

Índice de Capacidades Internacionales

La importancia de la internacionalización para el desarrollo de las ciudades



Con el apoyo de



CIG
Centro de Estrategias
Internacionales de Gobiernos
y Organizaciones Sociales



**AUTORIDADES DEL CENTRO DE
ESTRATEGIAS INTERNACIONALES
PARA GOBIERNOS Y
ORGANIZACIONES SOCIALES**

Alfonso Santiago

Director General

Fernando Straface

Director General

Emiliano Martinez Royano

Director Ejecutivo

Francisco Resnicoff

Senior Fellow

Mariana Cammisa

Fellow

EQUIPO AUTOR

Mariana Cammisa
Francisco Resnicoff
Fernando Straface



EQUIPO INVESTIGADOR

David Groisman
Marina Picollo
Leonela Gulizia



DISEÑO

Rodrigo Martínez Ruiz

Edición Noviembre 2024



Prólogos

El “Índice de Capacidades Internacionales” que presentamos en esta publicación tiene como objetivo fundamental llenar un vacío en el estudio del creciente fenómeno de la internacionalización subnacional. Este proceso, que ha cobrado importancia en las últimas décadas, plantea un desafío crucial: ¿cómo medir y entender el grado de internacionalización de ciudades, provincias y regiones, y su impacto en su desarrollo? Conscientes de la relevancia que la internacionalización tiene como motor de crecimiento, **esta herramienta permite evaluar de manera objetiva el nivel de apertura global de los territorios, proporcionando un diagnóstico que orientará la toma de decisiones estratégicas para maximizar los beneficios de su proyección internacional.**

En este contexto, el índice no solo facilita un diagnóstico certero, sino que también identifica oportunidades y desafíos específicos para cada territorio. Con esta información, las autoridades locales podrán **diseñar estrategias más efectivas para aumentar la competitividad global de sus ciudades y provincias, y, al mismo tiempo, asegurar que la internacionalización genere beneficios tangibles para sus habitantes.** Es una herramienta clave para la profesionalización de las áreas responsables de los asuntos internacionales, promoviendo **una gestión más técnica, informada y orientada al futuro.**

El trabajo que hemos emprendido con este índice junto al **Centro de Estrategias Internacionales de Gobiernos y Organizaciones Sociales (CIG) de la Universidad Austral** está en perfecta sintonía con los objetivos de la **Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)**. La creación de oportunidades para construir un futuro mejor pasa por fortalecer las capacidades locales en un mundo cada vez más interconectado. Es precisamente en ese cruce entre lo global y lo local donde la internacionalización encuentra su mayor potencial para contribuir al progreso social y económico.

Finalmente, este esfuerzo está alineado con nuestra misión de trabajar directamente con los gobiernos de nuestros 23 países miembros. Fortalecemos sus políticas públicas con herramientas como este índice, que permiten una gestión más eficaz y consciente del rol de la internacionalización en el desarrollo de sus territorios. A través de programas y proyectos, diseñados y ejecutados por profesionales comprometidos, seguimos creando valor para toda la sociedad, promoviendo una integración global que sea inclusiva y sostenible, y que responda a las prioridades nacionales y locales.

Luis Scasso

Director - Oficina en Argentina
Organización de Estados Iberoamericanos para la
Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)

Los estados provinciales y las ciudades con un perfil global desempeñan un rol determinante en la inserción de las economías de América Latina en las cadenas de valor mundiales. En un contexto geopolítico signado por desafíos como la seguridad energética y alimentaria, la transición verde y el desarrollo de industrias creativas intensivas en conocimiento, **los gobiernos subnacionales buscan potenciar su acción internacional para influir directamente en el desarrollo de sus territorios y, en consecuencia, en la calidad de vida de sus habitantes y visitantes.**

La proyección internacional de las provincias y ciudades se sostiene en dos dinámicas complementarias: **la competencia y la cooperación**. Por un lado, compiten para atraer y retener talento humano, inversiones y visitantes, acoger grandes eventos y posicionarse en las agendas globales de desarrollo. Por el otro, cooperan para intercambiar buenas prácticas, liderar debates y construir redes para encontrar soluciones comunes a problemas globales — como la creación del Urban 20.

En este contexto, en 2023 fundamos el **Centro de Estrategias Internacionales de Gobiernos y Organizaciones Sociales (CIG) en la Escuela de Gobierno de la Universidad Austral**. La misión del CIG es mejorar el conocimiento sobre tendencias globales y las estrategias de proyección internacional de provincias y ciudades de todo el mundo. Nuestro trabajo se organiza en tres ejes: capacitación, investigación e incidencia en debates globales y asistencia técnica. A través de las distintas iniciativas buscamos **conectar a los hacedores de política con la academia, el sector privado y las instituciones de financiamiento y cooperación internacional.**

El **Índice de Capacidades Internacionales**, elaborado por el CIG con el **apoyo de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI)**, representa un paso más en esta dirección. Su objetivo es **evidenciar la relación entre internacionalización y desarrollo**, además de ser una **herramienta práctica de benchmarking global, identificar oportunidades que permitan maximizar los beneficios** de la internacionalización y promover una **mayor profesionalización de las áreas responsables de asuntos internacionales.**

El Índice forma parte de una serie de [herramientas estratégicas](#) del CIG para **construir conocimiento especializado y una visión integral de la diplomacia subnacional**. Junto a otras iniciativas globales, puede convertirse en un **elemento clave para desarrollar estrategias internacionales cada vez más exitosas, ancladas en la evidencia y con un fuerte potencial accionable.**

Fernando Straface

Director General

Centro de Estrategias Internacionales
de Gobiernos y Organizaciones Sociales (CIG)

1. Introducción

En los últimos años, **la internacionalización se ha constituido en un imperativo para el desarrollo de las ciudades**. El avance de la urbanización, la adquisición de nuevas competencias, la consolidación de una economía globalizada y la naturaleza crecientemente urbana de las nuevas agendas globales, transformaron a las ciudades en centros de poder económico y político (Curtis, 2018) y, consecuentemente, en drivers para su internacionalización.

La internacionalización, en definitiva, genera dividendos. Por eso, cada vez más ciudades se dan a sí mismas estrategias de inserción global con el objetivo explícito de maximizar sus oportunidades y expandir su frontera de desarrollo. Como indica Fernández de Losada (2019), las grandes ciudades cuentan con estrategias bien definidas de consolidación de marca y atracción de inversiones, y estos esfuerzos de proyección al mundo se ven recompensados con la movilización de activos importantes para sus economías. Los beneficios de internacionalizarse pueden ser tanto directos -como el rédito económico de la llegada de visitantes extranjeros- como indirectos -aquellos derivados de la reputación de liderar agendas globales de vanguardia. No obstante, cabe aclarar que **no todas las ciudades se internacionalizan; no todas las que lo hacen, lo hacen de la misma manera; y no todas las estrategias de internacionalización son igualmente efectivas en promover el desarrollo**.

¿Cómo reconocer, entonces, una estrategia exitosa de internacionalización? ¿Cómo podemos estimar qué tan internacionalizada está una ciudad, y cómo medimos el éxito relativo de esa experiencia de internacionalización?

Estas preguntas despiertan interés entre especialistas y entre los propios gobiernos locales, pero aún no existen herramientas concretas y estandarizadas que permitan una comparación exhaustiva de su grado de internacionalización.

Existen distintos **índices y rankings** de ciudades que capturan elementos tales como como la competitividad económica, calidad de vida o seguridad ciudadana, entre otros¹. Pero, si bien estos índices cubren aspectos que hacen a la *internacionalización* (y, por lo tanto, son un insumo valioso), *no son herramientas pensadas para medir la internacionalización relativa de una ciudad y, en última instancia, no abarcan la totalidad de las dimensiones que hacen a dicho fenómeno. De hecho, no existe, a nuestro entender, un índice específico de internacionalización de ciudades que abarque todos los elementos constitutivos de ese proceso*.

1. Con el propósito de simplificar la lectura y evitar la redundancia del análisis, este documento incluye a gobiernos subnacionales y regionales dentro de los términos de ciudades y gobiernos locales.

Un índice de ese tipo vendría, entonces, **a llenar un vacío en el estudio del reciente fenómeno de internacionalización de las ciudades. Si la internacionalización contribuye al desarrollo, entender qué tan internacionalizada está una ciudad contribuirá a evidenciar la relación entre ambas variables, al tiempo que permitirá diseñar mejores estrategias y realizar los ajustes necesarios para maximizar los beneficios de la proyección global para dicho desarrollo.** Una herramienta de este tipo permitiría realizar diagnósticos, identificar oportunidades para explotar al máximo los dividendos de la internacionalización, y promover una mayor profesionalización de las áreas responsables de asuntos internacionales en las jurisdicciones locales.

Si la internacionalización contribuye al desarrollo, entender qué tan internacionalizada está una ciudad contribuirá a evidenciar la relación entre ambas variables, al tiempo que permitirá diseñar mejores estrategias y realizar los ajustes necesarios para maximizar los beneficios de la proyección global para dicho desarrollo.

El presente trabajo tiene por objetivo **identificar los principales factores que contribuyen a la internacionalización de las ciudades, las acciones que implementan para consolidar su identidad, reputación y visibilidad a nivel global, y el impacto de la internacionalización en el desarrollo y en la calidad de vida urbana.** En primer lugar, analizaremos las tendencias globales más significativas en relación a la internacionalización de las ciudades. Posteriormente, indagaremos acerca del por qué de la internacionalización; es decir, qué obtienen o esperan obtener las ciudades de su inserción global. A continuación, presentaremos los principales elementos de las estrategias de internacionalización, destacando aquellos que más contribuyen a su éxito. Por último, se presentará un análisis de las herramientas existentes para medir la internacionalización de las ciudades, junto con una propuesta de índice para evaluar de manera integral el grado de internacionalización de las ciudades.

2. El rol creciente de las ciudades en la escena internacional

En general, tiende a asociarse el ámbito internacional a la acción de los estados o gobiernos nacionales. Esta concepción tiene sentido: la arquitectura del orden internacional, el tratamiento de las agendas globales y la participación en la economía internacional estuvieron dominadas por siglos por los estados nacionales. Sin embargo, desde finales del siglo XX **han emergido nuevos actores en la arena internacional, entre los que se destacan las ciudades.**

Según la conocida teoría de la interdependencia compleja propuesta por Keohane y Nye (1988), ya no son sólo los gobiernos centrales los únicos actores que participan en la arena global. Desafiando la perspectiva realista centrada en el rol unitario del Estado, estos autores ponen énfasis en entidades no gubernamentales, movimientos sociales, asociaciones y diversas organizaciones transgubernamentales.

Aquí, cabe destacar el protagonismo de los gobiernos locales como actores políticos legitimados, lo que los diferencia categóricamente de otros actores no gubernamentales-como organizaciones de la sociedad civil y el sector privado. Esto no quiere decir que los gobiernos sean los únicos en contribuir a la internacionalización de la ciudad. De hecho, la proyección internacional de una ciudad depende de las acciones promovidas por el sector público, el privado, y aquellas público-privadas.

Es en esa complejidad en la que se insertan las ciudades. Como afirma Acuto (2021), las ciudades globales funcionan como “centros de poder político, puertas de entrada para el comercio (con puertos marítimos, aeropuertos, ferrocarriles, rutas comerciales, etc.), puntos focales de recopilación y difusión de información y cultura (con importantes instituciones académicas, museos, [...]), sitios primarios de organizaciones religiosas y hubs para la movilidad y/o turismo global”.

