ciudades a lo largo del tiempo.

El trabajo de campo realizado en este capítulo se desarrolló en cada una de las ciudades. La primera ciudad a visitar fue Miami Beach, en donde se logró la recolección de documentos y archivos extraídos directamente de la alcaldía y una entrevista a la Ex alcaldesa, Matti Herrera Bower. Sumado a esto, se realizó un acercamiento a cinco personas miembro del Comité Sister Cities (CSC) de la ciudad norteamericana para la realización de una encuesta³⁶. La segunda fase del trabajo de campo se completó con una visita a la ciudad de Santa Marta en donde se logró una entrevista con el ex alcalde Manuel J. Vives quien formalizó el acuerdo entre Santa Marta y Miami Beach en 1979.

³⁶ Anexo no. 12. Formato encuestas.

2.1. Contexto internacional, definición y beneficios de los hermanamientos entre ciudades

Los hermanamientos entre ciudades han evolucionado radicalmente en los últimos cincuenta años. En un principio, nacieron como mecanismos para recuperar y reconstruir las ciudades europeas que habían sido destruidas por las consecuencias devastadoras de la Segunda Guerra Mundial (Bell-Souder & Bredel 2005, pág. 4)³⁷. No obstante, a mediados de los cincuenta, el enfoque y el concepto de cooperación entre ciudades amplían sus dimensiones. Al respecto puede mencionarse el impulso dado particularmente por el ex presidente de los Estados Unidos Dwight D. Eisenhower a través de la iniciativa *People to People*³⁸ (Gente para la Gente) la cual tenía como objetivo convertirse en el vehículo para que las ciudades lograran el intercambio y el entendimiento entre sus culturas, con el fin de disminuir posibilidades futuras de conflicto (Ramasamy y Cremer 1998, págs. 446-461). Los intercambios incluidos en la iniciativa incluían dimensiones sociales, políticas, culturales, académicas y económicas (The White House 1956). Lo anterior permitió que más y más ciudades se unieran a éste tipo de cooperación y para el año de 1991 más de 11.000 ciudades de 159 países ya tenían un hermanamiento (Zelinsky 1991, pág. 1).

Valdría la pena resaltar que en respuesta al dinamismo e incremento de los hermanamientos nacieron dos organizaciones que permitieron su consolidación como una vía eficaz y reconocida internacionalmente para lograr objetivos específicos. En Europa, el Consejo Europeo de Municipios y Regiones (CEMR) es la organización encargada de “establecer normas y directrices estándares para la elaboración de acuerdos y los objetivos de los hermanamientos en un papel” (Weyreter 2003, pág.38). Posteriormente, en el año de 1967 nace *Sister Cities International* (SCI) con el mismo objetivo pero en el continente americano. Las dos organizaciones confluyen en su interés por brindar un marco institucional a los hermanamientos, construyendo una plataforma para que las ciudades puedan discutir, debatir, participar y compartir experiencias, estrategias y temas de interés de las ciudades en lo relativo a los hermanamientos (Sister Cities International [SCI] 2003a, pág. 3).

³⁷ Para ampliación de información sobre ciudades Hermanas como fenómeno de la posguerra: (Cremer, et al. 2001) y (Weyreter 2003).

³⁸ Para más información acerca del programa People to People, ver: <http://www.ptpi.org>

En cuanto a la definición de los hermanamientos, se encontró que las existentes³⁹ responden a la flexibilidad de este tipo de alianzas en cuanto a objetivos y necesidades específicas de cada ciudad hermana (ONU- Hábitat 2001, pág. 4). El PNUD, incluso afirma que “no existe un consenso sobre la definición exacta de los mismos” (PNUD 2000, pág. 8) y en la literatura relativa a los hermanamientos, también se encuentran diferentes maneras de referirse a ellos⁴⁰. Lo anterior, plantea la necesidad de precisar con más exactitud la definición de la cual ésta investigación hará uso.

Es así como se entenderá un hermanamiento entre ciudades “Sister Cities” a la alianza estratégica⁴¹ a largo plazo entre dos comunidades de diferentes ciudades en las que el gobierno local, la sociedad civil, la comunidad empresarial (sector privado) y el sector educativo se organizan para el fortalecimiento de vínculos entre las personas y organizaciones a través de la creación de proyectos y actividades relativas a sus intereses y capacidades (De Villiers 2005, pág. 65).

Para una mayor comprensión acerca de la magnitud, impacto y posibilidades que representan los hermanamientos es importante demostrar los beneficios tangibles e intangibles de los mismos (Cremer, et al. 2001, pág. 393). Algunos académicos, se atreven a afirmar que la capacidad de persuasión y el impacto cultural y social de los hermanamientos es tal que se enmarcan dentro de lo que a partir de los años noventa se consideró como el ejercicio de una estrategia *soft power*⁴² en las Relaciones Internacionales (De Villiers 2005, pág. 117). Así pues, durante el proceso de investigación se construyó una tabla la cual intenta identificar los beneficios de los hermanamientos a través de una categorización multidimensional- social, económica, política, cultural y académica⁴³.

No obstante, este tipo de cooperación entre ciudades no ha estado al margen de críticas. De hecho algunos académicos afirman que las conexiones entre ciudades hermanas carecen de dinamismo debido a la incapacidad institucional de los gobiernos locales (TIP 2007, pág. 139) o a que

³⁹ Para ampliación sobre más definiciones de los hermanamientos, ver Anexo 7. Tabla de definición de “Hermanamientos”.

⁴⁰ Por ejemplo, en Reino Unido y Rusia se reconocen como *twinning*, *twin cities* y *friendship cities*, en Alemania, Francia e Italia se les llama *partnerstadt*, *jumelage* y *Gemellaggio* respectivamente (O’Toole 2001, pág. 403).

⁴¹ En cuanto a la alianza estratégica se entiende por alianza lo conceptualizado por Harbison y Pekar citado por De Villiers (2005, pg. 61) como un "acuerdo de cooperación entre dos o más empresas (comunidades) donde una estrategia común se desarrolla al unísono y con una actitud de ganar-ganar, en los que la relación es recíproca; en donde cada socio está dispuesto a compartir fortalezas específicas entre sí; y donde una puesta en común de recursos, inversión y riesgo se produce por mutuo acuerdo.

⁴² Poder blando o “soft power” en inglés es un término utilizado en las relaciones internacionales que se enmarca dentro del paradigma liberal, y fue acuñado por el profesor Joseph Nye. El poder blando enfatiza en la posibilidad de cooperación en vez de la guerra y al contrario ejercer poder bajo la persuasión y atracción. En este sentido, lo más relevante del término es que el poder blando no es un juego de suma cero, sino que al contrario beneficia a las dos partes implicadas (Nye 1990, p. 153).

⁴³ Ver anexo 8. Tabla del Potencial de los hermanamientos entre ciudades.

simplemente representan "viajes turísticos para los políticos" financiados con dinero público (De Villiers 2005, pág. 117), pues además en términos macroeconómicos, los resultados de los hermanamientos siguen siendo pequeños y sin gran impacto (NZIER 2003, pág. 4).

Por otro lado, se critica el enfoque asistencialista de algunos hermanamientos. El hecho de haber iniciado como herramienta de ayuda a las ciudades devastadas por la guerra, crea el imaginario de que éstas interacciones entre ciudades se concentra en cooperación de ciudades del Norte hacia el Sur, o países que aún quieren mantener lazos culturales con sus colonias (TIP 2011, pág. 23). Desde las experiencias latinoamericanas también se encontraron críticas, pues los hermanamientos estudiados han dado como resultado relaciones con poco o nulo dinamismo y parecen ser sólo acuerdos de buenas intenciones (TIP 2011, pág. 139). Lo anterior, debido a que algunos se han generado de manera "paulatina, fragmentada y realizados en virtud de iniciativas coyunturales y esporádicas (Olaya Barbosa et al. s.f, pág. 307-328)".

2.2. Santa Marta y Miami Beach, análisis de los 35 años de un hermanamiento

Para entender y evaluar un hermanamiento es preciso analizar si éste cumple o no con ciertos parámetros específicos. Así pues, a través de la construcción de una matriz analítica fue posible observar detalladamente el dinamismo y el proceso de los hermanamientos como tal. Esta evaluación se realizó a través de cinco etapas a saber: *formalización*, *planificación*, *relacionamiento*, *implementación* y finalmente la etapa de *seguimiento y evaluación*⁴⁴.

En ese sentido se aplicó la siguiente matriz analítica para entender y evaluar sistemáticamente el hermanamiento entre la ciudad de Santa Marta y Miami Beach durante los últimos 35 años. La utilidad de ésta tabla se basa en la identificación del cumplimiento o incumplimiento de cada uno de los indicadores.

⁴⁴Las etapas se construyeron a partir de la lista de diez hipótesis creada por De Villiers (2006, págs. 3-4). En cuanto a las etapas, también es relevante aclarar que se toma como primer momento la formalización debido a que este tipo de acuerdos generalmente se dan gracias a acciones espontáneas y/o coyunturales.

Tabla 4. Tabla de evaluación del proceso de hermanamiento entre ciudades⁴⁵

PROCESO DE HERMANAMIENTO ENTRE CIUDADES		
ETAPA	ELEMENTOS FUNDAMENTALES PARA EL DESARROLLO DE UN HERMANAMIENTO	PARAMETROS OBSERVABLES/ INDICADORES
FORMALIZACIÓN	Acuerdo de Hermanamiento	Existencia de una declaración y/o acuerdo de hermanamiento entre las partes firmado y validado
		Objetivos claros
		Actividades Previstas
PLANIFICACIÓN	Proceso de Planificación Estructurado	Existencia de un proceso formal de selección de la ciudad hermanada a través de criterios específicos e identificación de potencialidades de la ciudad a hermanar.
	Estrategia de Hermanamiento	Existencia de una estrategia de hermanamiento (objetivos a corto y largo plazo, misión y visión,
	Capacidad organizacional	Existencia de personal especializado Comité encargado de las Relaciones Internacionales de la ciudad.
	Recursos	Recaudación de recursos/ presupuesto (Patrocinadores/ Donantes)
RELACIONAMIENTO	Similitud con la ciudad Hermanada	Sistema Político
		Idioma
		Geografía
		Lugares de interés
		Educación (universidades/ colegios)
		Industrias Claves
	Actitud entre las partes	Existencia de conflictos diplomáticos entre Estados
		Confianza
		Reciprocidad
		Compromiso
		Entendimiento entre las partes
		Sensibilidad a las diferencias culturales
Participación de la comunidad	Intención a tomar riesgos	
	Involucramiento de Organizaciones y Sector Privado Reconocimiento por parte de la comunidad de la existencia del hermanamiento	
Intensidad de la comunicación	Links de comunicación (cartas, emails)	
	Intercambios presenciales(Reuniones/ Encuentros/ Giras)	
IMPLEMENTACIÓN	Intercambios y/o proyectos sociales	Desarrollo de proyectos sociales
	Intercambios/proyectos Económicos	Desarrollo de proyectos económicos
	Intercambios Gestión Pública	Intercambio de conocimiento y experiencias relacionadas con problemáticas específicas (transporte, corrupción, entre otras), buenas practicas.
	Intercambios Culturales	Existencia de eventos culturales en las dos ciudades.
	Intercambios Académicos/Educativos	Intercambios de docentes y/o estudiantes entre las ciudades.
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	Instancias de Evaluación de los resultados de los hermanamientos	
	Seguimiento a la evolución de los hermanamientos	

⁴⁵ Cada una de las etapas se explicará brevemente durante el capítulo, además se utilizarán como hilo conductor para los resultados que se encontraron durante la investigación de la relación entre las dos ciudades. El análisis de los resultados durante la investigación

a. Etapa de Formalización. Esta etapa tiene como propósito la concertación de las intenciones de cada una de las dos ciudades a hermanar a través de un acuerdo aprobado y validado por las autoridades locales (De Villiers 2005, pág. 233). El acuerdo debe estar sustentado con objetivos claros, y ciertos lineamientos de actividades a realizar.

En el caso de éste hermanamiento la formalización se dio a partir de una visita por parte del alcalde de Miami Beach, Leonard Haber, quien fue el que inició los acercamientos y logró la firma del acuerdo después de una visita a la ciudad de Santa Marta⁴⁶. El hermanamiento, aunque se dio de una manera espontánea e incluso inesperada, planteó desde un principio el objetivo de “promover los lazos de amistad, intercambio y promoción cultural, económica y social entre cada una de las partes”⁴⁷. Aun así, no se especificó la manera en la cual se iba a cumplir éste objetivo.

Santa Marta ha formalizado cinco acuerdos de éste tipo, mientras tanto, la ciudad de Miami Beach lo ha hecho con diez ciudades en diferentes partes del mundo, en donde a su vez diseña anualmente actividades a realizar a partir de los objetivos que adquiere con cada una de ellas.

Siendo éste el panorama, se puede afirmar que pese a la formalización del acuerdo entre las dos ciudades mediante la firma del acuerdo, ésta etapa está incompleta pues treinta y cinco años después plantea una necesidad profunda de re-dibujarse en términos de objetivos y metas claras.

b. Etapa de planificación. Esta etapa está supeditada al trabajo independiente de cada gobierno local pero influye directamente en la relación entre las ciudades hermanas, ya que define el accionar de cada una con su contraparte. Para planificar, es necesario comenzar por el análisis del potencial del hermanamiento, lo que significa la identificación de las potencialidades en pro del diseño de proceso o estrategia acorde a las características de cada actor participante. La creación y por ende la existencia de una estrategia de hermanamiento es vital pues es partir de la misma que se logra una conexión entre las intenciones, las acciones y sus resultados.

Por último, se encuentran dos parámetros observables muy importantes: la capacidad organizacional y los recursos que se destinan al hermanamiento. El primer parámetro recae en la existencia del personal especializado y encargado de las relaciones internacionales de la ciudad, y el segundo tiene que ver en la recaudación de los recursos, lo cuales son vitales para la materialización de los objetivos.

⁴⁶ Ver anexo 6. Entrevista Manuel J. Vives.

⁴⁷ Ver Anexo 11. Acuerdo hermanamiento Santa Marta- Miami Beach.

En este caso, la investigación permitió establecer que la ciudad de Santa Marta no cumple con ninguno de los parámetros necesarios para el desarrollo exitoso de la planeación. En efecto, la ciudad al no desarrollar una identificación de sus potencialidades ni de ninguna de sus otras ciudades hermanas, no tiene muy claro el proceder ante las herramientas y los beneficios que podrían resultar de los acuerdos. Del mismo modo, la ausencia de una estrategia de hermanamiento, de recursos y de personal encargado para su gestión acentúa la débil planeación de la ciudad en materia de internacionalización, y por ende su accionar en éste escenario puntual.

Entre tanto, la ciudad de Miami Beach a pesar de no contar con una estrategia acordada, si cuenta con un manual para el proceso de hermanamiento (City of Miami Beach 1996) el cual antepone el análisis de potencialidades de cualquier ciudad a hermanar antes de la formalización de los mismos. A su vez, la ciudad cuenta con una capacidad organizacional representada en un comité encargado de las relaciones con sus ciudades hermanas. Por último, la alcaldía dispone un rubro especial para el funcionamiento del comité y las actividades que se propongan anualmente.

Es así, como en esta etapa la ciudad de Miami Beach cuenta con ventajas comparativas al lado del proceso que puede llevar a cabo la ciudad de Santa Marta, no sólo por su experiencia con otras ciudades, sino por su coherencia y compromiso al momento de planear, diseñar y asumir las responsabilidades y compromisos para el cumplimiento satisfactorio de los acuerdos.

c. Etapa de relacionamiento. Esta comprende los elementos posibles para que se dé la fluidez necesaria de comunicación entre las partes. Dentro de los parámetros e indicadores se encuentra la similitud, la actitud, la participación de la comunidad y por último, pero no menos importante, la intensidad en la comunicación entre las dos ciudades.

En cuanto a la similitud, se puede decir que los hermanamientos tienden a tener más éxito si existen similitudes entre las ciudades, ya que al compartir características, puede darse un proceso más productivo (De Villiers 2007, pág. 3). La actitud entre las partes requiere de un análisis cualitativo pues son, siete factores los que se reconocen como necesarios para el éxito del relacionamiento⁴⁸. El involucramiento de la comunidad es importante debido a que son el puente entre las necesidades de la sociedad civil y la autoridad local, además contribuye al hermanamiento en términos de reconocimiento (De Villiers 2007, pág. 6). Finalmente, como último parámetro se encuentra la intensidad en la comunicación, la cual puede ser representada por medio de cartas, correos

⁴⁸Ver Tabla 4 (pág. 35).

electrónicos, llamadas telefónicas y encuentros, entre otros.

En ese sentido, se decidió empezar por la intensidad de la comunicación pues es a partir de ésta que se puede evidenciar si existe o no existe un relacionamiento real entre las dos ciudades. Lo anterior, dio como resultado un línea del tiempo en la cual se ven reflejados los momentos en que las dos ciudades tuvieron cierto acercamiento o se evidenció algún tipo de comunicación.

Tabla 5. Línea del tiempo de relacionamiento entre la ciudad de Santa Marta y Miami Beach

Año	Acercamiento	Fuente
1979	Firma del acuerdo entre las partes a través de una delegación de la ciudad de Miami Beach. La delegación viajó a la ciudad y así se válido el acuerdo.	Entrevista con Manuel J. Vives
1983	Alcalde de Santa Marta, Rodrigo Pimienta González, mediante el decreto 014 del 31 de enero de 1983 creó un comité Santa Marta-Miami Beach con el fin de estrechar vínculos y los canales de cooperación	(Gómez y Montaña 2008, pág. 46)
1984-1991	No se encontraron datos	No aplica
1992- 1994	Manuel J. Vives quien fuese precursor del hermanamiento en 1979, estuvo encargado dentro del comité de la ciudad de Miami Beach, e intentó afianzar lazos con las dos ciudades. Sin embargo, su posición frente a su participación dentro del comité es que existía una mala actitud por parte de Miami Beach hacia la ciudad colombiana debido a que su prioridad en el programa Sister Cities era la ciudad de Fujisawa en Japón.	Entrevista con Manuel J. Vives
1993- 2000	No se encontraron datos	No aplica
2001	8 - 14 de Octubre. Con el fin de contar con la participación de la ciudad de Santa Marta en la "semana de las ciudad hermanas latinoamericanas" (Latin American Sister Cities Week, en ingles) se intentó establecer contacto con las autoridades locales de Santa Marta. Pese a ello, no hubo respuesta y se contó simplemente con la participación de un evento auspiciado y patrocinado por la misma ciudad de Miami Beach.	(City of Miami Beach 2000)
2002	Septiembre 26. Se dio una discusión dentro del comité de Sister Cities de la ciudad de Miami Beach por el estatus de la ciudad de Santa Marta. El encargado era George Sefirstein, y fue el quien expuso las razones por las cuales la ciudad de Santa Marta debía seguir siendo ciudad hermana de Miami Beach. Según el enlace mencionado, se había logrado un acercamiento con el alcalde Hugo Gnecco Arregocés. Además se llamó a examinar la posibilidad de crear lazos de intercambio económico en pro de la utilización del puerto de Santa Marta para la industria de los cruceros, así como también la intención de crear un programa humanitario en el cual se involucraran a los niños.	(City of Miami Beach, 2002).
2003	No se encontraron datos	No Aplica
2004	Febrero 26. Una vez más se discute sobre el estatus de la ciudad de Santa Marta como ciudad hermana de Miami Beach. Además, se insinúa poner fin a la relación. Sin embargo, a lo largo de la reunión se hace una moción para otorgarle una oportunidad a la ciudad colombiana. Se nombra a Luis Giraldo como encargado y el cual afirma tener relaciones con las autoridades locales de Santa Marta. También, mencionó el deseo de crear por medio del hermanamiento un proyecto con la colaboración del Club de los Leones de para la recolección de "gafas de ver" para los más necesitados.	(Miami Beach Sister Cities Program 2004)
2005-2010	El enlace desde Miami Beach con Santa Marta fue liderado por Anwton Tomas, quien afirmó que "hubo un acercamiento a través de contacto vía email y llamadas, pero nunca se obtuvo respuesta".	Anexo 12. Resultados Encuesta.
2010-2013	No se encontraron datos	No Aplica

La línea del tiempo permite evidenciar la existencia de una comunicación quebrantada y poco comprometida entre las partes. En efecto, pese a que los acercamientos han sido liderados principalmente por la ciudad de Miami Beach con base al modelo de relación que tiene con sus otras

ciudades hermanas, la ciudad de Santa Marta no ha respondido de la manera esperada. Siendo éstas las circunstancias, la ciudad de Miami Beach en más de una ocasión ha intentado dar por terminado el hermanamiento⁴⁹, sin embargo en la actualidad éste acuerdo sigue en pie, y aún existe un símbolo de las ciudades hermanas de Miami Beach, en donde la ciudad de Santa Marta está incluida⁵⁰.

