



FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES

RELACIONES INTERNACIONALES DE LOS MUNICIPIOS DE QUITO Y MEDELLÍN.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Licenciada en Ciencias Políticas y Relaciones  
Internacionales

Profesor Guía  
MSc. Edgar Alberto Zamora Aviles

Autora  
Andrea Carolina Agosto Yari

Año  
2015

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Edgar Alberto Zamora Aviles  
Magister en Relaciones Internacionales  
C.I. 1755682521

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

Andrea Carolina Agosto Yari  
C.I. 1716134109

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por bendecirme cada día y por guiar mi vida.

A mis padres, José y María Antonieta quienes con su infinito amor, apoyo y tenacidad me han acompañado en este hermoso camino.

A mi hermano, José Andrés, por su cariño, comprensión y ayuda incondicional.

A mis profesores y autoridades de la Carrera, quienes me han ayudado a crecer académica y profesionalmente durante esta experiencia. De manera especial, gracias por sus consejos, acompañamiento y correcciones durante la elaboración del presente trabajo de titulación

A mis amigos, por ser la mejor compañía, por ayudarme a ser mejor y por su constante apoyo en la realización de este trabajo de titulación.

## **DEDICATORIA**

A mis padres y hermano, quienes con su sacrificio, ejemplo y amor han hecho realidad este sueño.

Gracias por haberme llevado por el camino de la humildad, por cada oportunidad que me han dado para crecer y por ser en todo momento mi refugio.

Sin su amor y constancia, nada de esto sería posible. Mi esfuerzo es para ustedes, por enseñarme a luchar por lo que quiero, por inculcarme el deseo de ser mejor y por confiar siempre en el camino que escogí. Gracias por ser parte de uno de los momentos más anhelados de mi vida.

## RESUMEN

Este trabajo de investigación presenta una comparación en la forma en la que dos ciudades (Quito y Medellín) han llevado a cabo su posicionamiento internacional. Para comprender la importancia de cada una de ellas en primer lugar se las describe y posteriormente se realiza un recorrido a través del proceso de internacionalización que han experimentado para al final comparar sus agendas e instituciones creadas para lograr este proceso. El objetivo es darle relevancia a la emergencia de las ciudades como actores internacionales a través de la aplicación del concepto de paradiplomacia.

La etapa que se analiza incluye los años comprendidos entre 2000 y 2014 al ser el período en el que se produjeron la mayoría de cambios a nivel interno y externo que beneficiaron el accionar internacional de los gobiernos no centrales. El trabajo muestra que las dos urbes seleccionadas tomaron diferentes caminos para lograr su inserción internacional, sin embargo sus acciones han estado casi exclusivamente limitadas a aspectos turísticos y económicos.

A partir de los datos obtenidos, se observa que Quito es una urbe con un alto potencial que debería ser mejor aprovechado. En este contexto, el proceso de Medellín podría ser útil como referente para proponer una agenda de internacionalización e institucionalización más fuertes que permitan a la capital de los ecuatorianos usar a su favor cada uno de los logros alcanzados en estos años.

## ABSTRACT

This research presents a comparison in the form in which two cities (Quito and Medellin) have carried out its international activity. To understand the importance of each of them, they are first described and afterwards the process of internationalization that have each one has experienced is summarized in order to have the data that will allow a comparison between their agendas and institutions created to achieve this process. This paper's aim is to give relevance to the emergence of cities as international actors through the application of the concept of paradiplomacy.

The years analyzed include the period between 2000 and 2014 because during this time, most of the changes produced internally and externally benefited the international actions of the non-central governments. The work shows that even though the two selected cities took different paths to achieve its international insertion, their actions have been limited almost exclusively to tourism and economic aspects.

From the data obtained, it is proven that Quito is a city with high potential which should be better exploited. In this context, the process of Medellin could be useful as a reference to propose an agenda for internationalization and a stronger institutionalization to enable the Ecuadorian capital to take advantage of each of the achievements obtained over the years.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
1. DEBATES TEÓRICOS SOBRE LA ACCIÓN INTERNACIONAL DE LOS GOBIERNOS NO CENTRALES Y NORMATIVA DE LAS COMPETENCIAS DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS EN EL ECUADOR .....	4
1.1 Explicaciones teóricas a la acción internacional de los gobiernos no centrales.....	4
1.1.1. Buscando un punto de partida .....	4
1.1.2 La importancia de las ciudades .....	6
1.1.3 Una aproximación teórica de las Relaciones Internacionales .....	9
1.2 Paradiplomacia .....	10
1.2.1 Revisando algunos casos .....	14
1.3 Normativa ecuatoriana respecto a la acción internacional de gobiernos no centrales.....	16
2. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE QUITO .....	23
2.1 Aproximación al perfil nacional e internacional de Quito .....	23
2.1.1 Quito en el contexto nacional.....	23
2.1.2 Quito en el contexto internacional.....	28
2.2 Internacionalización del Distrito Metropolitano de Quito entre 2000 y 2014 .....	32
2.2.1 Período de Paco Moncayo (2000-2009) .....	34
2.2.2 Período de Augusto Barrera (2009-2014).....	41
2.2.3 Período de Mauricio Rodas (2014-2019) .....	47

<b>3. REVISIÓN DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN</b> .....	53
3.1 Medellín a nivel nacional e internacional .....	54
3.1.1 Medellín a nivel nacional.....	54
3.1.2 Medellín en el escenario internacional.....	55
3.2 Proceso de internacionalización de Medellín .....	56
3.2.1 Período de Luis Pérez Gutiérrez (2001-2003) .....	58
3.2.2 Período de Sergio Fajardo Valderrama (2004-2007) .....	60
3.3.3 Período de Alonso Salazar Jaramillo (2008-2011).....	63
3.3.4 Período de Aníbal Gaviria Correa (2012-2015) .....	66
<b>4. ANÁLISIS DE LOS CASOS DE QUITO Y MEDELLÍN</b> .....	70
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	84
5.1 Conclusiones .....	84
5.2 Recomendaciones .....	86
<b>REFERENCIAS</b> .....	89

## INTRODUCCIÓN

La globalización es un proceso que ha dejado como resultado la inclusión de numerosos actores en el escenario internacional que anteriormente no eran parte del mismo, ejemplo de ello son los gobiernos locales. Como acertadamente afirma Roberto Miranda (2005), la globalización trajo la glocalización por medio de la difusión del poder hacia los actores locales en detrimento de la concentración que antes tenía el gobierno central. Para explicar la participación internacional que tienen en la actualidad los gobiernos no centrales, específicamente los municipios el enfoque teórico utilizado es el de la paradiplomacia. La metodología propuesta es descriptiva en primer lugar y posteriormente comparativa entre dos municipios de Sudamérica: Quito y Medellín entre 2000 y 2014. Este período es importante ya que a partir del 2000 se empieza a contar con una participación más activa de los gobiernos no centrales en la arena internacional.

El objetivo de enfocar la presente investigación en la inclusión de las ciudades como actores del sistema internacional, es darle relevancia a este fenómeno ya que generalmente se asocia a la actividad internacional exclusivamente con los gobiernos centrales y, si bien su participación no llega a equipararse con aquella de los Estados, es necesario tomar en cuenta la inclusión de las ciudades en la escena global. Este trabajo busca responder a la siguiente pregunta ¿Es pertinente hablar de acción internacional del gobierno de Quito y en qué se diferencia su comportamiento internacional con respecto al de otra ciudad de la región? Tomando en cuenta lo que la normativa ecuatoriana permite a los gobiernos locales en materia de relaciones internacionales se demostrará hasta qué punto su participación externa no interfiere con aquellas atribuciones del gobierno central. Para ello, se utilizarán las leyes incluidas en la Constitución del 2008 y en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD, 2011). Para el caso de Quito, estos cuerpos legales contemplan la gestión de la cooperación internacional que contribuya a su desarrollo. Por lo tanto, cabe preguntarse: ¿qué ha hecho la ciudad en cuanto a su agenda así como, qué arreglos institucionales se han

producido para lograr su posicionamiento internacional? Esto es importante porque para atraer cooperación externa, la Ciudad también necesita destacarse en el plano global.

El Distrito Metropolitano de Quito representa a nivel nacional la capital política y económica del país; en el plano internacional Quito se ha caracterizado por ser Patrimonio Cultural de la Humanidad, así como por haber logrado su inserción en rankings que miden la conectividad de la ciudad con el mundo, su grado de sustentabilidad, su desarrollo urbano y las ventajas que puede ofrecer para inversiones. Sin embargo, las posiciones alcanzadas aún son relativamente bajas en comparación con otras ciudades de la región. Se analizará lo que las administraciones municipales entre 2000 y 2014 han realizado para posicionarse a nivel internacional en cuanto a los planes de trabajo seguidos, los proyectos emprendidos y las instituciones creadas con esta finalidad.

Medellín es la segunda ciudad más importante de Colombia así como también un significativo centro financiero, comercial de servicios y sede de eventos culturales. En el plano internacional, Medellín se ha destacado por su desempeño en los rankings de sostenibilidad, desarrollo urbano y atracción de inversiones. La ciudad de Medellín fue escogida para este trabajo por ser un referente a nivel andino en cooperación y relaciones internacionales, así como por los premios que ha recibido a pesar del poco tiempo que su Agencia de Cooperación Internacional tiene. En virtud de lo mencionado, en 2013, Medellín fue designada como la ciudad más innovadora del mundo. Consecuentemente, es un buen referente de análisis y comparación.

Los resultados exhiben que ambas ciudades han venido realizando esfuerzos por destacarse en el plano internacional a través de diferentes mecanismos. En el caso de Quito su Patrimonio ha sido un factor clave en este proceso; Medellín por su parte, ha tenido un mayor enfoque económico seguido por el enfoque turístico.

Como aporte a la Capital de los ecuatorianos se concluye que, si bien es una ciudad que se destaca por poseer un gran potencial turístico y cultural, una

mejor estructuración en su agenda e instituciones podría permitirle optimizar los resultados de las acciones emprendidas en materia internacional hasta el momento.

A partir de ello, se cumplen los objetivos de la presente investigación. El principal objetivo es destacar la importancia de la paradiplomacia en la internacionalización de los gobiernos municipales y su importancia en el desarrollo económico, social y cultural de las ciudades y sus respectivos países.

Por su parte, el objetivo específico es proponer medidas de carácter institucional que optimicen el uso de los recursos municipales e incrementen la eficiencia de las políticas de internacionalización implementadas hasta el momento.

# **1. DEBATES TEÓRICOS SOBRE LA ACCIÓN INTERNACIONAL DE LOS GOBIERNOS NO CENTRALES Y NORMATIVA DE LAS COMPETENCIAS DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS EN EL ECUADOR**

El presente capítulo tiene como objetivo preguntarse por la viabilidad de la participación internacional de los gobiernos no centrales a través de un marco teórico que analiza este tipo de actividad. De acuerdo a Alexander Ugalde (2006) se entiende por gobiernos no centrales a los gobiernos regionales y a los gobiernos locales, municipios. De manera adicional, se analizará el “régimen de política exterior” del Ecuador y las atribuciones que les corresponden a los gobiernos autónomos descentralizados, las mismas que están incluidas en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD).

Con la finalidad de justificar la acción internacional de los gobiernos no centrales, se empezará por identificar a la globalización como la oportunidad de inclusión de más actores en el sistema internacional. Posteriormente, se analizará la importancia que tienen las ciudades, tanto en el pasado como en la actualidad. Una vez explicadas estas secciones se pasará entonces a definir y caracterizar a la paradiplomacia, término empleado para distinguir las actividades internacionales de los gobiernos no centrales. Finalmente, se exhibirá lo que la normativa ecuatoriana señala respecto a la actividad internacional llevada a cabo por gobiernos no centrales.

## **1.1 Explicaciones teóricas a la acción internacional de los gobiernos no centrales**

### **1.1.1. Buscando un punto de partida**

La globalización es identificada por la mayoría de autores incluidos en el presente trabajo (Mariana Luna (2008), Mercedes Botto (2013), José Magone

(2006) y Roberto Miranda (2005)), como un factor clave en el desarrollo de la paradiplomacia. Esto debido a que a partir de este hecho se impulsó la inclusión de un sinnúmero de actores no gubernamentales en las relaciones internacionales, y también los gobiernos no centrales fueron obteniendo su propia fuerza.

Uno de los términos utilizados para describir la emergencia de los actores gubernamentales no centrales como efecto de la globalización es aquel de glocalización, así lo muestra Roberto Miranda (2005, p. 2): la globalización reforzó la localización ya que hubo una mayor difusión del poder a costas del declive del actor estatal-central. Este autor da fuerza a su argumento con la afirmación de Castells quien identifica a la glocalización y el fortalecimiento de lo local como un “efecto no buscado” de la huella mundializadora cuando todo hacía pensar que lo local desaparecería en favor de la universalización.

De esta manera, Mariana Luna (2008, p.27) asevera que “La globalización despojó de centralidad a la escala nacional de acumulación, urbanización y regulación estatal en favor de configuraciones gubernamentales subnacionales y supranacionales”. Para complementar esta afirmación, sostiene que el fenómeno de la globalización ha acelerado el debilitamiento del Estado-nación como sujeto único para actuar en el escenario internacional.

José Magone (2006) también se refiere a la globalización en su trabajo y reconoce que si bien esta ha presentado mayores desafíos para el estado-nación en las últimas tres décadas también ha posibilitado la desestatificación de autoridades no centrales, permitiéndoles tener una voz y acción internacional propias.

Mercedes Botto (2013, p.1) describe a la globalización y regionalización económica como el fin de una tradición del manejo exclusivo de la política exterior por parte de los estados nacionales. De esta manera; los actores gubernamentales no centrales, como las provincias y los municipios tuvieron una participación propia en negociaciones y foros internacionales.

Consecuentemente, se puede señalar a la globalización como el momento en el que la acción internacional de los gobiernos no centrales cobró fuerza e importancia, ya que como se verá en la siguiente sección, las ciudades siempre han sido parte del escenario mundial, sin embargo es a partir de la globalización que sus actividades vuelven a ser más significativas y cobra fuerza la idea de que el Estado como actor central no siempre está cerca de las necesidades de todas las localidades por lo tanto son los gobiernos no centrales los que están llamados a dar respuesta en los más diversos ámbitos.

### **1.1.2 La importancia de las ciudades**

Si se desea marcar un punto de partida del análisis de las ciudades, se puede destacar que desde principios de los 80 se intensificó el interés por el estudio de las mismas y durante la década de los 90 se consolidó como un campo de investigación. El centro de este campo de estudio es el rol de las ciudades en la globalización y las alternativas que podrían surgir para el desarrollo tanto local como regional (Luna, 2008 p.18).

Al hablar de las ciudades como actores internacionales, el debate se centra en la relevancia que estas tienen a nivel internacional y en los alcances de su accionar. Tradicionalmente en el campo de las relaciones internacionales se ha presentado al Estado como el único actor con influencia y capacidad internacional. Para efectos de este estudio y demostrar que la arena internacional cuenta con un sinnúmero de actores, son algunos los investigadores que destacan la importancia de las ciudades desde la antigüedad, sin embargo todos coinciden en que el peso del Estado será siempre más fuerte en el plano internacional.

Un primer punto para validar el accionar internacional de las ciudades es aquel de que las relaciones internacionales empezaron con la diplomacia llevada a cabo entre las ciudades de la antigua Mesopotamia, del medioevo y del Renacimiento Europeo. Esto conduce a que se concluya que “la diplomacia siempre estuvo dominada por las ciudades-estado” (Vivares, 2013).

De acuerdo a Mónica Salomón (1991, p.129), la antigüedad del estado aún no llega a cuatro siglos, tomando como referencia la Paz de Westfalia en 1648, mientras que las ciudades tienen varios milenios de historia, siempre fueron el núcleo de actividades comerciales y en consecuencia, ejercieron una fuerte actividad internacional. Luna (2008, p.1) concuerda con esta evidencia y afirma que las ciudades desde siempre han representado el centro de las actividades productivas, forman parte de redes urbanas y como resultado de ser núcleo de diversas actividades, han ejercido una creciente actividad internacional. Sin embargo señala que a pesar de ello, en el plano internacional la actividad de las ciudades aún está lejos de equipararse con aquella de los Estados.

Vivares (2013) manifiesta que la ciudad en el contexto de la globalización es el punto central de negocios, seguridad y cambio social. Salomón coincide con ello y amplía la idea declarando que en el mundo globalizado el papel de las ciudades sigue siendo determinante al constituir la sede de empresas transnacionales, organizaciones internacionales y centros financieros. Esto determina que los nuevos centros de competitividad son las ciudades y que éstas necesitan desarrollar relaciones y vínculos globales (Salomón, 1991, p. 130).

Como ya se demostró anteriormente, el desempeño que actualmente tienen los Actores Gubernamentales no centrales es importante pero no determinante y sigue siendo restringido en ciertos aspectos. Su papel se puede resumir a la baja política que incluye relaciones comerciales, medioambientales, culturales y tecnológicas, sin necesariamente llegar a asuntos de defensa, estrategia y seguridad (Ugalde, 2006, p.119).

No obstante, temas como la calidad de vida de los ciudadanos, la exclusión social, la producción y los servicios urbanos ponen en evidencia que muchas veces el actor estatal-central no tiene capacidades para manejarlos ni dispone de recursos para resolverlos, razón por la cual el gobierno central se encuentra lejos de estas situaciones y se requiere de un accionar local para resolverlo (Miranda, 2005, p.4-5). Son estas situaciones y necesidades las que han

propiciado que los gobiernos no centrales se vean forzados a encontrar sus propias estrategias de desarrollo y de dar atención a los problemas que más les afectan.

La ciudad entonces pasaría a ser un puente entre el territorio y la ciudadanía, pudiendo así cumplir un papel determinante en una nueva fase de las relaciones internacionales, que incluya políticas de proximidad y la contemplación de las demandas de los excluidos para la implementación de políticas internacionales acordes con la realidad actual (Beltrán, S, Brunazzo, M, Beltrán, M, Castillo, F, Bolgherini, S, Cervelli, P, Brown, C, Colomer, A, 2010, p. 43).

Finalmente, ¿Qué simboliza la ciudad? En algunas circunstancias las ciudades son la referencia en el imaginario de los seres humanos para identificar un país o una región (Beltrán et al., 2010, p. 41). Es así que se ha vuelto más sencillo relacionar una ciudad con una región o país, la autora Salomón pone el ejemplo de París que permite identificar a Europa y a su vez a Francia. En la misma línea, se puede destacar que en las últimas décadas las ciudades decidieron abrirse al mundo con la finalidad de lograr ocupar un lugar en el mapa mundial (Beltrán et al., 2010, p. 41) permitiéndoles así ser identificadas y a partir de esto originar su actividad y promoción internacional.