La irrupción de las ciudades en el escenario global se encuentra vinculada a dos procesos paralelos que se vienen desarrollando en las últimas décadas: por un lado, **las ciudades se constituyen en actores con peso propio, que miran al mundo en busca de nuevas oportunidades de desarrollo.** Por otro lado, **el mundo mira a las ciudades en busca de innovación, talento y calidad de vida, y como parte de la solución a algunos de los desafíos más grandes de nuestra era.**

2.a. Las ciudades buscan en el mundo nuevas oportunidades para su desarrollo

La globalización y la amplia urbanización mundial han colocado a las ciudades en la vanguardia de la gobernanza global en un sistema multilateral diseñado y creado para los Estados (Creutz, 2023).

El mundo es cada vez más urbano. **Alrededor del 55% de la población mundial vive en ciudades** y se proyecta que esta tendencia se acentúe en los próximos años (ONU, 2018). Al peso demográfico del mundo urbano se suma, además, su peso económico: de acuerdo a la consultora McKinsey, se estima que el **50% del crecimiento del PBI global de las dos últimas décadas se produjo en regiones que ocupan, en conjunto, menos del 1% del territorio** (Romei & Smith, 2022).

50% del crecimiento del PBI global de las dos últimas décadas se produjo en regiones que ocupan, en conjunto, menos del 1% del territorio
Romei & Smith, 2022.

En forma paralela a la urbanización, **las ciudades han ganado autonomía y competencias, y a partir de ello mejores capacidades para diseñar e implementar políticas públicas**. De manera creciente, las administraciones locales buscan convertirse en artífices de su propio desarrollo, explorando diversas maneras de promover el crecimiento económico y la creación de empleo. **Es natural que unidades con más peso demográfico, más peso económico y más autonomía funcional desarrollen una agenda internacional más activa y reclamen, como lo vienen haciendo, “un lugar en la mesa global”**.

Al mismo tiempo, los desafíos que enfrentan se volvieron cada vez más acuciantes. **El cambio climático, las migraciones, las pandemias y la desigualdad social, entre otros fenómenos, tienen epicentro urbano, trascienden las fronteras formales de las ciudades, y abordarlos crea un ambiente favorable que impacta directamente en el éxito de la ciudad**.

La convergencia de estas agendas en **las ciudades las convierten en actores centrales del debate y la búsqueda de soluciones, traducándose en grandes innovaciones en las políticas públicas**. No debería sorprender entonces que busquen asumir el liderazgo de agendas de vanguardia, proponiendo e impulsando

nuevos mecanismos para dar respuesta a los grandes desafíos globales. Para Fernández de Losada y Abdullah (2019), esto se refleja en la presencia de redes de gobiernos locales en las Conferencias de las Partes (COP), su incidencia en la incorporación de una dimensión territorial a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, o su participación en la construcción de la Nueva Agenda Urbana. Estos ejemplos ilustran de manera efectiva cómo las redes de ciudades han conseguido que sus perspectivas sean tomadas en consideración, asegurando que las acciones dirigidas a enfrentar los desafíos globales reflejen sus necesidades, intereses y metas.

Este nuevo liderazgo resulta especialmente relevante en el caso de la acción climática. Las ciudades consumen una gran parte del suministro energético mundial y son responsables de aproximadamente el 70% de las emisiones de gases de efecto invernadero (ONU, 2019). Asimismo, los impactos del cambio climático pueden tener consecuencias catastróficas en entornos urbanos. Por ejemplo, para las ciudades costeras, se estima que el aumento del nivel del mar y las inundaciones se traducirá en pérdidas económicas por hasta un trillón de dólares en 2050 (C40 Cities, 2018).

Por este motivo, muchas ciudades han decidido unirse para amplificar su voz a nivel internacional, cooperar entre ellas y encontrar nuevos aliados para financiar sus planes de acción climática. **Las cumbres de alcaldes en el marco de redes como C40 o Urban 20 constituyen ejemplos de iniciativas que promueven agendas comunes y visibilizan compromisos con un futuro sostenible. En los últimos años, además, el acceso a financiamiento para la acción climática se convirtió en el foco principal de la acción diplomática urbana.** De hecho, según investigaciones recientes (Manfredi Sánchez & Seoane Pérez, 2021) las redes de ciudades están reemplazando a los estados nacionales como los principales impulsores y defensores de la política climática a nivel internacional.

Las cumbres de alcaldes en el marco de redes como C40 o Urban 20 constituyen ejemplos de iniciativas que promueven agendas comunes y visibilizan compromisos con un futuro sostenible. En los últimos años, además, el acceso a financiamiento para la acción climática se convirtió en el foco principal de la acción diplomática urbana.

Este liderazgo urbano genera atención. **Organismos internacionales, instituciones financieras e iniciativas filantrópicas eligen crecientemente a las ciudades para desarrollar proyectos.** Existen numerosos casos de esta nueva tendencia, como el “Cities LAB” o la Red de Ciudades del BID, la “Iniciativa Ciudades con Futuro” o Biodiverciudades de la CAF, el programa “UrbanShift” del Fondo Mundial para el

Medio Ambiente, el “Centro Ross para Ciudades Sostenibles” del WRI, el “Champion Mayors for Inclusive Growth” de la OCDE, o las múltiples iniciativas de Bloomberg Philanthropies con enfoque urbano, entre muchas otras.

El creciente activismo internacional de los gobiernos subnacionales repercute en los vínculos con los gobiernos nacionales. Muchas cancillerías pasaron de subestimar la acción internacional de dichos actores a crear espacios de cooperación y coordinación. No es casual, por ejemplo, que el Departamento de Estado de Estados Unidos haya creado la oficina del “Representante para la diplomacia de ciudades y estados” (*Special Representative for City and State Diplomacy*), encargada de articular la política exterior nacional con la subnacional; o que la Cancillería argentina cuente desde hace pocos años con el Consejo Federal de las Relaciones Exteriores y Comercio Internacional, cuyo objetivo es constituirse como un foro de intercambio, asesoramiento y coordinación entre el Estado Nacional y las provincias.

2.b. El mundo mira a las ciudades

No sólo las ciudades buscan mayor protagonismo internacional: otros actores también se lo demandan. Esto se debe, principalmente, a que el **crecimiento económico está cada vez más basado en el capital humano y el talento, y estos tienden a encontrarse en las ciudades.**

Richard Florida (2000) afirma que “el conocimiento ha reemplazado a los recursos naturales y el trabajo físico como fuente de creación de riqueza y crecimiento económico. En esta nueva era, el talento se ha convertido en el factor de producción clave”. El autor se refiere al capital humano de las ciudades como “**la clase creativa**” (*the creative class*), que incluye a trabajadores de ciencia y tecnología; negocios y management; artes, medios culturales y entretenimiento, entre otros. **A la hora de elegir dónde radicarse, esta nueva clase creativa no sólo analiza factores estructurales como el tamaño del mercado de trabajo, los salarios medios o el transporte, sino también elementos como la calidad de vida, la diversidad social, la vida cultural, el deporte y la vida nocturna.**

Peter Jackson, director y productor de “El señor de los anillos”, expresó esta tendencia de manera muy clara. Cuando le preguntaron por qué había elegido la ciudad de Wellington en lugar de Los Ángeles para desarrollar la trilogía, explicó que deseaba liberarse de “una ciudad 24/7, híper-competitiva, donde te pasás 2 horas atrapado en el tráfico y gastás cada centavo que tenés en poder comprar una casa”.

Según Jackson, “no toda la gente creativa quiere vivir así. Muchos de ellos quieren un balance entre trabajo y calidad de vida, quieren vivir en un lugar con un maravilloso ambiente al aire libre, estar cerca del agua, y poder costearse vivir allí y traer a sus familias” (Florida, 2005).

El ascenso de la “clase creativa” coincide con una tendencia a la descentralización de las actividades de empresas globales. Este tipo de firmas **expanden sus operaciones al tiempo que buscan beneficiarse de las economías de aglomeración**, es decir, de aquellos espacios con abundante disponibilidad de talento, innovación y contactos (Sassen, 2005). Un ejemplo que ilustra esta combinación de factores es el de la ciudad de Houston, que en 2023 obtuvo el puesto como la mejor ciudad estadounidense para las multinacionales extranjeras en el ranking elaborado por el Financial Times y Nikkei (FT-Nikkei Investing in America Ranking, 2023). Este reconocimiento fue otorgado debido a su oferta de políticas favorables a los negocios, excelente logística y conectividad, costo de vida asequible y una comunidad diversa. No resulta sorprendente, entonces, que su área metropolitana sea hogar de 26 empresas de Fortune 500.

Adicionalmente, **la evolución del trabajo remoto en el contexto post-pandemia ha facilitado aún más la movilidad del talento**, destacándose la consolidación del perfil de los llamados “**nómades digitales**”: profesionales que, gracias a la tecnología, la globalización y la naturaleza de las industrias en las que se desempeñan eligen radicarse temporalmente en aquellas ciudades que encuentren más atractivas. De esta manera, las empresas innovadoras (particularmente las de base tecnológica) pueden ampliar su selección de talento más allá de los mercados de trabajo locales, permitiendo a sus empleados trasladarse a ciudades con mejor calidad de vida (Florida et al., 2023).

Entonces, a modo de síntesis, en este primer apartado destacamos cómo el avance de la urbanización y la consolidación de capacidades y atribuciones para la implementación de políticas públicas, han impulsado la internacionalización de las ciudades en las últimas décadas. **La diplomacia de ciudades es un fenómeno peculiar, que surge por la combinación de dos factores -su propia necesidad de abrirse al mundo en búsqueda de oportunidades de desarrollo y la demanda de actores internacionales a que las ciudades actúen globalmente- distinguibles analíticamente pero relacionados entre sí en los hechos.** Un corolario de esta afirmación es que, aunque siempre referenciada de alguna manera en la política exterior de sus países, la acción internacional de las ciudades no puede explicarse

como una extensión acrítica de dicha política. De hecho, **la diplomacia local puede combinar -y a menudo combina- lógicas de confrontación y de convergencia con respecto a las políticas exteriores de sus países.** Y en ambos casos esa acción internacional puede otorgar dividendos.

Así, **algunas acciones a nivel urbano pueden “derramar” atributos al país en su conjunto.** Este es, por ejemplo, el caso de Lima, cuyo posicionamiento como destino gastronómico ha contribuido a que Perú gane el premio al Mejor Destino Culinario del Mundo de World Travel Awards durante ocho años consecutivos. De manera similar, Londres trabaja junto a la agencia MedCity para impulsar la industria de la salud a nivel local, posicionando al Reino Unido como una potencia en la materia a nivel global.

No obstante, **también es posible que la política exterior local se enfrente a la nacional.** Cuando el ex-Presidente Donald Trump anunció la salida de los Estados Unidos del Acuerdo de París, casi 300 alcaldes del país firmaron la declaración “*We are still in*” adhiriendo a los objetivos del acuerdo: “El anuncio de la administración Trump socava un pilar fundamental en la lucha contra el cambio climático y daña la capacidad del mundo para evitar los efectos más peligrosos y costosos del cambio climático...Es imperativo que el mundo sepa que en los Estados Unidos, los actores que proporcionarán el liderazgo necesario para cumplir con nuestro compromiso de París se encuentran en los ayuntamientos, capitales estatales, gobiernos tribales, colegios y universidades, inversionistas y empresas. Juntos, seguiremos participando activamente con la comunidad internacional (...)” (We Are Still In Declaration, 2017). Estas **tensiones crecientes entre gobiernos subnacionales y gobiernos centrales en materia internacional es atribuible a los mayores niveles de autonomía que los primeros han ido adquiriendo en los últimos años.**

Asimismo, **las nuevas agendas de vanguardia representan una oportunidad para que las ciudades adquieran un mayor liderazgo a nivel internacional, construyan alianzas y adquieran financiamiento para un desarrollo sostenible.** Por último, el advenimiento de una economía globalizada, centrada en el talento, generó una creciente competencia en el ámbito de la “**economía del visitante**”, y convirtió a aquellas ciudades más competitivas y con mejor calidad de vida en destino preferencial de la clase creativa y de las empresas que buscan contratar sus servicios.