En cuanto al reconocimiento y la participación de la sociedad civil en el hermanamiento, éste no fue posible de evidenciar debido a limitaciones de costo y tiempo. No obstante, la existencia del CSC de Miami Beach, demuestra la participación de la ciudadanía, pues los miembros –alrededor de quince (15)- son enlaces de los comisionados y su participación está supeditada a su involucramiento en algún sector o industria interesado en la internacionalización (City of Miami Beach 1996). Por el contrario, en Santa Marta el personal encargado del hermanamiento es la oficina de la alcaldía, y no existe ningún canal de participación directa de la sociedad en los hermanamientos que se firman con otras ciudades.

En aras de analizar a profundidad el relacionamiento entre las dos partes se logró la realización de una encuesta a seis de los integrantes del CSC de la ciudad de Miami Beach. En ese sentido se encontró que los miembros del comité estiman que la relación entre Santa Marta y Miami Beach es pobre y argumentan ausencia de ciertas actitudes –mínimamente necesarias para el éxito de un hermanamiento-. Lo anterior, debido a que factores como confianza, compromiso, reciprocidad, entre otros reciben una calificación baja lo que se traduce en una ausencia de los mismos⁵¹.

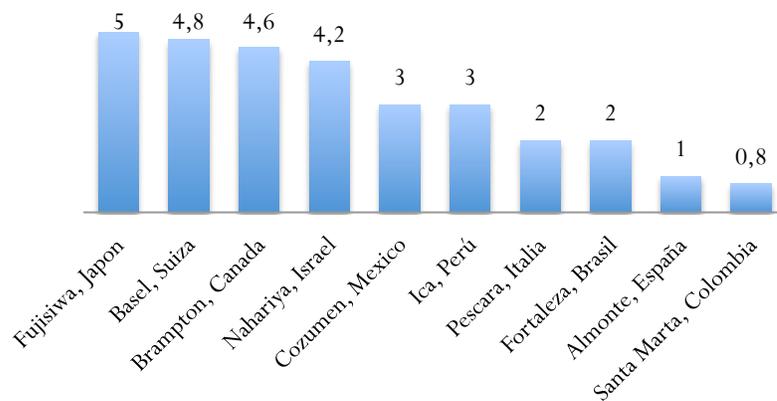
La gráfica a continuación muestra la calificación que le dan los integrantes del CSC de Miami Beach a las diez ciudades hermanas de la ciudad. Los resultados apuntan a que la menos dinámica es la relación con la ciudad de Santa Marta, y por consiguiente, la peor calificada.

⁴⁹ A modo de anécdota, durante el trabajo de campo se encontró dentro del archivo de la alcaldía una sección para los hermanamientos, en donde cada una de las ciudades contaba con su debido registro y control de actividades. Santa Marta, sin embargo, no contaba con ningún archivo de seguimiento y registro. Ver Anexo 15. Foto de Archivo de la ciudad de Miami Beach.

⁵⁰ Ver Anexo 14. Foto de la entrada de la alcaldía de la ciudad de Miami Beach.

⁵¹ Ver Anexo 9. Encuesta.

Gráfica 1. Miami Beach Sister Cities



Fuente: Gráfica elaborada por la autora del presente trabajo de grado con base en la información recolectada en la encuesta del Comité Sister Cities de Miami Beach (Figueroa 2014).

Es así como se puede decir que la etapa de relacionamiento ha sido neurálgica para el desarrollo productivo del hermanamiento, pues ésta ha estado sujeta a la falta de herramientas y lineamientos claros de la ciudad de Santa Marta y en parte, al desinterés que se ha venido acrecentado en los últimos años por parte de la ciudad de Miami Beach.

d. Etapa de implementación. La etapa de implementación visibiliza la gestión realizada por los gobiernos locales a partir de la firma del hermanamiento. Lo anterior debido a que materializa los objetivos y metas enmarcadas dentro de la alianza estratégica. Por ejemplo, ésta fase incluye el marketing y la puesta en marcha de diferentes tipos de intercambios -económicos, sociales, políticos, académicos, ambientales, entre otros-.

En el caso de la ciudad de Santa Marta se encontró que sólo el acuerdo con la ciudad de Hialeah ha concluido una actividad de cooperación a través del obsequio de un carro de bomberos a la ciudad colombiana⁵². El resto de hermanamientos han sido simplemente acuerdos firmados sin ningún tipo de materialización de proyectos o actividades. En ese sentido, el hermanamiento entre Miami Beach y Santa Marta por su parte, fue catalogado por el 49% de los miembros del CSC como un fracaso pues no hay ejecución o implementación de ningún objetivo y/o meta.

Siendo que ésta etapa debería ser la más dinámica, se plantea la necesidad de revitalizar el acuerdo a través de las diferentes opciones, actividades y proyectos que se pueden llegar a enmarcar

⁵² Ver anexo 4. Entrevista con Cecilia Vives.

dentro de éste tipo de alianzas.

e. Etapa de seguimiento y evaluación. En esta es posible saber cómo van las cosas y en el mejor de los casos incidir en la toma de decisiones relativas a la gestión dentro del hermanamiento, ya que permite evitar errores pasados e incluso mejorar las estrategias planteadas.

Normalmente esta etapa es monitoreada por la persona/comité o institución encomendada por el gobierno local. En ese orden, Santa Marta podría haber hecho lo propio en sus escenarios de rendición de cuentas, sin embargo, no se encontró ningún resultado relativo a la relación entre las dos ciudades. Por su parte, la ciudad de Miami Beach cumple con el debido proceso de ésta última etapa en sus reuniones mensuales, en las cuales se generan *updates* de resultados y se hace seguimiento de la comunicación que cada encargado ha mantenido con la ciudad hermana de la cual es responsable. Además, el CSC tiene encuentros anuales con las máximas autoridades locales –alcalde, comisionados, ciudadanía- para demostrar los logros alcanzados. Un ejemplo de ello, es el “City Comission Workshop regarding the City of Miami Beach Sister Cities Program” (City of Miami Beach, 2001).

En ese sentido, es importante el reconocimiento de una “buena práctica” internacional por parte de la ciudad de Miami Beach, pues ésta lleva un proceso adelantado y sostenible en cuanto a la evaluación y el seguimiento de sus hermanamientos. Por el contrario, Santa Marta no tiene dentro de sus prioridades evaluar las relaciones con sus ciudades hermanas, muy seguramente debido a la inactividad de los mismos, a la ignorancia en cuanto al accionar internacional con relación a los hermanamientos.

Por último, y pese a la ausencia de una evaluación del hermanamiento por parte del gobierno local de Santa Marta, se puede decir que un proceso evaluativo del acuerdo arrojaría como resultado el estancamiento de la relación, lo cual permitiría a su vez, catalogar el hermanamiento dentro de las herramientas de cooperación internacional simbólicas y sin margen de acción.

Sin embargo, y dadas las características de la ciudad de Santa Marta y Miami Beach, la relación podría aumentar su dinamismo, pues al estar enmarcado dentro de la categoría de los “North- South Linkages”, es decir: una de las ciudades está ubicada en un país desarrollado (Estados Unidos) y la otra en un país en desarrollo (Colombia) podría tener una cantidad sustancial de intercambios en favor del desarrollo sostenible a través del “aprendizaje mutuo”, “buenas prácticas” y “cooperación técnica” en problemáticas de interés de cada una de las ciudades (De Villiers 2005, pág. 96-97).

3. PROPUESTA DE ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

En materia de internacionalización no sólo la ley de distritos-1617 de 2013 ha contribuido con el proceso de Santa Marta⁵³, el gobierno local, sus residentes y turistas también han venido contribuyendo a éste despertar internacional de la ciudad⁵⁴. No obstante, la ciudad aún se encuentra ante el reto de transformar su potencial en capacidades reales que respondan acertadamente a los procesos en los cuales Santa Marta se ha involucrado durante los últimos años.

En ese orden de ideas, la gestión de la ciudad de Santa Marta dentro del hermanamiento con la ciudad de Miami Beach representa uno de los retos en materia de internacionalización y a su vez una herramienta de la cual puede verse beneficiada. La apuesta por el hermanamiento “Sister Cities” entre éstas dos ciudades nace a partir del diagnóstico de la influencia y el impacto negativo que tiene el proceso de internacionalización de la ciudad de Santa Marta en el hermanamiento. Así pues, se plantea la posibilidad de una alternativa de solución integral que posibilite la revitalización del acuerdo y por ende la puesta en marcha de estrategias productivas entre las dos ciudades.

En aras de exponer lo anteriormente planteado el capítulo se dividirá en dos partes. En la primera, expondré el diagnóstico del problema, a partir de las conclusiones de los dos capítulos anteriores. Acto seguido, la segunda planteará la alternativa de solución a partir de la creación de una Estrategia de Hermanamiento, entendida como una guía de ruta para el relacionamiento de la ciudad de Santa Marta con Miami Beach. Esta alternativa de solución está dividida en cuatro partes, y responde a las necesidades y particularidades de la ciudad de Santa Marta en relación a la internacionalización.

La estrategia-propuesta se fundamenta en el manual para la estrategia de hermanamiento de la organización internacional Sister Cities (SCI) y las estrategias de hermanamiento de las ciudades de Richmond, Charlottesville y Atlanta en Estados Unidos, así como Adelaida, Australia, y por supuesto el modelo evidenciado en la ciudad de Miami Beach. Lo anterior, es fundamental ya que la propuesta intenta acercarse a las estrategias que han resultado exitosas en otras ciudades.

Por último, es necesario recalcar que esta propuesta es flexible y puede estar sujeta a cambios

⁵³ Por ejemplo, el artículo 109, 110 y 111 hace referencia a la necesidad de promover la internacionalización de la ciudad de Santa Marta con “proyectos de infraestructura turística (construcción de la Central Internacional de Cruceros de Turismo), la creación de un centro de estudios internacionales para el área del Caribe en coordinación con entidades y autoridades distritales, instituciones de educación superior y asociaciones cívicas y gremiales, entre otros.

⁵⁴Ver Anexo 6. Entrevista Manuel J. Vives.

al momento de llevarse a cabo pues los intereses y necesidades de los actores implicados en el desarrollo de la estrategia son una variable determinante.

3.1. Diagnóstico del problema

En el primer proceso analizado se pudo comprobar que la internacionalización de la ciudad de Santa Marta ha estado concentrada principalmente en la dimensión turística. En efecto, al no desarrollarse una etapa de diseño, la ciudad, debido a sus condiciones y características, se internacionaliza por medio del turismo casi por inercia sin ningún tipo de lineamiento o estrategia clara. Así las cosas, es evidente que el proceso ha carecido de planeación e incluso en ocasiones es perceptible un dilema al identificar su potencial, pues como lo afirma el ex alcalde Manuel J. Vives: “Santa Marta no se decide entre ser una ciudad industrial o turística de cara al mundo”⁵⁵.

Sin embargo, fue evidenciable el aumento de intención y dinamismo de las diferentes administraciones durante los últimos catorce años a través de otras herramientas de inserción internacional como la cooperación proveniente de fuentes AOD y descentralizada; y los hermanamientos como tal. Lo subrayable en este caso es que pese a la existencia de actividades algunas fueron consecuencia de casos fortuitos y/o coyunturales.

Finalmente, con respecto a la internacionalización, se puede decir que aunque existe un proceso y se le ha dado una importancia mayor, no se ha interiorizado su capacidad como instrumento de gestión “real” para un mayor desarrollo del territorio. Así pues, si la ciudad de Santa Marta tiene la intención de proyectarse internacionalmente –de la manera y desde la perspectiva que quiera- éste proceso debe ser más sólido, constante y comprometido.

El segundo proceso analizado fue el acuerdo de hermanamiento entre la ciudad de Santa Marta y la ciudad de Miami Beach. En ese sentido, fue posible concluir la inactividad del mismo, a pesar de contar con las características y circunstancias favorables para desarrollar un acuerdo exitoso. La ausencia de una estrategia que incluyera objetivos y proyectos o actividades claras ha hecho que la relación se debilite y sobretodo que haya llegado a un punto muerto entre las partes.

A partir del análisis de los dos procesos, se reconoció la influencia del primero en el hermanamiento entre las dos ciudades. En ese sentido, se evidenció que en general el proceso

⁵⁵ Ver Anexo 6. Entrevista Manuel J. Vives

liderado por la administración local no ha sido formal ni cuenta con las herramientas necesarias para atender a las nuevas dinámicas internacionales. Lo anterior, hace del hermanamiento, en particular, un acuerdo simplemente firmado y no una herramienta de internacionalización como tal.

Así pues, el diagnóstico apunta a que la ciudad de Santa Marta ha desarrollado una gestión internacional reactiva, es decir respondiendo a circunstancias dadas, pero no planeadas; ha asumido también una actitud fragmentada, pues su accionar internacional ha sido desarticulado, y aunque éste ha aumentado, no ha sido de una manera cíclica o constante. Lo anterior influye directamente en la forma en como la ciudad de Santa Marta da respuesta al relacionamiento con la ciudad de Miami Beach, pues no cuenta con las herramientas necesarias y tampoco hay una planificación o estrategia que permita responder a los requerimientos mínimos del hermanamiento.

3.2. Propuesta alternativa de solución: Una apuesta por el hermanamiento “Sister Cities” entre la ciudad de Santa Marta y Miami Beach.

Queda claro que el Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta se encuentra ante el reto de asumir su proceso de internacionalización de una manera *natural* (que responda a su estatus y características) pero organizada, atendiendo a sus necesidades e intereses estratégicamente. Siendo éstas las condiciones, y aunque no es propósito de éste capítulo, es relevante recomendar la realización o construcción de un conjunto de estrategias que contribuyan a la organización de su accionar internacional. Pues, aunque las diferentes estrategias de turismo han sido vitales, es necesario ampliar las dimensiones de la internacionalización a través de otro tipo de estrategias relativas al marketing territorial, atracción de la inversión extranjera, negocios, relacionamiento bilateral y multilateral así como de cooperación internacional⁵⁶.

En ese sentido, esta propuesta de alternativa de solución no pretende dar respuesta al proceso como un todo, sino a una de las estrategias de relacionamiento bilateral, específicamente, la gestión de los hermanamientos y más particularmente, el de la ciudad de Santa Marta y la ciudad de Miami Beach.

⁵⁶ Debido a que la propuesta alternativa de solución se hace en relación al hermanamiento y no al proceso de internacionalización de la ciudad de Santa Marta, la estrategia expuesta en éste capítulo atenderá únicamente a los retos y posibilidades que tiene la ciudad colombiana en cuanto al acuerdo firmado por la ciudad de Miami Beach.

En el transcurso de ésta investigación se evidenciaron dos circunstancias que le dan más sentido a la recomendación a realizar. La primera, fue el plausible potencial económico, social y de cooperación técnica que se puede dar entre las dos ciudades hermanas. La segunda, fue la voluntad por parte de la alcaldía de la ciudad de Miami Beach por reactivar la relación con la ciudad de Santa Marta. Lo anterior, a través de los resultados de la encuesta realizada a los miembros del comité sister Cities de Miami Beach que demostró un 100% de interés en renovar el hermanamiento, y por supuesto de la intención que se evidenció en la entrevista realizada a la ex alcaldesa de la ciudad Matti H. Bower⁵⁷.

El marco de la Estrategia de Hermanamiento a plantear como alternativa de solución, cuenta con cuatro etapas las cuales están enmarcadas dentro de las características y condiciones de las dos ciudades⁵⁸. Siendo, el objetivo principal de la estrategia la potencialización y aprovechamiento de un acuerdo firmado hace más de 35 años. Finalmente, a manera ilustrativa, ésta investigación elaboró un grafico que explica de una forma sencilla los pasos explicados a continuación⁵⁹.

a. Primera etapa: ¡ A ordenar la casa!: reconocer y organizar: La idea de esta etapa es formular una directriz del proceso de hermanamiento reconociendo las potencialidades del territorio⁶⁰, y planteando una estructura organizacional que permita revitalizar y afianzar la relación bilateral con la ciudad de Miami Beach⁶¹.

-Reconocer: El primer paso es la identificación de la identidad e imagen de la ciudad de Santa Marta, pues esto hará posible la elaboración precisa de una estrategia que esté acorde a sus características. Lo anterior a través de la recopilación de información diagnóstica disponible la cual incluya potencialidades del territorio en diferentes sectores y dimensiones⁶² (Coordinación Estatal De Desarrollo Municipal [CEDEMUN] 2007, pág. 10), o en el mejor de los casos el trabajo de búsqueda

⁵⁷Anexo 5 Entrevista Matti H. Bower.

⁵⁸ Es relevante aclarar que como se demostró en el desarrollo del capítulo 2, la ciudad de Miami Beach cuenta con experiencia, herramientas y estrategias continuas y reales en el tiempo que la poseen como un ejemplo a seguir en relación a su proceso de hermanamiento con otras ciudades.

⁵⁹ Anexo 16. Paso a Paso Propuesta Alternativa Solución.

⁶⁰ Aunque esta etapa no se tomó de ningún texto académico, fue necesario incluirla debido a las ausencias de diseño y planeación de la ciudad de Santa Marta.

⁶¹ Tal como se evidenció al analizar la internacionalización de Santa Marta, la ciudad colombiana cuenta con cinco ciudades hermanas, las cuales se recomienda se incluyan de una vez dentro de las estructuras, a no ser que las autoridades quieran manejar el hermanamiento de Miami Beach de una manera individualizada.

⁶² Esta información constaría de documentos, *fact sheets*, videos, informes, brochures o catálogos (SCI 2003a, pág. 3).

y planteamiento de identidad debería generarse desde tres dimensiones conceptuales. Primero, lo que el territorio es (*el ser del territorio*), segundo, lo que el territorio dice de sí mismo (*comunicación de la identidad*) y tercero, lo que el público que se relaciona con él cree que es (*la percepción*) (Boisier 2005, pág. 8)⁶³.

Como ejemplo de lo anterior, esta investigación construyó los perfiles de cada una de las ciudades a través de un *fact sheet* (ficha técnica), o en el caso colombiano el Plan de Ordenamiento Territorial⁶⁴. Es importante aclarar que este tipo de documentos se pueden utilizar de acuerdo a los intereses de los actores, pues lo importante es moldear el perfil de la ciudad a partir de las demandas de la otra parte. La idea entonces, es como lo recomienda SCI (2003a, pág. 5) contar con material que pueda demostrar y exponer el perfil de la ciudad de una manera estratégica, postulando en éste caso a la ciudad de Santa Marta como una ciudad hermana atractiva.

-Ordenar: Se recomienda construir o adaptar una estructura organizacional para responder al relacionamiento y proyectos del hermanamiento. Por lo general los programas “Sister Cities” son oficialmente manejados por las divisiones internacionales o los representantes (alcalde) de las ciudades (SCI 2003a, pág. 6). Sin embargo, también existen casos en donde se han conformado comités de ciudades hermanas, presididos por la alcaldía pero en donde se concentra una multiplicidad de actores, como los concejales de la ciudad, instituciones públicas y privadas, universidades y organizaciones sociales, las cuales no sólo contribuyen con el proceso sino que asumen responsabilidades de secretaría, tesorería, coordinación y enlaces de comunicación entre las ciudades hermanas (SCI 2003, pág.7).

Santa Marta, al no contar con ninguna oficina encargada estrictamente de los asuntos internacionales delega esta función y coordinación al despacho del alcalde. Siendo éste el escenario, se recomienda a través de la alcaldía distrital vincular a diferentes actores de la sociedad (públicos y

⁶³ Debido a que no es objeto de éste trabajo identificar las potencialidades de internacionalización de la ciudad de Santa Marta, se deja abierta la posibilidad de hacer uso del material existente o por el contrario, revisar la manera en cómo se puede generar y diagnosticar la identidad del territorio.

⁶⁴ Los *fact sheets* representan lo que se entiende como “*Community Profile form*” los cuales reúnen toda la información relevante sobre la ciudad (SCI 2003a, pág. 5). Ver anexo 12 y 13: Fact Sheets Ciudad de Santa Marta y Miami Beach. Al momento de revisar el POT de la ciudad de Santa Marta se evidenció que el diagnóstico no estaba actualizado ni contaba con cifras exactas de los factores que comprende esta investigación. Así pues, el POT cumple con el análisis y balance más balance del territorio, identificando a su vez las dolencias del mismo.

privados)⁶⁵. Para que esto sea posible es necesario la identificación de los actores claves del territorio, incluso, para mayor practicidad puede darse la conformación de comisiones a partir del tipo de proyecto que se quiera enmarcar dentro del hermanamiento. Sin embargo, y como propuesta alterna se podría hacer uso del recientemente creado Comité Departamental de Cooperación Internacional (Gobernación de Magdalena 2012) el cual reúne alrededor de 19 actores claves, incluyendo centros educativos públicos, fundaciones, entidades privadas, cámara de comercio e incluso asociaciones de industrias importantes del departamento.