Para sintetizar las ideas abordadas respecto de la importancia de las ciudades se tomará en cuenta el argumento elaborado por Ernesto Vivares (2013). Su explicación comienza por reconocer que si en la globalización el estado es la autoridad central y define sus vínculos con el resto de países, entonces es en la ciudad donde primero se evidencian los efectos de la región y el mundo en un país. Asimismo, las ciudades expresan la estructura y las fuerzas sociales que caracterizan a la región y; por último, las ciudades desempeñan, con más fuerza, un rol en el liderazgo del desarrollo.

En definitiva, es necesario tener presente que el Estado sigue siendo un actor fundamental del sistema internacional y su posición de máxima autoridad a

nivel internacional se mantiene, sin embargo su autonomía, protagonismo y exclusividad tanto nacional como internacional se han visto desgastados como efecto de la “interdependencia, transnacionalización y la globalización” que han mermado su soberanía (Arenal, 2002, p.58-59).

### **1.1.3 Una aproximación teórica de las Relaciones Internacionales**

Las diferentes teorías de las relaciones internacionales han tratado de identificar a los principales actores del sistema, de esta manera, por ejemplo, el realismo reconoce como único y principal actor al estado-nación. En efecto, Hans Morgenthau en su libro “La política entre las naciones” habla fundamentalmente del estado; la búsqueda de poder y de un sistema internacional anárquico en el que los estados luchan por maximizar sus beneficios. Sin embargo, la aproximación teórica que permite explicar la acción internacional de los gobiernos no centrales es la teoría de la interdependencia defendida por Keohanne y Nye. La interdependencia compleja admite que otros actores además de los Estados tengan una participación activa en la política global, que no se distinga una jerarquía de asuntos y que la fuerza se vuelva una política no tan eficaz ni recomendable (Keohane y Nye, 1988, p.40). Los autores señalan que la interdependencia compleja tiene tres características principales: 1) “canales múltiples conectan a las sociedades” pueden ser formales o informales e incluyen tanto al gobierno como a actores no gubernamentales e incluso a organizaciones transnacionales. Estos canales son las relaciones “interestatales, transgubernamentales y transnacionales”. 2) Las agendas están conformadas por múltiples temas, incluso aquellos que antes no estaban incluidos como parte de la política externa. 3) Bajo la interdependencia compleja la fuerza militar no es usada contra otros gobiernos de la región (Keohane y Nye, 1988, p.42).

Si bien los autores no se refieren específicamente a la acción internacional de los gobiernos no centrales, hacen referencia a la participación de una variedad de organizaciones no necesariamente dependientes de los gobiernos y la señalan como parte normal de las relaciones tanto internas como externas de

los países (Keohane y Nye, 1988, p.42). En este sentido, las unidades gubernamentales no centrales no son enteramente controladas por los gobiernos centrales y su participación se ha ido incrementando en los últimos años, por ello la teoría de la interdependencia proporciona una explicación teórica de la actualidad.

Adicionalmente, el transnacionalismo permite la inclusión de un sinnúmero de entidades en el concepto de actor internacional. A lo largo de los 70 fueron las multinacionales, los grupos de presión, las organizaciones no gubernamentales, entre otros. Sin embargo, a partir de la década de los 80, surgen trabajos teóricos acerca de actores internacionales que tienen como centro de atención el fenómeno subestatal (García, 1992, p. 21). Por lo tanto el estudio de la acción internacional de los gobiernos no centrales ha llamado la atención de los académicos desde los ochenta, y pese a ello, se cuenta con una literatura relativamente limitada al respecto.

## **1.2 Paradiplomacia**

Esta sección tiene como finalidad describir el término empleado y académicamente convenido para referirse a la participación internacional de los gobiernos no centrales. Se tomará en cuenta la definición del autor Noé Cornago, de esta manera, la paradiplomacia se refiere a “la participación de los gobiernos no centrales en las relaciones internacionales, a través del establecimiento de contactos permanentes o ad hoc con entidades públicas o privadas extranjeras muy diversas, con el propósito de promover diversos aspectos socioeconómicos, culturales, o medioambientales, así como cualquier otra dimensión exterior de sus propias competencias constitucionales” (Cornago, 2013, p. 108-109).

¿Cómo surge la participación de gobiernos no centrales en el campo de las relaciones internacionales? La acción internacional de los gobiernos locales y regionales tiene su fundamento en la necesidad de dar respuesta desde esas instancias a los desafíos que proyectan los importantes cambios estructurales

del sistema internacional. Estos cambios pueden sintetizarse en dos grupos. Los cambios funcionales que corresponden a los cambios tanto socioeconómicos como institucionales que han tenido las economías locales, y sobre cómo están estructurados sus gobiernos, de la reorganización productiva, las mejoras tecnológicas, el transporte y las comunicaciones; y en conclusión, las actuales condiciones de atribuciones internacionales. El otro grupo corresponde a las dimensiones cultural y normativa, las mismas que incluyen los efectos de aquellos procesos de remodelación de la identidad colectiva de ciertos grupos sociales, la confianza que tiene la sociedad en las instituciones, la duda sobre lo que pasará a futuro, y, como consecuencia, la sensación de cierto relego en relación al gobierno central y al resto del Estado (Cornago, 2010, p. 109-110).

La nueva dinámica que presentan las regiones y las ciudades tiene su origen tanto al interior de cada Estado, a través de las políticas de descentralización que otorgan significativas competencias a los gobiernos locales e intermedios, así como a las transformaciones que ha experimentado el sistema internacional (Cornago, 2010, p.108). Dadas las condiciones creadas por el capitalismo global actual, los gobiernos no centrales alrededor del mundo han empezado a responder a problemas económicos y sociales en formas no convencionales que van más allá de la distinción entre política doméstica e internacional. Este cambio estructural a su vez ha impuesto la necesidad de crear nuevas instituciones así como nuevas maneras de atribuir responsabilidades, legitimidad y por último, nuevas normas mundiales (Cornago, 2006, p.73)

Finalmente, el crecimiento de las intervenciones paradiplomáticas por parte de los gobiernos no centrales se puede ver como un reflejo de las antiguas formas de pluralismo político y muestra ciertos “ajustes funcionales a los que el sistema político mundial tiene que responder con el fin de asegurar su propia sostenibilidad” (Cornago, 2010, p.134) por lo tanto la paradiplomacia de los gobiernos locales y regionales,

Sería no tanto la causa de un problema, como la expresión de una nueva situación de creciente pluralismo y complejidad social global, en la que una abundancia de nuevos agentes sociales reclaman, el derecho a jugar sus propias cartas en el medio internacional, desbordando las prácticas, instituciones y discursos de la diplomacia tradicional, y cuestionando tanto su eficacia, como el principio de representación (Cornago, 2010, p. 124).

De esta manera, la paradiplomacia representaría para los gobiernos no centrales una forma de reivindicar un espacio propio y diferente al que es ostentado por el Estado como unidad ya que éste no se encuentra precisamente cerca ni acorde a las necesidades que cada comunidad tiene. La paradiplomacia por lo tanto, como expresa el autor, no constituiría un problema sino la exteriorización de la necesidad de contar con un sistema más inclusivo y representativo.

Ahora bien, se debe puntualizar que la paradiplomacia no debería ser interpretada como el reemplazo de la diplomacia estatal, sino que debe ser tratada como actividades de interrelación transnacionales que se incorporan parcialmente a la diplomacia tradicional. Para diferenciarlas, las prácticas paradiplomáticas se encuentran motivadas por objetivos mucho más concretos que aquellos que promueven la política exterior estatal (Ferrero, 2005, p.7).

De acuerdo a André Lecours (2008, p. 2-3), quien habla sobre las lecciones que los países en desarrollo podrían aprender de la paradiplomacia que ha tenido lugar en las ciudades de los países desarrollados, se pueden distinguir tres capas de paradiplomacia. La primera corresponde a temas económicos, en este nivel, los gobiernos sub nacionales buscan atraer la inversión extranjera así como también obtener acceso a nuevos mercados. Cabe resaltar que no tiene ningún contenido político ni cultural. La segunda capa se refiere a la cooperación, la misma que puede ser cultural, educacional, técnica, tecnológica, entre otras. En este nivel la paradiplomacia es más amplia ya que no se limita únicamente al plano económico. La tercera capa incluye asuntos

políticos, este nivel se caracteriza por el intento de los gobiernos no centrales de expresar una identidad distinta de aquella que se proyecta desde el gobierno central con el objetivo de reforzar una cultura diferente, y la idea de una autonomía política.

Lecours (2008, pp. 4-5) concluye que, generalmente los gobiernos no centrales de países desarrollados dedican una parte de sus actividades paradiplomáticas a la cooperación como parte de un esfuerzo por ampliar su gestión internacional y con ello también ayudar al progreso de los países menos desarrollados. Estos esfuerzos de cooperación a su vez pueden originar una variedad de efectos positivos en los países en vías de desarrollo ya que si se suma la cooperación en escuelas y el traspaso de experiencia, la cooperación también alcanza una dimensión cultural en la que, por ejemplo, ya no solo se construye la escuela sino que se facilitan los intercambios académicos.

En lo que se refiere a los atributos particulares de la actividad paradiplomática, Luna (2008, p.16) trata de caracterizarla mencionando algunos rasgos para distinguirla como un tipo concreto de actividad política. De esta manera señala que, en primer lugar no representa amplios intereses; su gestión suele ser de alcance parcial ya que los gobiernos no centrales no siempre persiguen de forma coherente sus intereses; existe dificultad para definir el interés y la implementación de una política; los condicionamientos institucionales son fuertes ya que debe contar con la competencia para proceder internacionalmente; necesita comprometer a los actores privados; en algunas ocasiones su eficacia se ve disminuida por la competencia entre los distintos niveles de gobierno; se requiere de liderazgos fuertes para que la acción internacional continúe; y, finalmente, los gobiernos no centrales necesitan mostrar constantemente los beneficios alcanzados para lograr obtener la legitimación de su acción por parte de la ciudadanía. Si bien estos rasgos no se presentan en todas las actividades paradiplomáticas, son elementos que permiten identificar y delimitar la actividad internacional de los gobiernos no centrales así como los retos que enfrentan al momento de plantearse una agenda internacional.

En cuanto a los temas que abarcan las intervenciones internacionales de los gobiernos no centrales, los autores aseveran que esta se encuentra restringida a la "baja política". Luna (2008, p.16) enumera algunos de los temas como "comercio, inversiones, promoción en el exterior, infraestructura, cultura, comercio, turismo, entre otras". En este contexto, se han identificado las consideraciones económicas como el principal motor de la paradiplomacia, las mismas que están orientadas a propiciar el desarrollo de la región (Ferrero, 2005, p.7).

Cabe mencionar que si bien la paradiplomacia promueve que cada región consiga su desarrollo, esta no siempre persigue intereses que son contrarios con los intereses del gobierno central o de entidades de un mayor nivel (Grydehøj, 2014, p.13) Entonces cada región o ciudad busca su propio progreso sin que esto signifique irse en contra de lo que persigue el Estado como actor central.

Una diferenciación que es precisa realizar una vez revisado el concepto de paradiplomacia es aquella entre paradiplomacia y diplomacia pública para no confundir los términos. Mientras la paradiplomacia está dirigida a entidades políticas per se, la diplomacia pública se dirige a audiencias internacionales más amplias (Grydehøj, 2014, p.13).

### **1.2.1 Revisando algunos casos**

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente, en este punto es importante resaltar que la paradiplomacia no es una característica específica de los Estados federales ya que esta práctica se la puede encontrar en todo el mundo y en diferentes sistemas políticos (Cornago, 2006, p.69). De este mismo modo como lo señala Lecours (2008, p.1) "Las regiones de algunos países en desarrollo ya se encuentran involucradas en actividades paradiplomáticas". Por lo tanto, la paradiplomacia no es exclusiva de estados federados ni de países desarrollados ya que se pueden sentir sus efectos incluso en las regiones más diversas. A continuación se presentan casos de lo que ha ocurrido en algunas regiones en las que se han manifestado actividades paradiplomáticas.

En América Latina, los gobiernos regionales tuvieron ciertos impedimentos para surgir, entre los que se encuentran, conflictos en las fronteras, nacionalismos y autoritarismo. Sin embargo, el aumento de la democracia y la voluntad de lograr una integración regional (económica), a través del MERCOSUR y la nueva CAN, han propiciado procesos de descentralización. Simultáneamente, algunos gobiernos regionales han intentado poner en práctica ciertas formas de paradiplomacia como instrumento de desarrollo económico y cooperación regional. Este proceso es más evidente en Argentina y Brasil (Cornago, 2000 pp.11-12. Véase también Miranda, M 2005 y Botto, M 2013).

En lo que se refiere a los territorios de la ex Unión Soviética, tras el colapso de la URSS, en 1991 tuvo lugar un fuerte desarrollo subnacional de ciudades y regiones, convirtiéndolos en nuevos actores de la arena internacional. El estado ruso incitó y apoyó este desarrollo como una estrategia para fortalecer a Rusia. Un ejemplo, es la seguridad que, a pesar de seguir siendo competencia federal, para asegurar su legitimidad, es erigida en base a intereses regionales; por lo tanto el gobierno federal necesita llegar a un consenso con los actores gubernamentales no centrales. Es de esta manera que las ciudades y regiones tienen la facultad de manejar cierto tipo de relaciones internacionales y regionales así como también de suscribir cierto tipo de acuerdos. Con el tiempo, esta acción le ha permitido a Rusia disminuir las tensiones étnicas y lograr la integración tanto regional como internacional de la ex Unión Soviética; una excepción a esto representa la región del Cáucaso (Vivares, 2013. Véase también Cornago 2013).

En la región del Asia Pacífico, desde que China optó por abrir de a poco sus fronteras, esta ha impulsado las relaciones internacionales de sus provincias. Después de lo ocurrido en Tiananmen, China prefirió una diplomacia dirigida a evitar el aislamiento a través del desarrollo de nuevos instrumentos diplomáticos asentados en estructuras de ciudades, provincias y regiones. La finalidad de Beijing fue que sus ciudades fueran parte del flujo de comercio y finanzas regional e internacional, inclusive confiriéndoles el poder de decidir

con quiénes mantener contactos. Combinando una estrategia centralizada con acciones descentralizadas es que Beijín ha desarrollado el poder competitivo de sus ciudades el plano mundial por medio de redes de negocios y cooperación. Actualmente, las ciudades chinas gozan de un grado de autonomía suficiente para acoger misiones internacionales así como firmar acuerdos de cooperación con socios en cualquier lugar del planeta y con el consentimiento de Beijín (Vivares, 2013).

Pasando al Sur Este de Asia, las ciudades de esta región, también son un caso interesante de paradiplomacia. En esta zona la internacionalización de las ciudades de países tales como Indonesia, Malasia, Tailandia y Filipinas, ha promovido una activa intervención en el desarrollo y “orientación de esquemas de integración productiva, comercial y financiero a nivel regional en forma de cooperación económica”. Señalados como “Triángulos de Crecimiento”, los gobiernos de las ciudades y provincias han asentado su propio poder político y económico, asumiendo asimismo su propia conflictividad social. (Vivares, 2013).

### **1.3 Normativa ecuatoriana respecto a la acción internacional de gobiernos no centrales**

Anteriormente, en la sección de paradiplomacia se mencionó que uno de los factores que permite la participación de los gobiernos no centrales en el plano internacional es el proceso de descentralización que existe en cada país.

La descentralización en el Ecuador empezó a manifestarse a finales de los 70, sin embargo no será hasta la década de los 90 en que este proceso cobre fuerza y entonces se empiecen a evidenciar los primeros problemas de un modelo que privilegiaba a la grandes localidades y, que en lugar de coordinar con el gobierno central, trató de ser su oponente. Hasta el 2008 se evidencian ciertas características en este proceso y, a partir de 2008 se empieza a trabajar en la construcción de un Plan Nacional de Descentralización que tiene como objetivo regular este procedimiento entre 2012 y 2015.

En primer lugar, es importante definir a la descentralización, Fernando Carrión afirma que este proceso incluye una reconfiguración de las relaciones entre el Estado y la Sociedad Civil. Esto se hace evidente en el traspaso de competencias desde el gobierno central hacia el provincial o cantonal (Carrión, F, 1999, p. 129). Otra de las características que señala el autor es la carga política que tiene, de esta manera

La descentralización es un proceso político complejo, que está vinculado a los actores sociales y políticos propios de cada una de las coyunturas; es decir a la correlación de fuerzas y a la construcción de una hegemonía en un momento específico. Es más, todo proceso de descentralización se desarrolla sobre la base de varios proyectos que se impulsan de manera simultánea, al extremo de que se podría afirmar que no existe un proyecto único y definitivo sino una pluralidad de ellos (Carrión, F, 2007, p. 22).

Por lo tanto, el proceso de descentralización equivale a una distribución equilibrada del poder estatal (Falconí y Muñoz, 2007, p. 22) para así buscar un balance democrático entre los poderes que existen dentro del Estado. Esto con la finalidad de lograr el desarrollo y una mejor calidad de vida para la población (Carrión, F, 2007, p. 32). La descentralización no sería entonces sinónimo de debilitación de lo central.

Regresando al caso particular del Ecuador, a fines de los años setenta la descentralización y la modernización formaron parte del debate local en el marco de una reforma sobre el Estado, haciendo así resurgir el tema de lo local (Carrión, F, 1999, p. 129). Sin embargo, como ya se mencionó anteriormente, es recién a finales de los 90 que cobra fuerza la descentralización en el Ecuador; especialmente tras la crisis de 1999 en que se desata una pugna regional que cuestiona el centralismo estatal, el bicentralismo Quito- Guayaquil y el conflicto entre los intereses regionales y corporativos (Hurtado, 2007, p. 265).

En los años 90 se dieron las condiciones para que se inicie el proceso de descentralización y autonomías en el Ecuador (Carrión, F, 2007, p. 9). A principios de los 90 apareció la Ley de desarrollo seccional que dio paso a la creación del Fondo de Desarrollo Seccional para financiar a los Consejos Provinciales y Municipalidades (FODESEC); sin embargo la asignación de recursos estuvo basada en el tamaño del territorio y no de la población. Adicionalmente se solicitó que un 10% del presupuesto del Estado sea otorgado a los gobiernos seccionales (Hurtado, 2007, p. 273). En 1993, se suscribió la Ley del Distrito Metropolitano de Quito que le confirió a la ciudad las competencias de transporte, medio ambiente, suelo urbano; reconociendo de esta manera que existe un régimen especial para las ciudades que superen el millón de habitantes (Carrión,F, 2007, p. 9).