3. ¿Por qué se internacionalizan las ciudades?

De las tendencias analizadas en las secciones anteriores surge que existen distintas motivaciones para internacionalizarse: obtener prestigio y liderar agendas globales, posicionar a un alcalde o gobernador a nivel internacional o explotar una ventaja competitiva en una determinada industria, por nombrar algunas. **Existe un abanico muy amplio de acciones de internacionalización y cada una responde a diferentes objetivos.**

Frente a esta diversidad de experiencias parecería difícil consensuar una respuesta única a la pregunta ¿por qué se internacionalizan las ciudades?. Sin embargo, puede argumentarse que todas las experiencias de internacionalización comparten un elemento común: **las ciudades se internacionalizan porque les reporta dividendos. O, dicho de otra forma, porque entienden a la internacionalización como un vector del desarrollo.**

La identificación de dividendos se encuentra expresada claramente en distintas estrategias de internacionalización. Por ejemplo, la Estrategia de Internacionalización de Bogotá (2021) establece que para la Ciudad **“la internacionalización no es un fin en sí mismo, sino una herramienta para cumplir con los objetivos de desarrollo territoriales”** y define como principal objetivo posicionar a Bogotá como referente global de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) por medio de la consolidación de alianzas que den valor agregado a las políticas públicas y la gestión distrital.

En esta misma línea, la Estrategia Global de Chicago (2017) señala que la ciudad no debería tener que elegir entre solucionar los problemas domésticos o expandir su posicionamiento a nivel global. Las ciudades con estrategias de internacionalización exitosas, se argumenta allí, abordan ambas dimensiones: **“prosperan en el extranjero a partir de una base local sólida, y los residentes en el país se benefician del alcance global de su ciudad”.**

De manera similar, la Estrategia de Proyección Internacional de la Ciudad de Buenos Aires (2019) destaca que, en la medida en que la Ciudad sea más reconocida en el mundo por su calidad de vida, será posible atraer más visitantes, estudiantes y negocios. “Así, la Estrategia promueve un círculo virtuoso: **a mejor posicionamiento de la Ciudad sobre la base de su calidad de vida, más oportunidades para su desarrollo, que al mismo tiempo contribuyen a mejorar la calidad de vida”.**

Existen ciudades que llevan décadas percibiendo dividendos de sus estrategias de internacionalización. **El caso por excelencia es el de la Ciudad de Montreal que, a**

través de la organización público-privada “Montreal Internacional”, ha contribuido a atraer proyectos de inversión extranjera directa valorados en 24.000 millones de dólares desde su creación en 1996. Esto, se calcula, ha dado lugar a la creación y mantenimiento de 80.000 puestos de trabajo (Montreal International, disponible en: <https://www.montrealinternational.com/en/about/>).

Otro caso de éxito es el de London & Partners, la agencia para la promoción económica y turística de la Ciudad de Londres, que **desde 2011 aportó £3.4 billones a la economía local y ayudó a crear y mantener más de 70.000 puestos de trabajo** (London & Partners, disponible en: <https://www.londonandpartners.com/about-us>). La estrategia de London & Partners abarca desde la atracción de congresos, eventos culturales y deportivos hasta el apoyo para la internacionalización de empresas locales y la creación de nuevas oportunidades de negocio, entre otras actividades.

Con un mayor foco en la economía del visitante, la ciudad de Bilbao también ha logrado obtener beneficios de la internacionalización. Luego de la crisis urbana y social producto del declive de la industria siderúrgica en la década del 80', la ciudad implementó una transformación urbana integral y apostó a capitalizar sus activos turísticos y culturales (Muñiz Martínez, 2009). Gracias a esta estrategia, hoy es internacionalmente conocida por su cultura, arquitectura y oferta artística. El icónico museo Guggenheim, por ejemplo, ha dinamizado un flujo turístico que previamente era casi inexistente. De esta forma, **Bilbao pasó de 121.000 visitantes en el verano de 2003 (El País, 2003) a 454.828 en 2023 (Bilbao Turismo, 2023).**

De manera similar, la Ciudad de Buenos Aires priorizó en su estrategia de internacionalización la atracción de estudiantes internacionales y nómades digitales. **A través del programa “StudyBA”, creado en 2016, se propuso convertirse en una de las mejores ciudades del mundo para estudiar. En 2023 logró recuperar el flujo de estudiantes internacionales suspendido durante la pandemia. Los más de 80.000 estudiantes internacionales generaron un impacto económico calculado de USD 500 millones para ese año (GCBA, 2023).** Por otro lado, la Ciudad implementó en 2022 el programa “Nomads BA”, a través del cual se buscó atraer nómades digitales a través de incentivos a la estadía, campañas de marketing y posicionamiento (se celebraron dos ediciones de la “Conferencia para nómades digitales de América Latina”) y la colaboración con el gobierno nacional en el lanzamiento de una visa especial para el segmento, implementada en 2022. **Buenos Aires pasó de recibir 9.600 nómades en 2021, a 74.200 en 2023, con un impacto económico estimado en USD 154 millones (GCBA, 2023).**

Otras ciudades también han logrado impulsar la agenda de desarrollo sostenible a partir de la cooperación en agendas de vanguardia. Tal es el caso

de las ciudades miembro de la red 100 Ciudades Resilientes, que obtuvieron financiamiento para elaborar sus primeras estrategias de resiliencia urbana, un instrumento de planificación innovador. De manera similar, muchas ciudades de la red C40 obtuvieron apoyo para la elaboración de sus Planes de Acción Climática, que constituyen una hoja de ruta para alcanzar la carbono neutralidad a nivel local hacia 2050. Abundan los ejemplos de instancias de cooperación en la materia, que otorgan beneficios tangibles a las ciudades.

Hasta aquí hemos mencionado ejemplos de acción internacional que reportan dividendos directos a las ciudades. Sin embargo, **la acción internacional también puede reportar beneficios indirectos, producto de la construcción de prestigio.** Este es el caso, por ejemplo, de la Ciudad de París, que consistentemente se ha propuesto construir un rol de liderazgo en la agenda de acción climática, siendo sede de la COP 21 en 2015 -donde se firmó el tratado homónimo-, presidiendo la red de ciudades C40 entre 2016 y 2019, y posicionándose bajo el concepto de “ciudad de 15 minutos”. Como se expresa en la cuarta actualización de su Plan de Acción Climática (2024), la Ciudad de París se presenta como “una voz única y ambiciosa a nivel internacional, que defiende el lugar de las ciudades en las negociaciones internacionales y el principio del financiamiento directo para sostener sus trayectorias de carbono”.



El liderazgo de agendas globales otorga prestigio a una ciudad: señala trayectorias, promueve compromisos y genera atención por parte de audiencias especializadas y potenciales socios estratégicos. Estar en el centro de una temática valorada por otros actores globales puede generar recursos directos en materia de cooperación y financiamiento de dicha agenda, pero también implica dividendos de manera indirecta. Si bien no es posible cuantificar de manera adecuada los beneficios de estas acciones, **el liderazgo en agendas de vanguardia es un intangible cada vez más relevante en el proceso de toma de decisiones, tanto de empresas como de individuos.**

El liderazgo de agendas globales otorga prestigio a una ciudad: señala trayectorias, promueve compromisos y genera atención por parte de audiencias especializadas y potenciales socios estratégicos.

Un ejemplo ilustra este punto: en 2019 (y de nuevo en 2023), un grupo de empleados de Amazon organizó una protesta. No reclamaban aumentos salariales, sino que la empresa adopte un compromiso mayor con la agenda de cambio climático (Peltz, 2019). Como respuesta, Amazon publicó su Climate Pledge, estableciendo la meta de alcanzar la carbono neutralidad en sus operaciones para 2040. El argumento es simple: las decisiones del capital humano altamente calificado (aquel que tanto empresas como ciudades globales buscan atraer) están cada vez más influenciados por los compromisos que los gobiernos y organizaciones asumen en agendas de vanguardia. A igualdad de condiciones, aquellas empresas y gobiernos que logren consolidar una reputación de compromiso con agendas de vanguardia tendrán más posibilidades de atraer y retener talento y capital humano de calidad. **Ello explica, en parte, por qué algunas ciudades apuestan a liderar estas agendas.**

De esta manera, ya sean directos o indirectos, **las ciudades se internacionalizan porque identifican dividendos que, con el tiempo, se traducen en desarrollo económico y calidad de vida para sus ciudadanos.** En consecuencia, es posible afirmar que **las ciudades más internacionalizadas serán también aquellas con más posibilidades de desarrollo.**

4. ¿Cómo se internacionalizan las ciudades?

Existen innumerables oportunidades de proyectarse internacionalmente: liderar una agenda global, atraer eventos deportivos, organizar foros internacionales, implementar una estrategia de branding para atraer visitantes, promover las inversiones a través de una agencia específica. Los ejemplos podrían seguir. **Esta multiplicidad de avenidas de internacionalización plantea un desafío para los tomadores de decisión locales: las opciones pueden ser infinitas, pero los recursos de las ciudades (especialmente para invertir en internacionalización) nunca lo son.** En un contexto crecientemente competitivo, si esos recursos escasos además se emplean de forma aislada o esporádica, en acciones discretas, sin una estrategia de posicionamiento previamente consensuada, es probable que los esfuerzos de internacionalización se dispersen y no reporten los beneficios esperados. En definitiva: **aquellas ciudades que no cuenten con una estrategia de internacionalización con una visión definida, prioridades claras y acciones asociadas, se encontrarán en desventaja frente a aquellas que sí la tengan.**

Ello explica el reciente **auge de estrategias de internacionalización a nivel subnacional.** Estas iniciativas permiten identificar actores externos e internos con vocación global, crear una gobernanza del proceso de internacionalización y, a partir de allí, establecer prioridades, acordar metas y medir resultados, de manera de poder demostrar su valor a la ciudadanía y a las autoridades políticas.

A continuación, analizaremos algunos ejemplos de las estrategias de internacionalización de ciudades desarrolladas en los últimos años:



London & Partners la organización público-privada que lidera la estrategia de internacionalización de Londres, tiene como misión apoyar sectores de alto crecimiento, ofrecer recursos a pequeñas empresas, impulsar la economía del visitante, fortalecer la marca de Londres y crear asociaciones rentables para reinvertir en el crecimiento económico de la ciudad. En su

estrategia de 2023 estableció como uno de sus principales objetivos el crecimiento de los negocios con eje en el sector de las ciencias de la salud. En este marco, crearon una asociación con Med City, la organización clúster para el sector de salud y ciencias de la vida en Londres. Esta asociación contribuye a impulsar la innovación, atraer inversiones y continuar desarrollando el sector de ciencias de la vida en la capital, con el objetivo de consolidar la posición del Reino Unido como una potencia científica global (Med City, s.f).