Ésta investigación es consciente de lo complejo que puede ser la convocatoria de un comité encargado específicamente para esto, pues no todos los actores tienen la voluntad de colaborar. Así pues, dentro de ésta etapa, vale la pena recalcar la necesidad de una voluntad política, mejor aplicada desde la gobernanza, en donde se reconozcan procesos de empoderamiento de identidades e intereses de estructuras de gobierno distintas al gobierno local, permitiendo así la participación de múltiples sectores y fuerzas sociales (los trabajadores, los campesinos, los empresarios, los comerciantes, los financistas, las juventudes, las mujeres, las minorías, las poblaciones) (Rodríguez s.f, pág. 11). Lo anterior, contribuirá a que después de consolidada o recuperada la relación entre la ciudad de Miami Beach y Santa Marta, la ciudad asuma el reto de consolidar una estructura multiactoral (Vélez, et al. 2003, pág. 102) que garantice la sostenibilidad y continuidad en el desarrollo de éste tipo de procesos (SCI 2003a, Pág. 11)⁶⁶. En otras palabras los actores que podrían participar son los conocidos como “stake holders”, es decir los interesados o los que eventualmente podrían resultar beneficiados por el accionar internacional o al contrario, afectados por la inoperancia o ausencia de internacionalización de la ciudad.

Por otro lado, dentro de la etapa de organización es necesario hablar de presupuesto, pues ningún hermanamiento puede funcionar y ser dinámico sin recursos (De Villiers 2005, pág. 194). El hecho de poner a funcionar y dinamizar un proyecto incluye un costo económico ineludible. Aunque es un tema delicado y sensitivo, es necesaria su aclaración desde un principio para saber con cuales recursos se cuenta.

En el caso específico de hermanamientos, es necesario tener presente que la mayoría de

⁶⁵ Dentro de esta clasificación entraría a participar el concejo distrital, las instituciones como la cámara de comercio de Santa Marta, La Marina de Santa Marta, el Fondo de Cultura, la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO), la Universidad de Magdalena, entre otros.

⁶⁶ Se han presentado casos en donde el fracaso de los hermanamientos recaen en la administración debido a cambio de alcaldes por finalización de periodo o por destitución (SCI 2003a, Pág. 18).

administraciones no tiene un amplio presupuesto para este objetivo (SCI 2003b, pág. 4). Para ver la aplicabilidad de una propuesta conforme a las características de Santa Marta, se estudió el presupuesto general de ingresos, gastos e inversión de la ciudad para el 2014⁶⁷. En ese sentido, se puede afirmar que entre las prioridades de Santa Marta no se encuentra la internacionalización, pues afronta graves problemáticas de inmediata solución, las cuales a su vez comprometen la mayoría de los recursos⁶⁸. Sin embargo, se encontró que aunque no haya un rubro específico para la internacionalización, sí que lo hay para la promoción del desarrollo turístico, para el cual se destinaron \$ 300.000.000.00 COP (Alcaldía de Santa Marta 2013, pág. 16).

Una de las posibilidades, sería que tanto el despacho del alcalde como la Secretaria de Planeación de la ciudad evalúen la posibilidad de incluir un presupuesto, aunque sea pequeño para darle dinamismo a la relación y poder comenzar una nueva estrategia de hermanamiento. Es por ésta razón y debido a que es un tema sensitivo, la recomendación estaría encaminada a que la estrategia planteada a través del hermanamiento esté anclada directamente con un proyecto de turismo concreto que involucre actores y beneficios claros alrededor de ésta dimensión. Lo anterior permitiría que los costos se incluyeran en los rubros destinados al turismo e incluso contarán con la participación de actores beneficiarios de la iniciativa. Por otra parte, en otras ciudades del mundo el presupuesto es más bien una responsabilidad compartida entre los actores involucrados y la autoridad local (SCI 2003a, pág. 14) esto sin embargo, no es posible en el caso de Santa Marta, debido a la ausencia de un Estrategia y estructura organizacional clara, pues no todos los actores estarán interesados en contribuir con una causa que a día de hoy no ha dado ningún resultado tangible.

b. Segunda etapa: ¡Manos a la obra!: Aunque puede que el proceso entre las dos ciudades se dinamice a partir de un proyecto concreto, es imperativo considerar y avanzar en la creación de diferentes posibilidades y que posibiliten la generación de un documento- Estrategia de Hermanamiento de la ciudad de Santa Marta con Miami Beach. El documento propondrá actividades que se adecúen a las necesidades e intereses de Santa Marta y que, a su vez, sea crea pueden ser interesantes para la contraparte.

-Crear: Para la creación de la Estrategia de Hermanamiento se propone una reunión o encuentro para discutir la creación de una agenda. Lo anterior, sólo puede ser posible si la primera

⁶⁷El presupuesto fue decretado el 27 de Diciembre de 2013. Decreto no. 295.

⁶⁸Los rubros a los que más se le da importancia en el presupuesto van direccionados a la erradicación de la extrema, el mejoramiento de los servicios públicos, la atención a víctimas del conflicto, la educación, entre otros.

etapa se logró consolidar, ya sea a partir de un comité o simplemente de la voluntad del gobierno local, es decir, del despacho de la alcaldía de Santa Marta.

Los encuentros deben cumplir con el objetivo de identificar las necesidades y las posibilidades entre ambas ciudades. Lo anterior, a partir del debate y análisis de las propuestas que identifiquen aquellas más factibles. Acto seguido, se dará paso a la redacción final de la Estrategia de Hermanamiento, la cual deberá incluir las actividades y/o proyectos previstos junto con los indicadores de seguimiento necesarios para monitorear su cumplimiento.

En aras de lograr un trabajo propositivo, fue posible identificar de manera muy global unas posibles actividades con las cuales Santa Marta podría empezar a afianzar la relación con la ciudad de Miami Beach. En ese sentido, el hecho de que las dos ciudades tengan ciertas semejanzas debido a su condición geográfica y espacial ayuda a que el acercamiento entre las partes pueda darse de una manera más fluida y natural. Hay dos tipos de actividades que se pueden enmarcar en esta propuesta. Primero, las low cost- high return (bajo costo- alto beneficio) y las high cost- high return (alto costo- alto beneficio) (World Bank 2003, pág. 36). La idea es que se desarrollen actividades de los dos tipos para generar impacto y visibilidad.

Siendo que la ciudad de Miami Beach es reconocida mundialmente por su atractivo turístico, sus playas, clima, arquitectura y lugares de entretenimiento⁶⁹; Santa Marta puede verse beneficiada a partir de la experiencia y de las buenas prácticas aplicadas en Miami Beach para así no sólo aumentar su flujo turístico, sino también proyectarse internacionalmente a partir del mejoramiento de la ciudad en diferentes áreas (Miami Beach 2011)⁷⁰. En efecto, éste tipo de cooperación e intercambio podría catalogarse como actividades de Bajo Costo- Alto Beneficio. Por ejemplo, el intercambio de políticas ambientales como los programas de bicicletas alrededor de la ciudad *Deco Bike* y de limpieza de playas como *Go Green* pueden ser implementadas en la ciudad de Santa Marta.

Así mismo, problemáticas específicas como la “para-hotelería”⁷¹ podrían verse beneficiada a partir de la experiencia del mismo caso en la ciudad de Miami Beach. Por último y relativo a la poca

⁶⁹ Miami Beach ha sido catalogado como una de las ciudades con las mejores playas en 2013 por *Travel channel* (Travel Channel 2013).

⁷⁰ Para más información sobre estrategias y políticas públicas implementadas por la ciudad de Miami Beach, ver: (Miami Beach 2011).

⁷¹ En Colombia, a través del decreto 2590 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo se conoce como “para-hotelería” a toda persona natural o jurídica que explote sus bienes inmuebles dejando que sean utilizados a cambio de dinero por otras personas en periodos inferiores a 30 días calendario”

inversión que requiere este tipo de intercambios, encontramos la posibilidad de flujo de información entre las cámaras de comercio entre ambas ciudades, lo que ampliaría el margen de acción en términos de apertura de mercados, importación, exportación, inversión extranjera y por supuesto la posibilidad directa de vincular actores del sector privado.

En cuanto a las actividades Alto costo-Alto beneficio se puede decir que tienen una inversión más amplia debido a que los procesos de negociación pueden ser más largos. En ese sentido, se podría enmarcar dentro de éste tipo de intercambio la apuesta por que la ciudad de Santa Marta se convierta en un punto estratégico aéreo y marítimo entre los Estados Unidos y Colombia. Así pues, se podría dar cabida a la disponibilidad de vuelos directos entre Miami y Santa Marta, en vez de Cartagena y Miami, y también el aumento de arribo de diferentes cruceros turísticos y cargas comerciales desde el puerto de Miami, pues como se pudo observar en el primer capítulo, el flujo marítimo y aéreo de la ciudad es bajo en comparación a otras ciudades del país con potencial turístico.

Sumado a lo anterior, y como propuesta ligada a las tendencias actuales, se encuentra el “turismo medico” o medical tourism en inglés. Este turismo alude a las personas que viajan al exterior para realizar tratamientos quirúrgicos, especialmente cirugías plásticas (Connel 2006, pág. 1103). A día de hoy esto puede representar un gran potencial para la ciudad de Santa Marta, pues al ser un destino con playa y un buen clima, responde a las necesidades de los pacientes que buscan lograr una mejor salud durante las vacaciones (Connel 2006, pág. 1097).

Por último, la ciudad de Santa Marta podría unirse a las más de cinco actividades anuales con las cuales cuenta la ciudad de Miami Beach para exponer a sus ciudades hermanas (City of Miami Beach 2013, pg. 46).

En aras de dinamizar y poner en práctica lo anterior, es necesario un accionar operativo desde la ciudad de Santa Marta hacia la ciudad de Miami Beach. Así pues, como primer paso, se haría necesario una carta de intención dirigida a la alcalde de la ciudad de Miami Beach manifestándole el interés por revitalizar los lazos de amistad e intercambio (CEDEMUN 2007, pág. 6). La carta debe incluir una intención de visita que concrete el objetivo de la misma y una aclaración en cuanto a la existencia de un cambio en la estrategia de hermanamiento y por supuesto, de actitud de la ciudad de Santa Marta hacia el hermanamiento.

De ser posible la visita, ésta debe incluir una presentación de la ciudad de Santa Marta – es decir el material de la etapa de reconocimiento- y por lo menos dos actividades y/o proyectos a largo

plazo que se puedan dar entre las dos ciudades –el resultado de la segunda etapa-. Por último, según SCI en pro de generar una memoria histórica del hermanamiento, se podría realizar un “Memorando de Entendimiento” (SCI 2003a, pág. 6) el cual deberá ser firmado por las partes como muestra de renovación del acuerdo. El memorando debe ser construido en conjunto, y debe contener una declaración clara y concisa de los objetivos, metas y actividades planeadas. Por último, se recomienda también que el memorando sea revisado y actualizado por lo menos cada dos años o tres (SCI 2003a, pág. 6).

c. Tercera Etapa: ¡Deme la mano, somos hermanos!

-Mantener: Es sólo a través del continuo contacto entre las partes y la construcción de confianza a través de los años que se puede lograr el mantenimiento y funcionamiento de un hermanamiento exitoso y dinámico (De Villiers 2005, pág. 217). En consecuencia, se deben programar fechas exactas para cumplir los objetivos (así sea solamente uno anualmente) y mantener la comunicación a través de correos electrónicos y/o llamadas por lo menos cada seis meses pues permitirá el logro de los objetivos y retornos positivos para ambas partes.

Es importante entonces, hacer uso de las nuevas tecnologías y redes sociales en aras de mantener la comunicación. Por ejemplo, introduciendo en la página web de la alcaldía un espacio de información sobre los hermanamientos de la ciudad de Santa Marta y los proyectos venideros. De esta manera, el portal web también puede funcionar como una herramienta de registro, información y seguimiento de los hermanamientos, así como la posibilidad de hacer sugerencias y vincularse al comité como voluntarios (World Bank 2013, pág. 36). Otra opción sería la creación de un espacio llamado “Samaritanos en el exterior” que identificaría a su vez samaritanos en la ciudad de Miami Beach, los cuales podrían generar un voluntariado en pro del mantenimiento de la comunicación entre las partes. Como un caso exitoso en Colombia, se encuentra el portal sospaisa.com el cual cuenta con gran dinamismo⁷².

Por último, y cuando el programa de hermanamiento este en una etapa más avanzada, la ciudad de Santa Marta podría empezar a formar parte de la Organización Internacional Sister Cities, pues aunque tiene un costo anual, esta adhesión traería beneficios de todo tipo, como: contactos, reconocimiento, oportunidades, buenas practicas, estrategias exitosas, entre otros.

⁷²Aunque por iniciativa del ex alcalde Samuel Moreno Rojas, se intentó desarrollar la misma plataforma en la ciudad de Bogotá, a día de hoy (Julio de 2014) la página <http://www.bogotanosenelexterior.gov.co> no se encuentra disponible.

d. Cuarta Etapa: ¡Evaluémonos! Evaluar: La importancia de esta etapa radica en la posibilidad de revisar e indagar el correcto funcionamiento y ejecución de la estrategia de hermanamiento. Así, se da espacio para demostrar qué tan productivo está siendo la relación entre las dos ciudades y si es sostenible continuar o no con la relación. Según el New Zealand Institute of Economic Research esta etapa genera un banco de conocimiento de “buenas” prácticas y demuestra los casos de éxito y fracaso (NZIER 2003 pág. 28). El éxito de esta evaluación es que los resultados permiten una reafirmación del compromiso, una discusión de problemas y obstáculos encontrados en el proceso y el primer paso para iniciar nuevos proyectos que estén adaptados a las necesidades cambiantes de las ciudades.

Finalmente, para que esto sea posible el comité encargado debe monitorear y a partir de un reporte anual informar a la alcaldía todo lo relacionado con el hermanamiento. Este caso podría hacer uso de la matriz de evaluación que se utilizó en el capítulo II de éste trabajo.

4. CONCLUSIONES

Después de realizar un recuento y análisis del proceso de internacionalización de la ciudad de Santa Marta, destacando los principales hitos y momentos que le han dado dinamismo y actividad al proceso, se puede afirmar que la ciudad de Santa Marta cuenta con un proceso de internacionalización natural, inherente y consecuente con sus características de ciudad costera e industrial. La ciudad aunque no ha sido indiferente a la internacionalización ha respondido simplemente a su vocación turística, y se ha beneficiado directamente de iniciativas y de la manera en como el gobierno local se apropia y empodera de éste proceso.

Siendo éste el escenario, y respondiendo al objetivo principal de esta investigación en el cual se intentaba identificar la influencia del proceso de internacionalización de la ciudad de Santa Marta en la implementación del acuerdo con la ciudad de Miami Beach, se concluye que la ausencia de diseño y elaboración de una agenda internacional y la estructura organizacional ha influido directamente en la manera en cómo la ciudad colombiana se relaciona con la ciudad de Miami Beach, pues durante ninguna administración se encontró cierto interés por revitalizar o ejercer algún tipo de gestión dentro del hermanamiento. Lo anterior ha hecho que la ciudad carezca de herramientas y mecanismo básicos para dar respuesta a las demandas de su ciudad hermana.

Miami Beach, por el contrario al ser una ciudad con experiencia y capacidad para asumir compromisos y llevar a buen cumplimiento los objetivos planteados, representa para la ciudad de Santa Marta una oportunidad que puede ser aprovechada en beneficio de la ciudad Colombiana, pues no sólo dinamizaría la gestión internacional de Santa Marta sino que contribuiría con su desarrollo local si se llegase a la materialización de actividades y proyectos.

El ejercicio aquí plasmado logró identificar que si bien la relación entre las ciudades actualmente es nula, ésta puede redibujar a través del interés por la consecución de objetivos y una comunicación fluida entre las partes. Lo anterior debido a que al ser ciudades con similitudes comparten problemáticas y por ende preocupaciones⁷³.

Es necesario anotar que la internacionalización de Santa Marta aún debe moldearse a sus capacidades y características, integrando, por ejemplo, los lineamientos que se encuentran en el Plan de Ordenamiento Territorial y los planes de desarrollo. A su vez, éste proceso podría entenderse

⁷³ Sobretudo con respecto al turismo, negocios internacionales y medio ambiente.

desde la respuesta a diferentes acciones publico privadas que estén en marcha en el territorio y demás procesos que puedan incidir en el accionar internacional de la ciudad. Aunque no era objetivo de éste trabajo sugerir una alternativa a la estrategia de internacionalización, si se recomienda la búsqueda del mejoramiento de la estructura organizacional encargada de los temas relativos a la internacionalización, pues la consolidación o la posible institucionalización del proceso atraería muy plausiblemente un aumento en la gestión internacional de la ciudad. Además, es importante que el gobierno local construya un banco de experiencias con los diferentes hechos o hitos de cada una de las administraciones, pues si bien las actividades no fueron organizadas y/o estructuradas, éstas existen y por ende se puede dar paso a un ejercicio de sistematización, recolección y memoria territorial. Lo anterior, lograría la construcción de un proceso con propósito que contribuya al desarrollo territorial, especializándose en el turismo pero no limitándose al mismo.

Así pues, se logró identificar que una de las actividades y herramientas de cooperación que puede reactivarse a partir del proceso de internacionalización de la ciudad de Santa Marta, es el hermanamiento con la ciudad de Miami Beach. Se recomienda como alternativa de solución la revitalización de ésta alianza estratégica a partir de cuatro pasos específicos en donde se busca *re-establecer* la comunicación entre las ciudades con el fin de *reiterar* compromisos y posibles proyectos, *mantener* dinámicas de comunicación a través de plataformas específicas y redes sociales, *definir* un protocolo o guía de ruta para el accionar dentro del hermanamiento y finalmente, *involucrar* a actores interesados que puedan ofrecer el valor agregado que necesita la relación en la actualidad.

En ese sentido, se recomienda que el Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta asuma el reto de su internacionalización de manera proactiva y estratégica, respondiendo a ese “despertar” internacional evidenciado en las tres últimas administraciones. Sin embargo, y para mantener éste interés es necesario que la ciudad reconozca sus posibilidades en el área internacional y que le apueste al proceso a través de la gestión diligente de su gobierno local, la ampliación de los actores partícipes del proceso y el planeamiento estratégico internacional de la ciudad como instrumento para lograr un mayor desarrollo.

Las conclusiones y recomendaciones desarrolladas pretenden contribuir a la sistematización del proceder internacional de Santa Marta y a su vez firmar precedente para la factibilidad de otras herramientas de cooperación internacional de las cuales la ciudad quiera hacer uso.

BIBLIOGRAFIA

Aldecoa, F., y Keating, M. (2000). *Paradiplomacia: Las relaciones internacionales de las regiones*. Ed.

Marcial Pons: Madrid, España.

Sassen, S. (2000). *Cities in a World Economy*. Thousand Oaks. Ed. Pine Forge Press: California. Estados Unidos.

Zapata, E. (2007). *Manual práctico para internacionalizar la ciudad*. Guía para la acción exterior de los gobiernos locales y la cooperación descentralizada Unión Europea-América Latina. Vol. 1. Barcelona. Diputación de Barcelona.

Capítulos o artículos en libro

Romero, M. del H. (2004). “Una aproximación contextual y conceptual a la Cooperación descentralizada”. En: M, Romero y V, Godínez. *Tejiendo lazos entre territorios. La cooperación descentralizada local Unión Europea-América Latina*. Valparaíso, Municipalidad de Valparaíso y Diputación de Barcelona.

Publicaciones periódicas académicas

Alger, C. (1998). Los nexos locales-mundiales: su percepción, análisis y enfoque. En *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 117, págs. 339-360.

Benko, G. (2000). Estrategias de comunicación y marketing urbano. En *EURE*, 26 (79), págs. 67-76. Disponible en: <http://www.eure.cl/numero/estrategias-de-comunicacion-y-marketing-urbano/>

Caicedo, M. (2001). El proceso de Internacionalización de Bogotá D.C: Pensando globalmente, actuando localmente. En *Papel Político*, (12) págs. 45-59.

- Connell, J. (2006). Medical tourism: sea, sun, sand and... surgery. En *Tourism Management*, (27) 6. Págs. 1093-1100.
- Cortés, J y Grandas, D. (2008). Experiencias en Internacionalización municipal en Colombia. En *CERCID*. Programa de Relaciones Internacionales. Ed. Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Cremer, R., de Bruin, A. y Dupuis, A. (2001). International Sister-Cities: bridging the global- local divide. En *American Journal of Economics and Sociology*, 60 (1).
- De Villiers, J. (2007). Towards an understanding of the success factors in international twinning and sister-city relationships. En *South African Journal of Business Management*, 38 (1), págs. 1-11.
- Jiménez, W., Ochoa, A y Pineda, E. (2010). Internacionalización territorial, posibilidades y dificultades para los gobiernos subnacionales. En *Administración & Desarrollo*, 38 (52), págs. 113-130.
- Nye, J. (1990). 'Soft Power'. En *Foreign Policy*, (80), págs. 153-171.
- O'Toole, K. (2001). Kokusaika and internationalisation: Australian and Japanese sister city type relationships. En *Australian Journal of International Affairs*, 55(3), págs. 403-419.
- Ramasamy B .y Cremer R. (1998). Cities, commerce and culture: the economic role of international sister city relationships between New Zealand and Asia. En *Journal of the Asia Pacific economy*, 3 (3). Págs. 446-461.
- Sassen, S. (1999). Globalization and its discontents. En *New Labor Forum*, 5 (97).
- Weyreter, M. (2003). Germany and the town twinning movement. En *Contemporary Review*, 281 (1644). Págs. 37-47.