El proyecto ejecutado desde finales de los 90 tuvo sus bases institucionales en los municipios, a través de la Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME) y en las provincias por medio del Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador (CONCOPE). La descentralización, hasta 2007, consistió en la transferencia de significativos recursos económicos y de ciertas competencias en el modo “uno a uno”, el mismo que permitía que los gobiernos locales escogieran qué competencias querían asumir. El marco legal que reguló este proceso fueron la Constitución de 1998, la ley del 15% (porcentaje destinado a los gobiernos locales desde el año 2000) así como también la de descentralización y participación social impulsadas por el Partido Social Cristiano. Sin embargo esto condujo al fortalecimiento de las grandes localidades y consecuentemente, una segmentación del territorio nacional (Carrión, F, 2007, p. 12).

La transferencia de competencias, no obstante, fue opcional y no integral por lo tanto se fortaleció la asimetría en favor de las grandes provincias y ciudades (Carrión, F, 2007, p.217). En este contexto, el proceso de descentralización entre 1990 y 2007 se caracterizó por contar con una hegemonía municipalista, que privilegió al municipio en detrimento del gobierno central (Carrión, F, 2007, p. 216). De esta manera, cada gobierno local asumió las competencias que

contribuían a beneficiar cierto proyecto político local. Así por ejemplo, Quito se ha dedicado a preservar su cualidad de ciudad capital y turismo, Guayaquil la de la industria y comercio y Cuenca, busca salir del aislamiento por medio de la asunción de competencias aeroportuarias y de tránsito (Monsalve, 2007, p391, 392).

En 1997 se aprobó la Ley de descentralización que regulaba la transferencia de competencias, la misma que permitía que el proceso fuera paulatino, pero en todo caso progresivo. Adicionalmente, establece la obligatoriedad de ceder las competencias para el gobierno central y la voluntariedad de solicitarlas para los gobiernos seccionales. La ley contempla que este proceso sea pactado y por medio de consensos. Por último, los recursos serían transferidos en función de las competencias que los gobiernos autónomos asuman (Hurtado, 2007, p.274).

En esta etapa (1990- 2007) se reconoce el esfuerzo provincial por trabajar como una unidad nacional cuando el CONCOPE pidió por parte de todos los consejos provinciales del Ecuador las competencias de vialidad, turismo, infraestructura, ambiente, agricultura, en salud y educación. Esta fue la primera experiencia colectiva que privilegia el interés nacional por encima de los intereses locales (Monsalve, 2007, p. 392).

El 2008 representa un año importante y un punto de quiebre debido a la aprobación de una nueva Constitución y con ello, la existencia de nuevas reglas que sin duda afectan a los gobiernos locales, pero que en general afectó estructuralmente la organización política y social de la sociedad ecuatoriana.

El COOTAD y la Constitución de 2008 establecen la creación del Consejo Nacional de Competencias (CNC) que está encargado de coordinar la transferencia de competencias desde el gobierno central hacia los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD). El CNC fue el responsable de elaborar el Plan Nacional de Descentralización, el mismo que regula este nuevo proceso de descentralización cuyas metas son fortalecer todos los niveles de gobierno, entregar las competencias constitucionales de manera progresiva y lograr la

equidad territorial a nivel nacional (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo –SENPLADES, s.f).

El Plan Nacional de Descentralización 2012- 2015 tiene 3 pilares. En primer lugar, lograr una mayor equidad y eficacia en la repartición del ingreso y cómo se usa el gasto público. Segundo, busca asignar responsabilidades y atribuciones por niveles de gobierno por medio de un traspaso tanto obligatorio como progresivo de competencias. Finalmente, pretende robustecer la capacidad del Estado a través del fortalecimiento de cada nivel de gobierno para lograr una administración eficaz de todas las circunscripciones territoriales y de la prestación oportuna de servicios básicos (Consejo Nacional de Competencias, 2012, p. 20).

Una vez revisado el proceso de descentralización que ha tenido el Ecuador, es importante identificar lo que Cornago (2010, p.117) denomina el Régimen de política exterior, el mismo que debe ser “entendido como el conjunto de principios, reglas y normas que, formalmente reconocidas o no, establecen el límite de las opciones políticamente permisibles para un gobierno en su política exterior”. A este régimen de política exterior ecuatoriano podemos aproximarnos a través de la Constitución vigente, el COOTAD, y el Plan Nacional de Descentralización 2012-2015, que presenta un plan articulado de cómo y cuándo ejecutar lo establecido en los documentos antes mencionados. La Constitución de la República del Ecuador (2008) en el capítulo IV sobre el régimen de competencias en su artículo 261 señala que las relaciones internacionales son competencia exclusiva del Gobierno Central. Posteriormente en los artículos 262, 263, 264 y 266, describe las competencias de los gobiernos regionales autónomos, gobiernos provinciales, gobiernos municipales y de los distritos metropolitanos, respectivamente.

Para efectos de este trabajo, es de interés tomar en cuenta los artículos 264 y 266. El artículo 264 se refiere a los municipios y su numeral 14 indica que “Los gobiernos municipales tienen competencia para gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias”. Dado que Quito es

Distrito Metropolitano el artículo 266 también es pertinente, en él se manifiesta que son competencia de los gobiernos de los distritos metropolitanos “las competencias de los gobiernos cantonales y las que sean aplicables de los gobiernos provinciales”.

El COOTAD fue expedido en el 2010. El COOTAD determina las competencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales e impulsa la planificación representativa para el desarrollo (Paladines, 2014, p.104). En el Capítulo III del COOTAD se habla sobre el Gobierno Autónomo descentralizado municipal del Distrito Metropolitano de Quito. El Artículo 55 enumera las competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal, y en el literal n) se encuentra aquella relacionada con el exterior y es la de “gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias” (COOTAD, 2011).

Más adelante, en el Capítulo IV se habla del ejercicio de las competencias constitucionales. El artículo 131 se refiere a la gestión de la cooperación internacional y manifiesta que

Los gobiernos autónomos descentralizados podrán gestionar la obtención de recursos de la cooperación internacional y asistencia técnica para el cumplimiento de sus competencias propias en el marco de los objetivos nacionales, de sus planes de desarrollo y los principios de equidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, oportunidad y pertinencia. Se mantendrá un registro en el sistema nacional de cooperación internacional (COOTAD, 2011).

Dado que el estudio concreto se lo realizará en el Municipio de Quito, es necesario también incluir lo que el COOTAD establece acerca de los Distritos Metropolitanos. Los Distritos Metropolitanos son parte del régimen especial de los gobiernos autónomos descentralizados, optar por esta condición es opcional y los territorios que tienen esta opción son aquellos que cuentan al menos con el 7% de la población nacional (Carrión, 2009).

Si se toma en cuenta lo que establece la Constitución, el gobierno central es el

único responsable sobre la política exterior nacional, no obstante, permite la acción internacional de los gobiernos no centrales y la restringe a la cooperación para alcanzar sus metas de desarrollo, limitación que es respetada por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. A pesar de ello, muchas veces sus esfuerzos por desarrollar infraestructura, transporte y sus incentivos al turismo lo llevan también a presentar cierto grado de gestión económica, la misma que en la mayoría de casos sigue siendo cooperación en las dimensiones que la ciudad ha identificado como prioritarias para el progreso de la ciudad, el turismo es una de ellas, razón por la cual los convenios de restauración y conservación del Patrimonio son claves.

Los artículos tomados en cuenta de la Constitución y del COOTAD representan una puerta de entrada legal para que los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) del Ecuador participen en el escenario internacional. Esta participación se da por medio de la gestión de la cooperación internacional y asistencia técnica que cada GAD estima conveniente, siempre y cuando se ajuste a lo que el Estado y la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI) identifican como cooperación internacional.

Es necesario señalar que el trabajo impulsado desde la Dirección de Relaciones Internacionales también ha tenido como meta posicionar a la ciudad internacionalmente por medio de los objetivos señalados en los planes de desarrollo de cada administración, para así alcanzar mejores condiciones de vida, promoción del turismo e identificación de la ciudad como referente en los temas que la caracterizan.

Este estudio se propone explorar las diferentes líneas que las administraciones municipales han seguido y la evolución que la internacionalización de la ciudad ha tenido. Los lineamientos señalados como prioridad en cooperación en cada período y el posicionamiento de la ciudad a nivel internacional, son los que han guiado la cooperación dada y recibida por el Municipio para alcanzar las metas de desarrollo establecidas en cada administración.

## **2. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE QUITO**

El presente capítulo muestra la importancia que la ciudad de Quito tiene a nivel nacional para poder contar con un punto de partida y caracterizar su inserción internacional, destacando los logros alcanzados en este escenario.

La sección de la Inserción Internacional del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito muestra la trayectoria y ejes que ha priorizado la ciudad para lograr su inclusión en el plano internacional. Posteriormente se presentan los planes de gobierno seguidos por los Alcaldes que estuvieron al frente del Municipio entre los años 2000 y 2014 y las modificaciones institucionales que tuvieron lugar para lograr la internacionalización de la ciudad. El período analizado corresponde a los alcaldes Paco Moncayo (2000-2009), Augusto Barrera (2009-2013) y Mauricio Rodas (2014-2019).

### **2.1 Aproximación al perfil nacional e internacional de Quito**

#### **2.1.1 Quito en el contexto nacional**

Quito es la capital política de la República del Ecuador y concentra la burocracia del aparato gubernamental central (Tapia, 2007, p.84). Junto con Guayaquil y Cuenca es de las principales ciudades del país y, recientemente, su crecimiento y productividad económica le han concedido convertirse en la capital económica del país de acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos así como el Directorio de Empresas, y otros datos que se presentarán más adelante.

Quito es una ciudad en la mitad del mundo, condición que constituye una fortaleza geográfica que le proporciona cierto nivel de centralidad que debería usarse ventajosamente (Carrión y Dammert, 2011, p.19). Es por ello que los esfuerzos realizados han determinado que Quito logre destacarse como una ciudad turística, de servicios modernos, político-administrativa y una ciudad que cuenta con nuevas formas de producción (Barrera, 2011, p.12).

¿Cómo Quito llegó a ser la ciudad que es ahora? A finales del siglo XX Quito se fortaleció, especialmente a partir de los 70 con el inicio de la explotación petrolera en el país, ya que durante ese tiempo la capital alcanzó una urbanización de carácter metropolitana y con ello dio los primeros pasos en la inclusión mundial. En efecto, según Carrión y Dammert (2011, p. 23) Quito tuvo beneficios importantes con el comienzo de la era petrolera, debido a que por un lado pudo concentrar las regalías que dejaba la exportación y, a nivel internacional, se integraba a uno de los sectores del comercio mundial, que hasta ahora es determinante: la energía.

Como consecuencia del crecimiento experimentado, entre 1988 y 1992 fue aprobado el Plan de Desarrollo Metropolitano y la Ley del Distrito Metropolitano de Quito, normativas que proporcionaron a la ciudad una nueva forma de gobierno y trayectoria a seguir. Posteriormente, en 1993 Quito asumió la condición de ciudad metropolitana. Esto fue impulsado por el desarrollo industrial significativo que se extendió hacia los valles vecinos y la infraestructura resultante de ello. Al convertirse en Distrito Metropolitano, la ciudad de Quito empezó a tener bajo su tutela un mayor número de competencias que los demás gobiernos locales.

En resumen, como argumentan Carrión y Dammert (2011, p.24) la metropolización de Quito fue el resultado de contar con una población de más de un millón de personas, con una producción diversificada, con un área de influencia continua, y de haber planteado un régimen de gobierno especial. Quito pasó a ser un motor económico de trabajo con umbrales de servicios locales y una administración pública específica.

No obstante, se debe tomar en cuenta que si bien la geografía y condición de capital de la República han aportado de manera beneficiosa a su crecimiento, existen coyunturas en las ciudades que pueden derrumbar los avances alcanzados. Dos elementos que hicieron que Quito perdiera centralidad a nivel nacional y que otras ciudades ganaran importancia fueron: la crisis económica del 2000 y la inestabilidad política del país desde 1997.

Estas coyunturas muchas veces pueden conducir a que las ciudades dejen de contar con vínculos internacionales porque pierden una ubicación favorable dentro de la globalización o, como en el caso de Quito, que frente a otras ciudades del país dejó de ser tan competitiva y productiva (Carrión y Dammert, 2011 p.25). Por ello es importante que la ciudad sepa superar estas condiciones y logre recuperar su centralidad, desafío que Quito ha cumplido satisfactoriamente como se verá a continuación.

Frente a la pérdida de centralidad de Quito por las crisis tanto política como financiera, la ciudad concentró sus esfuerzos por recuperar su protagonismo a través de una mejor conectividad representada por el nuevo aeropuerto y la difusión de las nuevas tecnologías de la comunicación. Segundo, fortaleciendo su competitividad y presentándose como una ciudad de servicios con excelente calidad de vida. Finalmente, impulsando la innovación para reducir las brechas sociales existentes (Carrión y Dammert, 2011, p.30).

Tras la pérdida de centralidad experimentada por la ciudad y los esfuerzos realizados, el resultado es que Quito se ha consolidado como la capital económica del Ecuador. En relación al resto del país, la ciudad presenta algunas ventajas como: ser la que más inversión extranjera atrae, la que concentra el mayor número de empresas (23,9% del total nacional según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) en el directorio de empresas del 2012), la que mayor porcentaje de participación de ventas totales tiene (47,4% del total nacional), la que más universidades y escuelas politécnicas alberga (23% del total nacional, según datos de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación), y la que ofrece más facilidades para hacer negocios. Adicionalmente, la capital se caracteriza por ubicarse en la provincia que concentra la mayor demanda de turismo de acuerdo a datos publicados por el Ministerio de Turismo en el 2013; la suma de representación para Pichincha es de 63,38%, el valor más alto de la escala (Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC), 2015(a); Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, s.f.; Ministerio de Turismo, s.f.).

Actualmente, la ciudad de Quito, al igual que en los años 70, se ha beneficiado del crecimiento impulsado por la renta petrolera. El modelo económico propuesto por el Gobierno Central ha propiciado el incremento de servidores públicos, el aumento de los salarios y de la inversión en ministerios. Esto ha representado una mayor actividad en la construcción, comercio y un incentivo para la actividad económica en general (Concejo Metropolitano del DMQ, 2015, p.37).

El diagnóstico de la ciudad presentado en el Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDMOT 2015-2025) muestra que a nivel nacional Quito ostenta condiciones de vida superiores a otras ciudades. Ejemplo de ello es la extensión de la cobertura de servicios básicos que alcanza el 88,6%, según los datos del INEC del último censo realizado en el país que fue en el 2010. Ciudades como Guayaquil y Cuenca exhiben cifras aún inferiores en cobertura de servicios básicos al contar con el 58,7% y 70% respectivamente (INEC, 2015b).

Respecto al trabajo en Quito, según datos del 2015, la ciudad cuenta con la tasa más alta de empleo adecuado, la misma que asciende al 67,06%, esto en relación a otras ciudades como Guayaquil y Cuenca cuya tasa es del 63,55% y 57,80% correspondientemente (INEC, 2015c).

No obstante se evidencia que las brechas existentes entre los barrios desarrollados e informales aún son amplias. Los barrios informales presentan una calidad de vida inferior, concentran la mayor parte de la población y presentan problemas como violencia, desempleo, escasa infraestructura, falta de transporte, entre otros. Lo que estas diferencias ponen de manifiesto es que existen rupturas en el tejido social de la ciudad, ocasionando que el desarrollo de todos los sectores de la urbe no sea equilibrado. (Concejo Metropolitano del DMQ, 2015, p.14-16). Por ello, se hace notorio que uno de los problemas de la ciudad es el alto grado de polarización económica que existe entre el norte y el sur.

Una reflexión que era oportuna respecto al progreso de la ciudad hace unos años y que sigue siendo vigente, es que si bien la ciudad ha cumplido con la demanda de servicios básicos como agua, electricidad y alcantarillado, sus nuevos retos incluyen el transporte y las nuevas tecnologías de la información ya que como afirman Borja y Castells (citados en Carrión y Dammert, 2011 p.30) “la humanidad ha entrado en el espacio de los flujos y no de los lugares”. Si no se da respuesta a estas particularidades la segregación de ciertos sectores de la población podría continuar o incluso incrementarse bajo nuevas formas.

Las condiciones de la ciudad mencionadas anteriormente le han permitido avanzar exitosamente en el camino hacia su desarrollo. Históricamente, Quito se ha caracterizado por su pensamiento libertario y abierto, muestra de ello fue el Primer Grito de Independencia el 10 de Agosto de 1809, motivo por el que fue denominada “Quito Luz de América”. Adicionalmente y sobre todo en décadas recientes, la ciudad ha demostrado una actitud ejemplar basada en propuestas de alcance mundial sobre temas como cambio climático, cooperación internacional, democratización y descentralización (Barrera, 2011, p.12).

Pasando ahora al tema de la acción internacional llevada a cabo por los municipios, se debe señalar que a nivel nacional, Quito fue la primera ciudad en manejar proyectos de desarrollo que cuentan con apoyo internacional. Las ciudades que se inspiraron en Quito para desarrollar estrategias con el fin de atraer recursos de la cooperación internacional, incluyeron, entre otras, Cuenca, Cotacachi, Guamote y Loja. Esto incrementó la competencia por obtener recursos internacionales en un escenario en el que incluso Quito empezó a enfrentarse a mayores retos (Torres y Porrás, 2011 p.190). Por ello es importante que Quito continúe trabajando y fortaleciendo su posicionamiento internacional.

### 2.1.2 Quito en el contexto internacional

En el apartado anterior se destacó la importancia que la ciudad de Quito ha tenido y sigue teniendo a nivel nacional como la capital política, económica y la principal ciudad del país. En esta sección se revisará la posición que la ciudad de Quito ha ocupado en 3 rankings que miden el nivel de integración de las ciudades al entorno global, la sustentabilidad de las ciudades y el nivel de atracción de inversiones así como su competitividad urbana a nivel latinoamericano.

El índice Globalization and World Cities (GaWC) fue creado por el instituto de geografía de la Universidad de Loughborough y mide las relaciones entre ciudades, en función del grado de conectividad que poseen con el resto del mundo y su capacidad de prestar servicios avanzados. Este índice responde al concepto de “ciudades globales” introducido por Saskia Sassen en 1991 (Globalization and World Cities, s.f.).

La categoría más alta en la que las ciudades pueden ubicarse es “Alpha++”, la misma que indica que la ciudad es un verdadero centro de la economía global. Las ciudades que han ocupado este puesto han sido tradicionalmente Londres y Nueva York ya que son el modelo de Ciudades Globales.

A nivel latinoamericano, la mejor calificación para las ciudades es “Alpha” y eso significa que estas ciudades son importantes porque permiten la conexión e integración de las principales economías de su región (Latinoamérica) a la economía mundial, siendo Sao Paulo la que se ha destacado como número uno a nivel regional. Le sigue la categoría “Beta”, lo que representa que la ciudad es importante a nivel nacional o interregional. Finalmente, las ciudades Gamma son ciudades que pueden llegar a ser importantes para vincular regiones o estados más pequeños a la economía global.