La estrategia de internacionalización de Bogotá tiene por objetivo posicionar a la ciudad como un referente global en la implementación de la Agenda 2030. Para lograrlo, la ciudad ha enfocado sus esfuerzos en dos líneas de acción: desempeñar un rol de liderazgo en redes internacionales relevantes y presentar un Reporte Local Voluntario para destacar el avance en el cumplimiento de los ODS. Asimismo, la ciudad realizó un mapeo de actores internacionales, públicos y privados, que serán claves para generar alianzas y posicionar a la ciudad por su compromiso con la Agenda 2030. Por ejemplo, identifica la necesidad de entablar conversaciones con organizaciones multilaterales de otras regiones del mundo, como el Banco de Desarrollo de Asia y el Banco Africano de Desarrollo (Dirección Distrital de Relaciones Internacionales, 2021).



La elaboración de la estrategia internacional de Madrid propone un plan independiente a las acciones de cooperación internacional para el desarrollo de la ciudad, creando un área específica -Área Delegada de Internacionalización y Cooperación- para planificar de forma estratégica, coordinada y participativa acciones que fortalezcan el rol internacional de Madrid a medio y largo plazo. Asimismo, ofrece una internacionalización que acompañe al conjunto de la acción de gobierno de forma transversal, con capacidad para integrar esfuerzos internos y externos y para generar alianzas público-privadas.



La ciudad de Melbourne, por ejemplo, identifica como uno de sus principales objetivos consolidarse como un hub económico de la región Asia-Pacífico y como la ciudad australiana número 1 para los negocios y startups. Para lograrlo, cuenta con su agencia de promoción de inversiones, Invest Melbourne, que asiste y facilita la experiencia de todas las empresas que deseen radicarse allí. (Invest Melbourne, disponible en: <http://www.melbourne.vic.gov.au/business/invest-melbourne/Pages/invest-melbourne.aspx>)

Las ciudades intermedias también han mostrado una vocación de desarrollar estrategias de proyección internacional enfocadas en el cumplimiento de objetivos específicos. Por ejemplo, la ciudad de **Santa Fe**, en Argentina, enfocó su internacionalización en la construcción de resiliencia urbana y la adaptación al cambio climático. En 2017 logró publicar su Estrategia de Resiliencia gracias al apoyo y financiamiento de la organización 100 Ciudades Resilientes, mientras que en 2018 fue elegida como sede de la nueva oficina de red ICLEI en Argentina.

El punto a destacar es que no todas las ciudades se internacionalizan de la misma manera y que, según cómo se realice, esta internacionalización puede reportar mayores o menores beneficios. Por este motivo, corresponde preguntarse **¿qué factores contribuyen a que la internacionalización de una ciudad sea exitosa? A partir del análisis de diversas estrategias, destacamos 3 elementos clave: la tríada identidad-reputación-visibilidad; las lógicas de cooperación y competencia, y la economía del visitante y las agendas de vanguardia.** A continuación desarrollaremos en profundidad cada elemento.

ESTRATEGIAS INTERNACIONALES EXITOSAS



El primer elemento común a todas las estrategias de internacionalización exitosas son los **3 conceptos clave sobre los que basan su planificación: identidad, reputación y visibilidad**. La identidad constituye “el ADN de la ciudad” (Brookings, 2020). Esto es, aquellos atributos únicos que la distinguen y sobre los cuales la ciudad quiere apoyarse para posicionarse globalmente. Puede tratarse de su historia, cultura, perfil productivo o características geográficas -la cercanía al mar, por ejemplo- como también de aspectos aspiracionales que los actores locales desean potenciar -por ejemplo, posicionarse como una ciudad líder en turismo de negocios. En cualquier caso, esa identidad debe estar conectada de alguna manera al desarrollo: los atributos que se priorice proyectar deben redundar en más oportunidades y una mejor calidad de vida para los residentes.

3 conceptos clave sobre los que basan su planificación: identidad, reputación y visibilidad. La identidad constituye “el ADN de la ciudad” (Brookings, 2020). Esto es, aquellos atributos únicos que la distinguen y sobre los cuales la ciudad quiere apoyarse para posicionarse globalmente.

La reputación representa la medida en que esta identidad se reconoce en el exterior. Es decir, si aquellos atributos priorizados son efectivamente percibidos a nivel internacional. Puede suceder que la ciudad no sea conocida, o que sea conocida por atributos identitarios distintos a los pretendidos. De hecho, suele ocurrir que la identidad pretendida y la reputación estén disociadas. Retornando al caso de la Ciudad de Buenos Aires, durante la elaboración de su Estrategia de

Proyección Internacional (2019) se identificó que, si bien la reputación de la ciudad era alta en América Latina (es decir, era conocida por los atributos que la estrategia buscaba proyectar), fuera de la región la identidad y la reputación diferían, ya sea por desconocimiento o por identificación con otros atributos. En consecuencia, la estrategia planteó como objetivo promover la identidad en geografías y segmentos priorizados.

La visibilidad denota los esfuerzos para acercar la reputación a la identidad pretendida. Como tal, representa el corazón de la estrategia de internacionalización.

La visibilidad comprende la construcción de una narrativa y la elaboración de un plan de acción. Es lo que, en definitiva, determina el éxito de la estrategia. Por ejemplo, la Ciudad de Buenos Aires también se propuso ser un actor relevante en la agenda de cambio climático y, a los fines de alinear su reputación a esta identidad, llevó adelante una serie acciones de alta visibilidad: en 2018, junto a la Ciudad de París, creó el foro Urban 20, que reafirmaba el compromiso de las ciudades con el Acuerdo de París y exhortaba a los países del G20 a acelerar la acción climática. Asimismo, en 2020, el Jefe de Gobierno Horacio Rodríguez Larreta fue elegido vicepresidente por América Latina de C40 -la red que reúne a las principales ciudades comprometidas con la lucha contra el cambio climático. Posteriormente, en 2022, la Ciudad fue sede de la Cumbre Mundial de Alcaldes de C40, y al año siguiente publicó su tercer Plan de Acción Climática, que fija como meta alcanzar la neutralidad de emisiones en 2050 y se encuentra alineado con los objetivos del Acuerdo de París.

4.b. Cooperación y competencia

Un segundo elemento común a todas las estrategias de internacionalización exitosas es que combinan, en mayor o menor medida, lógicas de cooperación y competencia. Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (UCLG) ha estimado que alrededor del 70-80% de las ciudades en el mundo llevan a cabo al menos alguna forma de acción internacional -como la afiliación a redes o asociaciones internacionales (Lara, 2020). Redes de ciudades como Resilient Cities, C40 o Metrópolis proveen diferentes plataformas de intercambio y cooperación técnica en temáticas clave como la adaptación al cambio climático, políticas con perspectiva de género o la creación de empleo. Asimismo, a nivel bilateral, se observa una evolución de la cooperación entre ciudades, pasando de acuerdos de hermanamiento más generales a convenios de cooperación en proyectos y agendas específicas.

En la evolución de la diplomacia de ciudades, Acuto sugiere distintas generaciones (modernas). En primer lugar, a principios del siglo XX, establece a la **diplomacia**

de ciudades basada en relaciones bilaterales entre ciudades, plasmadas en hermanamientos por coincidencias idiosincráticas, culturales, económicas, por propósitos humanitarios, o meramente oportunistas. A mediados de siglo, la diplomacia de ciudades estableció las **bases para diversas formas de cooperación local colectivamente organizada**, que buscaba aprovechar oportunidades multilaterales en un contexto global caracterizado por el surgimiento de comunidades de práctica internacionales. Ya por los '70, en la era del federalismo y la creciente autonomía otorgada a gobiernos subnacionales, surge el concepto de paradiplomacia. (Acuto, 2021)

En la década de los 90, se empiezan a ver las primeras formas de redes entre ciudades que fueron más allá del intercambio entre pares y buscaron **institucionalizar secretariados que faciliten la colaboración y promuevan el uso compartido de recursos y conocimiento**. Uno de los ejemplos que establece Acuto, es ICLEI (Gobiernos Locales por la Sustentabilidad) y cómo Naciones Unidas también lanzó programas -como ONU Hábitat- que propulsaron la transformación de la diplomacia local de hermanamientos a compromisos diplomáticos para con miles de gobiernos locales.

Entre 1990 y 2000, los secretariados expanden sus membresías dando paso a lo que conocemos, hoy, como **redes de ciudades generalistas**, en un principio. Es decir, aquellas que no toman una temática particular y se ocupan de la representación de ciudades bajo una perspectiva ampliada. Luego, sostiene Acuto, “el nuevo milenio ha visto la expansión y diversificación de la diplomacia de las ciudades, lo que ha llevado a **redes especializadas y creadas expresamente para entrelazar la acción política con actividades privadas e intereses filantrópicos**. En relación con esto, esta tendencia marca un cambio generacional en el que la diplomacia de las ciudades involucra agendas políticas globales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. **Las actividades de redes como CGLU, ICLEI y C40, junto con la creciente visibilidad de los alcaldes en el escenario global, anima una narrativa que desafía el enfoque tradicional centrado en la nación. sistema internacional**”. (Acuto, 2021)

Frente a este escenario, **las ciudades apelan a nuevas estrategias de posicionamiento internacional, destacándose su participación en redes de ciudades que les permiten amplificar su voz**. Así, redes como CGLU toman la representación de las ciudades en la arquitectura internacional tradicional. Asimismo, iniciativas como el Urban 20 crean nuevos espacios de liderazgo y cooperación donde las ciudades pueden plantear sus principales desafíos y prioridades de desarrollo.

El **compromiso y liderazgo de las ciudades en las agendas de vanguardia resulta cada vez más contundente, superando en algunos casos el compromiso de los Estados nacionales**. Por ejemplo, para 2019, los Estados Unidos eran parte del grupo de 5 países que aún no habían reportado sus avances en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En contraposición, la Ciudad de Nueva York innovó a partir de la creación de los Reportes Locales Voluntarios (VLR, por sus siglas en inglés), para la localización y reporte de los ODS por parte de las ciudades. Este modelo de reporte ya es utilizado por más de 200 ciudades en todo el mundo (Pipa & Pendrak, 2023).

De todas estas agendas globales, la más relevante (tanto en visibilidad como en materia geopolítica) y la que más cooperación implica (entre ciudades, y entre ciudades y redes) es la **acción climática**. En especial, en lo relativo al financiamiento para la mitigación, adaptación y -más recientemente- pérdidas y daños asociadas al cambio climático. Como hemos adelantado, las ciudades son en gran medida las principales responsables de las emisiones de gases de efecto invernadero y, al mismo tiempo, las que pueden sufrir las peores consecuencias debido a eventos climáticos extremos. No obstante, **la arquitectura internacional aún no refleja del todo esta realidad: los Estados nacionales continúan siendo los protagonistas de las COP y los grandes fondos de financiamiento -como el Fondo Verde del Clima- aún se canalizan, en primera instancia, a nivel nacional**. Esto necesariamente demanda que todos los actores involucrados en la diplomacia local trabajen en conjunto y de manera coordinada para promover los intereses de las ciudades en los foros multilaterales.



La cooperación coexiste con la competencia. Como argumentamos más arriba, **muchas ciudades establecen como prioridad de sus estrategias de internacionalización la atracción de talento, visitantes e inversiones, para lo cual se esfuerzan en posicionar sus ventajas competitivas.** Asimismo, **las ciudades también compiten por liderar agendas,** especialmente si dicho liderazgo se traduce en dividendos en temas priorizados.

Entonces, cabe destacar que **las lógicas de cooperación y competencia no son excluyentes, y el límite entre ellas no siempre es claro.** Existen ámbitos de competencia en los que se coopera -intercambio de experiencias en materia de atracción de estudiantes internacionales, por ejemplo-, y existen ámbitos donde predomina la cooperación pero que admiten competencia -liderazgo de agenda climática o acceso a financiamiento climático-.