Zelinsky, W. (1991). The Twinning of the world: Sister cities in geographic and historical perspective. En *Annals of the Association of American Geographers*, 81 (1). Págs. 1-31.

Publicaciones periódicas no académicas

Agencia de Cooperación de Estados Unidos apoyará iniciativa de empleo. (2012). *El Informador*. Disponible en: <http://www.elinformador.com.co/index.php/el-magdalena/distrito/40505-agencia-de-cooperacion-de-estados-unidos-apoyara-iniciativa-de-empleo>

Alcalde de Santa Marta propuso creación de promotora de inversiones y turismo de Santa Marta. (2012). *Santa Marta Viva*. Disponible en: <http://santamartaviva.com/2012/09-santa-marta/alcalde-de-santa-marta-propuso-creacion-de-promotora-de-inversiones-y-turismo-de-santa-marta/>

Informe Foro Santa Marta un Optimo destino para la Inversión Extranjera 2013. (5 de Noviembre, 2013). *Conexión Global*. Disponible en: <http://conexionglobal.com.co/web/wp-content/uploads/2013/09/Informe-de-gestion-Foro-Santa-Marta-Optimo-Destino-de-Inversion-Extranjera.pdf>

Santa Marta busca apoyo internacional pasa sede de Juegos Bolivarianos. (2013). *El Tiempo*. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13066172>

Zabaraín, I. (2012). La Hora del Caribe. “Santa Marta hoy es otra”. *Revista Semana*. págs.182-201.

Otras publicaciones

Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC). (2013). *Mapa de Cooperación*.

Disponible en: <http://190.248.17.195:8000/mapacooperacion/>

Ahmad A. (2001). *Innovative twinning of cities*. Disponible

en:<http://www.hbp.usm.my/conservation/twincities>

Alcaldía de Santa Marta. (2008). “Plan de Desarrollo 2008-2011: La prosperidad colectiva de la ciudad” Santa Marta, Colombia.

Alcaldía de Santa Marta. (2009). Plan Estratégico de Turismo 2008-2011. “Hacia un destino sostenible”. Santa Marta.

Alcaldía de Santa Marta. (2012a). Plan de Desarrollo, económico social y de obras públicas 2012-2015. “Santa Marta, Equidad para Todos- rimeros los niños y las niñas”. Santa Marta.

Alcaldía de Santa Marta. (2012b). Estado de avance de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Santa Marta, Colombia.

Alcaldía de Santa Marta. (2013, Diciembre 27). Decreto No. 295. Presupuesto General 2014 Santa Marta, Colombia.

Alcaldía de Santa Marta. (2014). Documentos de Archivo.

Baycany L. y Kundak S. (2004) The role of “network of cities” in construction of global urban culture.

Disponible en: <http://www.sre.wu-wien.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa04/PDF/106.pdf>

Bell, S. y Bredel. (2005). A Study of Sister City Relations. Colorado University. Disponible en:

<http://www.colorado.edu/ealc/sisterstudies/report.pdf>

Boisier, S. (2005). La imperiosa necesidad de ser diferentes en la globalización: El mercadeo territorial. La experiencia de las regiones chilenas. Disponible en: <http://www.redelaldia.org/IMG/pdf/1035.pdf>.

Casstelletti, O. (s.f). Un modelo alternativo de desarrollo local. UNDP/APPI. Disponible en: http://www.prochile.cl/documentos/pdf/seminario_iberpyme_pnud.pdf.

City of Cocoa Beach. (1965). Resolution C5- 34.

City of Miami Beach. (1979). Resolution 79-15838.

City of Miami Beach. (1996). Sister Cities Program BY-LAW.

City of Miami Beach. (2000). City Commission Meeting Commission Chambers. Disponible en: <http://web.miamibeachfl.gov/docs/agendas/aa072600.htm>

City of Miami Beach. (2001). City of Miami Beach - City Commission Workshop. Disponible en: <http://web.miamibeachfl.gov/docs/agendas/aa050201.pdf>

City of Miami Beach. (2011). The Plan to Make Miami Beach Even Better, Estrategic Plan 2011. Disponible en: file:///C:/Users/prestamour/Downloads/2011STRATPLAN_FINAL.pdf

City of Miami Beach. (2013). Letter ToComission. Board and Committte Biannual Reports. Disponible en: http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fweb.miamibeachfl.gov%2FWorkArea%2FDownloadAsset.aspx%3Fid%3D76106&ei=IMu6U72aCsOF8AGzrYDADQ&usg=AFQjCNHaNSHBS_4_G4MbdS_-lu_DhQFv4A&sig2=BHWJ_HLGxwzZ-3s6RaW5Lg&bvm=bv.70138588,d.b2U

Comisión Regional de Competitividad, Magdalena. (2009). Plan Regional de Competitividad: Una propuesta para el desarrollo de Santa Marta y el Magdalena.

Concejo del Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta. (2004). Proyecto de Acuerdo No. 005. Plan de Desarrollo Económico, social y de Obras Públicas 2004-2007. "Todos por Santa Marta". Jalonemos para el mismo lado. Santa Marta, Colombia.

Congreso de la Republica de Colombia. (1994, Junio 2). Ley 136 de 1994. Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios. Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0136_1994.html

Congreso de la Republica de Colombia. (2013, Febrero 5). Ley 1617. Ley de Distritos. Disponible en:
<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/2013/LEY%201617%20DE L%2005%20DE%20FEBRERO%20DE%202013.pdf>

Coordinación Estatal de Desarrollo Municipal (CEDEMUN). (2007). ¿Cómo promover el hermanamiento de ciudades? Colima, Col. Disponible en:<http://www.paradiplomacia.org/upload/downloads/2d2464515252b3186016491f82551350manual%20-%20programa%20deciudades%20hermanas.pdf>

Council of European Municipalities and Regions. (2004). Twinning a Europe of citizens - tomorrow's Europe. Disponible en:
http://www.ccre.org/img/uploads/piecesjointe/filename/a_europe_for_citizens_2003_en.pdf

De Villiers, J. (2005). *Strategic alliances between communities, with special reference to the twinning of South African provinces, cities and towns with international partners*. (Tesis doctoral). Disponible en:

http://scholar.sun.ac.za/bitstream/handle/10019.1/16513/De%20Villiers_strategic_2005.pdf?sequence=1

Elías Caro Jorge. (2007). El comercio exterior de Santa Marta a partir de un balance sectorial: 1990-2005. En Universidad del Norte. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3515/2249>

Figuerola, M. (2014a). Fotografías de Trabajo de Campo en Miami Beach.

Figuerola, M. (2014b). Encuesta Comité Sister Cities Miami Beach.

Gobernación de Magdalena. (2012, Diciembre 5). Decreto No. 718. Por el cual se crea el Comité Departamental de Cooperación Internacional del Magdalena, se establece su conformación y funcionamiento. Disponible en: http://magdalena.gov.co/apc-aa-files/31633433646234356462663937616166/decreto-718_1.pdf

Gómez D, y Montaña J. (2008). *Gestión Pública conducente a la internacionalización del sector turismo en el distrito de Santa Marta 1996-2006*. Santa Marta, Colombia. Ed. Universidad del Magdalena. (Tesis de Pregrado). Recuperada del repositorio institucional de la Universidad del Magdalena.

Grupo de Estudios en Ciencia Política y Administración Pública (GECIPAP). (2011). *Administración Pública y Procesos de Internacionalización de ciudades: el caso de Medellín, 1998-2010*. Universidad Nacional de Colombia- Sede Medellín. Disponible en: <http://www.libreroonline.com/libros/166803/molina-pelaez-gustavo-adolfo-vieira-silva-juan-guillermo-montoya-choa-juan-camilo-alvarez-herna/administracion-publica-y-procesos-de-internacionalizacion-de-ciudades-el-caso-de-medellin-1998-2.html>

Hsu, Y. (2003). *Montreal's twinning with Shanghai - a case study of urban diplomacy in the global economy*. (Tesis Doctoral). Montreal, Quebec, Canada: Concordia University.

Kaltenbrunner, A. Aragon P, Laniado D. Y Voldokovich Y. (2013). Not all paths lead to Rome: Analysing the network of sister cities. Disponible en: <http://arxiv.org/abs/1301.6900>

Kearny, A. (2012). Global Cities Index and Emerging Cities Outlook 2 .ATKearny. Disponible en: <https://www.atkearney.com/documents/10192/dfedfc4c-8a62-4162-90e5-2a3f14f0da3a>

Khuong, M. (2003). Haiphong-Greater Seattle Development Partnership: A First Phase Evaluation Report (World Bank Internal Working Paper). Harvard University .

Local Government International Bureau. (2001). The links effect: a good practice guide to transnational partnerships and twinning of local authorities. LGIB International report number 3.

Martínez, I, y Sanahuja, J. (2009). La agenda internacional de eficacia de la ayuda y la cooperación descentralizada de España. Documento de trabajo N°38, Madrid, Fundación Carolina.

Miami Beach demographics profile. (2012). *Areavibes*. Disponible en: <http://www.areavibes.com/miami+beach-fl/demographics/>

Miami Beach Sister Cities Program. (2002). Meeting Minutes: December 4, 2002.City of Miami Beach Sister Cities Committee. Disponible en: <http://archive.today/g3aCB>

Miami Beach Sister Cities Program. (2004). Meeting Minutes: February 26, 2004.City of Miami Beach Sister Cities Committee. Disponible en: <http://www.miamibeachsistercities.com/minutes.htm>.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2009, Julio 9). Decreto No. 2590. Por el cual se reglamentan las Leyes 300 de1996 y 1102 de 2006. Disponible en:

[http://www.fontur.com.co/aymsite/aym_document/aym_normatividad/2009/DECRET
O_2590_DE_2009.pdf](http://www.fontur.com.co/aymsite/aym_document/aym_normatividad/2009/DECRET
O_2590_DE_2009.pdf)

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2013). Informe turismo Enero 2013. Oficina de Estudios Económicos.

New Zealand Institute of Economic Research (NZIER). (2003). The economic benefits of sister city relationships: report to Sister Cities New Zealand. Wellington, New Zealand. Disponible en: <http://nzier.org.nz/system/files/4084%20Economic%20benefits%20of%20Sister%20City%20relationships.pdf>

Olaya Barbosa Sandra, Vélez Ramírez Jeannette (s.f) “la cooperación descentralizada en Colombia: una primera aproximación a la visión de los departamentos y la experiencia de Bogotá como Distrito Capital” Estudios de Casos. Págs. 307-330.

Organización Internacional para las Migraciones (OIM). (s.f) Un internado arriba, en la Sierra . Disponible en: <http://www.oim.org.co/proyectos-destacados/proyecto-destacado-infraestructura-2.html>.

Pasión por Santa Marta. (2010). Formalizado histórico convenio de cooperación internacional entre Santa Marta y España. Santa Marta. Disponible en: http://pasionporsantamarta.com/index.php?option=com_content&view=article&id=430:formalizado-historico-convenio-de-cooperacion-internacional-entre-santa-marta-y-espana&catid=57:noticias

Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat). (2002). The state of the world's cities report 2001. Nairobi: United Nations Centre for Human Settlements (Habitat).

Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat). (2003). Best practice briefs: city-to-city cooperation. Disponible en: <http://bestpractices.org/bpbriefs/city2city.html>

Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat). (2013). ONU-Hábitat apoya a la Alcaldía de Santa Marta en su plan estratégico 20/25. Disponible en: http://www.onuhabitat.org/index.php?option=com_content&view=article&id=1009:-onu-habitat-apoya-a-la-alcaldia-de-santa-marta-en-su-plan-estrategico-2025&catid=161:noticias&Itemid=171

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2000). The challenges of linking. Bureau for Development Policy. Disponible en: <http://magnet.undp.org/Docs/>

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2006). “Informe sobre Desarrollo Humano 2006 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (IDH-PNUD)” Disponible en: <http://www.undp.org/spanish/>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2012a). SORPRENDE abrió sus puerta hoy en Santa Marta. Bogotá. Disponible en: <http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?apc=kk--1->

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2012b). Sectores de Turismo e Infraestructura. Oportunidades de inclusión productiva para poblaciones en situación de pobreza y vulnerabilidad en el Distrito Turístico de Santa Marta. Disponible en: <http://www.pnud.org.co/2012/turismosantamarta.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2012c). “Estado de avance de los objetivos de Desarrollo del Milenio”. Disponible en: http://www.pnud.org.co/2012/odm2012/odm_santamarta.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2012d). Informe Sectores de Turismo e Infraestructura: Oportunidades de inclusión productiva para poblaciones en situación de pobreza y vulnerabilidad en los sectores de Turismo y Proyectos de Infraestructura en Santa Marta. Disponible en: <http://www.pnud.org.co/2012/turismosantamarta.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo(PNUD). (2012e). Nació la red EQUIDAD en Santa Marta. Bogotá. Disponible en: <http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?x=67098#.UxRH8Hlk5jE>

Proexport Colombia. (2013). La revista de las oportunidades Magdalena. Oportunidades de negocio para la región en inversión, exportaciones y turismo.

Rodríguez, M del H. (s.f). Diplomacia y cooperación descentralizada: un instrumento para el desarrollo y la gobernabilidad de las regiones. ILADIR. Disponible en: <http://www.paradiplomacia.org/upload/downloads/cf109a23fa83f3e6f443c2532686b4b5dipplomaciaycooperacióndescentralizada.pdf>

Romero, M. del H. (2006). “Introducción a la cooperación descentralizada”. Contenido del Módulo 2 del Curso de Formación on-line “Especialista en Cooperación Descentralizada Europa-América Latina”. Impartido por el Observatorio de la Cooperación Descentralizada Local Unión Europea-América Latina en colaboración con la Universidad Abierta de Cataluña. Disponible en: http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CCoQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.rec.unicen.edu.ar%2Fwiki%2Flib%2Fexe%2Ffetch.php%3Fid%3Drrii%253Aactividades%253Astart%26cache%3Dcache%26media%3Drrii%3Aactividades%3Amaria_del_huerto_romero_-_la_cooperacion_descentralizada.ppt&ei=jl-7U9-kH4i58AH4t4CQCA&usg=AFQjCNHdsmCNXo45tQ5qVEV8dEQdJPdYSw&bvm=bv.70138588,d.b2U

Romero, M. del H, Godinez, V, Caetano, G, Niubo A. (2007). Aportes de la cooperación descentralizada Unión Europea-América Latina a la cooperación territorial en América Latina. Observatorio de Cooperación Descentralizada UE-AL.

Sister Cities International (SCI). (2003a). Building your local program. Disponible en: <http://www.portlandonline.com/shared/cfm/image.cfm?id=235007>

Sister Cities International (SCI). (2003b). What makes a successful relationship? Disponible en: www.sister-cities.org/sci/relations/success

Sister Cities International (SCI). (2003c). What are sister cities? Disponible en: www.sister-cities.org/sci/

The White House. (1956). Press release regarding June 12 White House Conference on People-to-People Partnership. Disponible en: http://www.eisenhower.archives.gov/research/online_documents/people_to_people/BinderV.pdf

Trabajo de Investigación de Paradiplomacia (TIIPP) 2011, Año 1, No. 1. Buenos Aires, Argentina. Disponible en: http://www.paradiplomacia.org/upload/imagenes/9ee0b5c54b06c7fb6d8fed8b79ef6dd3tip_año1no1.pdf

Travel Channel. (2013). 2013 Best Beach Winners. Disponible en: <http://www.travelchannel.com/interests/beaches/photos/2013-best-beach-winners>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (s.f). *MAB Biosphere Reserve Directory*. Disponible en: <http://www.unesco.org/mabdb/br/brdir/directory/biores.asp?mode=all&code=COL+03>

Vélez J, Olaya S, Arévalo C. (2011). Ocaña le apuesta a la internacionalización. Estrategia para la promoción del desarrollo socioeconómico, competitivo, político e institucional de su territorio. Alcaldía de Ocaña – Universidad del Rosario.

Web Oficial People-to-People. Disponible en: <http://www.ptpi.org>

Web Oficial Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana. Disponible en: <http://www.acimedellin.org/es/InicioACI.aspx>

World Health Organisation (WHO) (2001). Regional Office for Europe. Guidelines for city twinning. Copenhagen, Denmark.

Entrevistas

Entrevista realizada a Herrera, M. (2014, 6 de Febrero). Ex alcalde Ciudad de Miami Beach 2007-2013. Miami Beach.

Entrevista realizada a Rubio, L. (2014, 17 De Febrero). Asesor del alcalde Carlos Caicedo Omar. Despacho del Alcalde. Santa Marta.

Entrevista realizada a Vargas, F. (2014, 17 de Febrero). Gerente de la Secretaria de Turismo de Magdalena. Gobernación del Magdalena. Santa Marta.

Entrevista realizada a Vives, C. (2014, 18 de Febrero). Directora del Periódico El Informador. Santa Marta.

Entrevista realizada a Vives, M. (2014, 19 de Febrero). Ex alcalde Ciudad de Santa Marta 1978-1979.

Santa Marta.

ANEXOS

Anexo 1. Tabla Alcaldes ciudad de Santa Marta 1978- 2013.

Alcaldes Ciudad de Santa Marta 2015.			
Inicio	Fin	Nombre	Observaciones
1978	1979	Manuel Vives Henríquez	
1979	1979	Rodrigo Pimienta González	
1979	1980	Jaime Villareal Torres	
1980	1981	Alfredo Lacouture Dangond	
1981	1982	Elsa Pinedo de Sánchez	
1982	1982	Carlos Gómez Sánchez	
1982	1983	Rodrigo Pimienta González	
1984	1984	Wenceslao Miranda Cabana	
1984	1985	Rodrigo Martínez Robles	
1985	1986	Eliás George González	
1986	1987	Edgardo Vives Campo	
1987	1988	Carlos Polo Jiménez	
1988	1989	Alfonso Vives Campo	
1990	1991	José Ignacio Vives "Nacho Vives"	
1991	1992	Álvaro Ordoñez Vives	Decretado por suspensión de Nacho Vives
1992	1994	Hugo Gnecco Arregocés	
1993	1994	José Francisco "Chico" Zúñiga	Decretado por suspensión de Hugo Gnecco Arregocés
1995	1997	Edgardo Vives Campo	
1998	2000	Jaime Solano	
2001	2003	Hugo Gnecco Arregocés	
2003	2003	Fernando Celis Santos	Decretado por suspensión de Hugo Gnecco
2004	2007	José Francisco "Chico" Zúñiga	
2008	2011	Juan Pablo Díaz Granados	
2011	2015	Carlos Caicedo Omar	

Fuente: Tabla elaborada por la autora del presente trabajo de grado con base en la información recolectada en el registro de la Alcaldía de la ciudad de Santa Marta (Alcaldía de Santa Marta 2014).

Anexo 2. Entrevista Fidel Vargas

Fecha: Febrero 17 de 2014.

Entrevistadora: Michelle Figueroa Pachón.

Entrevistado: Fidel Vargas, Secretario de Cultura y Turismo del Magdalena.

Bueno entonces estamos con Fidel Vargas, un experto en el tema de turismo, trabaja actualmente en la gobernación de Magdalena y bueno para empezar, quisiera saber ¿cuál es la visión de un proceso de internacionalización para ti?

Pues la visión que tengo del proceso de internacionalización de una ciudad cualquiera que sea en el mundo es buscar generar proceso recíprocos entre ambos, en especial para la ciudad que se está ubicando. En el tema de turismo, por ejemplo, que es lo que hago permanentemente, lo que busco siempre es promocionar mi destino para que vengan personas de otros países del mundo a tener una experiencia y una vivencia en la ciudad en especial, desde el punto de vista de turismo y cultura, no? Para así mover la economía del territorio que represento, en este caso de una ciudad que es el tema que estamos hablando. He tenido la oportunidad de ser el director de turismo de la ciudad de Santa Marta y lógico se hicieron procesos y proyectos en diferentes países del mundo y en Estados Unidos, especialmente en Miami y en Sur América en muchos países como en Chile, Argentina, Perú, Ecuador, Venezuela en pro de atraer gente hacia acá que logre hacer que las temporadas bajas de vacaciones llenarlas con los turistas internacionales, porque las temporadas altas de vacaciones en Colombia, hacen que la ciudad de Santa Marta este llena, entonces el proceso de internacionalización apoya, impulsa a dar ese balance en que la temporada sea mucho mejor, sea regular, con el turismo internacional. Cuando estamos en la vista de otros países, lógico el interés de personas de esos países por conocer un poco de la historia y cultura de esa ciudad que se está internacionalizando.

¿Cómo es ese proceso? Ese proceso ¿es un proceso formal? ¿Cuentan con una etapa de diseño, de evaluación, de implementación, o cómo es ese proceso?