Como muestra la Tabla 1, Quito se ha caracterizado por haber estado siempre en este ranking y por su evolución desde una ciudad “Gamma” a una ciudad

“Beta” entre 2000 y 2012. Según los últimos datos publicados en el 2012, Quito es una ciudad “Beta-” situándose por encima de Guayaquil que aún es una ciudad “Gamma+”. Este resultado muestra que la ciudad es importante en la inserción de la economía ecuatoriana en la latinoamericana y consecuentemente en la economía mundial.

Tabla 1. Ciudades más importantes en América Latina según Globalization and World Cities (2000-2012)

Ciudad	2012		2010		2008		2004		2000	
Sao Paulo	1*	Alpha	1	Alpha	2	Alpha-	1	Alpha	1	Alpha
C. de México	2	Alpha	2	Alpha	3	Alpha-	2	Alpha-	2	Alpha-
Buenos Aires	3	Alpha-	3	Alpha	1	Alpha	3	Alpha-	3	Alpha-
Santiago	4	Beta+	4	Alpha-	5	Alpha-	4	Beta+	5	Beta
Lima	5	Beta+	7	Beta	7	Beta-	9	Gamma+	10	Gamma+
Bogotá	6	Beta	5	Beta+	6	Beta+	5	Beta	4	Beta
Montevideo	7	Beta	8	Beta	8	Beta-	8	Gamma+	8	Gamma+
Caracas	8	Beta	6	Beta	4	Alpha-	6	Beta-	6	Beta
Río de Janeiro	9	Beta	9	Beta-	9	Beta-	7	Beta-	7	Gamma+
C. de Guatemala	10	Beta-	13	Beta-	12	Gamma+	11	Gamma-	14	Alta Sufic.
Quito	13	Beta-	16	Gamma	11	Gamma+	13	Gamma-	10	Gamma
Guayaquil	16	Gamma+	21	Gamma-	16	Gamma-	13	Alta Sufic.	11	Alta Sufic.
Medellín	31	Sufic.	30	Sufic.	23	Sufic.	22	Sufic.	24	Sufic.
<p>* Este número representa el puesto en el cual aparece la ciudad entre el conjunto de ciudades latinoamericanas incluidas en el estudio. El total de ciudades latinoamericanas fue: 36 para 2012; 37 para 2010; 30 para 2008; 25 para 2004; y 26 para 2000.</p>										

Adaptado de GaWC (s.f.).

Otro indicador importante es el grado de sustentabilidad a futuro de las ciudades, el ranking que se encarga de medirlo es el Índice Cities in Motion elaborado por el Centre for Globalization and Strategy y el departamento de estrategia del IESE Business School. Los indicadores que este ranking toma en cuenta son: planificación urbana, tecnología, gobernanza, gestión pública, medioambiente, tecnología, cohesión social proyección internacional, medioambiente, capital humano, economía y transporte (IESE, 2015).

A nivel mundial la ciudad de Quito actualmente ocupa el puesto 121 y a nivel regional el 14, como muestra la tabla 2. La tabla toma en consideración las

cinco primeras ciudades latinoamericanas que aparecen en el ranking y las ciudades de Quito y Medellín que son el objeto de estudio del presente trabajo.

Se puede destacar que es la única ciudad del país que aparece en el ranking, sin embargo ocupa un puesto relativamente bajo si se toma en cuenta que el ranking está compuesto por 148 ciudades (IESE, Business School, 2015, p. 6 y p.20).

Las dimensiones en las que la Ciudad ha sido mejor calificada incluyen medio ambiente y gestión pública; seguidas por movilidad y transporte y proyección internacional. Asimismo se observa que Quito necesita mejorar en tecnología, cohesión social y planificación urbana ya que son las dimensiones en las que la Ciudad exhibe los niveles más bajos.

Tabla 2. Quito y Medellín en el contexto regional latinoamericano según el índice Cities in Motion (2013-2014)

Criterio ICIM	Santiago (Chi)	Buenos Aires (Arg.)	Monterrey (Méx.)	México D.F (Méx.)	Bogotá (Col)	Medellín (Col)	Quito (Ecu)
Posición global ICIM 2013	83	106	92	101	107	105	121
Posición global ICIM 2014	86	91	93	95	97	107	121
Posición A.L. ICIM 2014	1	2	3	4	5	8	14
Posición por dimensiones 2014							
Economía	44	122	56	59	68	69	104
Capital humano	99	112	96	142	115	123	111
Cohesión social	83	69	39	62	108	107	127
Medio ambiente	68	89	87	118	81	78	77
Gestión pública	24	132	125	124	121	131	103
Gobernanza	63	42	84	55	78	78	115
Planificación urbana	71	50	96	116	89	132	129
Proyección int.	87	45	128	83	84	107	104
Tecnología	121	79	128	92	110	95	131
Movilidad y transporte	109	124	108	104	98	107	93

Adaptado de IESE, Business School, 2015

Finalmente, el ranking de las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina es elaborado por la Revista América Economía y toma en

cuenta las 50 ciudades que presentan las mejores condiciones para invertir en América Latina. En el año 2014, Quito se ubicó en el puesto 28, escalando 6 puestos respecto al 2013. Una de las explicaciones que la revista responsable del ranking da para este significativo ascenso es el crecimiento económico que ha experimentado el país, el progreso del Capital Humano y de la infraestructura así como el total funcionamiento del Aeropuerto Mariscal Sucre, que permitió aumentar los destinos y frecuencias de viajes (América Economía, s.f.).

Uno de los indicadores que el ranking mide y que resulta importante para efectos de este estudio, es el Índice de Competitividad Urbana (ICUR) que permite comparar las condiciones que ofrecen las ciudades latinoamericanas. Las dimensiones que mide el ICUR son 8 que incluyen, entre otras cosas, el marco económico y político de las ciudades. Como se puede observar en la Tabla 3, Quito obtuvo calificaciones superiores a 50 en todas las dimensiones, destacando que la dimensión mejor calificada es la de sustentabilidad ambiental, en concordancia con lo expuesto por el ICIM.

Tabla 3. Quito y Medellín en el contexto latinoamericano según el ICUR

ICUR	MIAMI	SANTIAGO	C. DE MÉXICO	SAO PAULO	C. DE PANAMÁ	MEDELLÍN	QUITO	GUAYAQUIL
Ranking ICUR 2010	1	2	4	3	7	15	26	31
Ranking ICUR 2011	1	3	4	2	7	17	37	40
Ranking ICUR 2012	1	3	4	2	7	20	33	39
Ranking ICUR 2013	1	3	4	2	5	20	34	39
Ranking ICUR 2014	1	2	3	4	5	17	28	36
ICUR 2014	100,00	88,82	86,22	84,44	78,27	67,76	61,20	59,16
<i>Marco social y político</i>	100,00	97,97	79,05	81,84	85,58	75,73	70,37	69,35
<i>Marco y dinamismo económico</i>	100,00	94,18	85,58	84,24	77,61	64,13	56,24	54,41
<i>Servicios a empresas</i>	96,61	81,14	100,00	89,41	77,90	66,93	65,75	61,04
<i>Servicios a ejecutivos</i>	100,00	57,75	69,42	44,12	70,12	55,75	54,68	52,22
<i>Infraest. y conectividad física</i>	100,00	67,04	76,13	81,31	80,69	50,67	53,14	47,27
<i>Capital humano</i>	99,20	93,43	100,00	98,20	55,45	59,68	54,88	56,48
<i>Sustentabilidad ambiental</i>	73,15	91,35	82,20	84,48	83,64	83,38	84,14	82,96
<i>Poder de marca</i>	100,00	95,99	84,33	92,87	78,94	75,86	53,82	52,38

Adaptado del América Economía (2010-2014).

De lo anterior se concluye que si bien Quito ocupa una mejor posición que el resto de ciudades ecuatorianas, es necesario trabajar para que adquiera relevancia a nivel regional y mundial por lo que se debería fortalecer las condiciones favorables que la ciudad posee y así promover su posicionamiento internacional.

Para culminar esta sección en la que se revisa la ubicación de Quito en 3 rankings se destaca que la ciudad aún debe trabajar para lograr ocupar mejores posiciones especialmente en las dimensiones relacionadas a tecnología y proyección internacional. Las estadísticas del censo del 2010 muestran que efectivamente, Quito es una ciudad que aún debe trabajar por aumentar sus índices de conectividad ya que los datos muestran que si bien en el Distrito, el 88% de los hogares cuenta con al menos un teléfono celular, solo el 50,4% de ellos dispone de una computadora y apenas el 27,9% tiene disponibilidad de servicio de Internet (INEC, 2010).

## 2.2 Internacionalización del Distrito Metropolitano de Quito entre 2000 y 2014

Antes de revisar la agenda de internacionalización, los cambios institucionales más importantes que se dieron en los gobiernos que tuvieron a cargo la administración de la ciudad entre los años 2000 y 2014 y sus principales logros a nivel internacional; se presentarán los antecedentes para la internacionalización de la ciudad y la creación de una oficina encargada de manejar la cooperación y el posicionamiento internacional de Quito.

El 8 de septiembre de 1978, el centro histórico de Quito fue declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por parte de la UNESCO, propiciando que el turismo y el patrimonio sean elementos significativos para la integración global de la ciudad (Carrión y Dammert, 2011, p.24). Según Diego Carrión (2011, p. 168) Quito se ha convertido en una ciudad de significativa inserción en los procesos de globalización económica, política y cultural así como también en el escenario donde han tenido lugar acontecimientos políticos, culturales y sociales de relevancia nacional e internacional.

A partir del nombramiento de Quito como Patrimonio Cultural de la Humanidad, se potencializó su importancia como receptora de cooperación internacional. Quito ha establecido relaciones internacionales con otros gobiernos locales y organizaciones de cooperación internacional hace bastante tiempo. Sin embargo, cabe resaltar que este proceso ha sido posible porque en un momento determinado la administración municipal de turno le confirió gran importancia a la cooperación internacional como herramienta para el desarrollo local (Torres y Porras, 2011, p.190).

El 16 de Diciembre de 1987 mediante la Ley N° 82 del Congreso Nacional creó el Fondo de Salvamento de Patrimonio Cultural (FONSAL) cuya misión era restaurar, conservar y proteger los bienes históricos, culturales, religiosos y artísticos de Quito. Este Fondo fue creado para ser administrado por la Municipalidad de la ciudad a través de un presupuesto especial (Ley N°82). La creación de esta institución permitió que se conserve, restaure y se hagan las mejoras adecuadas para lograr preservar el Patrimonio de la Ciudad, el mismo que ha sido punto clave en su posicionamiento internacional.

En 1988 la cooperación internacional en Quito tuvo auge por medio de la creación de la oficina de Asesoría en Relaciones Internacionales durante la administración de Rodrigo Paz. Esta oficina fue establecida para formalizar y negociar la ayuda y recursos de organismos internacionales, países o ciudades donantes. Con la creación de esta oficina el Municipio de Quito comenzó a tener un trato directo con los cooperantes (Torres y Porras, 2011, p.190-192).

En los años noventa Quito fue identificada como un caso de estudio por su manejo de proyectos de cooperación internacional, lo cual dio origen a seminarios e intercambios nacionales e internacionales por medio de los cuales se consiguió la difusión de la experiencia de la ciudad en este aspecto (Torres y Porras, 2011, p.190).

En 1998 la Asesoría en Relaciones Internacionales se convirtió en la Asesoría en Asuntos Internacionales (AAI) y pasó a identificar oportunidades de

cooperación, asuntos de protocolo y relacionamiento público. (Torres y Porras, 2011, p.202).

A continuación se expondrán los planes de trabajo de las administraciones municipales correspondientes al período 2000- 2014. Las dimensiones tomadas en consideración serán las de internacionalización, instituciones creadas para este fin y sus principales resultados.

### **2.2.1 Período de Paco Moncayo (2000-2009)**

El Gral. (r) Paco Moncayo estuvo al frente del Municipio de Quito durante los años 2000 y 2009, ejerciendo la alcaldía de la ciudad por dos períodos consecutivos. A continuación se revisará la agenda temática impulsada por su administración.

Para la gestión 2000-2004 se elaboró el Plan Quito Siglo XXI, el mismo que representó la hoja de ruta para la administración del alcalde Paco Moncayo. En el 2004 pasó a ser el Plan Equinoccio 21: Plan estratégico, Quito hacia el 2025. (Corporación Instituto de la ciudad, Tomo I, 2099, p. 52-53).

En el Plan Equinoccio 21 se encuentran los ejes de desarrollo que son: territorial, social, económico y político que fueron el impulso para reestructurar orgánica y funcionalmente el Municipio de Quito (Corporación Instituto de la ciudad, Tomo I, 2099, p.53). El Plan se propone generar y desarrollar ventajas comparativas para la Ciudad, basadas en la innovación a todo nivel: institucional, social, productiva, política y tecnológica (Alcaldía de Quito, 2004 p. 18).

El Plan Equinoccio reconoció que el mundo asistía a la emergencia de las ciudades como actores del sistema internacional ya que las ciudades-región representaban el centro de desarrollo por lo que se tornaba necesario contar con ciudades innovadoras que se integren a la comunidad global. A nivel nacional, el Plan puso en evidencia el debilitamiento del modelo concentrador y

la estrategia que las ciudades ecuatorianas deberían seguir para gestionar su desarrollo. Para el caso concreto del Distrito Metropolitano propuso la creación de una institucionalidad que promueva, facilite, organice y regule el desarrollo económico, social, territorial y cultural de la ciudad (Alcaldía de Quito, 2004, p.3).

Otro punto importante que este Plan abordó fue la necesidad de reforzar las ventajas competitivas que por su posición geográfica, su extensión, infraestructura, capacidad productiva y estructura económica, posee la ciudad. Por ello, enfatizó la necesidad de superar el atraso tecnológico, la baja productividad y la escasa tendencia hacia la internacionalización que existía en la ciudad.

Para lograr la inserción de Quito en el sistema mundial, la administración identificó que las prioridades se encontraban en capacitar a las personas – capital humano-, mejorar la infraestructura y los servicios para así atraer inversiones, las mismas que permitan generar empleo, aumentar las exportaciones y mejorar la calidad de vida de la población (Concejo Metropolitano de Quito, 2004, p.6). Las propuestas de este plan para posicionar a Quito a nivel internacional incluyeron:

- Transformar a Quito en un “Macro Clúster de servicios avanzados” que permita la modernización económica, social y cultural.
- La Construcción del Nuevo Aeropuerto Internacional y Zona Franca.
- Programa de desarrollo turístico: posicionar a Quito como “Ciudad Mitad del Mundo” y también como Centro Internacional de Ferias y Convenciones.
- A nivel cultural el plan apostaba por la difusión de los conocimientos culturales de la población quiteña, la organización de Festivales Internacionales de Cultura y por posicionar el arte del Distrito en el mercado global
- La potenciación del Centro Histórico de la ciudad.

Respecto a la internacionalización del Distrito Metropolitano de Quito, el Alcalde Moncayo expresó que:

Las ciudades están obligadas a calificar sus recursos humanos, infraestructurales y de servicios para generar condiciones favorables que atraigan inversiones, generen empleos, incrementen las exportaciones y aseguren niveles adecuados de calidad de vida para el conjunto de la comunidad (Chiriboga, 2009, p.39).

Por ello, la promoción y capacitación del personal del área de Relaciones Internacionales fue un tema determinante en la política del Municipio de Quito. De esta manera, los funcionarios viajaron a ciudades de América Latina, Europa y Norteamérica para participar en programas tanto de capacitación como de entrenamiento. En 2005, 60 técnicos del municipio asistieron a las reuniones de la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI) en Madrid. En 2006, 40 directores de la Asesoría de Relaciones Internacionales participaron en reuniones internacionales en Europa, África, Asia y América. En 2007, 70 personas que incluían directores, concejales, secretarios de área y técnicos viajaron a Asia, Europa y América para asistir a eventos internacionales. En 2008, viajaron 35 personas (Carrión, D., 2011 p.182).

En materia institucional, la Asesoría en Asuntos Internacionales se encontraba supeditada a la Alcaldía Metropolitana y contaba con dos unidades subordinadas directas: la gestión técnica y el enlace internacional. La unidad de gestión técnica estaba encargada de identificar y examinar las oportunidades de cooperación internacional; organizar la ejecución de eventos con el respaldo del Municipio; coordinar los proyectos de cooperación internacional así como realizar el seguimiento y asegurar el cumplimiento de los mismos. La unidad de enlace internacional por su parte se encargaba del mantenimiento de canales de comunicación con el sector diplomático y los organismos internacionales; de la participación del Alcalde en eventos y foros internacionales (fomento y coordinación); y de coordinar la integración de Quito en las diferentes redes de ciudades (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2007, p.33).

Otra institución encargada de lograr la inserción y el posicionamiento internacional de la ciudad fue La Agencia Metropolitana de Promoción Económica CONQUITO que se constituyó a través de la Resolución del Concejo Metropolitano de Quito No. C 0193, el 28 de marzo de 2003 como una persona jurídica de derecho privado. Esta oficina empezó a funcionar en el año 2005 con la misión de fomentar el desarrollo local sostenible logrando que se genere empleo, infraestructura e innovación adecuadas para fortalecer el ámbito empresarial por medio de alianzas público- privadas. Su propósito era alcanzar el desarrollo socioeconómico en el DMQ y así como también convertirse en un referente nacional e internacional (Agencia Metropolitana de Promoción Económica CONQUITO, 2003).

Actualmente esta agencia tiene como aliado al Municipio y está encargada de concertar actores públicos y privados para promover la “producción local, distrital y nacional, la productividad, la competitividad sistémica, y la aplicación del conocimiento científico y tecnológico” (Agencia Metropolitana de Promoción Económica CONQUITO, s.f.).

En lo que se refiere al proceso de construcción y administración del Nuevo Aeropuerto Internacional de Quito y su Zona Franca, proyectos formulados para mejorar la conectividad de la ciudad con el mundo, la Municipalidad creó en el año 2000 la Corporación Aeropuerto y Zona Franca del Distrito Metropolitano de Quito (CORPAQ).

Con relación a posicionar Quito como destino turístico, en el 2001 se creó la Corporación Metropolitana de Turismo. Posteriormente en 2008, a través de la ordenanza metropolitana 272 y en concordancia con lo establecido en el artículo 315 de la Constitución sobre la creación de empresas públicas para la administración de los sectores estratégicos y servicios públicos, se estableció la Empresa Metropolitana Quito Turismo. Sus actividades estaban orientadas a promocionar la Ciudad por medio de la creación y difusión de una imagen y marca; adecuar la infraestructura turística; organizar convenciones, ferias y eventos tanto promocionales como comerciales; fomentar la inversión en el

sector turístico. Esta empresa fue creada con la finalidad de que sea la que se encargue de las competencias turísticas correspondientes a la Municipalidad (Concejo Metropolitano, 2008).