4.c. Economía del visitante y agendas de vanguardia

La lógica de cooperación y competencia se corresponde en buena medida con los dos grandes verticales de la internacionalización: la economía del visitante y las agendas de vanguardia. Como argumentamos más arriba, existe interdependencia y complementariedad entre ambas agendas. Por lo tanto, las estrategias de internacionalización tienden a combinar de alguna manera lógicas de cooperación y competencia. Sin embargo, dados los recursos escasos a los que aludimos antes, es normal que las ciudades tiendan a priorizar uno de esos dos verticales por sobre el otro.

En este marco, **la atracción de visitantes se ha constituido en un distintivo de las estrategias de internacionalización,** ya sean turistas, estudiantes, inversores, nómades digitales o *Swifties*. Las ciudades utilizan sus estrategias de internacionalización para potenciar la llamada **“economía del visitante”,** definida como las externalidades positivas que generan las personas que llegan a una ciudad (mayor consumo de bienes y servicios), como así también de las empresas e inversiones que allí se radican.

De esta forma, **muchas ciudades buscan posicionarse como destinos “inevitables”** y centran la construcción de su identidad en experiencias auténticas. En este marco, la cultura, el arte, la arquitectura y la gastronomía se proyectan como activos en la inserción internacional de las ciudades. Un caso paradigmático en este sentido es el de la Ciudad de Lima, que buscó proactivamente ser reconocida como la

capital gastronómica de la región y que, en 2023, se consagró como la sede del mejor restaurant del mundo de acuerdo al listado de World's 50 Best Restaurants, además de otros tres establecimientos incluidos en el ranking (Tegel, 2024). Como mencionamos en el primer apartado, este atributo de la ciudad se derrama al país en su conjunto. El Ministerio de Turismo de Perú estima que el turismo gastronómico genera ingresos anuales que superan los USD 5000 millones, y representa un 4,6% del PBI de Lima Metropolitana (USIL, 2023).

Del mismo modo, **algunas ciudades apuestan a posicionarse a nivel internacional y atraer visitantes a través de megaproyectos de arquitectura.** Por ejemplo, la construcción de las Islas Palmera de Jumeirah en Dubai tiene el objetivo de extender el área costera para acomodar 15 millones de turistas en su plan de construcción cómo destino turístico de lujo en Emiratos Árabes Unidos (Darmaki & Rahman 2008). **La organización de grandes eventos deportivos se utiliza para potenciar la economía del visitante, como así también para regenerar determinados barrios de las ciudades anfitrionas.** En este sentido, los Juegos Olímpicos de Barcelona de 1992 revelan el potencial transformador de los megaeventos. Su organización se enmarcó en una estrategia más amplia de inversiones en infraestructura deportiva y centros de convenciones centrada en un proceso de revitalización urbana. En pocos años Barcelona pasó a duplicar los 1,7 millones de turistas que recibía previo a los Juegos Olímpicos y logró transformarse de una ciudad de veraneo en un destino turístico urbano en sí mismo (Berg, Braun & Otgaar, 2002).

La organización de grandes eventos deportivos se utiliza para potenciar la economía del visitante, como así también para regenerar determinados barrios de las ciudades anfitrionas.

Algo similar sucede con las ciudades que han apostado al **desarrollo de la industria cinematográfica local.** Este es el caso de la ciudad de Mumbai que, a través de Bollywood, ha logrado proyectar su imagen a nivel global, como también consolidarse como un epicentro cultural con eventos como el Festival de Cine MAMI y el *KASHISH Mumbai International Queer Film Festival*.

Por su lado, la ciudad de Sydney logró posicionarse como el principal centro de producción cinematográfica en Australia, con estudios destacados como Fox y Marvel y festivales de renombre como el Festival de Cine de Sydney. La ciudad logró la atracción de inversiones, a través de Screen NSW -la agencia del gobierno que ayuda, promueve y fortalece la industria de las pantallas en el estado de Nueva Gales del Sur-, la radicación de nuevos estudios, y la captación de nuevos proyectos, otorgando

incentivos para el rodaje a productoras internacionales. A través de películas icónicas como “The Great Gatsby” (2013) y “Finding Nemo” (2003) han utilizado la ciudad como escenario, destacando sus emblemáticos lugares como la Ópera de Sídney y el Puente del Puerto. Este destacado uso de la ciudad como telón de fondo no solo ha atraído la atención mundial y promovido la imagen de Sídney como destino turístico, también ha generado un impacto económico directo. Teniendo en cuenta el contenido cinematográfico, televisivo, la producción de juegos digitales y las producciones extranjeras realizadas en el país, contribuyeron con un valor agregado de 3.072 mil millones de dólares y generaron 25,304 empleos equivalentes a tiempo completo en 2014/15. Además, la contribución al turismo internacional por parte del contenido audiovisual australiano se estima en alrededor de 725 millones de dólares en gastos turísticos asociados cada año.

Actualmente, la ciudad de Sydney sigue trabajando para mantener ese posicionamiento, el estreno de la película “Anyone but you” aprovecha los escenarios de la ciudad para mostrarla al mundo mientras se beneficia de la experiencia y del talento de su industria y sus incentivos.

La industria del cine representa una oportunidad para proyectar la identidad de una ciudad, buscando mejorar su conocimiento y reputación, lo que puede contribuir a la atracción de visitantes.

En todos los casos, **se destaca que las ciudades con mayor éxito en la atracción de visitantes primero definieron claramente su identidad, ya sea como capital gastronómica o destino de lujo, y luego implementaron acciones de visibilidad para mejorar su reputación.**

Las ciudades con mayor éxito en la atracción de visitantes primero definieron claramente su identidad, ya sea como capital gastronómica o destino de lujo, y luego implementaron acciones de visibilidad para mejorar su reputación.

5. ¿Cómo medir la internacionalización de las ciudades?

En las secciones anteriores presentamos las principales tendencias globales que guían la internacionalización de las ciudades, los dividendos directos e indirectos que obtienen, las estrategias que elaboran para alcanzarlos, el universo de acciones de internacionalización que implementan, como así también los elementos comunes a toda estrategia exitosa. De esta forma, llegamos a la pregunta central que nos planteamos en este documento, **¿cómo medimos la internacionalización?**

En los últimos años ha surgido una innumerable cantidad de índices y rankings que miden distintos aspectos de la vida y la gobernanza urbana. ***Business of Cities* estima que desde 2007 se han creado más de 500 índices y rankings** que monitorean una heterogeneidad de dimensiones e indicadores vinculados a la calidad de vida, la competitividad, la sustentabilidad y la prosperidad de las ciudades. (Jain & Hamel, 2022)

Uno de los motivos de esta “inflación de índices” es que, dado que agrupan información relevante y la sintetizan en un índice discreto y comparable, son útiles para distintos actores, incluyendo para los propios gobiernos locales. A continuación, identificamos 3 beneficios que los índices proporcionan a las ciudades interesadas en internacionalizarse:

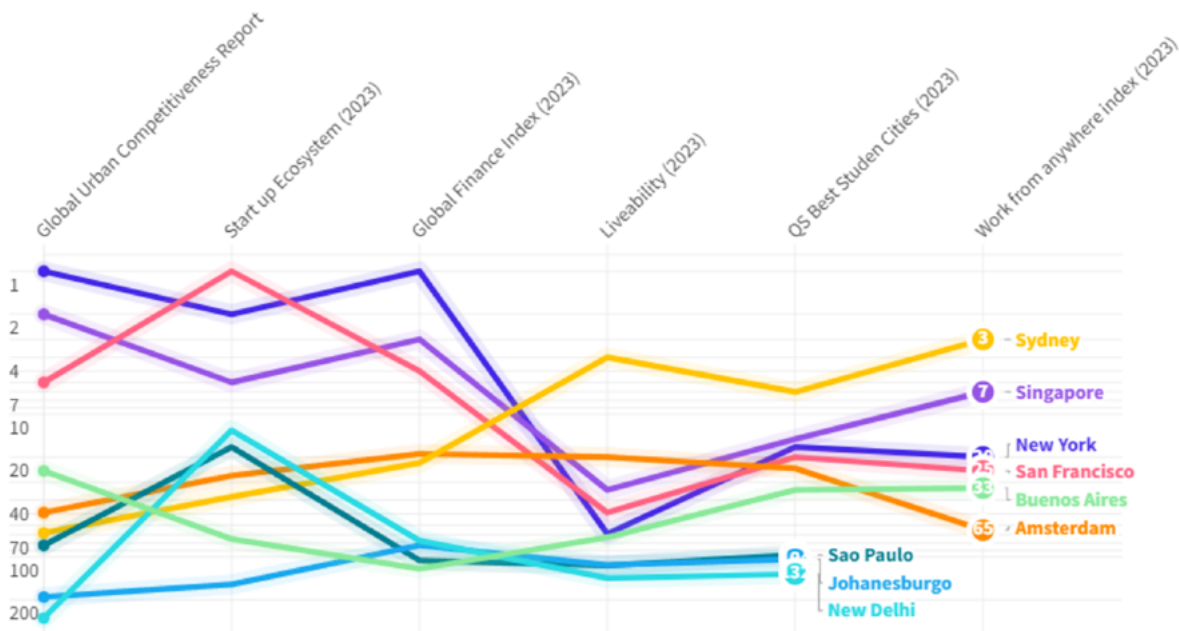
- **Permite evaluar si la identidad que desean proyectar es, efectivamente, percibida de ese modo a nivel internacional.** Este análisis puede representar un punto de partida para diseñar las acciones de visibilidad necesarias y, posteriormente, evaluar su desempeño.
- **Facilita la incorporación de indicadores útiles para la gestión.** Por ejemplo, la ciudad de Tokio utiliza el Global Power City Index del Mori Institute para definir sus metas y objetivos anuales, basándose en la performance que este índice arroja de años anteriores (Jain, D. y Hamel, P. 2022).
- **Ayuda a construir reputación acorde a la identidad pretendida.** La participación en un ranking constituye una acción de visibilidad por sí misma y muchas ciudades la plantean como objetivo per se de sus estrategias de internacionalización.

Dada esta relevancia, hemos seleccionado y analizado los 20 índices de ciudades que consideramos más relevantes, incluyendo el *City Liveability Index de The Economist*, que analiza la calidad de vida urbana; el *Global Urban Competitiveness*

Report de ONU Hábitat, que determina su competitividad, y el *Best Student Cities Ranking* de QS, que evalúa los mejores lugares para vivir y estudiar, entre muchos otros. El análisis de los índices priorizados puede consultarse en el Anexo I.

Dos conclusiones principales surgen de dicho análisis: por un lado, cada una de estas publicaciones refleja el desempeño relativo de las ciudades en su área temática. Muchas de ellas, como la calidad de vida, la competitividad o la sustentabilidad hacen a la internacionalización, pero no capturan la internacionalización como fenómeno en sí mismo. En otras palabras, **muchos de estos índices miden aspectos clave de la internacionalización, pero no la internacionalización como tal**. Esto resulta evidente cuando comparamos las posiciones que ocupa una misma ciudad en distintos rankings: como es de esperar, cuando se miden diferentes variables los resultados son diferentes.

Figura 3 - Comparación de rankings entre ciudades.