Si claro es un proceso formal, primero cuando queremos internacionalizar nuestro territorio, se hace un estudio de mercado a que países debemos llegar, porqué debemos llegar a esos países, cómo sería la conectividad para poder mover gente de nosotros hacia ese lugar y de igual forma de ese

lugar hacia nosotros, ver que gustos tienen esas personas, porque a ellos les puede interesar lo de nosotros, conocer su nivel cultural para saber si lo que tenemos nosotros que es especialmente historia y cultura y de naturaleza interesa a ellos. Entonces partimos de un estudio de mercado, para luego poder penetrar ese mercado, después diseñamos como ingresamos a ese mercado. Sin embargo, pues se hacen acciones permanentes de promoción, buscando la internacionalización de una forma global para ver si por eso captamos e identificamos un mercado que de pronto el estudio de mercado puntual que contratamos, no lo identifica y empezamos a pautar en un programa de televisión que cubra América del Sur, Centro América, parte de los Estados Unidos, algunos países de Europa, pues cuando empezamos a promocionar vemos algún tipo de reciprocidad de gente que está viniendo porque vieron algún programa de televisión o algo, pues sabemos que ese destino puede estar interesado en nosotros y desarrollamos un estudio de mercado en ese lugar.

Y ¿tienen una estrategia de gestión internacional? En papel, escrita?

Ehh cuando estuve trabajando en la ciudad de Santa Marta si lo tuve, ahora que estoy en el departamento estoy y tengo claro y estoy preparando nuestro territorio para que sea un destino para internacionalizar, pero en este momento estoy en la construcción del plan maestro de turismo con enfoque territorial de los municipios que pertenecen al proyecto “Macondo realismo mágico” la ruta de Gabriel García Márquez, puntualmente me interesa internacionalizar los siguientes municipios y para ello estoy trabajando, desde el punto de vista de calidad, infraestructura, de creación de producto para luego lógico pasar al tema de identificar los mercados y hacer la promoción correspondiente, pero estoy en este momento en la construcción del plan maestro.

Bueno, en el caso de magdalena al igual que en el caso de Santa Marta, ¿quién se encarga de las relaciones internacionales, se encarga solamente la dirección de turismo, o hay un departamento o una secretaría de Relaciones Internacionales?

No, la experiencia que tengo en la alcaldía no conozco que haya una dependencia o un funcionario con esas funciones. Las tareas que hice como Gerente de Proyectos Turísticos o director de turismo, que es el cargo que se usa en el mundo. Este cargo lo ocupé en los años 2004-2005-2006-2007-2008 y 2009. Las tareas que se hacían de la internacionalización de Santa Marta se hacían desde la oficina de turismo, desde la dirección de turismo. No conozco otra tarea o labor de algún

compañero, en esos años puntualmente de internacionalización de Santa Marta, todo se hacía desde la oficina y siempre conté con el apoyo de los alcaldes, tengo que destacar el apoyo que recibí del alcalde José Francisco Zúñiga. Hice el lanzamiento de la ciudad en ciudades como Rio de Janeiro, como Sao Paulo en Brasil, también hice trabajo de promoción en la ciudad de Miami y siempre tuve el apoyo y la compañía que era muy importante del alcalde de la ciudad. La tarea no la hacía solo, se podía generar, diseñar, proponer pero realmente el alcalde era el que tomaba la decisión y además de tomar la decisión hacía parte del proceso, o sea el viajaba conmigo a esa internacionalización. Fuimos muy bien recibidos y estoy seguro de que estuve muy bien recibido siempre en todos los lugares, siempre tuve la convocatoria esperada, tanto de medios de comunicación como de empresarios a los que me quería dirigir y de público en general porque además iba acompañado del señor alcalde de la ciudad de Santa Marta. Eso lo hice con el alcalde José Francisco Zúñiga en los periodos 2004-2005-2006-2007. Después ocupé el cargo con el nuevo alcalde Juan Pablo Díaz Granados 2008-2009, un alcalde que también se sumaba a los procesos que colaboraba. En el año 2003 tuve el cargo de subsecretario de juventudes, pues la labor que hice de internacionalización no fue mayor.

Sabes si la ciudad de Santa Marta cuenta con alguna participación en Redes de Ciudades, digamos la CGLU, ciudades por la movilidad, ciudades por seguridad?

No.

¿Qué tipos de actividades internacionales se han desarrollado en la ciudad de Santa Marta que puedas como traer a colación, que hayan sido realmente importantes?

Te la respondí ahorita, pero la ampliamos. Qué hacemos? A mi me interesa internacionalizar a Santa Marta, como lo dije ahorita un mercado pues, eh por ejemplo hice actividades en Rio de Janeiro, además de hacer un evento público en donde convoqué empresarios del sector privado, lógico especialmente a los que se refieren en temas de turismo, convoqué además de los mayoristas y minoristas, los minoristas son las agencias de viaje. Además de convocarlos a ellos, convoqué a los medios de comunicación, a los presidentes de aerolíneas por ejemplo, en ese momento tuve al presidente de Avianca que casualmente era un brasilero en mi evento, en el evento de lanzamiento para como es que se llama, presentarles el destino de Santa Marta, mostrarlo con sus características, hacer un evento público. Lógico se escoge un hotel que quepan 300-400 personas, lógico se dan

entrevistas a los medios de comunicación y luego me quedo varios días haciendo entrevistas en los diferentes programas de televisión de ese país.

Una cosa Fidel, esas cosas que tu hiciste tan relevantes e importantes, cuando tuviste la oportunidad de manejar el turismo de Santa Marta, quisiera preguntarte, ¿si dejaste un banco de resultados o algún sitio donde este documentado eso?

Yo lo entregué a la persona que me reemplazó en el cargo, cuando hago al salida lógico uno entrega un informe a la oficina de turismo, la gerencia de proyectos de turismo, todo está relacionado y referenciado allá.

Bueno, el city marketing como se conoce, ¿lo hace la ciudad de Santa Marta aparte de Magdalena?

Sí, porque es una ciudad distrito, yo puedo colaborar o unirme si me invitan, yo puedo apoyar cualquier proceso, apoyarlo con gestión, de pronto desde la gobernación se podría revisar con recursos, se puede apoyar con gestión, con alguna colaboración de algún recurso económico, con la presencia, pero el proceso de lo que es Santa Marta es competencia de la alcaldía y del distrito de Santa Marta. Ahorita por ejemplo, yo llevo la imagen a través del departamento del Magdalena en la feria "Anato" que empieza el miércoles 26, y se va 27 y 28 en un proceso de internacionalización de ciudad, porque ahí la feria no es solo para los mayoristas o agencias de viajes nacionales, sino que vienen todos los países con que Colombia tiene una conectividad aérea, en especial los países de América del sur, vienen países como Francia y España, pues empresarios de esos países, entonces ahí hay un trabajo de internacionalización de ciudad y pues la gobernación del Magdalena del departamento está liderando esa representación, pues ellos no lo hicieron entonces, a la ausencia de ellos lo hice yo porque pues, me apasiona el tema de Santa Marta.

Entonces, cuando ustedes hacen el estudio de mercado que me estabas contando, ¿ustedes tienen un documento que explique cómo las potencialidades de Santa Marta?

Sí, el estudio de mercado es como una campaña de promoción, y lógico se preparan elementos de promoción, videos, hay un portal web, hoy en día recordemos que el tema de promoción se hace más que todo a través de internet que de cualquier otro medio, se hacen notas de

periódico, se traen periodistas de otros países también canales de televisión de otros países a que hagan programas acá, se hacen todas las tareas que salen de un estudio de mercado y en el plan de promoción, eso tiene sus estrategias y se desarrollan, se hacen lanzamientos allá, se traen mayoristas y minoristas de turismo, minoristas son las agencias de viaje, los mayoristas son los que preparan los paquetes que ponen las agencias de viaje a vender, se apoyan esas mayoristas de turismo, de pronto por ejemplo en Rio de Janeiro el principal periódico es tal, entonces el mayorista de turismo necesita viajes a Santa Marta entonces pauta y uno le colabora económicamente con esa pauta en el periódico, él pone el 50% y nosotros ponemos el 50%, y abajo en el pie de foto de la promoción te sale las 50 o las 40 agencias de viaje que ese mayorista trabaja en ese país, si estamos hablando de Brasil o puntualmente Rio de Janeiro ese mayorista tiene seguramente 50 agencias de viaje que le vende, mayorista en Bogotá por ejemplo el más grande del país se llama “Panamericana”, entonces por ejemplo tu a veces compras el periódico y dice, “viaje a Cancún” te ponen “4 días y 3 noches” te ponen primero el volumen, tú lo que estas durando realmente son 3 noches porque un día yendo y el otro volviendo pasarías 2 días, si acaso, entonces viaje a Cancún 800 dólares acomodación doble o triple, te aparecería en chiquito eso y te ponen unas fotos lindas de Cancún, y entonces acomodación doble quiere decir que tú debes de ir con tu mamá o con tu papá para adquirir ese precio, porque tu sola te valen los dos juntos prácticamente el precio de la habitación, entonces eso incluye tiquete aéreo, hospedaje, te recogen en el aeropuerto y te llevan y te hacen un city tour, porque es un paquete que te arman, ese “Panamericana” está representando a Cancún y es un acuerdo comercial que él tiene con el hotel tal en Cancún, con el operador del carro y entre todos pautan aquí en Colombia, y esto se vende a través de las agencias de viaje.

Esa es la forma de lograr una internacionalización pues, en mi sector, aquí hay un puerto por ejemplo, que me imagino que el puerto hará la labor todo el tiempo de internacionalización de la ciudad porque le interesa mostrarse como ciudad puerto, para que cuando los empresarios de este país cuando traigan productos aquí a Colombia no los lleven a Buena Aventura, no los lleven a Cartagena, no los lleven a Barranquilla sino que los traigan a Santa Marta, pero eso es específicamente el mundo de ellos; los puertos son públicos en principio, pero en nuestro país hace muchos años se usa la figura de concesión, Colombia tenía su figura pública que se llamaba “Puertos de Colombia” y era un dinero que le entraba al país todos los días, pero igualmente como hay corrupción el país se desangraba, en algún momento aunque era un generador de dinero un puerto, igualmente también la

plata salía, entonces en algún momento el puerto lo privatizaron porque lo vieron como una oportunidad de negocio entonces las familias ricas por ejemplo de Santa Marta son las dueñas del puerto de Santa Marta, me imagino que en Cartagena sucede igual, me imagino que en Barranquilla sucede igual, no conozco los socios de esos puertos porque no conozco a las familias de allá, aquí son 5 familias, y ellos son los que ganan el dinero.

¿Pasa lo mismo con la marina?

la marina es una concesión también, es totalmente particular, es un área pública y está siendo explotada por privada, desafortunadamente yo no comparto el tema, para mí el lugar de la marina no era ese, perdimos la valla más linda de América pero ya sucedió es una concesión, igual que el puerto de Barranquilla igual que el puerto de Santa Marta son contratos que se hacen a 20 años, de pronto cualquier opositor que yo tenga, cualquier persona no hablemos de opositor sino que él le diga “no está bonito, eso no quedó bonito, se comió el mar, se comió la bahía, la playa” pues en 20 años de pronto esa persona ya no está viva cuando ese contrato haya que renovarlo, ni se da cuenta uno el día que lo vayan a renovar, no se sabe ni la fecha de renovación.

Ustedes fueron a Miami para contactar con la ciudad de Hialeah, ¿porqué no pensaron en ir a Miami Beach?

Yo no tenía conocimiento, la edad mía no corresponde a ese hermanamiento año 79, yo no tenía la información, si alguien me la hubiera facilitado, hubiese creado un viaje para eso, cada cosa tiene sus momentos, sino se hubiera hecho a excepción de puntualmente de Hialeah, la verdad yo no lo sabía.

Siguiendo con el tema de los hermanamientos, ¿tú crees que sería importante revitalizar este hermanamiento entre Miami Beach y Santa Marta?

Claro que sí, en Miami hay muchas personas que podrían querer hacer turismo en la ciudad de Santa Marta, además sé que habrían personas que podrían venir a colaborar con nosotros a cooperar con mejoras en el destino en especial en el tema turístico, traernos su experiencia, apoyarnos con su lengua, que en Miami se habla mucho español pero hay personas lógicas que podrían querer enseñarnos su lengua inglés, y podríamos buscar muchos procesos de cooperación entre las dos

ciudades, también podría ser el inicio de que vuelvan a haber vuelos internacionales que Santa Marta ya no los tiene.

¿Cuáles han sido los obstáculos para el desarrollo de la relación entre las dos ciudades?

El tema político, en el tiempo un alcalde sale cuando tu estas relacionando la fecha de hermanamiento en el 79, los alcaldes eran escogidos por el gobernador y el gobernador por el presidente, entonces eso hizo que la información se perdiera en el tiempo, de pronto un alcalde al salir no alcanza a hacer su proceso de empalme y de pronto eso quedo en el tintero y nunca se desarrolló y después los alcaldes fueron elegidos ya por voto popular en periodos de 3 años y tampoco la información paso, la información se perdió, creería que ha sido el tema político, creería que ese sería el principal tema, creería que muchos alcaldes han podido desarrollar tema pero no.

Y ¿qué crees que se requiere para dinamizar el hermanamiento? ¿Qué se te viene a la cabeza cuando piensas en dinamizar el hermanamiento?

Una visita protocolaria del alcalde de la ciudad de Santa Marta, acompañado de los gremios, acompañado de la cámara de comercio de Santa Marta a la ciudad de Miami Beach, lógico avisar esta visita, para que el alcalde este pendiente de recibirlos.

Si el hermanamiento se llegara a reactivar, cual proyecto, tu ¿qué tienes como visión de turismo y de internacionalización, con qué proyecto como que se te viene a la cabeza, podrías empezar?, ¿qué podría ofrecerle la ciudad de Santa Marta a Miami Beach? Algo específico que tengas de pronto en la cabeza

Podríamos tener el primer proyecto y ver cómo podríamos conectar a través de una forma aérea, una aerolínea que quiera hacerlo, bien sea Avianca, bien sea Copa Airlines, bien sea una aerolínea de los Estados Unidos que quiera poner un vuelo permanente, una ruta cada dos días, una ruta diaria a Santa Marta sería el primer proceso. Otro proceso es que relacionaría a los empresarios de turismo emisivos de ese lugar con los receptivos de acá, de igual forma las universidades que están allá para ver que programas ofrecen para que pueda haber un intercambio entre universidades, tendría que saber que programas tienen ellos, que especializaciones, que maestrías, no creería que allá haya mucho en Miami Beach, hablando ya de la academia, se me ocurre algo que tiene Miami en

general, no se Miami Beach, el tema de la construcción artdeco, este edificio tiene una influencia artdeco donde estamos, no es totalmente artdeco, es un edificio tipo caribe, pero aquí en Santa Marta hay unas edificaciones artdeco que podríamos compartir una experiencia de esas, hacer algunos cursos que nos ofrezca, algunas especializaciones que nos ofrezca, esa universidad, y hasta yo le podría facilitar los espacios públicos a esta universidad para que capacite a la gente del departamento del Magdalena para desarrollar un área de este tipo de construcciones y de igual forma, recuperar edificaciones que tienen esa influencia artdeco y los arquitectos de nosotros, necesitan de esas especializaciones, cuando la gente empieza a trabajar se enreda con su día a día, con manejar dinero, se casan y muy pocos tienen la oportunidad de salir a hacer especializaciones, las personas que se especializan en su gran mayoría son solteras, entonces traer la academia de una universidad de Estados Unidos, o hacer un convenio con una universidad de Miami Beach con una universidad local, o con la universidad del Atlántico que tiene arquitectura para influenciar en Santa Marta, preparar a la gente en Santa Marta, a través de una extensión de la universidad del Atlántico en convenio con la universidad de Miami Beach y recuperar edificaciones artdeco sería maravilloso, y generar también proyectos nuevos en esa construcción que es agradable.

Ya para terminar, la base de los hermanamientos también es una participación activa de la comunidad, en Estados Unidos se maneja como un comité y normalmente también son voluntarios, los voluntarios son personas interesadas en que venga inversión a la ciudad, de que venga turismo, personas comprometidas que les guste ver el avance de la ciudad, entonces ¿tú crees que en Santa Marta hay potencial? ¿Hay personas que estén comprometidas con la ciudad, e dedicar 1 hora al mes, 2 horas al mes en una reunión?

Si lo hay, nosotros con los Estados Unidos, hay una relación estrecha, es un país cercano, un país con una conectividad, la gente de Santa Marta viaja con mucha frecuencia a los Estados Unidos sus compras las hacen en los Estados Unidos tanto como de ropa hasta de supermercado, entonces creería de que hay muchas personas que les gustaría que volvieran a hacer este vuelo que estamos hablando a nivel ya del sector privado, pero esto lo deben generar los gobiernos esta invitación al sector privado, habrán muchos cocineros o chef profesionales, que querrán tener una experiencia de nuestra comida en ese lugar, igualmente de allá para acá, va a haber una relación hoy en día que la comida se mueve

alrededor de la comida fusión y todos los países están tratando de implementar esto, sería una fortaleza que se puede implementar, habrán personas felices establecidos en Santa Marta, de ser parte de un comité de hermanamiento, de ver como participan, como se vinculan, nosotros el año pasado tuvimos un ejercicio con Popayán, fuimos como departamento invitado a Popayán al congreso nacional de gastronomía y muchas personas se sumaron al viaje, vinieron voluntariamente y financiaron su traslado hasta Popayán, sus gastos, algunos se los ayudo la gobernación porque ellos van en calidad de compartir nuestra gastronomía, van a hacer talleres y van representando el Magdalena, pero vinieron otras personas a solicitarme que si podían ser parte del proceso porque lo habían leído en los periódicos, personas que estaban financiando su viaje y yo les dije que sí y eso hizo un grupo de 70 personas en Popayán representando el Magdalena porque si no hubiese aceptado a estas personas, el grupo era de 45 personas, entonces el grupo creció y lógico entre más personas mejor, y se hacen las relaciones comerciales, las relaciones de amigos y se fortalecen las 2 regiones, ahora vienen las personas de Popayán a nuestro territorio a compartir, ya empezamos a hacer ese hermanamiento sin papeles, solamente de voluntad, ciudad de Popayán – departamento del Magdalena, entonces sabemos que un hermanamiento de 2 ciudades de diferentes países es prácticamente un hermanamiento de 2 países, de 2 culturas y va a ser benéfico desde lo académico, desde lo comercial, desde lo cultural, una ciudad donde se mueve el arte, es una ciudad entonces donde nosotros podemos importar nuestras artesanías, el trabajo de nuestros artistas, de igual forma es una ciudad en donde nosotros podemos comprar arte, traerlo acá y tenerlo en nuestras casas en nuestros espacios públicos, va a ser muy provechoso, hay mucho talento también aquí en nuestra región de decoradoras decoradores, que de pronto esas personas van a encontrar una oportunidad de trabajo allá, porque de pronto a las personas que viven en la ciudad de Miami Beach les cuesta mucho trabajo contratar a un local, pero contratan una persona de Santa Marta, se la llevan a su casa para que les decore, aquí hay mucho talento, vemos por ejemplo el hotel Boutique Don Pepe que es un hotel decorado por personas samarias , entonces se llevan a esa persona, la hospedan en su casa 15 días para que las ayude a mejorar su casa, y esa persona vive allí, sale de compras a los muebles, se pinta esta pared, se pone este detalle aquí, entonces es talento samario que se exporta allá, no solamente estamos hablando de productos sino también de servicios, eso es profesional y también de allá van a venir personas a ofrecernos sus trabajos, su propuesta, su oferta, a través de servicios, y hablamos ahorita de los productos, pero vamos a un mercado que si tengo muy claro, esa gente necesitada de comprar esos servicios, que es el mercado de

la salud, el mercado odontológico, cuánto vale ponerse en Estados Unidos, en Miami unos Brackets?, cuánto vale hacerse una cirugía estética?, aquí en Santa Marta, tenemos muy buenas clínicas, tenemos muy buen talento humano en ese sentido, médicos cirujanos plásticos, odontólogo ortodontista, entonces sabemos que hay una gran demanda que va a venir a utilizar estos servicios acá,

Y automáticamente además de contratar un odontólogo ortodontista esa persona necesita un hotel, necesita un guía turístico, necesita un carro, necesita muchas cosas: salir de compras etc. Entonces con un hermanamiento logramos muchas cosas de estas, y uno de los sectores beneficiados, es el sector de la salud.

Anexo 3. Entrevista Luis Guillermo Rubio

Fecha: Febrero 17 de 2014.

Entrevistadora: Michelle Figueroa Pachón.

Entrevistado: Luis Guillermo Rubio, Asesor Alcalde Omar Caicedo Omar.

Luis Guillermo me estaba contando acerca de la estructura organizacional, de la institucionalidad de Santa Marta, ¿cómo se había venido manejando ésta?