La forma en la que Quito se relacionó con otras ciudades durante este período consistió en establecer hermanamientos con otras ciudades, entablar relaciones de manera directa con organismos internacionales, y de esta manera conseguir cooperación internacional que propicie el desarrollo de esta, Quito estuvo “afiliado a todos los foros y asociaciones de ciudades existentes a nivel internacional”. (Chiriboga, 2009, p.35).

Durante los períodos del Gral. (r) Paco Moncayo, la presencia Quito en el exterior se destacó por haber sido designada presidenta y copresidenta de las redes que integraba, por haber sido sede de algunos eventos de importancia tanto regional como mundial y también por haber recibido galardones que lograron hacer que su nombre sea reconocido en el escenario internacional. Los datos de la siguiente sección corresponden a lo expuesto en el libro “Quito en el mundo” elaborado con archivos de la Asesoría en Asuntos Internacionales. A continuación se presentan los hechos más destacados entre los años 2000 y 2005.

En lo que corresponde a la presidencia y copresidencia de Quito en redes de ciudades se destaca que el Alcalde Moncayo asumió cargos de representación en las siguientes redes de ciudades: en el 2002 el alcalde Moncayo fue designado vicepresidente y en el 2003 presidente del Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano. En el año 2004, la ciudad ocupó la vicepresidencia del Comité de Tránsito y Transporte de la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI) como consecuencia de haber asumido a nivel nacional la competencia de tránsito y transporte, permitiéndole ser un referente en el manejo de transporte libre de contaminación, seguro, organizado y económico. Posteriormente, en el 2005 fue posesionado en Beijing como copresidente de la Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones (FLACMA) en representación de América del Sur;

durante su discurso el Alcalde resaltó la importancia que los Gobiernos Locales tienen para alcanzar de los Objetivos del Milenio y la necesidad de que estos cuenten con su propio espacio al ser los que concentran la mayor población mundial.

En 2004 la ciudad fue designada Capital Iberoamericana de la Cultura por la UCCI, esta distinción le permitió a Quito ocupar un importante lugar en lo que respecta a la cultura latinoamericana, permitiéndole mostrar su riqueza cultural así como ser sede de manifestaciones culturales.

Las relaciones bilaterales fueron muy importantes para este período al permitirle a la ciudad tener acceso a cooperación directa con otros países así como también con organismos de crédito regional, mundial y organizaciones no gubernamentales. Quito recibió cooperación de los siguientes países: Alemania, Argentina, Austria, Bélgica, Bolivia, Brasil, Canadá, Colombia, Cuba, Chile, China, España, Rusia, Francia, Holanda, Italia, Japón, México, Perú, Polonia, Suiza y Venezuela.

Destaca la cooperación proveniente de España que estuvo orientada principalmente a la conservación, revitalización y programas de vivienda en el Centro Histórico, la revitalización del Barrio de la Mariscal, proyectos educativos, mejora del espacio público en Guápulo, desarrollo sustentable, divulgación digital y capacitación a los funcionarios municipales. Los principales actores españoles fueron la Agencia Española de Cooperación Internacional, el Proyecto Escuelas Taller, el Ayuntamiento de Madrid, la Junta de Andalucía, el Ayuntamiento de Barcelona, el Ayuntamiento de Lepe, el Ayuntamiento de Alcobendas y el Parque Tecnológico de Sevilla.

Otro país que también aportó de manera significativa fue Japón que a través de su embajada colaboró con la Fundación Patronato San José, específicamente para el Hospital Gineco-Obstétrico. En 2004 la embajada de Japón acordó apoyar la construcción y equipamiento de dos escuelas municipales que eran parte del proyecto "Reparación y construcción de infraestructura escolar en

educación inicial, básica y vocacional”. Debido a los resultados favorables del 2004, la Embajada de Japón decidió suscribir un Convenio de Cooperación Financiera No Reembolsable en el 2005 para apoyar a cinco escuelas vocacionales. La suma total de dinero que el Gobierno japonés entregó a Quito para proyectos educativos fue de \$1.710.000.

Alemania y Bélgica, a través de sus agencias de cooperación, proporcionaron ayuda a la ciudad en el ámbito de la salud. La GTZ de Alemania contribuyó con una asesoría orientada a reorganizar el sistema de salud del Distrito Metropolitano, la misma que le permitiría estar preparada para la descentralización de ciertas competencias. Por su parte la Cooperación Técnica Belga aportó 3.000.000 de euros para la asistencia técnica y administración del proyecto de un “Sistema Metropolitano de Seguros de Salud” cuyo objetivo era mejorar la calidad de vida y salud de los ciudadanos asegurando el acceso a servicios de calidad.

Entre los eventos de los que la ciudad ha sido sede se destacan los siguientes: en 2003, Quito fue sede de la Reunión de Alcaldes Andinos para construir la Red Andina de Ciudades, del Seminario Internacional sobre “Manejo de Desechos Sólidos y Aguas Residuales” en cooperación con la Embajada de Austria. En 2004, la ciudad realizó el Seminario Internacional “El agua fuente de vida, desarrollo y paz”, durante 22 días Quito acogió a las candidatas del Miss Universo 2004, evento que incentivó el turismo tanto nacional como internacional y logró hacer que el nombre de la ciudad sea reconocido a nivel mundial. Por último, en el 2005 la ciudad fue el lugar del Seminario Internacional “La globalización y los gobiernos locales”.

La administración de Paco Moncayo logró cambiar la imagen de la ciudad y la posicionó a nivel mundial. Las actividades desempeñadas por la ciudad y sus autoridades fueron destacadas y reconocidas, sirviendo así para promocionar a Quito como una metrópoli moderna y para honrar su título de Primer Patrimonio Cultural de la Humanidad. La urbe se ha posicionado y alcanzado niveles jamás logrados (Carrión, D, 2011, p. 187).

La Diplomacia de las Ciudades en los 8 años de gestión del Gral. (r) Paco Moncayo se concentró principalmente en formar parte de las asociaciones municipales internacionales y también en formar nuevas redes en el área andina y de Latinoamérica (Chiriboga, 2009, p.34).

Cabe destacar que con el objetivo de lograr el posicionamiento internacional de la Ciudad, las administraciones municipales incluidas en este trabajo, han trabajado de manera continua y principalmente en la recuperación del Centro Histórico mediante la adecuación de espacios para el turismo y el comercio, se debe resaltar que este eje ha sido el más importante y el que ha recibido mayor atención. Los otros dos ejes fuertes que se han trabajado incluyen el mejoramiento urbano de la zona de la Mariscal, mediante el uso adecuado del espacio físico y mejoramiento de la seguridad; y por último el Nuevo Aeropuerto Internacional, considerado como promotor del desarrollo (Carrión, D, 2011, p. 185-186).

### **2.2.2 Período de Augusto Barrera (2009-2014)**

El Dr. Augusto Barrera ejerció sus funciones como Alcalde de Quito entre 2009 y 2014. Durante su período la herramienta que direccionó su gestión fue el Plan Metropolitano de Ordenamiento Territorial, también conocido como Plan Metropolitano de Desarrollo, cuyo objetivo es el Quito del Buen Vivir para el 2022 (Concejo Metropolitano de Quito, 2012).

Al igual que ocurrió con el Plan Equinoccio XXI, el Plan Metropolitano de Desarrollo contó con reuniones de trabajo, eventos académicos y territoriales. La finalidad de incluir a diversos actores de la sociedad y ciudadanos era promover una participación ciudadana responsable, crítica y constructiva; lograr acuerdos plurales y contar con una herramienta que permita el desarrollo de la ciudad en un futuro inmediato así como a largo plazo.

Cabe puntualizar que durante la administración del alcalde Barrera se dio mayor énfasis y programas orientados al eje social, al verlo como un potencial

de la ciudad. No obstante los ejes de trabajo que se refieren y que podrían vincularse a los aspectos de internacionalización de la ciudad en el Plan Metropolitano de Desarrollo fueron:

- Quito ciudad – Capital, Distrito - Región.- Incluye los aspectos del Distrito Metropolitano como capital y centro articulador, sus relaciones tanto internas como externas, su importancia nacional y, en materia internacional, convertirse en referente regional de desarrollo y ordenamiento territorial.
- Quito milenario, histórico cultural y diverso.- Como Patrimonio Mundial de la Humanidad, la ciudad cuenta con un bagaje de historia, culturas milenarias y modernas, y tradiciones, que demuestran su diversidad y riqueza. Este punto incluye el fortalecimiento de la identidad quiteña así como de la vida cultural que permitan la conservación del patrimonio intangible y tangible. Al ser el Patrimonio Cultural un tema insigne en la internacionalización de la Ciudad, este punto es considerado importante dentro del presente trabajo.

Si bien para esta administración la internacionalización de la ciudad no fue una prioridad determinante, vale la pena destacar que en el 2013 la ciudad fue sede del XIV Encuentro Iberoamericano de Ciudades Digitales del proyecto AL-LAS que es una alianza euro-latinoamericana que busca fortalecer la cooperación entre ciudades, sus relaciones internacionales y de esta manera mejorar la calidad de sus políticas públicas así como también su desarrollo (Proyecto AL-LAS, s.f.). El aporte de este evento radica en que haber sido el escenario de intercambio de experiencias y buenas prácticas entre las ciudades participantes, sobresale como un paso para alcanzar el mejor posicionamiento internacional de la ciudad.

Durante esta administración el Aeropuerto de Quito y la revitalización del Centro Histórico siguieron recibiendo la atención de la Dirección Metropolitana de Relaciones Internacionales al ser considerados proyectos que propiciarían un mayor desarrollo y conectividad de la ciudad con el mundo. En este sentido,

el Aeropuerto de Quito no solo representa un elemento potenciador del turismo sino también del dinamismo económico por la Zona Franca que existe en el Nuevo Aeropuerto. Por otro lado, la recuperación de más barrios del Centro Histórico, permiten que se avance en el Plan Integral de Revitalización del mismo y se continúe trabajando en los ejes de seguridad, vivienda, actividades culturales, movilidad, turismo e inversiones que permitan la readecuación paulatina de toda la zona.

El nuevo aeropuerto de Quito en Tababela fue concebido como un instrumento para propiciar el desarrollo de la ciudad. Su construcción fue iniciada en el 2006 durante la administración de Paco Moncayo, pero en febrero del 2013 la nueva terminal aérea inició sus operaciones. El funcionamiento del nuevo Aeropuerto Mariscal Sucre ha permitido que se pase de 12 a 26 destinos internacionales (América Economía, 2015), contribuyendo así a la conectividad de la ciudad con el resto del mundo. Recientemente, en mayo, se inauguró una ampliación del Aeropuerto y se espera que esto contribuya a brindar mejores servicios, incrementar el número de pasajeros y convertir a la ciudad en un destino turístico más atractivo que facilite la movilización de pasajeros.

El aeropuerto cubre 1601 hectáreas que fueron declaradas zona franca, de ellas 207 están destinadas al proyecto productivo Zona iQ que servirá para facilitar el comercio exterior, potencializar la industria, dinamizar la producción y contribuir al desarrollo tecnológico. Este proyecto contará con la participación del Estado, el sector privado y las universidades. El espacio será dividido de tal forma que pueda albergar un parque tecnológico, una zona industrial, una zona logística y una zona comercial y de servicios (Empresa Pública Metropolitana de servicios aeroportuarios y gestión de zonas francas y regímenes especiales (EPMSA), s.f.a).

En la esfera institucional, durante esta administración se registró el cambio de nombre de la Asesoría en Asuntos Internacionales por el de Dirección de Relaciones Internacionales (Resolución Administrativa N° A0008 del 3 de marzo de 2010). Esta nueva denominación pasó a concederle mayor

autonomía, aunque a pesar de ello, por ser Dirección sigue teniendo ciertas limitaciones en su campo de acción como por ejemplo en el ámbito de la comunicación y en el organigrama institucional continúa siendo un ente asesor dependiente de la Alcaldía de la Ciudad. La Dirección estaba integrada por una unidad de Gestión Técnica, una de Enlace Internacional y Equipos de Trabajo (Comunicación personal con un funcionario municipal el 23 de abril de 2015).

La Dirección tiene como fin promover a Quito a nivel internacional, lograr su mayor inserción en el mundo globalizado, gestionar la cooperación recibida, así como también aquella generada desde la ciudad.

La información correspondiente a la internacionalización durante el período del Alcalde Barrera que se encuentra en la página web de la institución municipal desarrolla los siguientes aspectos:

La misión de la Dirección de Relaciones Internacionales es

Posicionar, gestionar y coordinar las políticas y objetivos estratégicos del Distrito Metropolitano de Quito en el ámbito internacional, dinamizando procesos de integración entre los gobiernos locales, para avanzar en objetivos políticos, culturales, económicos, ambientales para el Buen Vivir en las ciudades, así como intensificar la cooperación internacional, sobre la base de los principios de solidaridad, soberanía, equidad territorial, rendición de cuentas y corresponsabilidad (Quito Alcaldía, s.f.a).

Las prioridades de la Dirección incluyen lograr el posicionamiento de Quito tanto a nivel nacional como internacional por medio de la generación de oportunidades culturales, políticas, turísticas, artísticas, de inversión. Otro de sus intereses es fortalecer su participación en espacios y redes internacionales como la Red de Ciudades Suramericanas. Siguiendo esta misma línea, el Municipio buscó propiciar los hermanamientos de orden económico, ambiental,

social y cultural con aquellas ciudades que persigan los mismos intereses (Quito Alcaldía, s.f.b).

En temas de cooperación internacional, la Dirección buscaba atraer aquella que le permita cumplir con el Plan Metropolitano de Desarrollo el mismo que estaba basado en la soberanía, solidaridad, corresponsabilidad, equidad territorial y rendición de cuentas. El Municipio de Quito también buscó fomentar la cooperación sur-sur entre gobiernos locales y tratar de coordinar la estrategia de cooperación internacional con instancias de nivel central.

La cooperación internacional en el Municipio de Quito representó un complemento a los pasos dados para lograr los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir y del Plan Metropolitano de Desarrollo. Se buscaba que el territorio no sea solo un espacio físico sino uno cultural, social, ambiental y económico que refleje la historia de la población (Quito Alcaldía, s.f.c).

En el ámbito social, la política del Municipio se caracterizó por ser inclusiva con los jóvenes, mujeres y niños, reconociendo la diversidad étnica y cultural que existe en la ciudad. Para lograr la igualdad en materia de género, la ciudad cuenta con la cooperación de ONU-Mujeres

Como punto económico importante y en crecimiento, el Municipio de Quito impulsó su desarrollo productivo y competitivo que incluye a empresas públicas y privadas para generar empleo, estabilidad, innovación en conocimiento y un mayor protagonismo en inversiones y exportaciones. Un primer esfuerzo en esta materia fue el Parque Industrial de Quito.

Para aliviar los problemas de movilidad que enfrenta la capital, se propuso la construcción del Metro de Quito que facilite el transporte de alrededor de 400.000 personas cada día. Esta obra se ejecutaría con aportes del Gobierno Nacional (50%), de fondos del municipio y de organismos multilaterales.

El esfuerzo del Municipio por mejorar la conectividad y el uso de la tecnología en la ciudad fue orientado hacia convertirla en una ciudad digital para el año

2022. Para lograrlo, Quito ha sido la sede de la fiesta tecnológica mundial “Campus Party” en los años 2013 y 2014 donde asistieron más de 10.000 jóvenes (Quito Alcaldía, s.f.d).

Así como en la administración anterior se crearon entidades para colaborar con el posicionamiento internacional de la ciudad, en este período se consolidaron dos empresas públicas metropolitanas, dirigidas al turismo y a los servicios aeroportuarios. El 5 de mayo de 2010, en el Registro Oficial N° 186, fue publicada la Ordenanza Metropolitana N° 309 por medio de la cual se creó la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, con la misión de: "Gestionar el destino turístico de forma sostenible, buscando equilibrio territorial e incidencia nacional; a través del diseño, desarrollo, asistencia técnica, promoción y comercialización de los productos turísticos del distrito, con la participación de todas las formas de organización de la producción y ciudadanía, en beneficio de la experiencia de los visitantes nacionales y extranjeros" (Quito Turismo, s.f.).

La Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico -Quito Turismo-, actualmente, tiene la tarea de desarrollar y promover turísticamente el Distrito Metropolitano de Quito, así como sus prácticas de calidad, sostenibilidad e innovación. La gestión de esta empresa está respaldada por el Municipio de la Ciudad. Quito Turismo está comprometida con ofrecer un trato de excelencia y calidad a los visitantes nacionales e internacionales (Quito Turismo, s.f.).

En lo que respecta a servicios aeroportuarios, durante este período se consolidó la Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios y Gestión de Zonas Francas y Regímenes Especiales (EPMSA) por medio de la Ordenanza N°0309 en el Registro Oficial N° 186 del 5 de mayo del 2010, sucesora de la Empresa Municipal Aeropuerto y Zona Franca del Distrito Metropolitano de Quito (CORPAQ) (Concejo Metropolitano de Quito, 2010).

La EMPSA fue creada con el propósito de garantizar servicios aeroportuarios de calidad así como para desarrollar la Zona Franca localizada en el Aeropuerto de Quito. Sus labores están orientadas a “Ser reconocida como la empresa metropolitana que consolida la imagen y desarrollo de Quito como una ciudad competitiva de la región al 2019” (EPMSA, s.f.b).

Respecto al Patrimonio Cultural, en el 2010 el Instituto Metropolitano de Patrimonio (IMP) pasó a hacerse cargo de todas las actividades y funciones del FONSAL, por medio de la resolución administrativa N°0040. Las principales competencias del IMP incluyen: registrar, proteger y promocionar el Patrimonio Cultural, especialmente, las Áreas Históricas del DMQ (Instituto Metropolitano de Patrimonio, s.f.).

En materia de participación en redes de ciudades, durante este período se destaca que entre 2011 y 2013 la ciudad fue Vicepresidenta de la Organización de las Ciudades Patrimonio Mundial; Co- Presidenta de la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas entre 2012 y 2014; sede de UNASUR (obra construida por el Gobierno Central pero que pone en la escena regional a Quito). En cuanto a los reconocimientos ganados, la ciudad fue denominada Capital Americana de la Cultura en el año 2011 por parte del International Bureau of Cultural Capitals; fue nominada al concurso de las 7 ciudades maravilla del mundo y designada como uno de los destinos líderes de Sudamérica (Quito Alcaldía, s.f.e).

Por su parte, en lo que respecta a hermanamientos con otras ciudades se trabajó principalmente en movilidad, transporte público, turismo y cultura especialmente con ciudades como Bogotá, Medellín, Barcelona y México D.F (Quito Alcaldía, s.f.f).