Fuente: Elaboración propia a partir de Global Urban Competitiveness Report (2021), Global Finance Index (2023), The Economist Liveability Index (2023), Starlink Start up Ecosystem (2023), QS Best Student Cities (2023), Nestpick's Work from anywhere Index (2023)

La **Figura 3** presenta la diversidad de resultados obtenidos entre 9 ciudades globales en 6 rankings e índices ampliamente reconocidos, que monitorean la competitividad económica, la centralidad financiera, el potencial innovador, la calidad de vida y la economía del visitante. Como podemos observar, **Nueva York es la ciudad más competitiva en términos económicos, pero no en calidad de vida. Del mismo modo, Sydney se encuentra a la cabeza de las ciudades para estudiantes, aunque no así para *start ups*.**

La segunda conclusión se refiere a las dimensiones que esos índices capturan. Muchos elementos centrales en las estrategias de internacionalización no han sido ponderados por ningún índice que conozcamos. **Acciones de cooperación -como la participación en redes de ciudades- o el liderazgo de agendas de vanguardia -como el compromiso para alcanzar la carbono neutralidad o el cumplimiento de los ODS- se encuentran en gran medida ausentes.** Del mismo modo, **existen pocos relevamientos acerca del desarrollo de estrategias de internacionalización y su gobernanza**, que resultan clave para alinear la reputación de una ciudad a su identidad pretendida. El proyecto de *Cities and International Engagement Survey* del *Chicago Council on Global Affairs* y la Universidad de Melbourne es una notable excepción en esta materia (Pejic, 2022). El *Global Cities Index de Oxford Economics*, por ejemplo, tiene la particularidad de medir a la internacionalización de las 1.000 ciudades más grandes del mundo. Las categorías seleccionadas influyen en la internacionalización, pero no capturan la capacidad de *policy making* internacional de los gobiernos locales (Britton, Bernard-Sasges y Bowen, 2024).

Una herramienta muy completa es el *Multilevel Diplomacy Map* del *Truman Center*, que detalla cómo se está desarrollando la diplomacia subnacional, dónde se concentra y las prioridades locales que promueve en los 50 estados de Estados Unidos (Truman Center, 2024). Algo similar podría decirse del *Global Diplomacy Index del Lowy Institute* (Lowy Institute, 2024), que contabiliza la cantidad de representaciones diplomáticas que tienen distintas ciudades a nivel global. Ello sin dudas es una medida de vinculación internacional, pero difícilmente sea el único indicador válido para medir la internacionalización.

El relevamiento realizado de índices y rankings de ciudades demuestra que no existe en la actualidad una herramienta que mida el fenómeno de la internacionalización de manera integral, incorporando y ponderando todas las dimensiones relevantes. Dicho de otra manera, no tenemos conocimiento de una herramienta que ordene a las ciudades de acuerdo a su grado de internacionalización.

No existe en la actualidad una herramienta que mida el fenómeno de la internacionalización de manera integral, incorporando y ponderando todas las dimensiones relevantes.

Este vacío resulta paradójico dada la importancia que, según vimos, ha adquirido la internacionalización para el desarrollo de las ciudades. Un índice de internacionalización podría permitir a los gobiernos subnacionales contar con una herramienta para evaluar el desempeño de sus estrategias, reorientar esfuerzos y eventualmente mejorar la calidad de la política pública.

6. Índice de Capacidades Internacionales

El Índice de Capacidades Internacionales (ICI) se propone llenar este vacío. Conformado por cuatro dimensiones seleccionadas a partir del análisis presentado en la presente nota conceptual, el estudio de más de una decena de estrategias de internacionalización y el relevamiento de los principales 20 índices de ciudades, incorpora los indicadores más utilizados para medir la internacionalización de las ciudades como también otros que hasta el momento no han sido debidamente priorizados.

Las **cuatro dimensiones del ICI son representativas de la tríada *identidad-reputación-visibilidad* y de los demás elementos que componen las estrategias de internacionalización.**

Cada dimensión está compuesta por distintos **indicadores** -47 en total- que serán ponderados para resultar en el puntaje total de cada ciudad analizada por el índice. **La recolección de la información se hará a partir de distintos mecanismos.** El Índice de Capacidades Internacionales se servirá de datos ya disponibles en **índices y rankings existentes**. El desarrollo de este documento implicó un trabajo de benchmarking para la justificación de la creación de la presente herramienta de medición, arrojando indicadores relevantes para ser utilizados pero, cómo justifica el documento, insuficientes para medir la internacionalización de manera comprehensiva.

Así, se complementará la recolección con la realización de **encuestas y entrevistas en profundidad** a los equipos de relaciones internacionales de las ciudades alcanzadas por el índice. Asimismo, cabe destacar que, en algunos casos, se usarán **datos proxy** a partir de los agregados a nivel internacional. En este sentido, la metodología del Índice de Capacidades Internacionales no es perfecta y seguirá en revisión y análisis continuo.

6.a. Activos globales

Tal como mencionamos anteriormente, la identidad constituye **“el ADN de una ciudad”** (Brookings, 2020), esto es, aquellos **atributos únicos que la distinguen y que desea proyectar globalmente para potenciar su desarrollo**. Así, los componentes de la identidad de una ciudad se transforman en sus **activos globales -ya sea**

existentes o algún elemento “aspiracional”- que una determinada ciudad puede buscar posicionar y potenciar. Así, y en línea con el análisis realizado, esta dimensión abarca las siguientes temáticas:



Calidad de vida: las cinco categorías que toma el Liveability Index de The Economist: estabilidad, atención médica, cultura y medioambiente, educación e infraestructura.



Producción de talento e innovación: el capital humano de la ciudad y sus capacidades para generar y potenciar talento y emprendedurismo, midiendo la calidad de las universidades, la competencia en el inglés, el puntaje en el Global Startup Ecosystem Index, y la posición en el Smart City Index.



Seguridad: las dimensiones personal, política y física de la seguridad, tiene en cuenta la tasa de homicidios cada 100.000 habitantes y los indicadores del Rule of Law Index de World Justice Project.



Conectividad e infraestructura turística: la oferta y disponibilidad de infraestructura para la recepción de visitantes, como también conectividad con otras ciudades. Es decir, la cantidad de hoteles 4 y 5 estrellas, la conexión de los aeropuertos y el transporte público y la movilidad sustentable.



Convivencia y diversidad: la igualdad de trato y ausencia de discriminación basada en el estatus socioeconómico, género, etnia, religión, origen nacional, orientación sexual, identidad de género, con respecto a los servicios públicos, el empleo, los procedimientos judiciales y el sistema de justicia. Se mide a través del puntaje del indicador de igualdad de trato y ausencia de discriminación y de libertad de culto de Rule of Law Index.



Ambiente de negocios y economía local: el tamaño de la economía local y el marco institucional, medidos por el producto bruto geográfico y las variables de business freedom e integridad de gobierno del Index Economic Freedom de Heritage.



Atractivos culturales: la cantidad y el reconocimiento internacional de la oferta cultural de la ciudad, incluida su vida nocturna, gastronomía, teatros, museos, estadios y arquitectura. Desde los restaurantes en la Guía Michelin y la cantidad de galerías de arte, teatros y museos; hasta los sitios de Patrimonio Mundial de la UNESCO.



Ambiente: Datos relativos a la gestión ambiental, efectos del cambio climático y otros impactos, entre ellos sus emisiones GEI, calidad del aire, desastres naturales y anomalías en temperaturas y precipitaciones, a partir del número de puesto en la categoría de “Ambiente” en el Global Cities Index

6.b. Ecosistema local para la internacionalización

Esta segunda dimensión **evalúa el entramado de actores públicos y privados que intervienen en el proceso de internacionalización, como así también los arreglos institucionales y recursos que permiten la coordinación e implementación de las iniciativas.**

La pieza central del ecosistema es el **desarrollo de una estrategia de internacionalización**, con sus elementos de identidad, reputación y visibilidad definidos y con mecanismos de articulación eficientes entre los actores intervinientes. Una gobernanza exitosa de la internacionalización contribuye a mejorar la reputación de las ciudades, proyectando de manera clara sus activos globales, y previniendo el envío de mensajes contradictorios o el derroche de recursos.

Los subtemas e indicadores de esta dimensión son:



Actores para la promoción internacional: los actores públicos y privados que promueven la internacionalización de la ciudad. Es decir, la cantidad de instituciones públicas, privadas, de la sociedad civil y público-privadas que desarrollan acciones de promoción internacional.



Estrategia de internacionalización: existencia de un plan de internacionalización, de una oficina especialmente dedicada a las relaciones internacionales, de recursos humanos, y de presupuesto para acciones de diplomacia.



Organismos internacionales: las organizaciones internacionales que eligen a la ciudad como su sede.

6.c. Proyección internacional

La tercera dimensión abarca las acciones de visibilidad que implementan las ciudades para posicionar sus activos globales en el exterior, mejorar su reputación y atraer visitantes. Dentro de la proyección internacional se destaca el liderazgo de agendas de vanguardia (tales como el cambio climático y el desarrollo sostenible) que se plasma en la participación en redes y foros internacionales. Asimismo, ser sede de grandes eventos deportivos y culturales, como también la promoción de la industria cinematográfica local, contribuyen a la proyección internacional de una ciudad. Este tipo de prestigio contribuye a la atracción de empresas, talento y visitantes, como también a la obtención de financiamiento internacional.

Esta dimensión tiene en cuenta los siguientes temas:



Agendas de vanguardia: participación y liderazgo de la ciudad en agendas de vanguardia, tales como cambio climático, género y migraciones, entre otros temas. Lo mediremos en función de la cantidad de foros internacionales organizados, rol de liderazgo en redes de ciudades, la cantidad de redes de ciudades, y los planes vinculados a agendas globales publicados.



La ciudad en el escenario global: acciones de visibilidad que contribuyen a proyectar los activos globales de la ciudad a nivel internacional, contribuyendo a su conocimiento, reputación y a la atracción de visitantes. Se mide en términos de eventos culturales y deportivos, congresos y convenciones, y la cantidad de películas que tienen a la ciudad como set de filmación.



Reputación: percepción y conocimiento de la ciudad a nivel internacional. En otras palabras, el puntaje obtenido en el City Index de Brand Directory y los premios internacionales obtenidos.

6.d. Dividendos de la internacionalización

Finalmente, la cuarta dimensión del **Índice de Capacidades Internacionales** está **vinculada a los aquellos beneficios que obtienen las ciudades gracias a su internacionalización**. Parte de los dividendos están asociados a la economía del visitante, esto es, las externalidades positivas que generan las personas que llegan a una ciudad (como un mayor consumo de bienes y servicios), como así también de las empresas e inversiones que allí se radican. Del mismo modo, la participación en agendas de vanguardia también puede aportar dividendos, tales como el acceso a financiamiento o asistencia técnica, además de contribuir a mejorar su reputación y atractivo.

Así, la última dimensión se enfocará en:



Economía del visitante: los resultados que obtiene la ciudad en términos de visitantes internacionales -turistas, estudiantes y nómades digitales- que generan un impacto positivo en la economía local. Lo mediremos a través de la cantidad de turistas, el puntaje obtenido en el ranking de Best Student Cities de QS, la cantidad de nómades digitales recibidos.



Inserción económica global: la presencia de grandes empresas internacionales y la participación de la exportación de bienes y servicios en la economía local. Así, mediremos las empresas G2000 en la ciudad según el STC Economic Power Index y el porcentaje de exportaciones de bienes y servicios sobre el total del PBG.



Financiamiento para el desarrollo: el financiamiento y cooperación técnica internacional recibidos gracias al involucramiento de la ciudad en agendas de vanguardia.