Una sola persona maneja el tema de turismo. Pero pues una dependencia de relaciones internacionales no. Entonces digamos que a partir de esta nueva administración, el Alcalde pues ha querido de organizar toda la casa toda la proyección de Santa Marta. Santa Marta era una ciudad que veníamos de ley 550 hace muchísimos años, ley de quiebra. Eso era un tema muy difícil porque no nos permitía poder avanzar en otros aspectos de la ciudad. Aquí tenemos un índice bastante alto de necesidades básicas insatisfechas. Entonces en ese orden de ideas hay ciertas prioridades sociales en las cuales hay que invertir los recursos porque las administraciones pasadas se robaron todos esos recursos y no hicieron las inversiones. Santa Marta en el 2025 cumple 500 años y es la ciudad más antigua de Suramérica y mira el atraso realmente que tenemos. Esa es la realidad que hay que contar, que así encontramos Santa Marta. No es culpa del alcalde, es culpa de los corruptos que la han gobernado durante tanto tiempo. En el marco del Plan de Desarrollo, el Alcalde hay varios aspectos fundamentales que te pueden servir como material: 1. El tema de la disposición de él y la voluntad política para todo el tema de certificación de playa y manejo costero. 2. El tema de “Invest in Santa Marta”. Y 3. Los Juegos Bolivarianos, que es un tema más circunstancial, fue un tema que surgió a raíz de la oportunidad de postular una ciudad candidata en Colombia. Santa Marta debe despegar con algo. ¿Pero con qué? Si aquí no tenemos muchos recursos pa invertir a pesar de que recibimos muchas regalías, pero por las deudas que tiene Santa Marta históricas es difícil. Y el alcalde vio en los Juegos Bolivarianos una oportunidad fundamental para poder impulsar Santa Marta donde la queremos. Afortunadamente sin contar con escenarios deportivos adecuados, porque aquí todo está en ruinas, la gobernación digamos es la que tiene la jurisdicción de los escenarios deportivos, eso lo tiene desde hace años porque antes de que Santa Marta fuera un Distrito, todos los bienes inmuebles de la ciudad, del municipio, eran propiedad de la gobernación eran departamental. Pero bueno, el alcalde enfocó

todo el tema de los Bolivarianos hacia la parte historia por todo ese cuento del Libertador y que fue una ciudad que inspiró mucho al Libertador para lograr su emancipación y bueno todo el proceso que hubo en los distintos pueblos Bolivarianos, y lo supo enfocar hacia eso sin tener estadios deportivos que mostrar. ¿Si? Tu pa hacer un mundial y tienes que demostrar que tienes buenos estadios pa hacer cualquier evento bueno. Se metió por ese lado, competimos con otras ciudades de aquí de Colombia y ganamos. Luego se hizo la competencia con ciudad bolívar en Venezuela, ellos se encuentran adelantando una infraestructura importante en materia de escenarios deportivos. Recibimos la visita de toda la comisión internacional de los Juegos Bolivarianos, y bueno se organizó un tema muy bueno y ganamos. Entonces eso ha sido.

El Presidente, fue un respaldo fundamental el respaldo del Presidente para este tema, se comprometió con los recursos q necesita Santa Marta para construir todos los escenarios deportivos, vamos a crear una nueva villa olímpica que queda en la zona de expansión donde se están haciendo 4mil viviendas, un centro de desarrollo infantil, una mega biblioteca bueno en fin toda esa parte hacia allá. El alcalde está enfocando el desarrollo hacia esa zona, es la zona que pertenece a la comuna 8 parte nororiental podría ser. Bueno eso por otros lados, uno de los logros más grandes de esta Administración fue eso, ya empieza el otro año el tema de diseño y todo el tema y bueno esperamos que las cosas sigan funcionando de esa manera para los Juegos Bolivarianos. Y lo otro que eso si es fundamental y está en el Plan de Desarrollo fue el tema de incorporar a santa marta en la ley 1617 que se aprobó recientemente de la Ley de Distritos, el Alcalde tiene un ítem en el Plan de Desarrollo para crear un plan master o como se llama aquí plan estratégico de ciudad santa marta 500 años. Eso digamos es la solución a muchos problemas aquí en Santa Marta.

En cuanto a hermanamientos, la ciudad se ha hecho hermana con la ciudad de Acapulco Suarez en México...

Recientemente nos hicimos hermanos con otra ciudad.

¿Este año? En serio? ¿Con quién?

Creo que fue otra ciudad en Florida.

¿Hialeah? ¿Pero fue hace poquito?

El año pasado. ¿Por qué?

Porque no me salía. Lo que pasa es que hablé con Fidel y me había dicho que había traído una ambulancia.

No eso no tiene nada que ver. Aquí estuvo el alcalde de Hialeah y se hizo un evento importante con todo el tema de la hermanad que se firmó y todo.

¿Tú sabes si Santa Marta pertenece a alguna red de ciudades? ¿Ciudades por la paz, por la movilidad, o CGLU?

No que yo sepa la verdad. Pues si pertenece a todo el tema de la Federación de Municipios y se han hecho eventos importantes con el Presidente de la República. En el marco de todo el tema de la Federación de Municipios, se va a hacer, bueno el año pasado se hizo la cumbre mundial con ONU Hábitat, la cumbre mundial de urbanismo y se va a hacer un evento muy importante pero no tengo mucho conocimiento de esa parte, eso lo estaba manejando Sitsy que era la anterior asesora del turismo, ella es española, es vasca y estaba liderando ese tema. La Federación de Municipios, con el liderazgo de la Alcaldía de Santa Marta va a hacer un evento mundial pero pues el tema más profundo si lo conoce ella. El alcalde ha participado en eventos mundiales con ONU Hábitat, con Naciones Unidas en el tema de ciudades resilientes, en el tema de urbanismo y el tema del convenio con ONU Hábitat no fue coincidencia, el alcalde comenzó la búsqueda de la cooperación internacional, se pudo lograr ese convenio.

¿Y existe alguna dirección de turismo, de internacionalización?

Eso queda donde queda el edificio del consejo yo te acompaño si quieres mas tardecito y lo ves es una oficinita ahí hay esta el director, el gerente que ya no está y una secretaria y otra muchacha ahí. Porque el tema aquí es que cuando... El alcalde está en un proceso de reestructuración administrativa, que es un tema un poco complejo porque no es que bueno pongamos ahí 10 personas pa que muevan el tema sino que va amarrado a unas normas, poder conformar una oficina sino sería un prevaricato, un tema complejo. Pero si esperamos que antes de que termine la administración se

pueda consolidar una oficina que realmente gerencie proyectos de turismo, la oficina se llama así gerencia de proyectos de turismo.

Bueno, muchas gracias por su atención.

Anexo 4. Entrevista Cecilia Vives

Fecha: Febrero 18 de 2014.

Entrevistadora: Michelle Figueroa Pachón.

Entrevistado: Cecilia Vives, Directora Periódico El Informador de Santa Marta.

Bueno, Cecilia buenos días. Primero quiero saber más o menos ¿cuál crees que es la visión de un proceso de internacionalización?, o sea, ¿qué crees que es importante para que una ciudad se internacionalice?

Yo pienso que esos son procesos en donde deben haber unos canales de comunicación permanentes, en donde cada uno se retroalimente y saque lo mejor de sí para el bienestar y el desarrollo de cada una de las regiones. En el caso de Santa Marta, ¿cómo hacemos para que Santa Marta se internacionalice? Es hacer presencia, es hacer proyectos de socialización con los samarios, es hacer proyectos y programas y que también del otro lado también haya una respuesta igual y similar, porque es que no solamente la hermandad se dé aquí como un proceso de algún regalo que la ciudad hermana le hizo a la ciudad de Santa Marta, nosotros también podemos ver que nosotros también podemos regalar a esa ciudad que es hermana de nosotros. Entonces esos son unos procesos primero que todo que deben ser permanentes y activos.

Desde tu perspectiva, ¿ hay un proceso de internacionalización?, si la alcaldía de Santa Marta, la institución, hace algo en pro de internacionalizar la ciudad

No creo, esos procesos de internacionalización que le llaman hermandad como tal aquí en Santa Marta no existen, aquí lo que existen son unos procesos de donación de regalos y de pronto de algún apoyo que habrá con respecto a la ciudad hermana con la que tenemos esos acuerdos, pero procesos de internacionalización como tal no existen. Porque primero que todo nosotros tampoco hemos decidido que queremos ser, si queremos ser turísticos, si queremos ser carbón, si queremos ser una ciudad industrial... entonces el problema es que nosotros como ciudad no hemos decidido como samarios, como civil, como ciudadanos no nos decidimos que queremos. Nuestras autoridades cada una va por su lado, cada uno atiende y arregla sus problemas y su provecho y mientras tanto la

ciudad va a la deriva. Lástima que estos procesos no se han tenido en cuenta precisamente para eso, para ayudar a la ciudad a promocionarse en el exterior, volver a retomar la idea de que haya más toques de cruceros, volver a retomar la idea de que haya un aeropuerto internacional a pesar de que hay una concesión que hace más de un año que quedó en entregar eso. Entonces todo eso no solamente es la hermandad sino el desarrollo que debe de ir al mismo avance y al mismo momento en que va el proceso de hermandad, porque para hacernos hermanos de otras ciudades nosotros también debemos de tener una infraestructura turística, una infraestructura hotelera, una infraestructura de excelentes servicios públicos y aquí en Santa Marta se tiene el problema del agua. ¿qué turista va a venir aquí?, entonces para qué tenemos esos procesos de hermandad si nosotros no hemos arreglado nuestros propios problemas internos. Entonces eso primero tenemos que solucionarlo y después mirar los procesos de hermandad.

¿Has conocido a alguna persona que haya estado encargada de eso? ¿De limpiar la casa, de hacer una estrategia internacional?

Bueno, yo conocí, eh... yo llevo muchos años de vida periodística, yo llevo como unos veintiocho (28) años aquí en el Informador y a una de las primeras personas que le oí hablar del proceso de hermandad y que viajó y miró, no sé si antes o después de Manuel, fue Edgardo Vives Campo, uno que fue director de este periódico, inclusive creo que hizo el acuerdo con Hialeah con la ayuda de Manuel. Pero yo primero por mi cercanía familiar y después por mi cercanía periodística inclusive en la última administración, en la segunda administración de Edgardo Vives que era todavía designado por presidentes, el tuvo tres administraciones, la última fue por elección popular, la segunda administración creo que en el año 89, que tu dijiste que era la de Manuel, él estuvo inclusive en Hialeah y fue la última vez que se entregó o se donó, que es esa la oportunidad de recibir algo de los procesos de hermandad ahí están, en los regalos ¿no? Se donó una máquina para el cuerpo de bomberos y la otra donación que se hizo fue cuando el gobierno del alcalde Juan Pablo Díaz Granados, que fue la anterior a esta actual de Carlos Caicedo. Yo creo que una de las personas que más habló de ese proceso de hermandad precisamente fueron Edgardo y Manuel por lo que Manuel vivía en los Estados Unidos y además era parlamentario y era representante del Senado en el exterior y demás. Pero de conocer, que cuando yo por primera vez oí de esos procesos de internacionalización o de hermandad los conocí a través de él, de Edgardo Vives Campo. Ahora, que he hablado y conozco,

pues si, han pasado por la desorganizada Oficina de turismo de aquí de Santa Marta y del Magdalena han pasado todos los funcionarios que tú quieras, pero son personas que pasan y no dejan. No hay unos proyectos, no hay una línea por definir, no hay una hoja de ruta, entonces por lo tanto es cuando la ciudad hermana se acuerda de que existe el lazo es que: ¡ah bueno vamos y recibimos! Entonces el funcionario en turno se da bombos, se da platillos, y la ciudad hermana y no seque, viajan, comisionan... pero después es un proceso que se vuelve muerto.

Mi caso de estudio es la ciudad de Santa Marta y la ciudad de Miami Beach, ¿tú crees que hay un potencial, o sea, que se podría realmente avivar esa relación que sería buena para Santa Marta?

No sería bueno, sería excelente y da mucho pesar que las autoridades aquí distritales no aprovechen eso. Mira, cuando el gobierno de Uribe, Uribe fue uno de los mas le dio impulso al toque de los buques aquí en lo que se refiere a Santa Marta porque Cartagena ya estaba, Cartagena ya estaba de por sí por obvias razones estaba asegurada. Pero Uribe se tomó la molestia de ir dos veces con delegados samarios a Fitur, en Miami, a los eventos de *Navieriy* demás para asegurar que en Santa Marta hubiera toque de buques, de barcos, de cruceros, pero de cruceros de buenas líneas, porque hay unos que son buenos y hay unos que obviamente son los que nosotros queremos que vengan. Pero nosotros nos queremos que vengan y se bajen y encuentren en la mitad de cuadra un charco de aguas negras, basuras y desorden. No supimos los samarios en ese momento aprovechar ese proceso que estuvo liderando el presidente que por dos veces acompañó la delegación samaria en el gobierno pasado del alcalde, estaba creo que Juan Pablo Díaz Granados. Entonces, ¿qué pasa? Que nosotros los samarios no hemos sabido cual es el norte de nosotros. Nosotros como ciudadanos no sabemos si queremos que vengan o no los cruceros, si no queremos que no vengan, si el crucero llega y resulta y pasa que no hay nadie que lo reciba, no hay funcionario...si los taxistas están capacitados para montar en sus rutas y hacer un recorrido en el cual no vayan a atracar a ese pobre turista y lo vayan a bajar del bus, en una forma tan miserable como últimamente hacían, que le cobraban aquellas tarifas que ya estaban establecidas y le cobraban demás. Entonces, primero nosotros debemos de organizarnos como ciudad para seguir con estos procesos de hermandad y si, si ya nosotros decidimos que hacemos procesos de hermandad, entonces si hacer como una... no como una oficina porque eso es mas burocracia y eso es mas, pero si la oficina de turismo, o la oficina de relaciones exteriores o la oficina

de diplomacia, no sé cómo se llamaría esa oficina, que se encargue de mantenerlo vivo, pero no para recibir regalos. Sino para que Santa Marta también se beneficie con ese proceso. [...] pero no miden los procesos de hermandad pongamos, nosotros aquí, hay una misión como las Damas Rosadas que se llama UNIMA, UNIMA trae a médicos extranjeros de Miami y operan a niños con labio leporino y paladar hendido. Entonces, son como unas brigadas que ellos hacen y es a costo de todo lo que se consigue el voluntariado, que si seguramente ese voluntariado fuera ayudado por un proceso establecido y que sea eficaz, que fuera ayudado por ese proceso de hermandad eficaz, los costos les saldrían más baratos ¿porqué?, porque a esos médicos extranjeros hay que alojarlos, hay que darles transporte, hay que conseguirles lo que es la alimentación, todo eso. Y todo eso lo hacen del voluntariado pero con las uñas. Y tampoco es que vayan a venir los médicos aquí y resulta y pasa que los van a meter en cualquier hueco. Entonces eso es costoso también, pero si hubiera ese proceso de hermandad seguramente fuera más fácil.

Entonces, ¿tú crees que se podría formar un grupo evidentemente apoyado por la dirección de turismo porque es la única que más se acerca a lo internacional?

Claro que sí, claro que sí, es que primero que todo debe haber una persona encargada de hacerle la difusión de los beneficios del proceso de hermandad pero es que no la hay, no la hay. Aquí en Santa Marta no existe esa política. Esa política de turismo no existe no sé porqué, porque el alcalde puede que pues no tenga ahora secretario, por cuestiones políticas, o no lo hay por cuestión de ignorancia, o no lo hay porque no hay quien desarrolle el proyecto. Aquí el proyecto está en manos de la cabeza del alcalde porque ahora no hay una oficina de turismo o alguien responsable a nivel distrital. A nivel departamental si hay una persona que se encarga de esos proyectos y demás seriamente pero él se encarga del departamento y si él se mete en el distrito, al alcalde no le va a gustar porque va a estar diciendo que es un entrometido y demás, entonces se suscitan los celos. Mientras no haya una persona que se encarga de hacer mirar todos esos beneficios que tienen las ciudades hermanas nosotros no vamos a aprovechar nada, sino solamente el regalo oportunista que nos quieran dar. [...] y lo que nosotros queramos recibir. Pero nosotros tenemos eso, tenemos eso que ¿somos tan acá que vamos a recibir una cosa que después sea un problema!, que después fue un problema como la última máquina de bomberos. Imagínate, los procesos de legalización, de aduana, que costaba más y lo hicieron,

nacionalizar una máquina, que comprarla. La recibieron así del dirigente de turno. En ese caso del alcalde.

Bueno, ya como finalizando ¿tú de qué manera te acercarías a la ciudad de Miami Beach?. pero entonces ¿tú qué harías si estuvieras a cargo de eso? ¿Llamarías?, ¿qué harías?, ¿qué propuesta se te viene a la cabeza?

Bueno no sé, no sé si sería algo que van en perjuicio al mismo proceso. Yo arreglaría primero la casa. Yo arreglaría primero que haya...y tratando de mantener ese lazo como sea, pero yo aseguraría por decirte, que en el caso de los cruceros, los cruceristas que lleguen a la ciudad tengan por decirte, la información necesaria para recorrer los sitios turísticos, los taxis que los van a desplazar, la logística de todo lo que es cuando uno llega a una ciudad y quiere visitar. Eso es a lo que yo me refiero cuando yo digo: organizar primero la casa. Después de que uno organiza la casa, después de que uno asegura que van a encontrar agua, que van a encontrar luz, de que no van a encontrar una ciudad fea, sucia, llena de basuras, de que van a encontrar una ciudad agradable, que los sitios turísticos están adecuados también para recibir a las personas, en el caso solamente de lo que es turismo. Entonces, yo si empezaría a vivir así, a hacer la promoción de Santa Marta y a hacer ese, como uno le dice el lobby de la ciudad. Ahí si después, pero primero me aseguro que lo que yo como anfitrión voy a hacer va a ser algo bueno, va a ser algo excepcional y la gente va a quedar con ganas de regresar.

Pero hay una parte que no se puede dejar de lado, que es lo que estábamos hablando de los voluntariados, si nosotros no podemos conseguir que los servicios turísticos sean óptimos porque ya no depende de una persona que se encargue de unos procesos de hermandad sino de unos funcionarios como el alcalde, como Metroagua o como otras entidades gubernamentales que prima la cuestión política, priman las relaciones personales de cómo se lleven entre sí, cada funcionario y demás, pero entonces hay que ver si se deja un momento del lado eso y se aprovechan los otros beneficios del mismo proceso. O sea, en la parte de salud, en la parte de ingenieros y demás. Pero mientras tanto debe haber una atención, porque como tú dices que esto es para toda la vida, debe haber un mínimo de atención, solamente por eso un mínimo de atención para contestar unos e-mails ó para contestar unas cartas, un mínimo de atención, debe haber una persona encargada aunque sea de eso. Decirle:

alcalde mandrón esto ó voluntariados vengan y reúnanse, vamos a hacer... debe haber una persona encargada de esos procesos de hermandad en la oficina de turismo, si existe.

Cecilia, la pregunta obligada: ¿Porqué Cartagena si y Santa Marta no?

Cartagena es una ciudad organizada, Cartagena es una ciudad que ha recibido el apoyo del gobierno nacional en todo lo que tu quieras, a Cartagena el gobierno nacional le dio hace como ocho o nueve años mil millones de pesos para murallas, no para inversión social, no para educación, no para salud, no para alimentar a los niños de Bazurto, ni a los que viven en la falda de la Popa. ¡Pa' Murallas!, para mantener unas murallas. Cartagena desafortunadamente en ese sentido para los samarios nos lleva muchos años luz, pero ¿por qué? Porque los cartageneros se organizaron, porque los cartageneros dijeron: primero Cartagena y luego los intereses políticos. Porque nosotros los samarios no tenemos nada que envidiarle a los cartageneros, nosotros tenemos mejores playas, nosotros tenemos un centro histórico igual que el de ellos, nosotros no tenemos murallas pero igual tenemos nuestros antepasados españoles y todo y tu puedes ir y ver todo eso, pero a nosotros nos falta sentido como nosotros, como autoridad, como ciudadanos, como un sentido de pertenencia y de amor por la ciudad. Mientras tanto Cartagena va a seguir siendo la consentida. En Cartagena si hay que meterle los mil millones a las murallas, se le meten, mil millones pa'l gobierno no es nada. Habrá algún día en que el gobierno dirá: un billón pa' las murallas y nadie tampoco dirá nada en Cartagena, que eso es lo más triste porque tú te sales del centro histórico de Cartagena, te sales de lo que es el Laguito, te sales de los que es Manga, Crespo y la pobreza mas horrorosa la encuentras en Cartagena, la miseria horrible la encuentras en Cartagena. Pero ellos mantienen eso, ellos lo mantienen, ¿cómo?, porque todo el mundo puso de sí y si nosotros mismo los samarios no hacemos eso, ni el gobierno nacional se va a poner a hacerlo. Porque mientras haya intereses particulares y mientras todo estamos yendo para el lado que es, del lado que piensan que yo me beneficio, la ciudad no va a salir de esto. Es muy difícil.

Perfecto, muchas gracias.

Anexo 5. Entrevista. Matti H. Bower

Fecha: Febrero 6 de 2014.

Entrevistadora: Michelle Figueroa Pachón.

Entrevistado: Matti Herrera Bower, Ex Alcaldesa de la ciudad de Miami Beach.

¿De qué manera se realiza el hermanamiento en la ciudad de Miami Beach?

Tenemos un comité; usualmente las ciudades participan por alguna persona que vive o trabaja en la ciudad, o a través del consulado. Vienen y nos dicen que quisiera que su ciudad sea hermana con Miami Beach.

¿Cómo está conformado el comité?

Usualmente trabajan con turismo. No tienen que ser profesionales. Son residentes de Miami Beach.

¿Miami Beach cuenta con algún comité encargado de las relaciones internacionales?