### **2.2.3 Período de Mauricio Rodas (2014-2019)**

En febrero del 2015 el Concejo Metropolitano de Quito aprobó el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Quito 2015-2025 que presenta el trabajo

que se hará en la ciudad durante los próximos años. El plan se asienta en tres ejes estratégicos:

1. Quito ciudad solidaria, que abarca, entre otros temas, desarrollo social, educación, participación, cultura, salud, seguridad, inclusión y gobernabilidad.
2. Quito ciudad de oportunidades, que se refiere a innovación, emprendimiento, microempresas, empleo, economía solidaria, entre otros.
3. Quito ciudad inteligente, eje vinculado con temas de energía limpia, ambiente, conectividad, territorio y movilidad (Secretaría de Comunicación, 2015).
4. En materia internacional el Plan de acción presentado por la actual administración contempla las siguientes estrategias:

El Gobierno del Distrito se compromete a contribuir para que Quito construya redes y logre insertarse de manera exitosa a nivel regional y mundial. Se prevé el trabajo coordinado con los gobiernos Central y Provincial que ayuden a la internacionalización de Quito.

Otro objetivo es lograr que las ventajas geográficas, económicas y sociales de la ciudad en los planos nacional e internacional sean utilizadas en su favor para potencializar su productividad y competitividad (Concejo Metropolitano del DMQ, 2015, p.51).

Adicionalmente, el plan contempla fortalecer a la ciudad como capital Metropolitana a nivel nacional e internacional por medio de mejoras en su estructura social, productiva, empresarial y una mayor promoción de su patrimonio cultural.

Por otro lado, se reconoce que las áreas intervenidas para promocionar a Quito se han limitado tradicionalmente a las zonas de la Carolina y el Centro Histórico. Como consecuencia, se requiere dotar de infraestructura y servicios

a más zonas, así como mejorar las áreas ya intervenidas, para así lograr posicionar a Quito como un eje logístico en Sudamérica y así convertir a Quito en una ciudad atractiva para los negocios (Concejo Metropolitano del DMQ, 2015, p.102-103).

Finalmente, el plan busca aumentar el porcentaje de visitantes que recibe el Centro Histórico de Quito contribuyendo a fortalecer el clúster turístico de Quito.

En materia territorial, las zonas que el Municipio ha identificado como trascendentales para lograr la promoción internacional de la ciudad y las ha llamado “atractores” incluyen:

- Mitad del Mundo, esta área tiene importancia turística debido al valor cultural que posee así como también política por la sede de UNASUR (Concejo Metropolitano del DMQ, 2015, p.105).
- El Bicentenario cuyo objetivo es ser una zona empresarial y recreativa con la potencialidad de convertirse en un distrito tecnológico.
- Zona La Carolina, esta área se caracteriza por la actividad financiera y empresarial.
- Centro Histórico de Quito, cuya principal característica es ser Patrimonio Cultural de la Humanidad y se trabajará en fortalecer el turismo.
- Aeropuerto Mariscal Sucre, al mismo que se busca posicionarlo como Centro de Convenciones Internacional (Concejo Metropolitano del DMQ, 2015, p.109).
- La información presentada a continuación sobre los objetivos y prioridades que la Dirección de Relaciones Internacionales del Municipio de Quito está trabajando en la actual administración fue obtenida en una comunicación personal con funcionarios técnicos de la Dirección de Relaciones Internacionales el 23 de abril del 2015.

Desde la Dirección de Relaciones Internacionales del Municipio se pretende abrir el abanico del tema internacional de la ciudad, hacer efectivo el tema

internacional a través de firmar hermanamientos que den como resultado proyectos de asistencia técnica y de cooperación que contribuyan al desarrollo de la ciudad. Por lo tanto un primer paso es no firmar hermanamientos por firmar y establecer relaciones con ciudades que le aporten a Quito y a las que Quito pueda aportar con sus experiencias.

Para la nueva administración, ya no son hermanamientos de ciudades sino memorándum de entendimiento, que es casi lo mismo, pero en esta nueva modalidad, las 2 ciudades se comprometen a tener 1 o 2 intercambios de conocimiento en cada área que incluye el convenio. Como resultado, ya no es solo una declaratoria de amistad, representa un compromiso de trabajar en conjunto con una ciudad que presenta características y problemas similares. Se buscan fortalezas y similitudes para poder obtener una cooperación más barata, efectiva, rápida y directa, basados en las preguntas: ¿qué queremos de una ciudad? y ¿qué le podemos ofrecer a esa ciudad?

La meta es hacer de Quito una ciudad referente en temas que se destaca como patrimonio, ambiente, inclusión social y temas en los que puede compartir sus experiencias positivas. Este posicionamiento se lo pretende lograr a través de la difusión de los proyectos emblemáticos, participación en espacios internacionales del alcalde o sus delegados. Es indispensable que el alcalde participe como ponente para generar intercambio, cooperación y que la ciudad sea conocida por sus fuertes. Es por ello que resulta importante asistir a los foros de ciudades para que se den a conocer las fortalezas que tiene la ciudad, demostrar que Quito puede aportar con algo, dejando de lado el asistencialismo

La administración actual también tiene como objetivo potenciar el trabajo de la dirección, no solo ser la que planifica viajes, coordina tema de visas u organiza eventos. Se pretende que se sepa que la Dirección está para coordinar los temas de relaciones internacionales y que esos temas sean manejados desde la Dirección para ser más coherentes con lo que se hace. La Dirección sabe exactamente qué ha pasado con el Municipio en materia internacional, los

temas, los cooperantes. Se está empezando una campaña de que se respeten los procesos con el fin de generar un trabajo más coordinado y eficiente.

La Dirección de Relaciones Internacionales también está para el acompañamiento, la elaboración de ayuda memoria, agendar reuniones y sobretodo tener conocimiento sobre lo que las secretarías manejan en materia internacional. Se está tratando de cambiar la imagen de la Dirección y ahora la prioridad es darle orden al tema internacional y darle la importancia y dimensión que se merece ya que no existe una cultura para la internacionalización.

El objetivo más grande en tema de foros internacionales es Hábitat III y por lo tanto todos los espacios y reuniones a los que el Alcalde pueda asistir son vistos como oportunidades en los que se busca impulsar dicha conferencia. Las conferencias Hábitat se realizan cada 20 años, ha tenido sede en Vancouver y Estambul. Esta ocasión representa una gran oportunidad para Quito y para el país ya que ser la sede de una Conferencia tan importante podría mejorar tanto el posicionamiento de la ciudad como el trabajo realizado para preparar a Quito para recibir a tantas personas. La secretaría de ambiente es la que más esfuerzos ha ejecutado para la organización de esta importante Conferencia que es de participación estatal pero también un espacio fundamental para Quito.

De acuerdo a la estructura actual del Municipio, 3 entidades adscritas a la Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad están comprometidas con impulsar la internacionalización de la Ciudad : La Agencia Metropolitana de Promoción Económica (CONQUITO), la Empresa Pública de Servicios Aeroportuarios y Gestión de Zonas Francas y la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico (Quito Turismo), la misma que en octubre del 2014 incorporó en su organigrama a la Agencia de Atracción de Inversiones, cuyas funciones incluyen desarrollar una marca ciudad, atraer inversiones y potenciar el clima de negocios en la Ciudad (Agencia de Atracción de Inversiones, s.f.).

Por su parte, el Instituto Metropolitano de Patrimonio por su parte se encuentra adscrito a la Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda. Estas 4 empresas metropolitanas y la Dirección de Relaciones Internacionales son las que tienen la responsabilidad y el compromiso de lograr el posicionamiento internacional de la Ciudad. Las funciones y creación de estas instituciones fueron abordadas anteriormente en los períodos de Paco Moncayo y de Augusto Barrera según su fecha de creación (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2015).

Por el momento, en materia de cooperación internacional se ha logrado suscribir acuerdos con México D.F, Santiago de Chile, Bogotá y Lima (Secretaría de Comunicación, 2014).

Para finalizar con esta administración, es importante señalar que el Alcalde Mauricio Rodas ha identificado al turismo como “una de las principales vocaciones de Quito”, razón por la que el trabajo que realice la Empresa Metropolitana Quito Turismo y la promoción del Instituto Metropolitano de Patrimonio es fundamental para el posicionamiento internacional de la ciudad (Agencia de Atracción de Inversiones, s.f.).

### **3. REVISIÓN DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

Este capítulo tiene como objetivo presentar las principales tendencias del proceso de internacionalización de la ciudad de Medellín entre 2000 y 2014. La razón por la que se escogió esta ciudad es que en los últimos años se ha destacado como un referente regional, centro de eventos (sede del Foro Urbano Mundial organizado por la ONU en 2014), ciudad más innovadora del mundo (premio ganado en el 2013) y por su transformación integral, lo que le ha permitido reducir los índices de inseguridad y violencia así como también atender a los más necesitados. Sin descartar que aún le falta mucho camino por recorrer, el progreso obtenido por medio de la innovación ha sido positivo, según datos de las páginas institucionales Medellín cómo vamos y Urna de cristal.

La revisión del proceso de internacionalización de Medellín tiene como finalidad destacar la prioridad que las diferentes administraciones municipales le han conferido a este proceso ya que como afirma Vieira (2012, p.1) “Medellín no tiene simplemente acciones exteriores o actividades internacionales, tiene una política de internacionalización”. Posteriormente, en el siguiente capítulo, se pasará a analizar cuáles serían las buenas prácticas que el Municipio de Quito podría utilizar para fortalecer su posicionamiento internacional y también cómo esta ciudad puede aportar al proceso que vive la capital Antioqueña.

En términos del objeto de investigación abordado en este trabajo, Medellín ha sido considerada internacionalmente como una ciudad exitosa en su proceso de internacionalización, tanto por la gestión local que ha desarrollado como por su participación en redes de ciudades y gobiernos no centrales. En efecto, desde el 2009 creció el interés de la comunidad internacional por conocer el proceso de internacionalización de la ciudad de Medellín, logrando que la ciudad comience a posicionarse como un modelo de administración pública. A partir del 2010 la ciudad adoptó estrategias de comunicación que permitían difundir la información de sus progresos y aciertos con el fin de posicionarla en

el escenario internacional como sede de diversos eventos de índole comercial, académica y política. Como resultado, en la actualidad el posicionamiento de la ciudad es un factor clave que se lo trabaja desde la Agencia de Cooperación e inversiones de Medellín y el Área Metropolitana-en adelante ACI- (ACI, s.f.).

### **3.1 Medellín a nivel nacional e internacional**

#### **3.1.1 Medellín a nivel nacional**

A nivel nacional, Medellín se destaca por ser la segunda ciudad en importancia con una población de casi 4 millones de personas, lo que representa el 5% del total nacional. En lo que respecta al ámbito económico, la participación de Medellín en el PIB nacional es del 7,1% según datos del 2012 (PROCOLOMBIA, s.f.).

Medellín sobresale como capital industrial del país, uno de los centros más importantes en lo financiero, comercial y de servicios del país. Los sectores más sobresalientes incluyen el de confecciones, eléctrico, electrónico, metalmecánico, salud, alimentos y automotriz. Cabe destacar que el Departamento de Antioquia concentra el 20% de las principales empresas del país (PROCOLOMBIA, s.f.).

En lo que respecta al ámbito social en la ciudad de Medellín, es importante mencionar que en los últimos años ha logrado disminuir los índices de pobreza y pobreza extrema. Medellín ha logrado ubicarse entre las 6 ciudades que han disminuido el índice de desempleo, en efecto, la disminución del desempleo en la ciudad ha sido sostenida.

Finalmente, la ciudad es un centro cultural reconocido y es la sede de importantes festividades locales, nacionales e internacionales, potenciando su capacidad turística (Medellín cómo vamos, s.f.). Las ferias internacionales, como se evidenciará en la siguiente sección, han sido un componente determinante en el posicionamiento de la ciudad a nivel regional y global.

Es importante señalar que en el 2010, la ciudad fue designada como el municipio con la mejor calidad de vida de Colombia por el Consejo Nacional de Competitividad, hecho que refuerza la importancia y pertinencia de incluir a Medellín en nuestro estudio.

### **3.1.2 Medellín en el escenario internacional**

Pasando al plano internacional, anteriormente, en la sección que caracteriza el desempeño de Quito en el escenario internacional a través de los diferentes rankings se mostraron también los datos de la ciudad de Medellín.

Se evidenció que en lo que respecta al nivel de conectividad que las ciudades poseen con otras ciudades del mundo y su capacidad de proveer servicios avanzados (Índice GaWC Tabla 1), Medellín solo ha alcanzado ser calificada como una ciudad “con suficiencia”. Si bien se destaca que de medición a medición ha logrado mejorar el puesto que ocupa, pasando del 24 en el año 2000 al 31 en el 2014, sin embargo no ha logrado convertirse en una ciudad muy importante.

A nivel nacional, Medellín se encuentra precedido por Bogotá que ha logrado mantenerse como una ciudad Beta y entre los lugares 4 y 6 a nivel latinoamericano.

Pasando al ICIM (Tabla 2), se destaca que Medellín ocupa el octavo lugar a nivel latinoamericano. De las diez dimensiones que el índice mide, la Ciudad ha obtenido buenas ponderaciones en economía, medioambiente, gobernanza y tecnología. Sin embargo es preciso reconocer que a nivel mundial la inserción de esta ciudad aún es relativamente baja y, al igual que Quito debería continuar trabajando para potenciar su internacionalización.

Al igual que en el GaWC, Bogotá obtuvo una mejor posición que Medellín. No obstante, en las dimensiones de medio ambiente y tecnología Medellín estuvo por encima de la capital colombiana.

Para terminar con la revisión de los rankings tomados en cuenta, Medellín ha ocupado buenas posiciones en el índice de competitividad urbana y en ser una de las ciudades más atractivas para hacer negocios en América Latina (Tabla 3). Se puede justificar la buena posición de Medellín en este índice por los puntajes obtenidos en lo que respecta al marco social y político, marco y dinamismo económico, servicios a empresas, sustentabilidad ambiental y poder de marca.

### **3.2 Proceso de internacionalización de Medellín**

La información presentada en esta sección caracteriza el contexto en el que surge el proceso de internacionalización de Medellín. En segundo lugar, exhibe los ejes trabajados por las administraciones municipales entre 2000 y 2014 así como la institucionalidad existente en cada período. Dada la particularidad e importancia que ha tenido la internacionalización en esta ciudad, se define también a la Agencia de Cooperación e Inversiones de Medellín y el Área Metropolitana (ACI) que es la actual encargada del posicionamiento internacional y la atracción de inversiones para la ciudad.

En las condiciones globales, nacionales y locales de inicios de los años 1990 se encuentran varias causas para la internacionalización de Medellín. Estas causas a su vez pueden separarse en internas y externas. En las primeras se incluye el debilitamiento del modelo industrial de la ciudad y la violencia originada por el narcotráfico junto a la posterior muerte de Pablo Escobar.

Estos hechos exigieron que se trabaje en una nueva dinámica socio-económica para enfrentar el deterioro social con un nuevo modelo de desarrollo local dirigido a los servicios. Las causas externas incluyen los procesos de desintegración colombianos y de integración regional (Vieira, 2009, p. 6-7).

Hace 20 años, en el marco de reformas políticas y administrativas, el Estado cedió a las autoridades locales el manejo de servicios públicos, las políticas de salud, educación, deporte, agua, saneamiento y deporte. Estas nuevas

responsabilidades les obligaron a contar con mejores niveles de gestión de los recursos que poseían y a diseñar nuevas medidas para enfrentar sus problemas locales, las mismas que incluyeron la acción internacional de los gobiernos locales como una opción para dar respuesta a las condiciones locales (Vieira, 2009, p.7).

La necesidad de enfrentar el debilitamiento industrial y de crear una nueva dinámica social que dejara atrás la violencia y el narcotráfico en la ciudad de Medellín encontraron en la internacionalización una alternativa viable que fue favorecida por el contexto internacional del momento. El proceso de internacionalización de Medellín empezó con la apertura económica con un enfoque orientado a mejorar la productividad y competitividad de la ciudad (Vieira, 2009, p.7).

El tema de la internacionalización de Medellín tiene como antecedente la apertura económica y ha sido incluido de manera lenta y continuada en la agenda gubernamental de la ciudad desde 1995 con el informe “La Ventaja Competitiva de Medellín” en el que se critica la apertura económica pero se plantea a la internacionalización -específicamente ampliar la productividad y mercado para ciertos sectores de la economía regional- como el camino a seguir para superar los efectos negativos de la apertura (Vieira, 2009, p.8).

A continuación se exponen los principales ejes para la internacionalización de Medellín incluidos en los planes de desarrollo municipal entre 2000 y 2014. En el contexto de la administración pública municipal colombiana, los Planes de Desarrollo son elaborados en cada período de gobierno y constituyen una guía para la acción en la que se encuentran los objetivos de desarrollo, las metas, los medios y recursos financieros, técnicos y humanos que se requieren (Departamento Administrativo de Planeación, 2004, p.10).

Es importante mencionar que en 1995 se publicó el primer plan de desarrollo de la ciudad y este incluyó ciertos lineamientos de internacionalización que, si bien fueron débiles, pusieron de manifiesto la importancia de incluir a la ciudad en el proceso de globalización por medio de fortalecer su competitividad,

modernización, mejoramiento de la calidad de vida, gobernabilidad y descentralización (Vieira, 2009, p. 9).

El Plan 1995-1997 veía en el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida los instrumentos para lograr la internacionalización de la economía. No obstante, en este plan aún no se incluyó un título dedicado a la internacionalización de la ciudad. Posteriormente, el Plan 1998-2000 presentó más lineamientos para la internacionalización e incluyó un subtítulo orientado a incrementar la competitividad de la ciudad pero siempre con un enfoque economicista (Vieira, 2009, p.9).

### **3.2.1 Período de Luis Pérez Gutiérrez (2001-2003)**

El Plan de Desarrollo 2001-2003 “Medellín Competitiva”, durante la alcaldía de Luis Pérez Gutiérrez, representó el apogeo del tema de la competitividad como estrategia de desarrollo para la ciudad. Si bien durante esta administración el tema recibió mucha atención, a partir de 2004, empezó a perder importancia. El tema de la competitividad fue fundamental para Medellín desde los años 1990, hasta llegar a convertirse en el título de un Plan de Desarrollo. Entre 2001 y 2003 se entendió a la competitividad como esencial para la inserción económica internacional de la ciudad (Vieira, 2009, p.12).

Los ejes en los que se centró el trabajo de la ciudad de Medellín en materia internacional incluyeron: la creación de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana (ACI), lo que hoy es Plaza Mayor y la promoción de la imagen de la ciudad en el exterior (Vieira, 2012, p.29).