El Índice de Capacidades Internacionales que presentamos en este trabajo tiene un doble objetivo. Por un lado, pretende llenar un vacío existente en el estudio de la diplomacia subnacional. Como argumentamos, pese al creciente interés en el estudio de la internacionalización de los gobiernos locales, aún no existe una herramienta de análisis aplicado acerca del nivel de internacionalización relativa que tenga en cuenta todas las dimensiones relevantes de dicho proceso. Por otro lado,

considerando el impacto positivo que la internacionalización tiene en las agendas de desarrollo subnacional (un punto que intentamos mostrar en estas páginas), el Índice de Capacidades Internacionales puede convertirse en un dispositivo de evaluación de política pública que permita mejorar la calidad de la acción internacional subnacional, evaluar adecuadamente su impacto y diseñar nuevas iniciativas.

7. Bibliografía

Acuto, M. (2021). *How to Build a Global City: Recognizing the Symbolic Power of a Global Urban Imagination*. Cornell University Press.

Acuto, M. Kosovac, A. & Hartley, K. (2021). *City Diplomacy: Another Generational Shift?*, *Diplomatica*, vol.3, no.1, pp. 137-146.

Ayuntamiento de Madrid (2022). *Estrategia de Internacionalización de la Ciudad de Madrid 2022-2025*.

https://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/RelacionesInternacionales/MadridInternacional/Ficheros/ficheros%202022/Estrat_InternacMadrid%202022-2025.pdf

Berg, L., Braun, E. & Otgaar, A.. (2002). *Sports and City Marketing in European Cities*. 10.4324/9781315242576.

Brookings (2020). *The global identity of cities: Seven steps to build reputation and visibility for competitiveness and resilience*.

<https://www.brookings.edu/articles/seven-steps-build-reputation-visibility-for-competitiveness/>

C40 Cities (2018). *Sea Level Rise and Coastal Flooding*.

<https://www.c40.org/what-we-do/scaling-up-climate-action/adaptation-water/the-future-we-dont-want/sea-level-rise/>

Creutz, K. (2023). *Cities as global actors: Bringing governance closer to the people*. Briefing paper, 354. Finnish Institute Of International Affairs.

Curtis, S. (2018). *Global cities and the ends of globalism*. *New Global Studies*, 12 (1). pp. 75-90. ISSN 1940-0004

Dirección Distrital de Relaciones Internacionales (2021). *Estrategia de Internacionalización de Bogotá*.

https://bogota.gov.co/sites/default/files/inline-files/f_23_06_prop_internacionalizacion.pdf

Economist Intelligence (2023). *The Global Liveability Index 2023*.

<https://www.eiu.com/n/campaigns/global-liveability-index-2023/>

El País. (2 de Octubre de 2003). *Bilbao superó en verano su récord histórico de turistas con más de 121.000 visitantes*.

https://elpais.com/diario/2003/10/03/paisvasco/1065210010_850215.html

Fernández de Losada, A. (2019). El reverso de la proyección internacional de las metrópolis. CIDOB ediciones, Barcelona.

Fernández de Losada, A., Abdullah, H. (2019). Repensando el ecosistema de redes internacionales de ciudades. Retos y oportunidades. CIDOB edicions, Barcelona.

Findexable (2021). Global Fintech Rankings Report. BRIDGING THE GAP.
<https://findexable.com/wp-content/uploads/2021/06/Global-Fintech-Rankings-2021-v1-23-June-21.pdf>

Florida, R. (2000). Competing in the age of talent: Environment, Amenities, and the New Economy. Report, Heinz School of Public Policy, Carnegie Mellon University, Pittsburgh

Florida, R. (3 de noviembre de 2005). The Flight of the Creative Class [conferencia]. Chicago, Estados Unidos de América.

Florida, R., Boutenko, V., Vetrano, A. & Saloo, S. (2023). The Rise of the Meta City.
<https://hbr.org/2023/11/the-rise-of-the-meta-city>

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA) (2019). Estrategia de Proyección Internacional de la Ciudad de Buenos Aires.
<https://buenosaires.gob.ar/sites/default/files/media/document/2019/11/21/45e10cea8e9d6765f371da45a54d0e8165798c53.pdf>

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA) (2023). La ciudad de Buenos Aires en la Escena Global. Estrategia de proyección internacional 2015-2023.

Harvey, D. (1989). From Managerialism to Entrepreneurialism: The Transformation in Urban Governance in Late Capitalism. *Geografiska Annaler. Series B, Human Geography*, 71(1), 3–17.
<https://doi.org/10.2307/490503>

Jain, D., Hamel, P. (2022). Better rankings for better cities: The limitations and prospects of city rankings. *The Nature of Cities*.
<https://www.thenatureofcities.com/2022/04/14/better-rankings-forbetter-cities-the-limitations-and-prospects-of-city-rankings/>

Keohane, R., y Nye, J. (1988). Poder e Interdependencia. La política mundial en transición. Grupo Editor Latinoamericano.

Lara, R. (2020). How Are Cities Inserting Themselves in the International System? En: S. Amiri, E. Sevin (eds.) (2020), City Diplomacy, Palgrave Macmillan Series in Global Public Diplomacy,
https://doi.org/10.1007/978-3-030-45615-3_9

London and Partners (s.f.). About London & Partners.
<https://www.londonandpartners.com/about-us>

Lowy Institute (2024). Global Diplomacy Index.
https://globaldiplomacyindex.lowyinstitute.org/key_findings#hosts-with-the-most

Manfredi Sánchez, J.L., Seoane Pérez, F. (2021). Climate Change Begins at Home: City Diplomacy in the Age of the Anthropocene. En: Surowiec, P., Manor, I. (eds) Public Diplomacy and the Politics of Uncertainty. Palgrave Macmillan Series in Global Public Diplomacy. Palgrave Macmillan, Cham.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-54552-9_3

McCormick, M. (7 de noviembre de 2023). Houston takes top spot in FT-Nikkei rankings by moving beyond oil. Financial Times. <https://www.ft.com/content/8854bb17-938d-4dd5-88a8-c1605a4c5bce>

Med City (s.f.).
<https://www.medcityhq.com/>

Montreal International (s.f.). Greater Montréal's economic promotion agency.
<https://montrealinternational.com/en/about/>

Muñiz Martínez, N. (2009). Marketing estratégico de ciudades. En J. L. Munuera Alemán & A. I. Rodríguez Escudero (Coords.), Casos de marketing estratégico en las organizaciones (págs. 273-286). ISBN 978-84-7356-626-1.

Organización de las Naciones Unidas (ONU) (16 de mayo de 2018). 68% of the world population projected to live in urban areas by 2050, says UN.
<https://www.un.org/development/desa/en/news/population/2018-revision-of-world-urbanization-prospects.html>

Organización de las Naciones Unidas (ONU) (18 de septiembre de 2019). Las ciudades, “causa y solución” del cambio climático.
<https://news.un.org/es/story/2019/09/1462322>

Pejic, D., Acuto, M., and Kosovac, A. 2022. 'City diplomacy during COVID-19: the 2022 cities and international engagement survey.' Melbourne Centre for Cities; Chicago Council on Global Affairs. doi: 10.26188/19719676

Peltz, J. F. (20 de septiembre de 2019). Jeff Bezos expanded Amazon's climate change pledge. His workers want more. Los Angeles Times.
<https://www.latimes.com/business/story/2019-09-19/amazon-climate-change>

Pipa, A & Pendrak, K. (2023). Local Collaboration Can Drive Global Progress on the SDGs.
https://ssir.org/articles/entry/local_collaboration_can_drive_global_progress_on_the_sdgs#

Romei, V. & Smith, A. (8 de diciembre de 2022) Big cities drive half of global economic growth. Financial Times.
<https://www.ft.com/content/24dbcc0f-7974-48d7-9824-ab86b58a3a29>

Sassen, S. (2005). The Global City: Introducing a Concept. The Brown Journal of World Affairs, 11(2), 27-43.
<http://www.jstor.org/stable/24590544>

The Chicago Council on Global Affairs (2017). Chicago's Global Strategy.
https://globalaffairs.org/sites/default/files/2021-04/report_chicagosglobalstrategy-170718.pdf

Tegel, S. (8 de enero de 2024). How Peru's food culture pushed Lima to 'world's best restaurants' fame. The Washington Post.
<https://www.washingtonpost.com/food/2024/01/08/lima-peru-worlds-50-best-restaurants-central/>

Truman Center (2024). Multilevel Diplomacy Map.
<https://www.trumancenter.org/issues/us-city-state-diplomacy-map>

USIL (28 de septiembre de 2023). El 82 % de turistas que llegan al Perú lo consideran un destino gastronómico.
<https://blogs.usil.edu.pe/novedades/el-82-de-turistas-que-llegan-al-peru-lo-consideran-un-destino-gastronomico>

Ville de Paris (2023). Le Climat Change. Paris Agit. Plan Climat 2024-2030.
https://cdn.paris.fr/paris/2024/02/09/projetplanclimatparis2024-2030_adopte-07VX.pdf

8. Anexo I: Rankings e índices analizados

Ranking/Índice	Propósito y temas	#Ciudades	Frecuencia
City Liveability Index Report de la Economist Intelligence Unit	Evalúa la calidad de vida en diversas ciudades. Los temas abordados incluyen calidad del aire, infraestructura, educación, salud, estabilidad, cultura, clima, economía y acceso a la vivienda.	173	Anual
The Competitiveness of Cities del World Economic Forum (WEF)	Evaluar la competitividad de diversas ciudades a nivel mundial. Los temas abordados incluyen factores como la infraestructura, la estabilidad económica, la innovación, la conectividad, la gobernanza, la sostenibilidad y la calidad de vida. Este informe proporciona una perspectiva global sobre la capacidad de las ciudades para atraer inversión, retener talento y fomentar el desarrollo económico sostenible.	7	Cada 2 años
The Global Urban Competitiveness Report del Programa de Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat)	Promover la implementación de la Agenda 2030 de la ONU a través de la evaluación de la competitividad urbana. Los temas abordados incluyen aspectos como la planificación urbana sostenible, la equidad social, la accesibilidad a servicios básicos, la infraestructura, la resiliencia ante desafíos urbanos y la participación ciudadana.	1006	Anual
The Global Cities Report de Kearney	Examina el desempeño actual de las ciudades basándose en 27 métricas que abarcan cinco dimensiones críticas: actividad empresarial, capital humano, intercambio de información, experiencia cultural y compromiso político. Proporciona información sobre el alcance global actual, el desempeño y el nivel de desarrollo de las ciudades más grandes del mundo. También permite la comparación de diversas ciudades y la identificación de fortalezas centrales y diferencias distintivas.	135	Anual
City Competitiveness Index de KPMG	KPMG utilizó su modelo de costos de alternativas competitivas patentado para analizar los costos sensibles a la ubicación para diferentes tipos de operaciones comerciales en ubicaciones geográficas. Mide: Mano de obra, instalaciones, servicios públicos, impuestos, transporte, entorno empresarial y factores intangibles	62	Sin información
Safe Cities Index	Clasifica y compara ciudades en términos de su seguridad y seguridad urbana.	60	Cada 2 años
Global power city index	Mide el poder de atracción de talento, capital e inversión.	48	Anual
Smart City Index (IMD)	Evalúa las percepciones de los residentes sobre cuestiones relacionadas con las estructuras y las aplicaciones tecnológicas disponibles en su ciudad.	141	Anual

International Congress and Convention Ranking	La Asociación Internacional de Congresos y Convenciones se especializa en el sector de reuniones internacionales de asociaciones, ofreciendo datos, oportunidades de educación, canales de comunicación, así como desarrollo de negocios y oportunidades de networking.	326	Anual
Global Fintech Index	Ranking de todas las ciudades del mundo donde existe un cluster o comunidad de empresas fintech	220	Sin información
Euromonitor Top 100 City Destinations	Mide cuáles fueron las ciudades más visitadas a nivel mundial y los principales avances que ayudan a las ciudades a mantenerse por delante de sus competidores	600 (top 100)	Cada 2 años
On location	Mide los lugares más filmados del mundo.	60	Una vez
StartupBlink Startup Ecosystem	Explora los 100 países y 1000 ciudades más importantes del mundo clasificados según la fortaleza del ecosistema de startups.	1000	Anual
QS Best Students Cities	Clasifica los principales destinos de estudio en todo el mundo para revelar qué ciudades son las más amigables para los estudiantes según varios factores, incluida la asequibilidad y la conveniencia.	160	Anual
Nestpick´s Work from anywhere Index	Un estudio que destaca los destinos más atractivos para los nómadas digitales en busca de un nuevo hogar, según la legislación, así como según factores de habitabilidad como el clima, el coste de la vida y la igualdad.	75	Sin información

9. Anexo II: Notas de la implementación de la prueba piloto

La elaboración del Índice de Capacidades Internacionales fue un trabajo teórico basado en bibliografía, en el benchmarking de índices y rankings existentes y en la experiencia de tomadores de decisión de gobiernos locales. Una vez concluido, fue sometido a dos instancias de revisión: una teórica por parte de los expertos del Consejo Internacional del CIG, y otra práctica a través de la administración de una prueba piloto a cinco ciudades iberoamericanas: Barcelona, Buenos Aires, Madrid, Montevideo y San Pablo. Ambas instancias permitieron testear su funcionamiento, la viabilidad de recolección de la información y la razonabilidad de los resultados arrojados por ICI.