No. Se trabaja desde la cultura y tenemos contratos con Miami Bureau, pero hay un comité para los hermanamientos.

¿El comité tiene presupuesto?

Es un presupuesto alrededor de los 10 mil dólares. Se utiliza para delegados que vienen de otros países, para cubrir su estadía. Es el único comité en la alcaldía que tiene presupuesto.

¿Qué se hace cuando el comité acepta el hermanamiento con otra ciudad?

Se firma un compromiso entre ciudades, es algo diplomático. No se hacen acuerdos específicos.

¿Con alguna ciudad hay intercambios académicos?

Tuvimos algunos, todo depende del enfoque que quiera darle la persona y llegar a un acuerdo con el comité. De Nijaria trajimos arte de exposición. Los estudiantes del Japón trajeron su

cultura; usualmente es arte. Otros han querido hacer turismo, pero ha sido más difícil. Icaperu es una ciudad muy pobre y hemos hecho donaciones como ambulancias. Cozumel hicimos un intercambio de estudiantes, pero se perdió el vínculo porque la persona se fue. Debe haber una persona encargada de la ciudad para mantener el vínculo. Dependiendo de la ciudad se hacen las actividades.

¿El comité realiza etapa de evaluación?

Si, se hace un reporte al final del año.

La ciudad de Santa Marta y Miami Beach tienen un acuerdo firmado en 1979. ¿Hay alguna relación o intercambio entre estas ciudades?

Esta muy separada. Intentamos algo, tenemos quien representa la ciudad, pero hubo cambios políticos en Santa Marta y tuvimos que dejar pasar; realmente no hubo nadie interesado en hacer algo. Hay que tener entusiasmo. Yo creo que el comité es muy bueno para conocer las diferentes culturas; hemos sido ejemplo para otras ciudades cercanas a Miami Beach que han venido a conocer como lo hemos organizado. Miami Beach es una ciudad con una diversidad muy grande.

¿Cómo cree usted que se haría una buena proyección entre estas ciudades?

Actualmente, no sabría decirte; hay cambios en la ciudad de Miami Beach. No sabemos si el nuevo alcalde le interese fomentar nuevas relaciones o continuarlas.

¿De quién depende el comité?

El comité depende del alcalde, no de la comisión (concejo).

A partir de su experiencia en sistercities como alcalde ¿qué direccionamiento le daría si pudiera hacerlo en la ciudad de Santa Marta?

Haría una carta desde la alcaldía para expresar mi interés de renovar o activar la hermandad entre ciudades.

Ok, eso era todo, muchas gracias.

Anexo 6. Entrevista. Manuel. J. Vives

Fecha: Febrero 19 de 2014.

Entrevistadora: Michelle Figueroa Pachón.

Entrevistado: Manuel Vives, Ex alcalde de la ciudad de Santa Marta 1978-1979.

Bueno Manuel, tu fuiste alcalde de la ciudad de Santa Marta en el 1978-1979, nombrado por el gobernador en esa época. Hiciste algo que era nuevo en la época y que era con una visión internacional sin precedentes ¿qué fue el hermanamiento con la ciudad de Miami Beach, ¿qué fue lo que pasó ahí? ¿Por qué, por qué Miami Beach?

Bueno, la verdad es que hubo un acercamiento inicial de Miami Beach a Santa Marta. Hay que reconocerlo, yo lo que hice fue aceptar que era una buena proposición del hermanarse con Miami Beach y promover toda la venida de los funcionarios de Miami Beach a Santa Marta, siendo yo alcalde. Ellos vinieron, vino el alcalde en esa época de apellido ---- un médico y el vino con una delegación de Miami Beach para iniciar las ciudades hermanas. Nosotros los recibimos y los atendimos aquí, y después nosotros fuimos a Miami Beach, si no me falla la memoria de hace tanto tiempo. Estuvimos allá también dialogando con ellos. Realmente era una cosa innovadora en ese momento, creo que en esa época nada más Cartagena tenía una ciudad hermana con Coral Gables, y Santa Marta pues era muy afín con las características geográficas y económicas de Miami Beach, que eran playa y turismo, y pensamos que era muy buena opción, muy buena cosa que fuéramos ciudades hermanas para recibir educación,

¿Cómo es el proceso de Internacionalización de Santa Marta?

No hay proceso. Aquí se hace propaganda con cualquier canal de esos de servicios públicos de los Estados Unidos o de cualquier otro país. En los canales nacionales uno no ve una propaganda sistemática de promoción del turismo en Colombia, ni de Cartagena, ni de... ahora poquito más ha estado moviéndose casi que por generación espontánea, porque lo están conociendo los extranjeros que vienen y se quedan enamorados y es la propaganda de boca de la bola eso es buenísimo, y si de pronto pasa los guardaespaldas del presidente Obama y se da una propaganda de esas a nivel mundial, pues entonces hay mucha otra gente que ... Cartagena o una cosa así.

Las cosas que se han hecho en Santa Marta han sido entonces de una u otra manera improvisadas, ¿Si?

Todas improvisadas. Aquí la oficina de planeación solo da permisos para edificios y realmente y hay que decirlo así, raramente existe la corrupción en esos sitios de la ciudad, se compran los permisos para construcción se salen de las líneas de paramento, estrechan los andenes, es decir una serie de cosas que no sirve para vender a la ciudad. Porque aquí hay sitios en que tu pasas y no hay andenes y tienes que bajarte a la calle y caminar por la calle con todo el peligro que eso significa.

La última que yo me acuerde fue se llama... Ellos se escogieron su objetivo, lógicamente el objetivo fue vendernos en estados unidos. Nosotros no tenemos una directriz ni lo hemos pensado nunca. Por eso se perdió eso totalmente y una cosa natural es que no es culpa de santa marta, es culpa del país que no va yendo por donde tiene que ir. Estamos pensando en la alianza Asia-Pacífico pero eso es... snob? Porque chile está pensando en eso, pero chile tiene unas condiciones económicas distintas. Chile está volcado al pacífico. En América, que son Haití y Nicaragua. Imagínate tú esa vaina. Bueno yo creo que también... pero yo se que Nicaragua, Haití y después viene Colombia de abajo hacia arriba. Todo el mundo habla verraquera de Colombia. Como va a ser la verraquera cuando hay 26% de la población colombiana por debajo de los niveles de miseria, eso no puede ser. Cómo vas a hacer turismo con tanto miserable que hay en el país. Con gente q no tiene educación, que no sabe atender a un turista, es decir, que no son profesionales del turismo porque no solo es un profesional de una universidad sino este muchacho aquí el otro que está en la puerta esperando al turista para inducirlo a que entre a comprar.

Desde esa época eso hace ya casi 20 años, ya ellos estaban.. aquí Bruce Singer le tocó casi que pelear porque no quería funcionar.. el fue director de la Chamber of Commerce de Miami, y el manejaba el programa de ciudades hermanas

Bueno, Manuel, no siendo más, Muchas gracias por la colaboración.

Anexo 7. Tabla . Definición de hermanamientos

Año	Autor	Definición Hermanamiento	Fuente
1950	Dwight David Eisenhower	"Acuerdo formal que tiene como objetivo aumentar la comprensión internacional y fomentar la paz mediante la profundización de la comunicación y el intercambio internacional a nivel de persona- persona a través de afiliaciones entre ciudad-ciudad"	(The White House 1956)
2000	The United Nations Development Programme	"una asociación a largo plazo entre las comunidades de diferentes ciudades o pueblos, con una agenda abierta".	(PNUD 2000)
2001	The World Health Organisation	"Colaboración formal y sustancial entre dos organizaciones o ciudades".	(WHO 2001, pág.2)
2001	Ahmad	"Una relación de trabajo a largo plazo entre personas de diferentes ciudades, en la cual se busca compartir recursos y unir fuerzas y debilidades para lograr un bien común. El Fortalecimiento de los vínculos entre las personas y las organizaciones se podría expresar a través de los vínculos académicos, profesionales, cívicos y electrónicos".	(Ahmad 2001)
2001	Local Government International Bureau of the United Kingdom	"Un acuerdo de amistad formal a largo plazo en donde se da la cooperación de dos comunidades en diferentes países, las cuales están apoyadas y respaldadas por dos autoridades locales. La idea es que dos comunidades organicen proyectos y actividades alrededor de ciertas dimensiones que a su vez puedan desarrollar un entendimiento entre las comunidades acerca de la historia, la cultura, el estilo de vida, las similitudes y las diferencias de cada una"	(LGIB 2001, pág. 4)
2003	NZIER	"Mecanismo para estimular la conciencia y el entendimiento cultural [entre ciudades] con el fin de aumentar el flujo de ideas y promover el intercambio cultural, educativo y deportivo, así como el aumento del turismo y el comercio entre las dos ciudades".	(NZIER 2003, pág. 3)
2003	Hsu	"Un canal de comunicación internacional" así como un "canal de diplomacia ciudadana"	(Hsu 2003, pág. 14).
2004	The Council for European Municipalities and Regions	"El encuentro entre dos municipios para actuar juntos dentro de una perspectiva europea, la lucha contra problemas y el desarrollo de lazos cada vez más estrechos y amistosos entre unos y otros"	(Council of European Municipalities and Regions 2004)
2004	Baycany, L y Kundak S.	"Es una asociación entre dos ciudades de países diferentes la cual está basada en el entendimiento cultural y social que permita alcanzar un dialogo cultural, el cual en ciertos casos puede ser humanitario y de alcance de los objetivos del desarrollo".	(Baycany y Kundak 2004, pág. 1)
S.f.	Sister Cities	"Es una red de diplomacia a largo plazo que crea y refuerza las alianzas entre EE.UU. y la comunidad internacional y se esfuerza por fomentar la cooperación mundial en el ámbito municipal, promover el entendimiento cultural y estimular el desarrollo económico"	(SCI 2003c)

Fuente: Tabla elaborada por la autora del presente trabajo de grado con base a la información de las fuentes relacionadas en la tabla.

Anexo 8. Tabla. Potencial de Hermanamientos entre ciudades

BENEFICIOS HERMANAMIENTOS ENTRE CIUDADES				
DIMENSIÓN SOCIAL	DIMENSIÓN ECONOMICA	DIMENSION POLITICA	DIMENSIÓN CULTURAL	DIMENSIÓN ACADEMICA
<p>*Intercambio de experiencias para hacer frente a problemáticas con impacto en la juventud y tercera edad.</p> <p>*Programas relativos a la lucha contra el racismo y la xenofobia.</p> <p>*Fortalecimiento de lazos entre ciudades de países colonizadores con sus ex colonias.</p>	<p>*Establecimiento de Contactos de negocios</p> <p>*Apertura a nuevos mercados y productos de importación y exportación</p> <p>*Reducción de tasas de transacciones y costos</p> <p>*Atracción turística</p> <p>*Convenios entre Industrias específicas de las ciudades (hotelería minería, construcción)</p> <p>*Establecimiento de Festivales y ferias que impulsan diferentes tipos de sectores</p> <p>*Giras de Negocios</p> <p>*Acompañamiento al marketing y diseño de propuestas de cada ciudad que pueden ser vendidas en el exterior.</p>	<p>*Intercambio de conocimiento y experiencias relacionadas con problemáticas específicas (transporte, corrupción, etc.).</p> <p>*Asistencia política (Principalmente entre una ciudad desarrollada y una menos desarrollada)</p> <p>*Cooperación técnica basada en la aplicación de Buenas Practicas</p> <p>*Asistencia en formación y edición de documentos públicos en versiones traducidas.</p>	<p>*Eventos musicales, deportivos y teatrales.</p> <p>*Intercambios de columnas de opinión en periódicos locales</p> <p>*Programas de televisión en los canales locales</p> <p>*Intercambios de exposiciones de arte en museos</p>	<p>*Intercambios Estudiantiles en colegios y Universidades</p> <p>*Publicaciones en revistas académicas</p> <p>*Intercambio de personal de docencia.</p>

Fuente: Tabla elaborada por la autora del presente trabajo de grado con base a la información de: (De Villiers 2005, pág. 35-107); (NZIER 2003, pág. 4-12), (WHO 2001, pág. 2); (Khuong 2003, pág. 11); (Zapata 2007 pág. 107).

Anexo 9. Formato y resultado de encuestas

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

Objetivo de la encuesta: obtener información sobre la opinión de los encuestados en relación al hermanamiento implementado entre la ciudad de Miami Beach y la ciudad de Santa Marta.

Universo: Compuesto por hombres y mujeres mayores de edad residentes permanentes de la ciudad de Miami Beach y ex miembros o miembros activos del Comité de Sister Cities de la ciudad.

Representatividad: Para las encuestas la representatividad del 100% equivale a las seis personas a las que fue posible realizar la encuesta.

Tamaño de la Muestra: Conformada por 6 personas elegidas en forma aleatoria a partir de la base de datos de la alcaldía de Miami Beach.

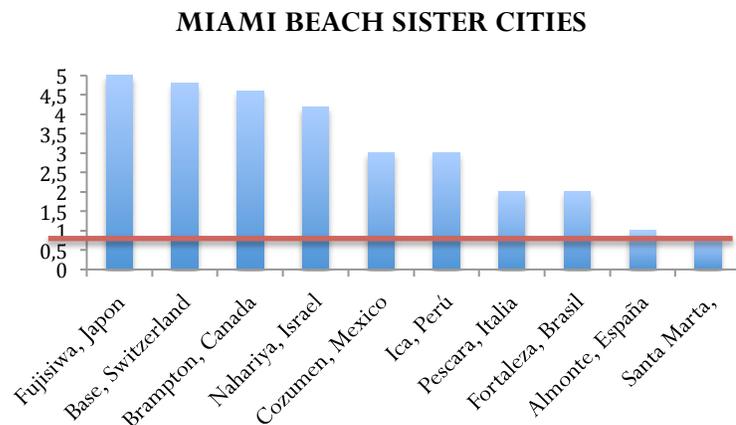
Instrumento de recolección de datos: Se diseñó un cuestionario estandarizado con preguntas abiertas y cerradas.

Fecha de aplicación del cuestionario: Semana del 3 de Febrero al 7 de Febrero de 2014.

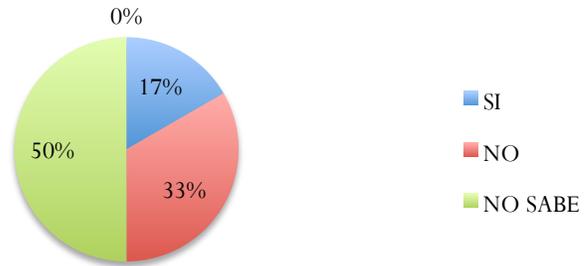
Parte I.

La Ciudad de Miami Beach y su programa “Sister Cities”

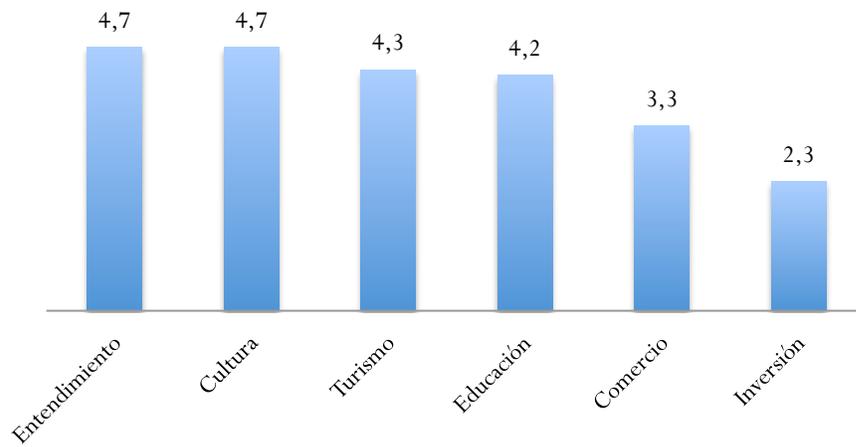
1. Califique la relación entre la ciudad de Miami Beach con cada una de sus ciudades hermanas (donde 1 representa una relación no dinámica y 5 una relación altamente dinámica).



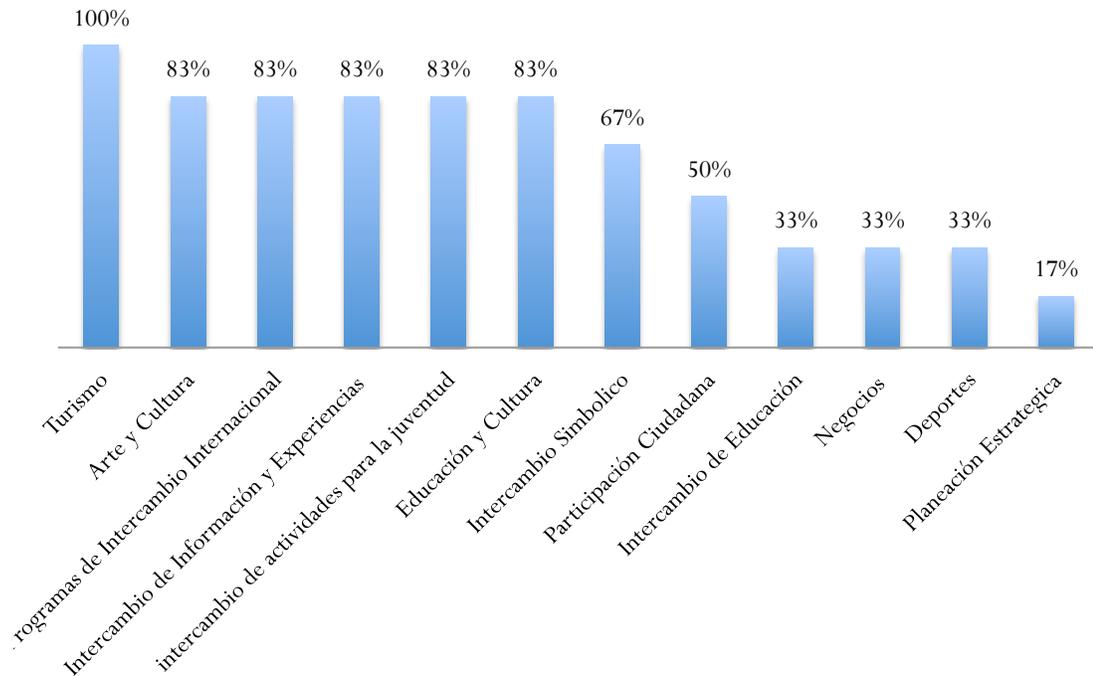
2. La ciudad de Miami Beach cuenta con una estrategia escrita para el desarrollo de sus hermanamientos?



3. Por favor, indique de 1 a 5, siendo 1 el objetivo menos importante y 5 el objetivo más importante dentro de las relaciones de hermanamiento:



4. Qué categorías piensa usted son importantes en una relación entre ciudades hermanas?



5. Cuáles cree usted que son las fortalezas de la ciudad de Miami Beach para el éxito de su programa de hermanamiento “Sister Cities”?

Dentro de la encuesta las fortalezas que se encontraron fueron las siguientes:

- Miami Beach es un destino turístico.
- Miami Beach cuenta con participación de sus ciudadanos en el programa.
- Miami Beach tiene lazos diplomáticos fuertes con las ciudades hermanas y mantiene turismo entre las ciudades.
- Miami Beach le apuesta al intercambio de estudiantes entre sus ciudades hermanas.
- Miami Beach cuenta con reconocimiento internacional.
- Miami Beach cuenta con diversidad demográfica.
- Miami Beach es expertisa en turismo.

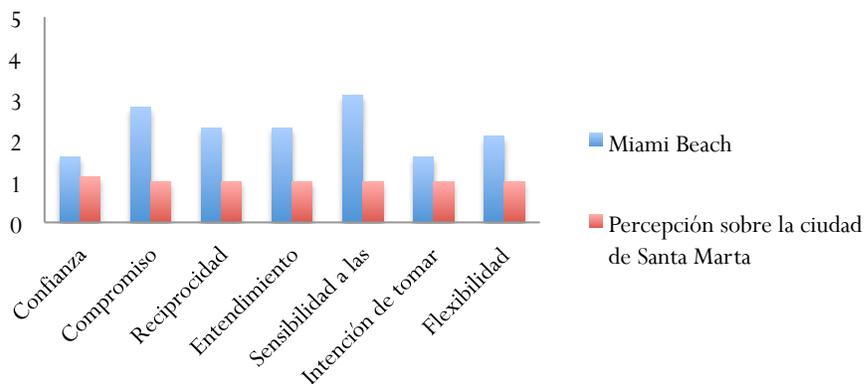
- Miami Beach es una ciudad activa en cuanto a la organización de actividades deportivas y para jóvenes con sus ciudades hermanas.

Por último, Diana Martínez ex liason –coordinadora- del programa es decir la persona encargada del comité de Sister Cities en la ciudad de Miami Beach señaló que para que el Programa de Ciudades Hermanas de Miami Beach pudiese tener éxito, éste debe tener 5 factores claves: 1) relación recíproca entre las dos ciudades 2) Un representante activo de cada ciudad 3) Un alcalde comprometido de cada ciudad 4) Un apoyo y administración con su correspondiente liason que prepare, desarrolle y lidere el comité, y por último al menos 5) un evento anual que conecte a las dos ciudades.