En materia institucional el plan propuso la creación de una “Consejería para la internacionalización” cuya función sería estrechar lazos de cooperación tanto técnica como financiera para la ciudad; promocionar la imagen de Medellín a nivel internacional; generar un clima que propicie la inversión local y extranjera; colaborar con los proyectos del Municipio que sean fueran de carácter internacional y apoyar los proyectos cuyo fin sea construir infraestructura que

promueva la competitividad. La política de “promocionar la imagen de la ciudad ante la comunidad internacional” estaría a cargo de la Consejería para la internacionalización y la Sub Secretaría de Turismo con el objetivo de continuar y lograr construir una mejor imagen de la ciudad que facilite su inserción en el concierto internacional. En 2001 el alcalde fue autorizado por el Concejo de Medellín para crear una institución que se encargara de buscar cooperación internacional. En 2002 en concordancia con el artículo 95 de la Ley 489 de 1998 se constituyó la “Agencia para la Cooperación Internacional de Medellín” (ACI) la misma que es producto de una alianza de las siguientes entidades públicas: Alcaldía de Medellín, Área Metropolitana del Valle de Aburrá, Empresas Públicas de Medellín y Empresas Varias de Medellín. Esta ACI del 2002 fue el primer antecedente de la institución que, con el mismo nombre, mayor capacidad y cobertura geográfica, lidera en la actualidad la internacionalización de la ciudad.

También se planteó la necesidad de que exista un “Centro Internacional de Negocios y Convenciones” para fomentar actividades comerciales y empresariales modernas así como la ejecución de convenciones y eventos con influencia internacional que fortalezcan la internacionalización de la ciudad -hoy ese centro es conocido como Plaza Mayor (Vieira, 2009, p.13-14).

Otras propuestas para lograr la internacionalización en este Plan incluyeron: la difusión del inglés e Internet (áreas que no tuvieron mayores progresos); y el fortalecimiento del sector de la salud (que sigue siendo hasta hoy un eje importante) (Vieira, 2009, p.13-14).

Sin embargo, como destaca Vieira (2012, p. 19) durante este período de Gobierno municipal, la estructuración de una oficina de cooperación internacional fue escasa y no logró desarrollar las tareas que le fueron encomendadas puesto que el plan señalaba qué se necesitaba pero no cómo hacerlo. Si bien no se obtuvo resultados satisfactorios de la primera ACI, se destaca que este plan sentó las bases para la creación de una institucionalidad

específica a nivel municipal y para que en el siguiente período la política de internacionalización de Medellín tuviera más forma.

### **3.2.2 Período de Sergio Fajardo Valderrama (2004-2007)**

El Plan de Desarrollo 2004-2007 “Medellín compromiso de toda la ciudadanía” significó el auge de la internacionalización de Medellín al ser reconocida como un componente del desarrollo de la ciudad y al recibir una asignación importante de recursos. En este período se registró un giro en la forma de entender y promover una nueva política que integra a toda la ciudad.

El diagnóstico que tenía la ciudad en ese momento era de una “insuficiente integración con el país y con el mundo” (Vieira, 2012, p. 20) lo que indicaba la necesidad de prestar mayor atención a la internacionalización si se quería que Medellín logre insertarse en el concierto internacional. Conscientes de esta realidad, el plan 2004-2007 dedica con exclusividad una de las cinco líneas estratégicas al tema de la internacionalización.

La línea cinco “Medellín integrada con la región y con el mundo” busca que mediante la internacionalización la región se integre a los intercambios globales. Esta línea contó con un presupuesto de \$47.229 millones. Esto representó la concreción de una política exhaustiva de la internacionalización de la ciudad, al incluir las dimensiones política, cultural y social; el plan 2004-2007 fue más allá del enfoque economicista. Al final del período los resultados de la integración de la ciudad con la región y con el mundo mostraron diversos logros (Vieira, 2009, p.15).

De esta manera, el componente de “Medellín integrada con la región” tenía como meta la creación de instrumentos institucionales y condiciones sociales, físicas y culturales que permitan a la ciudad ser más competitiva en lo local y regional para entonces poder emprender la proyección planificada de Medellín en el escenario internacional. Uno de los éxitos alcanzados en este tema fue la firma del “Acuerdo de voluntades y la creación de la Comisión Tripartita” cuyos

integrantes fueron la Alcaldía de Medellín, la Gobernación de Antioquia y el Área Metropolitana. Esta comisión tuvo éxito en sus primeros años pero por motivos políticos perdió la fuerza que no ha logrado recuperar (Vieira, 2009, p.15).

Para el componente de “Medellín integrada con el mundo” se trabajó en base a seis temas para la internacionalización de la ciudad. “Relaciones internacionales”, que buscó crear una agenda de relaciones internacionales para la ciudad. “Negocios internacionales”, que representó un apoyo para la internacionalización empresarial. “Mercadeo territorial”, que buscó posicionar a Medellín como marca que represente confianza a nivel internacional; y, en cuarto lugar, también buscó generar una cultura de internacionalización para que los ciudadanos se involucren en el proceso de globalización. En quinto lugar, se trabajó en fortalecer la institucionalidad para la internacionalización a través de la ACI, el Medellín Convention Bureau y el Centro Internacional de Convenciones. El último tema para la internacionalización de Medellín estuvo relacionado con la cooperación internacional por medio del fortalecimiento de la participación de la ciudad en las redes de cooperación internacional (Vieira, 2009, p.16).

La Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana (ACI), durante este período se convirtió en un importante elemento en el proceso de internacionalización de la ciudad, siendo reconocida por la Dirección de Cooperación Internacional de Acción Social (encargada de manejar la cooperación internacional así la agenda de cooperación internacional del Estado colombiano) en 2004 como una institución independiente y especializada que forma parte de la estructura administrativa municipal. La ACI es una institución única de este carácter en Colombia, ya que en otras ciudades la internacionalización es manejada por oficinas o funcionarios municipales designados para ello. Esto demuestra lo importante que fue la internacionalización de la ciudad durante este período y la relevancia que a partir de entonces cobró la ACI (Vieira, 2009. p.17).

La ACI al principio estuvo a cargo de delinear los parámetros para efectivizar el proceso de internacionalización de la ciudad (ACI, s.f.). En 2006, la ACI pasó a encargarse también de atraer inversión extranjera directa que colabore al desarrollo de la ciudad. Como consecuencia de esta ampliación de funciones, en el 2007 la ACI optó por un nuevo nombre que incluyera el rol y territorio al que se suscribe; a partir del 7 de marzo de ese año pasó a ser la Agencia de Cooperación e inversión de Medellín y el Área Metropolitana. Desde el 2007, la ACI certificó todos sus procesos en la Norma ISO 9001 y NTCGP1000, las mismas que han sido renovadas desde entonces (ACI, s.f.). Estas certificaciones son importantes porque son un indicador de que las empresas cuentan con un buen sistema de gestión de la calidad.

Durante este período también se consolidó Plaza Mayor Medellín S.A que es el resultado de la fusión de la sociedad Palacio de Exposiciones y Convenciones de Medellín y el Centro Internacional de Convenciones. Su función es fomentar, organizar y ejecutar en la ciudad de Medellín, en cualquiera del país o en el exterior, exposiciones, convenciones o ferias ya sean a nivel local, nacional o internacional; así como también brindar sus servicios para la organización de eventos realizadas por otras personas o entidades (Vieira, 2012, p.35).

La tabla 4 sintetiza la línea de acción y los programas diseñados para la internacionalización durante este período.

Tabla 4. Programas y estrategias de internacionalización de Medellín entre 2004 y 2007

Problema: Baja participación de la ciudad y la región en los flujos de Negocios y Cooperación a nivel internacional	
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la creación de mecanismos institucionales e instrumentos y condiciones físicas, culturales y sociales para que la ciudad y la región sean más competitivas y puedan proyectarse en el contexto internacional</li> <li>• Aumentar los niveles de negocios internacionales de los sectores estratégicos.</li> <li>• Aumentar la cuantía de recursos de Cooperación Internacional para el desarrollo de la ciudad.</li> </ul>	
<b>Programas para el componente Medellín integrada con el mundo</b>	<b>Estrategias</b>

Relaciones Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir y desarrollar una agenda de Relaciones Internacionales con personas actoras claves para la internacionalización de la ciudad</li> </ul>
Negocios Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar las actividades de internacionalización del sector empresarial agrupado en los sectores estratégicos</li> </ul>
Mercadeo Territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer de Medellín una marca que genere confianza a nivel internacional para los Negocios y la Cooperación</li> </ul>
Cultura para la Internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformar la manera en que los y las habitantes de la ciudad enfrentan el reto de la internacionalización</li> </ul>
Fortalecimiento Institucional para la Internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar la gestión de las organizaciones públicas locales y las redes de trabajo interinstitucional</li> </ul>
Cooperación Internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la participación de la ciudad en los circuitos de Cooperación Internacional</li> </ul>

Adaptado de Concejo de Medellín, 2004.

### 3.3.3 Período de Alonso Salazar Jaramillo (2008-2011)

El Plan de Desarrollo “Medellín es solidaria y competitiva” 2008-2011 también contó con una sección dedicada a la internacionalización de la ciudad: “Ciudad con proyección regional y global”.

Entre los proyectos que se desarrollaron para cumplir con esta meta se encuentra la optimización de la red vial y regional que compromete al Municipio de Medellín a participar en proyectos de infraestructura vial que permitan mejorar la conectividad de la ciudad con el Departamento de Antioquia y el área metropolitana del Valle de Aburrá.

Otros de los proyectos impulsados por esta administración incluyeron posicionar a Medellín como destino de inversión extranjera, gestora de cooperación internacional, lograr el posicionamiento de las ferias de negocios y los eventos internacionales y promocionar a la ciudad a nivel internacional. La ciudad fue sede de los IX juegos suramericanos en 2010 lo que contribuyó a posicionar a la ciudad a nivel latinoamericano (Vieira, 2012, p.44).

El Plan 2008-2011 dio continuidad a los lineamientos seguidos por el plan anterior sobre todo en materia de intercambios, masificación del inglés, inserción de la ciudad y le agregó la infraestructura vial que debía construirse

para optimizar la conectividad tanto nacional como regional de la ciudad (Vieira, 2009, p.18).

Durante este período la ACI también ocupó un gran lugar en el proceso de internacionalización de la ciudad. Los logros de la ACI incluyeron: haber contado con nuevos cooperantes, recibir una significativa suma de dinero en cooperación y haber estado a cargo gestionar el posicionamiento de la ciudad ante la comunidad internacional, fortaleciendo su agenda de relaciones internacionales (Vieira, 2009, p18-19). En efecto, en el 2009 se creó el “Área de proyección de la ACI” encargada de atender a las delegaciones provenientes de otros países que llegan a la ciudad para conocer sus buenas prácticas (ACI, s.f.).

En lo que respecta a participación en redes de ciudades, según el boletín informativo de la ACI, Medellín ingresó a la Red de ciudades iberoamericanas en torno a temas de planeación estratégica y desarrollo humano en el 2009, desempeñando el rol de coordinadora de la subred andina durante dos años. En el 2010 la ACI participó en dos conferencias internacionales sobre la Transformación de Medellín en República Dominicana y México. En 2011, la ciudad ganó el Premio Iberoamericano de Ciudades Digitales.

La tabla 5 expone los principales objetivos y programas emprendidos por la administración 2008-2011 así como el diagnóstico de la situación en la que se encontraba la inserción internacional de Medellín.

Tabla 5. Internacionalización en el plan Medellín es solidaria y competitiva 2008-2011

<p>Diagnóstico de la situación: Incipiente inserción y reconocimiento de Medellín a nivel internacional como potencial centro de inversión, destino de recursos de cooperación y destino de eventos y turismo. Lo anterior ha incidido en una imagen aún débil en términos de internacionalización.</p>	
<p>Línea de acción propuesta: Línea 5- Ciudad con Proyección Regional y Global</p>	
<p>Objetivo: Conectar a Medellín con el país y el mundo, a partir del desarrollo de infraestructura y servicios para la integración e internacionalización que contribuyan a mejorar su competitividad y desarrollo.</p>	
<p><b>Programas para el componente 2: Conectar a Medellín con el país y con el Mundo</b></p>	<p><b>Estrategias</b></p>
<p>Medellín Digital</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr que Medellín sea una ciudad conectada al mundo por medio de sistemas tecnológicos modernos que permitan el intercambio conocimiento y propicien el desarrollo económico, cultural y social y un mayor y mejor reconocimiento de Medellín como ciudad digital ante el mundo.</li> </ul>
<p>Inversión Extranjera</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompañar la inversión extranjera ya asentada en la ciudad, buscando permanencia y motivación para reinvertir, y atraer nueva inversión ligada a los cluster estratégicos de la ciudad y a aquellos nuevos sectores que deseen impulsarse como parte de la estrategia de competitividad y desarrollo de la ciudad y buscando mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas.</li> </ul>
<p>Cooperación Internacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar Cooperación internacional.</li> <li>Buscar recursos técnicos y económicos para el apoyo de los proyectos estratégicos de la ciudad</li> </ul>
<p>Promoción Nacional e Internacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posicionar las Ferias de negocios y eventos internacionales.</li> <li>Promocionar la ciudad ante actores nacionales e internacionales claves.</li> <li>IX Juegos suramericanos Medellín 2010</li> <li>Consolidar los eventos de ciudad como vitrinas nacionales e internacionales.</li> </ul>
<p>Cultura para la Internacionalización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilización y mejora de competencias en segundas lenguas</li> <li>Intercambios culturales</li> </ul>

Adaptado de Concejo de Medellín, 2008.

### **3.3.4 Período de Aníbal Gaviria Correa (2012-2015)**

Finalmente, en el Plan de Desarrollo 2012-2015 “Medellín un hogar para la vida” en la línea de trabajo tres “Competitividad para el desarrollo económico con equidad”, se encuentra el componente “Medellín ciudad conectada con el mundo”. El objetivo de este componente es incluir a Medellín en el contexto nacional, regional e internacional para aprovechar los beneficios que, la cooperación, el comercio, la inversión, la cultura, el turismo y la educación, puedan aportar a su competitividad y desarrollo económico.

La presente administración ha planificado seis programas a través de los cuales se busca fortalecer el proceso de inserción global de la ciudad. Los programas que se planifica manejar durante este período se detallan a continuación.

El primer eje es el “bilingüismo para la internacionalización por el cual se pretende incrementar el capital humano bilingüe para mejorar la competitividad internacional. El segundo programa consiste en gestionar la cooperación nacional e internacional que permitan llevar a cabo los proyectos del Plan de Desarrollo 2012-2015. El tercer programa está relacionado con posicionar a Medellín como escenario de eventos internacionales, mejorar su ubicación en los rankings y atraer nuevos eventos que ayuden al desarrollo económico de la región.

En cuarto lugar se encuentra el objetivo de promocionar la ciudad ante el mundo para incrementar el turismo, atraer negocios y la cooperación internacional así como también lograr mayor reconocimiento tanto local como global. El quinto programa consiste en promocionar a Medellín como destino de inversiones, y lograr que nuevos capitales se domicilien en la ciudad. Finalmente, la ciudad se encuentra comprometida con los preparativos para lograr ser la sede oficial de los Juegos Olímpicos de Medellín 2018. Esto permitirá promocionar y posicionar a la ciudad como sede de eventos deportivos, mostrando su modernidad y apertura para acoger diferentes actos (Alcaldía de Medellín, 2012).

La tabla 6 muestra el enfoque que tuvo la internacionalización entre 2012 y 2015 así como los programas y estrategias utilizadas para fortalecer el proceso.

Tabla 6. Internacionalización en el Plan Medellín un hogar para la vida

<p><b>Enfoque del problema:</b> Es necesario continuar posicionando a Medellín como una ciudad global, articulada con la región, el resto del país y el mundo, en procesos que inserten a la ciudad en las dinámicas globales de negocios, cooperación y turismo, que contribuyan al desarrollo y crecimiento económico y el bienestar de sus habitantes.</p>	
<p><b>Objetivo:</b> Insertar a Medellín en el escenario regional, nacional e internacional, para beneficiarse de las dinámicas de cooperación, inversión, comercio, cultura, turismo y educación que contribuyan a su competitividad y desarrollo económico.</p>	
<p><b>Programas para el componente 3 de la línea 3: Medellín Ciudad conectada con el mundo</b></p>	<p><b>Estrategias</b></p>
<p>Bilingüismo para la internacionalización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar acciones de tipo de tipo formativo y cultural que conduzcan a la certificación internacional según el arco común europeo de ciudadanos, principalmente docentes y estudiantes de colegios y sectores universitarios, de emprendimiento, empresarismo y trabajadores de empresas de los clúster estratégicos de ciudad, entre otros.</li> </ul>
<p>Gestión de la cooperación nacional e internacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Captar y ofertar recursos financieros y técnicos de cooperación nacional e internacional para la estructuración e implementación de proyectos del Plan de Desarrollo 2012-2015 y el mejoramiento de la imagen de la ciudad.</li> <li>Promocionar el diálogo político y técnico entre los socios locales e internacionales, propiciar las alianzas novedosas y la articulación multiactor, generar acciones encaminadas a la gestión del conocimiento en cooperación internacional y definir un trabajo focalizado y por prioridades.</li> </ul>
<p>Apoyo y captación de eventos, ferias y convenciones nacionales e internacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promocionar a la ciudad como sede de eventos y ferias nacionales e internacionales y apoyar la realización de los mismos.</li> </ul>
<p>Promoción de Medellín ante el mundo – Ciudad I</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr un mayor reconocimiento de la ciudad en los ámbitos regional, nacional e internacional como destino de turismo, negocios y cooperación internacional.</li> <li>Implementar estrategias de mercadeo de ciudad que incrementen su reconocimiento nacional e internacional. Consolidar la infraestructura y los servicios asociados al turismo de negocios, vacacional, educación</li> </ul>

	<p>y de salud.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la imagen de Medellín desde la apropiación y reconocimiento de referentes paisajísticos y naturales como las flores, el agua y la luz.</li> </ul>
Atracción de inversión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionar a Medellín y la región como un destino atractivo de inversión en los sectores estratégicos. A través del acompañamiento y seguimiento en procesos de instalación, consolidación y mejoramiento del clima de inversión.</li> </ul>
Juegos Olímpicos de la Juventud Medellín 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de la ciudad, la visión de región y la competitividad en el deporte y su infraestructura, integrando elementos culturales y educativos, que acerquen los valores olímpicos a todas las personas de la ciudad de Medellín, que muestre una ciudad moderna, abierta al mundo y prepara para grandes retos deportivos.</li> </ul>

Adaptado de Concejo de Medellín, 2012

Para estos proyectos la ACI es un actor clave a través de facilitar el acceso a la cooperación internacional, promocionar una imagen positiva de la ciudad y de atraer inversión para el territorio de Antioquia (ACI, s.f.). Su misión es “Aportar al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad desde el desarrollo económico y social de Medellín y Antioquia mediante la articulación de actores nacionales e internacionales con los cuales se consolidan alianzas de cooperación e inversión” (ACI, s.f.).