A continuación, se ofrece un resumen de los principales desafíos e inconsistencias hallados a lo largo del proceso de implementación de la prueba piloto, que serán tomados en cuenta para la implementación futura del Índice de Capacidades Internacionales del CIG.

1. ACTIVOS GLOBALES

1.1 CALIDAD DE VIDA

1.1.1 Puntaje global en el Liveability index

Fuente: Global Liveability, The Economist
Tipo de fuente: Índice
Nota de implementación piloto: N/A

1.2 PRODUCCIÓN DE TALENTO E INNOVACIÓN

1.2.1 Puntaje obtenido en función de la cantidad de universidades entre las 100 mejores de QS y su valoración

Fuente: QS Rankings
Tipo de fuente: Índice
Nota de implementación piloto: N/A

1.2.2. Puntaje en el English Proficiency Global Ranking

Fuente: EF - Education First
Tipo de fuente: Índice
Nota de implementación piloto: N/A

1.2.3 Posición en el ranking del Global Startup Ecosystem Index

Fuente: Startup Blink
Tipo de fuente: Índice
Nota de implementación piloto: N/A

1.2.4 Posición en el Smart Cities Index

Fuente: Smart Cities Index
Tipo de fuente: Índice
Nota de implementación piloto: N/A

1.3 SEGURIDAD

1.3.1 Tasa de homicidios cada 100.000 habitantes

Fuente: Estadísticas locales
Tipo de fuente: Desk research
Nota de implementación piloto: N/A

1.3.2 Promedio del puntaje de los indicadores “Derecho a la vida y a la seguridad de la persona garantizados”, “Debido proceso y derechos del acusado” y “Libertad de opinión y expresión efectivamente garantizadas” del Rule of Law Index

Fuente: Rule of Law Index, World Justice Project
Tipo de fuente: Índice
Nota de implementación piloto: N/A

1.4 CONECTIVIDAD E INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA

1.4.1. Cantidad de hoteles de 4 y 5 estrellas

Fuente: Trip Advisor
Tipo de fuente: Desk research
Nota de implementación piloto: N/A

1.4.2 Puesto en el OAG Megahubs Index 2023

Fuente: OAG Megahubs Index, OAG Aviation
Tipo de fuente: Índice
Nota de implementación piloto: N/A

1.4.2 Posición en el ranking Urban Mobility Readiness Index 2023

Fuente: Urban Mobility Readiness Index, Oliver Wyman Forum
Tipo de fuente: Índice
Nota de implementación piloto: N/A

1.5 CONVIVENCIA Y DIVERSIDAD

1.5.1 Puntaje del indicador “Igualdad de trato y ausencia de discriminación” del Rule of Law Index

Fuente: Rule of Law Index, World Justice Project
Tipo de fuente: Desk research
Nota de implementación piloto: N/A

1.5.2 Puntaje del indicador “libertad de culto” del Rule of Law Index

Fuente: Rule of Law Index, World Justice Project
Tipo de fuente: Índice
Nota de implementación piloto: N/A

1.6 AMBIENTE DE NEGOCIOS Y ECONOMÍA LOCAL

1.6.1 Producto Bruto Geográfico Per Cápita en dólares constantes

Fuente: Estadísticas locales
Tipo de fuente: Encuesta a ciudad
Nota de implementación piloto: Problemas de comparabilidad de la información suministrada

1.6.2 Puntaje de la variable “Business freedom” del Index of Economic Freedom

Fuente: Index of Economic Freedom, The Heritage Foundation
Tipo de fuente: Índice
Nota de implementación piloto: N/A

1.6.3 Puntaje de la variable “Integridad de gobierno” del Index of Economic Freedom

Fuente: Index of Economic Freedom, The Heritage Foundation
Tipo de fuente: Índice
Nota de implementación piloto: N/A

1.7 ATRACTIVOS CULTURALES

1.7.1 Cantidad de restaurantes reconocidos por la Guía Michelin/ entre los 100 mejores por 50 Best

Fuente: Guía Michelin
Tipo de fuente: Desk research
Nota de implementación piloto: N/A

1.7.2 Cantidad de teatros, museos y galerías de arte

Fuente: Trip Advisor
Tipo de fuente: Desk Research
Nota de implementación piloto: N/A

1.7.3 Cantidad de sitios Patrimonio Mundial de la UNESCO ubicados dentro de un radio de 100 km del centro de la ciudad

Fuente: UNESCO
Tipo de fuente: Desk Research
Nota de implementación piloto: N/A

1.8 AMBIENTE

1.8.1 Número de puesto en la categoría “Ambiente” del Global Cities Index

Fuente: Global Cities Index, Oxford Economics
Tipo de fuente: Índice
Nota de implementación piloto: N/A

2. ECOSISTEMA LOCAL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

2.1 ACTORES PARA LA PROMOCIÓN INTERNACIONAL

2.1.1 Cantidad de instituciones privadas u organizaciones de la sociedad civil que participaron en 2023 en acciones de promoción internacional de la ciudad, en colaboración con áreas del gobierno con acompañamiento/conocimiento de la oficina de Relaciones Internacionales

Fuente: Datos locales
Tipo de fuente: Encuesta a la ciudad
Nota de implementación piloto: Acotar la definición del indicador

2.2 ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

2.2.1 Existencia de un plan de internacionalización, publicado y actualizado en los últimos 4 años con metas claras y medibles

Fuente: Datos locales
Tipo de fuente: Encuesta a la ciudad
Nota de implementación piloto: Acotar la definición del indicador

2.2.2. Existencia de una estructura administrativa formal de relaciones internacionales

Fuente: Datos locales
Tipo de fuente: Encuesta a la ciudad
Nota de implementación piloto: Acotar la definición del indicador

2.2.3 Cantidad de recursos humanos

Fuente: Datos locales
Tipo de fuente: Encuesta a la ciudad
Nota de implementación piloto: Acotar la definición del indicador

2.2.4 Cantidad de misiones y/o encuentros internacionales en los que participaron el alcalde y el responsable del área de relaciones internacionales en el último año

Fuente: Datos locales
Tipo de fuente: Encuesta a la ciudad
Nota de implementación piloto: N/A

2.2.5 Delegaciones internacionales recibidas oficialmente por el Alcalde o el responsable del área de relaciones internacionales durante el 2023

Fuente: Datos locales
Tipo de fuente: Encuesta a la ciudad
Nota de implementación piloto: N/A

3. PROYECCIÓN INTERNACIONAL

3.1 AGENDAS DE VANGUARDIA

3.1.1 Cantidad de foros internacionales vinculados a agendas globales organizados en la ciudad en 2023

Fuente: Datos locales
Tipo de fuente: Encuesta a la ciudad
Nota de implementación piloto: N/A

3.2 LA CIUDAD EN EL ESCENARIO GLOBAL

3.2.1 Cantidad de eventos culturales masivos (+ 50 mil personas) en 2023

Fuente: Datos locales
Tipo de fuente: Encuesta a la ciudad
Nota de implementación piloto: Aclarar en la definición del indicador si son eventos realizados por el gobierno o por privados.

3.2.2 Cantidad de eventos deportivos internacionales que tuvieron sede en la ciudad en los últimos 4 años, ponderado por su magnitud y relevancia

Fuente: Urban Mobility Readiness Index, Oliver Wyman Forum
Tipo de fuente: Desk research
Nota de implementación piloto: N/A

3.2.3 Cantidad de congresos y convenciones realizados en el último año

Fuente: Ranking ICCA
Tipo de fuente: Desk research
Nota de implementación piloto: N/A

3.2.4 Cantidad de películas que tienen a la ciudad como set de filmación en los últimos 3 años

Fuente: Datos locales
Tipo de fuente: Índice
Nota de implementación piloto: N/A

3.3 REPUTACIÓN

3.3.1 Puntaje obtenido en el City Index

Fuente: City Index, Brand Directory
Tipo de fuente: Encuesta a ciudad
Nota de implementación piloto: Problemas de comparabilidad de la información suministrada

3.3.2 Cantidad de premios internacionales obtenidos en los últimos 5 años

Fuente: Datos locales
Tipo de fuente: Índice
Nota de implementación piloto: N/A

4. DIVIDENDOS GLOBALES

4.1 ECONOMÍA DEL VISITANTE

4.1.1 Cantidad de turistas internacionales recibidos en el último año

Fuente: Estadísticas locales
Tipo de fuente: Encuesta a la ciudad
Nota de implementación piloto: N/A

4.1.2 Puntaje obtenido en el ranking Best Student Cities

Fuente: Datos locales
Tipo de fuente: Encuesta a la ciudad
Nota de implementación piloto: N/A

4.1.3 Cantidad de nómades digitales recibidos en el último año

Fuente: Nomad List
Tipo de fuente: Desk research
Nota de implementación piloto: N/A

4.2 INSERCIÓN ECONÓMICA GLOBAL

4.2.1 Cantidad de empresas G2000 en la ciudad

Fuente: STC Economic Power Index
Tipo de fuente: Desk research
Nota de implementación piloto: N/A

4.2.2 Porcentaje de exportaciones de bienes y servicios sobre el total del producto bruto geográfico

Fuente: Estadísticas locales
Tipo de fuente: Encuesta a la ciudad
Nota de implementación piloto: Problemas de comparabilidad de la información suministrada, por diferentes metodologías de recolección de datos

4.3 FINANCIAMIENTO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

4.3.1 Cantidad de proyectos finalizados en los últimos 2 años con financiamiento internacional mayor a USD50.000

Fuente: Datos locales
Tipo de fuente: Encuesta a la ciudad
Nota de implementación piloto: Problemas de comparabilidad de la información suministrada, por diferentes metodologías de recolección de datos



Índice de Capacidades Internacionales

La importancia de la internacionalización para el desarrollo de las ciudades

Con el apoyo de



CIG
Centro de Estrategias
Internacionales de Gobiernos
y Organizaciones Sociales