Parte II:

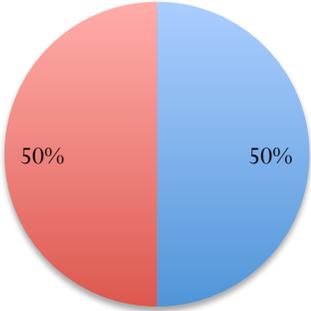
La relación “Sister Cities” entre la ciudad de Miami Beach y la ciudad de Santa Marta.

1. Qué tan fuerte son las siguientes actitudes mostradas por parte de la ciudad que usted representa y la ciudad de Santa Marta en la relación de hermandad? (En donde 1 señala la ausencia de esa actitud y 5 señala la existencia de esa actitud en el nivel más alto)



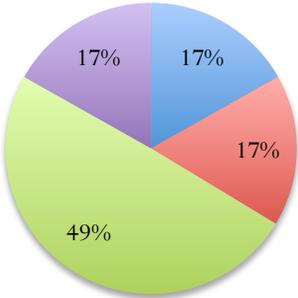
2. Cómo puede describirse el estado de la relación entre la ciudad de Miami Beach y Santa Marta?

■ Muerta ■ Necesita reactivarse inmediatamente o sino se finalizará

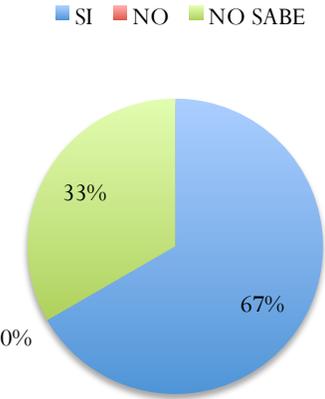


3. Cómo calificaría el éxito de la relación de hermanamiento entre la ciudad de Miami Beach y la ciudad de Santa Marta hasta ahora en términos de alcance de objetivos y metas?

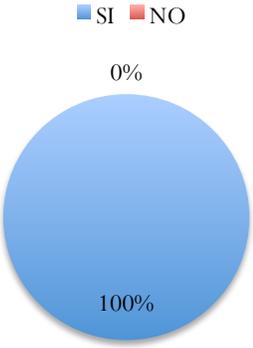
■ NO SABE ■ UN FRACASO TOTAL ■ FRACASO ■ NUETRO



4. Durante el tiempo en el que usted fue parte del comité “Sister Cities” de la ciudad de Miami Beach ha habido algún acercamiento por parte de la ciudad de Miami Beach a las autoridades locales de Santa Marta?



5. Cree usted que la ciudad Miami Beach y la ciudad de Santa Marta podrían tener una mejor relación de hermanamiento?



Anexo 10. Acuerdo. Acuerdo de Hermanamiento Santa Marta y Cocoa Beach.

65-34

A RESOLUTION OF THE CITY
 OF COCOA BEACH, FLORIDA, ~~COLOMBIA,~~
 EXTENDING AN INVITATION ~~TO THE~~ ^{SISTER CITY} INVITING
 CITY OF SANTA MARTA, REPUBLIC OF
 SOUTH AMERICA, ~~TO~~ ^{BECOME} A
 IN THE PEOPLE-TO-PEOPLE PROGRAM
 AND
 OF COCOA BEACH, TO PARTICIPATE
 PROGRAM, IN SAID

WEREAS, the "People-to-People" Program was established by the
 President of the United States at the White House in 1956,
 to establish greater friendship and understanding
 between the peoples of the United
 States and other Nations through the medium of direct personal contact,
 and

WHEREAS, the State of Florida in 1963 entered into a
 friendship alliance with the country of Colombia, South America, for the
 purpose
 of encouraging Florida's participation in programs of this nature,
 in conjunction with the ALLIANCE FOR PROGRESS, and

WHEREAS, the City of Cocoa Beach does recognize and endorse this program with the hope that it will lead to a Lasting friendship between the people of Cocoa Beach and Santa Marta.

NOW, THEREFORE, BE IT RESOLVED BY THE CITY COMMISSION OF COCOA BEACH,

FLORIDA:

That the City of Cocoa Beach hereby extends an invitation to the Government and people of the City of Santa Marta, to participate with Cocoa Beach, as its Sister-City in the "People-to-People Program" for the purpose of creating good will and understanding between the people of our two great nations;

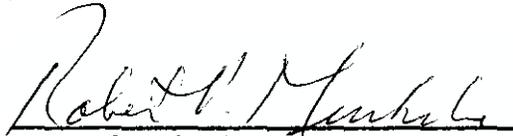
That the City of Cocoa Beach does hereby enter into a Charter Membership of the Cocoa Beach - Santa Marta Sister City Committee, and

does hereby authorize Mr. [Name] to act as an official representative to that Committee for the purpose of carrying out the program;

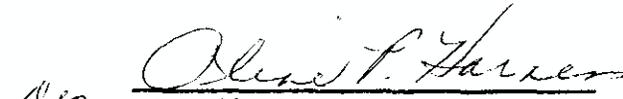
That copies of this Resolution are to be sent to the Mayor and Council of the City of Santa Marta, the American Municipal Association, the United States Department of State, the Embassy of Colombia, the United States Information Agency and the National League of Cities.

ADOPTED a ta Regular Meeting of the City Commission held on the

7th day of October, 1965, A.D.


Robert V. Munksgaard
Mayor-Commissioner

ATTEST:


Olive T. Hansen
City Clerk

Fuente: (City of Cocoa Beach 1965)

Anexo 11. Acuerdo. Acuerdo de Hermanamiento Miami Beach y Santa Marta

RESOLUTION NO. 79-15838

A RESOLUTION APPROVING PARTICIPATION IN THE
UNITED STATES "PEOPLE TO PEOPLE" PROGRAM AS
A SISTER CITY TO SANTA MARTA, COLOMBIA.

WHEREAS, it has been the policy of the United States of America to establish and maintain a "People to People" Program, designed to foster and encourage warm understanding and cordial friendship between the People of the United States of America and other nations, through the medium of direct personal contact; and

WHEREAS, it is the desire and intent of the City Commission of the City of Miami Beach to implement said Program, by affiliating the City of Miami Beach and its People with another City of another nation, possessing inherently similar characteristics and interests, as a Sister City; and

WHEREAS, the People of the City of Santa Marta which was founded in 1529 - 450 years ago - and is the oldest existing city of the Western Hemisphere, have declared this desire to join with the City of Miami Beach in a mutual agreement of friendship and the exchange and promotion of the cultural, economic and social ties between each other; and

WHEREAS, the lofty ideals and principles of Equality, Liberty, Justice and Righteousness are the basic tenets of our people and there exist further similarities amongst them;

NOW, THEREFORE, BE IT DULY RESOLVED BY THE CITY COMMISSION OF THE CITY OF MIAMI BEACH, FLORIDA, as follows:

SECTION 1. That this City Commission, on behalf of the City of Miami Beach, Florida, hereby extends an invitation to the Government and people of the City of Santa Marta, Colombia, to participate with the City of Miami Beach, as its Sister City, in the National "People to People" Program, for the purpose of creating between the peoples of our two great Nations and Cities a most cordial and mutually beneficial relationship of harmony, understanding, good will and inspiration.

SECTION 2. That the Honorable Dr. Leonard Haber, Mayor of the City of Miami Beach, Florida, is hereby appointed as the City's representative and Chairman for said program.

SECTION 3. That a copy of this Resolution be transmitted to the Mayor, and other Government Officials of the City of Santa Marta, Colombia; and to the Sister Cities International Program headquarters in Washington, D. C.

PASSED and ADOPTED this 21st day of February, 1979.



Mayor

Attest:



City Clerk

The adoption of the above and foregoing Resolution was moved by the Honorable Dr. Leonard Haber.

Anexo 12. Fact Sheet. Santa Marta

SANTA MARTA

Colombia



"Santa Marta, entre la sierra y el mar"

POBLACIÓN: 469.000 habitantes

IDIOMA OFICIAL: Español.

MONEDA: Peso Colombiano.

CLIMA: Clima cálido y seco, con precipitación media anual de 362 mm, humedad relativa del 77% y rango de temperatura entre los 23 - 32 °c.

SISTEMA POLITICO: Democracia, elección de alcalde por un periodo de cuatro (4) años.

SISTER CITIES: Acapulco - México, Miami Beach - Estados Unidos, Hialeah - Estados Unidos, Varadero - Cuba, Cocoa Beach - Estados Unidos.

PUERTO: SI

EDUCACIÓN: Universidad del Magdalena

SITIO WEB OFICIAL: <http://www.santamarta.gov.co/web/>

NUMERO DE CAMAS: 10.258

CENTRO DE CONVENCIONES: SI

CRUCEROS: SI

GEOGRAFIA: La ciudad de Santa Marta es una ciudad en Colombia la cual se encuentra entre la Sierra Nevada de Santa Marta y el Mar Caribe. El área total del Distrito es de 2,393.35 km².

BRIEF: La ciudad de Santa Marta es una de las ciudades más antiguas de Colombia y Sudamérica. Es la capital del departamento de magdalena, la cual está ubicada al norte de Colombia a orillas del Mar Caribe. La ciudad fue declarada por la UNESCO como Reserva de la biosfera y Patrimonio de la Humanidad en el año de 1979. A día de hoy, existen resguardos indígenas localizados en la Sierra Nevada de Santa Marta, conformados por los grupos étnicos Kogui, Arahucos y Malayos (Arsarios o Wiwas).



PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONOMICAS

1. Turismo

2. Comercio y Actividad Portuaria

2. **Agricultura:** Cultivo de Banano y Café, en menor escala yuca, ñame, frijol, tomate y frutales.

2. **Ganadería:** Carne y leche.

3. **Industria:** Reducida, fabricación de alimentos embutidos y conservas y la manufactura de materiales de construcción.



SITIOS TURISTICOS Y CULTURALES:

- Diferentes Playas
- Parque Natural Tayrona
- Quebrada Valencia
- Ciudad Perdida
- Museo Bolivariano de Arte contemporáneo
- Museo del Oro Tayrona
- Museo del Mar y la Cultura Tayrona
- Sierra Nevada de Santa Marta
- Malecón de Bastidas
- Catedrales
- Quinta de San Pedro Alejandrino
- El museo del Oro en La Casa de La Aduana
- Claustro de San Juan Nepomuceno
- El Convento de Santo Domingo
- El Acuario: Museo del Mar
- Museo Antropológico y Etnológico
- El Puerto Marítimo
- Actividades Náuticas: Buceo en arrecifes y natación con delfines en el acuario.



ACTIVIDADES CULTURALES

Festival Internacional de Teatro del Caribe
Fiesta Del Mar.



Anexo 13. Fact Sheet. Miami Beach

MIAMI BEACH

Estados Unidos / Fact Sheet



"Live, Work and Play"

POBLACIÓN: 93.721

IDIOMA OFICIAL: Ingles, con alto porcentaje de población hispanohablante.

MONEDA: Dólar

CLIMA: Clima subtropical con sol todo el año - la temperatura diaria media anual es de 26 c.

SISTEMA POLITICO: Democracia, elección de alcalde por un periodo de dos (2) años.

SISTER CITIES: Fujisawa, Japón. Santa Marta, Colombia. Almonte, España. Cozumel, México. Ica, Perú. Fortaleza, Brasil. Nahariya, Israel. Brampton, Canadá. Basel, Suiza.

PUERTO: SI

EDUCACIÓN: Universidad de Miami (UM) Universidad Internacional de Florida (FIU)

SITIO WEB OFICIAL: <http://www.miamibeachfl.gov>

NUMERO DE CAMAS: 20,300

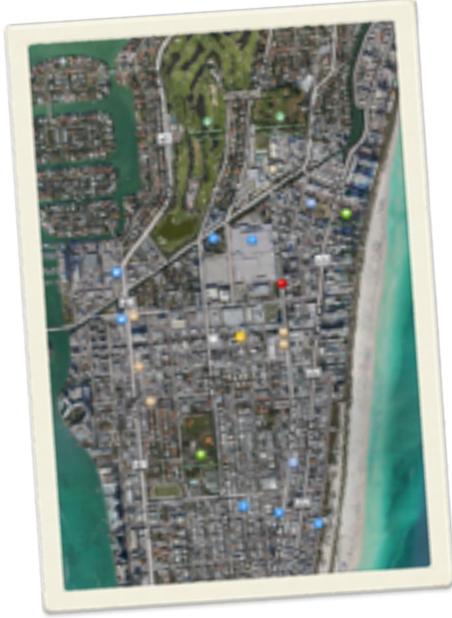
CENTRO DE CONVENCIONES: SI

OFERTA DE BOTES Y CRUCEROS: SI



GEOGRAFÍA

La ciudad de Miami Beach, es una ciudad en Estados Unidos la cual se encuentra entre el Océano Atlántico y la Bahía de Biscayne la cual separa a Miami Beach de la ciudad de Miami. El área total de la ciudad es de 39.3 km².



BRIEF

La ciudad de Miami Beach pertenece al estado de Florida y está ubicada en el condado de Miami Dade, en los Estados Unidos. Con más de 7 kilómetros de playas, 3 Campos de Golf, 20 Parques. Arte y Cultura. Restaurantes y vida nocturna. World-Class Shopping.



PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONOMICAS

1. Turismo
2. Sector Aeronáutico
3. Servicios Financieros
4. Construcción y servicios inmobiliarios

SITIOS TURISTICOS Y CULTURALES

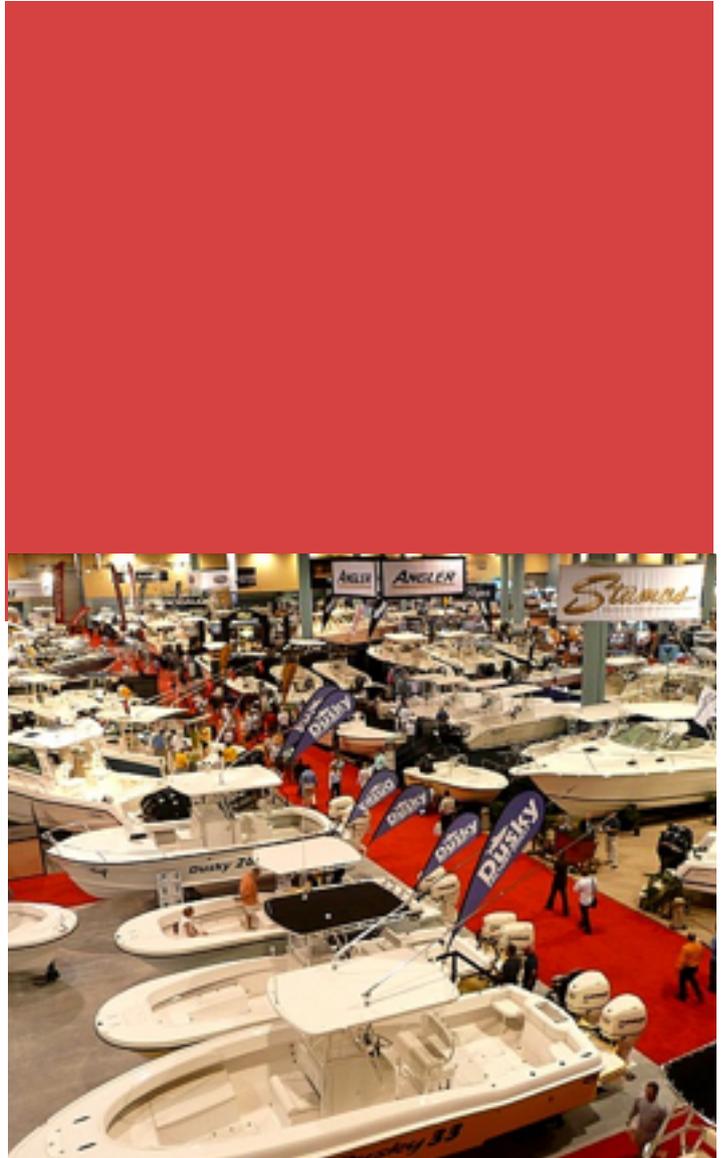
- Diferentes Playas
- Ocean Drive
- Lincoln Road
- Española Way
- Art Deco District (Barrio de Art Deco)
- Teatro Jackie Gleason
- Mansión de Versace
- Memorial del Holocausto
- Jardín Botánico



Ocean Drive
Es una de las zonas más populares de Miami. Se trata de un paseo marítimo situado en el área de **South Beach**

ACTIVIDADES O FIESTAS CULTURALES:

- Fiesta del Orgullo Gay (+ de 4 celebraciones y fiestas)
- Semana de Arte de Basel (Art Basel Week)
- Festival de Artes de Miami Beach
- Festival Multimedia :“Sleepless Night”
- Wine and Food Festival
- Boat Show
- Ultra Music Festival.

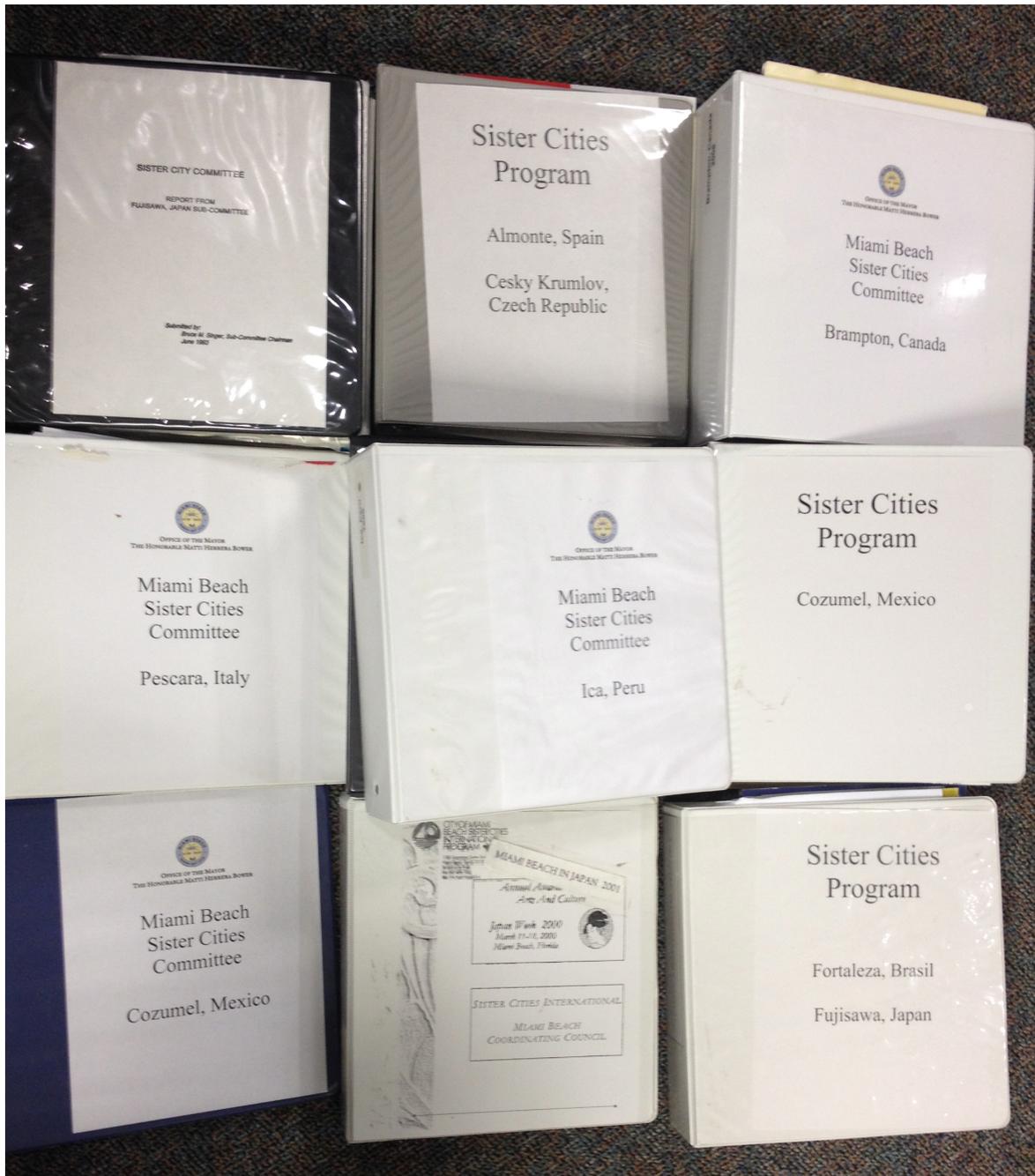


Anexo 14. Foto entrada a la alcaldía de Miami Beach



Fuente: Figueroa, M (2014a). Foto Fachada Alcaldía Miami Beach.

Anexo 15. Foto de Archivo “Sister Cities” de la ciudad de Miami Beach



Fuente: Figueroa, M (2014a). Foto Archivo Alcaldía Miami Beach.

Anexo 16. Paso a Paso Propuesta Alternativa Solución



Fuente: Gráfica elaborada por la autora con base a la propuesta de alternativa de solución desarrollada en el capítulo 3 del presente trabajo.