La ACI persigue tres objetivos fundamentales:

- El primer objetivo es incluir a Medellín en la arena internacional y mejorar su calificación dentro del ranking de “las mejores ciudades para los negocios en América Latina”.
- Obtener un mayor monto de cooperación internacional y elevar la inversión extranjera directa que recibe la ciudad es otro de los ejes en los que trabaja la ACI. A través de la Inversión extranjera se busca mejorar la calidad de vida de la población por lo que los esfuerzos nacionales e internacionales se encuentran vinculados.

- Finalmente, la ACI busca mejorar sus procesos para brindar un mejor servicio y lograr que el cliente salga satisfecho en las áreas estratégicas de la ACI (ACI, s.f.).

Los hechos que han permitido que la ciudad sea reconocida a nivel internacional incluyen los siguientes: En el 2012 la ciudad de Medellín contó con el apoyo de la red “cities for mobility” para realizar el IV Foro Internacional de Seguridad Vial liderado por la Secretaría de Movilidad de Medellín.

En 2013 la ciudad ganó el título de “ciudad más innovadora” entregado por Citi, Urban Land Institute y el Magazine Wall Street Journal así como también el premio verde Verónica Rudge en rediseño urbano de la Universidad de Harvard.

Se espera que entre el 31 de agosto y 1 de septiembre tenga lugar el primer encuentro “Global Cities for Life” Medellín 2015 con el apoyo de ONU Habitat, CIDEU, la CAF y el Banco Mundial. Uno de sus objetivos es lograr acuerdos en beneficio de la gestión de las ciudades y las personas que las habitan (Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano, 2015).

#### 4. ANÁLISIS DE LOS CASOS DE QUITO Y MEDELLÍN

El objetivo de esta sección es realizar un análisis y una comparación de los datos expuestos en los capítulos descriptivos sobre la internacionalización de las ciudades de Quito y Medellín. Con el objetivo de mantener el orden en el que ha sido presentada la información, el análisis se lo hará por Plan de Desarrollo Municipal contrastando el enfoque de la internacionalización, los proyectos diseñados y los arreglos institucionales llevados a cabo. Si bien los períodos de los alcaldes no son los mismos en las dos ciudades, para este estudio se analizarán los períodos en tres partes en los que los años tomados en consideración son casi los mismos; tomando en cuenta que Quito es el caso más importante para este estudio al ser la urbe a la que se espera contribuir. El contraste propuesto tiene la finalidad de rastrear la evolución de la agenda de internacionalización y de las instituciones creadas en las dos ciudades.

En el período analizado, las dos ciudades fortalecieron su emergencia como actores importantes a nivel interno y externo, en concordancia con lo que ya venía sucediendo en el sistema internacional desde la década de los 90. Las razones locales incluyen la transferencia de competencias desde el gobierno central (por ejemplo, en Medellín: servicios públicos y salud; en Quito transporte y medio ambiente) y la necesidad de dar una respuesta local en busca del desarrollo de la ciudad.

Sin embargo la forma en la que llevaron a cabo su internacionalización las dos ciudades es muy diferente. Medellín buscaba una salida a la crisis económica-social que vivía y se concentró en aumentar su competitividad al verla como elemento esencial para la inserción de la ciudad en el plano internacional a través de la difusión de una imagen positiva contemplada en el Plan de Desarrollo “Medellín competitiva” específicamente en su segunda línea de trabajo. Mientras Quito buscó consolidarse como un “macro clúster de servicios avanzados”, mejorar su conectividad con el mundo y conservar su Centro Histórico, tan importante para su proceso de internacionalización y que ha sido un tema atendido por todas las administraciones.

El proceso de inserción internacional de Quito entre los años 2000 y 2009 (divididos en dos períodos administrativos) estuvo liderado por el Gral. (r) Paco Moncayo y marcado por la importancia de lograr que Quito se convierta en un referente nacional e internacional. Para ello, se trabajó en mejorar los servicios que la ciudad estaba en capacidad de proveer, la iniciación de la construcción del Nuevo Aeropuerto de Quito, la difusión de la cultura de la Ciudad, la potenciación de su Centro Histórico y en un programa de desarrollo turístico que posicionara a Quito como destino y sede de eventos.

En la ciudad de Medellín durante estos años hubo dos alcaldes. Entre 2001 y 2003, la Administración se concentró en reforzar la competitividad económica de la ciudad para lograr su inserción en la escena global. Para ello se trabajó principalmente en construir una nueva imagen para la ciudad que la alejara del narcotráfico y la violencia; en la difusión del inglés e Internet en la población al considerarlos instrumentos imprescindibles con la finalidad de que la población estuviera en capacidad de acoger eventos e inversionistas internacionales y en generar un ambiente de confianza y credibilidad que lograra posicionar a Medellín como centro de negocios. Entre 2004 y 2008, la nueva administración contó con una visión menos economicista y se concentró en mejorar la conectividad de la Ciudad con el mundo; a partir de este período la internacionalización empezó a contar con una línea exclusiva en el Plan Desarrollo, un presupuesto asignado para este fin y durante este cuatrienio se plantearon seis temas estratégicos que guiarían el posicionamiento de la ciudad a nivel internacional. El cambio que se destaca en este período es que mientras en el Plan 2001-2003 la internacionalización era parte de una de las líneas estratégicas, en 2004 pasó a ocupar una de las líneas del Plan, confirmando la importancia que el posicionamiento internacional representaba para la Ciudad.

En materia institucional, durante este período en Quito la Alcaldía contaba con una Asesoría en Asuntos Internacionales cuyas funciones estaban relacionadas a recomendaciones en materia internacional, coordinar la participación del Alcalde en foros con otras ciudades, gestionar la cooperación

internacional y trabajar en el posicionamiento de la Ciudad. Por otro lado contó también con la Agencia CONQUITO cuyo trabajo era promover la modernización económica de la Ciudad; la CORPAQ con la misión de supervisar la construcción del Nuevo Aeropuerto y la Corporación Metropolitana Quito Turismo con el objetivo de posicionar a la ciudad como destino turístico y centro de convenciones.

Por el lado de Medellín, entre 2001 y 2003 se creó la Consejería para la internacionalización y se planeó construir el centro Internacional de Negocios y Convenciones, no obstante durante estos años no se consiguió avanzar mucho en materia institucional. Entre 2004 y 2008, la Ciudad logró consolidar la Agencia de Cooperación Internacional de Medellín, el Medellín Convention Bureau y de la Sociedad Plaza Mayor, cuya participación en el proceso de internacionalización continúa siendo fundamental.

El balance de este período en ambas ciudades puede ser calificado como positivo. En el caso de Quito, su Alcalde estuvo muy comprometido y directamente involucrado con el posicionamiento internacional de la Ciudad y con incluir en su plan de trabajo actividades orientadas a este fin. En materia institucional, se contó con 4 entidades municipales dedicadas a promocionar a la ciudad a nivel global, destaca la Asesoría en Relaciones Internacionales cuyos esfuerzos estuvieron orientados a ser un apoyo en la cooperación y posicionamiento internacional de la Ciudad.

En Medellín por su parte, es más notoria la evolución ya que entre un período y otro se observa que el tema de la internacionalización fue cobrando mayor importancia al constituir una línea estratégica del plan de trabajo así como también al haber logrado consolidar una institución como la ACI. Este salto institucional y de planificación le permitió a Medellín unificar sus esfuerzos de inserción global y una mejor coordinación del tema.

La tabla 7 resume las principales características descritas acerca del período 2000-2009 con el fin de visualizar de mejor manera lo que cada ciudad hizo para incrementar sus niveles de internacionalización.

	<b>Quito</b>	<b>Medellín</b>
	2001-2009 Alcaldía de Paco Moncayo	2001-2003 Alcaldía de Luis Pérez Gutiérrez
Planteamiento/ enfoque del problema	Reconocimiento de que el mundo asistía a la emergencia de las ciudades como actores del sistema internacional ya que las ciudades-región representaban el centro de desarrollo por lo que se tornaba necesario contar con ciudades innovadoras que se integren a la comunidad global. Se propuso la creación de una institucionalidad que promueva, facilite, organice y regule el desarrollo económico, social, territorial y cultural de la ciudad	Se ve al impulso de la competitividad como estrategia de desarrollo para la ciudad y como elemento esencial para su inserción internacional. Se refuerza la internacionalización de la ciudad a través del incremento de programas dirigidos a este fin.
		2004-2008 Alcaldía de Sergio Fajardo Se supera la visión economicista de la internacionalización y se incluyen las dimensiones política, social y cultural.
Programas y proyectos de internacionalización	Transformar a Quito en un “Macro Clúster de servicios avanzados” que permita la modernización económica, social y cultural. La Construcción del Nuevo Aeropuerto Internacional y Zona Franca. Programa de desarrollo turístico: posicionar a Quito como “Ciudad Mitad del Mundo” y también como Centro Internacional de Ferias y Convenciones. Difusión de los conocimientos culturales de la población quiteña, la organización de Festivales Internacionales de Cultura y por posicionar el arte del Distrito en el mercado Global. Potenciación del Centro Histórico de la Ciudad.	2001-2003 Alcaldía de Luis Pérez Gutiérrez Promocionar la imagen de la ciudad ante la comunidad internacional. Difusión del inglés e internet. Potenciación del sector de la salud.
		2004-2008 Alcaldía de Sergio Fajardo Se incluye la línea estratégica “Medellín integrada con la región y con el mundo” dedicada a la internacionalización de la ciudad y un presupuesto de \$47.229 millones. Para el componente de “Medellín integrada con el mundo” se plantearon seis temas estratégicos para el accionar internacional de la ciudad: relaciones internacionales, negocios internacionales, mercadeo territorial, cultura para la internacionalización, fortalecimiento institucional y cooperación internacional.
Arreglos institucionales para	La Institución que ayudaba a la Alcaldía en materia	2001-2003 Alcaldía de Luis Pérez Gutiérrez

la internacionalización	internacional fue la Asesoría en Asuntos Internacionales. Creación de la Agencia Metropolitana de Promoción Económica CONQUITO. Constitución de la Corporación Aeropuerto y Zona Franca del Distrito Metropolitano de Quito (CORPAQ). Creación de la Corporación Metropolitana Quito Turismo.	Creación de la Consejería para la internacionalización. Se planea construir el centro Internacional de Negocios y Convenciones
		2004-2008 Alcaldía de Sergio Fajardo
		Firma del Acuerdo de Voluntades y creación de la Comisión Tripartita conformada por la Alcaldía de Medellín, el Área Metropolitana y la Gobernación de Antioquia. Consolidación de la Agencia de Cooperación Internacional (ACI), el Medellín Convention Bureau y el Centro Internacional de Convenciones.

Adaptado de Concejo Metropolitano, 2004, 2009; Concejo de Medellín 2004 y Vieira 2012.

Entre 2009 y 2013, el plan de Desarrollo del Quito del Buen Vivir 2012-2022, como parte de su agenda para la internacionalización, incluyó proyectos para la promoción internacional de la Ciudad. De esta manera, el eje 1 buscaba fortalecer a la Ciudad como capital del país y como distrito, en promover sus relaciones tanto internas como externas y, se buscó ser un referente regional de desarrollo y ordenamiento territorial. Por su parte, el eje 6 estuvo orientado a rescatar la identidad quiteña y la vida cultural de la Ciudad, con el objetivo de conservar su patrimonio histórico el mismo que ha sido un eje emblemático para la internacionalización de la Urbe. Los programas que se pusieron en marcha durante este período incluyeron la revitalización del Centro Histórico; la inauguración del Nuevo Aeropuerto que permitió mejorar la conectividad de Quito así como aumentar la recepción de turistas; y se debe destacar la inauguración de la sede de UNASUR, que si bien fue una obra del Gobierno Central, le permitió a la Ciudad proyectarse a nivel regional no solo como la sede de este Organismo sino también de algunos de sus eventos internacionales que contribuirán al posicionamiento de Quito.

Respecto a Medellín, entre 2008 y 2011, el nuevo Plan de Desarrollo también concedió una de sus líneas de acción a la internacionalización de la Ciudad con

el fin de lograr su proyección tanto regional como global. La línea de acción 5 se refería a lograr que Medellín sea una “ciudad con proyección regional y global”. Los programas que fueron impulsados para alcanzar este objetivo incluyeron: “Conectar a Medellín con el país y con el mundo” a través de mejorar la conectividad vial por medio de la construcción de infraestructura y; el “Programa de Proyección nacional, regional e internacional” que consistía en atraer inversión extranjera, gestionar la cooperación internacional, fomentar el turismo y promocionar los eventos realizados en la Ciudad con el fin de posicionarla como centro de convenciones.

Los arreglos institucionales en el caso de Quito fueron: la transformación de la “Asesoría” en “Dirección de Relaciones Internacionales” en el 2010 como una manera de otorgarle mayor autonomía, aunque en la práctica, es una institución que sigue supeditada a la Alcaldía. La consolidación de la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico encargada de promocionar a Quito como sede de eventos e incrementar el número de turistas que recibe para así posicionarla como uno de los destinos principales. Adicionalmente la CORPAQ pasó a ser la EPMSA para gestionar el aeropuerto y su zona franca con el objetivo de promover la competitividad de la ciudad. Para administrar el Patrimonio histórico, se creó el Instituto Metropolitano de Patrimonio que asumió las funciones del FONSAI.

Durante este segundo período, se destaca que Quito continuó trabajando en algunos proyectos iniciados por la anterior administración y que el esfuerzo por posicionar a Quito a nivel global estuvo orientado principalmente hacia su cultura y el aprovechamiento de su calidad de capital de los ecuatorianos. En materia institucional, destaca la Dirección de Relaciones Internacionales con su nueva denominación cuyas funciones siguieron vinculadas a la cooperación y el posicionamiento internacional de la Urbe. No obstante, el cambio de nombre no ayudó a generar la autonomía que se requeriría para contar con un proceso de internacionalización más coordinado y en consecuencia uniforme ya que por otro lado, las demás empresas municipales vinculadas al comportamiento

internacional de Quito estuvieron circunscritas a otras Secretarías, constituyendo un impedimento para un accionar parejo.

En Medellín, durante este período se mantuvo la necesidad de contar con una línea estratégica en el plan de trabajo orientada a la internacionalización. Los esfuerzos estuvieron orientados a atraer turismo, inversiones, cooperación y eventos. En materia institucional, la ACI también tuvo una modificación en su nombre y cobertura al haberse extendido su zona de influencia a toda la zona metropolitana y continuó liderando el proceso de internacionalización de la ciudad.

De estos años se concluye que ambas ciudades mostraron compromiso por lograr que su ciudad destaque a nivel internacional, sin embargo, sus instituciones y agendas continuaron teniendo diferencias. Si bien no se desconoce el esfuerzo de ninguna de las dos, se observa que Medellín tiene ventajas especialmente en la parte institucional al contar con una agencia dedicada exclusivamente a la promoción internacional de la Ciudad.

La tabla 8 presenta los principales resultados de Quito y Medellín entre 2009 y 2013

	<b>Quito</b>	<b>Medellín</b>
<b>Planteamiento/ enfoque del problema</b>	2009-2013 Alcaldía de Augusto Barrera  En el Plan de Desarrollo de la ciudad 2012-2012 se incluye el objetivo de posicionar a Quito ciudad Capital, así como Distrito-Región Otra meta fue construir un Quito milenario, histórico cultural y diverso.	2008-2011 Alcaldía de Alonso Salazar  La quinta línea del plan de desarrollo de la ciudad estuvo orientada a la internacionalización de la Medellín: "Ciudad con proyección regional y global" con un presupuesto de \$577.233 millones.
<b>Programas y proyectos de internacionalización</b>	Revitalización del Centro Histórico. Inauguración del Nuevo Aeropuerto de Quito.	Programa "Conectar a Medellín con el país y el mundo", uno de sus objetivos era mejorar la integración vial regional y nacional, el mismo que permitía la

	Sede del XIV Encuentro Iberoamericano de Ciudades Digitales del proyecto AL-LAS.	participación del Municipio de Medellín en proyectos de infraestructura vial que mejoren la conectividad de la ciudad con el Valle de Aburrá y Antioquia. El presupuesto destinado para este programa fue de \$ 313.519 millones. Programa de “Proyección nacional, regional e internacional” que incluía: atracción de inversión extranjera, gestión de cooperación internacional, promoción nacional e internacional de la ciudad a través de fomentar el turismo y de posicionar los eventos realizados en la ciudad
<b>Arreglos institucionales para la internacionalización</b>	<p>La Asesoría en Asuntos Internacionales pasó a ser la Dirección Metropolitana de Relaciones Internacionales en 2010.</p> <p>En 2010 se creó la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico- Quito Turismo.</p> <p>En 2010 se consolidó la Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios y Gestión de Zonas Francas y Regímenes Especiales (EPMSA).</p> <p>El Instituto Metropolitano de Patrimonio pasó a hacerse cargo de las actividades del FONSAL en el 2010.</p>	<p>La ACI amplió su nombre y cobertura geográfica a través de la nueva denominación Agencia de Cooperación e inversión de Medellín y el Área Metropolitana.</p> <p>La ACI estuvo a cargo de fortalecer la transformación de Medellín y difundir sus buenas prácticas, como una estrategia para incrementar sus relaciones internacionales y así posicionar a la ciudad como ejemplo de administración pública.</p>

Adaptada de Concejo Metropolitano de Quito, 2012 y Concejo de Medellín, 2008

Finalmente, en este último período entre 2014 y 2019 destaca que Quito ha fijado como prioridad utilizar a favor de la ciudad sus ventajas geográficas, económicas, sociales y culturales para fortalecer el posicionamiento de la Ciudad como destino turístico, como destino de inversiones y así lograr una mejor inserción en la escena internacional. La forma en la que la actual administración planea convertir a Quito en referente regional es a través de la difusión de sus buenas prácticas en los temas que se destaca como patrimonio, medioambiente y transporte. Por otra parte, en octubre del 2016 se

llevará a cabo la conferencia Hábitat III que representa una oportunidad de posicionar a la ciudad como centro de convenciones, turismo, e inversiones. Si bien la organización de la misma depende del Gobierno Central, la Alcaldía de Quito está muy involucrada en los preparativos que incluyen tanto la infraestructura necesaria para recibir a gente de todo el mundo así como la difusión y educación de la ciudadanía sobre lo que esta Conferencia representa.

El período 2012-2015 en Medellín tuvo como prioridad incluir a la Ciudad en el mundo por medio del turismo, la atracción de inversión y el aprovechamiento de los fondos de la cooperación internacional. Para lograr que esta inclusión sea efectiva, el componente tres de la tercera línea del Plan de Desarrollo propuso la necesidad de aumentar el porcentaje de la población bilingüe para así fomentar el turismo y atención de calidad; capacitación y promoción para la organización de conferencias internacionales en Medellín para posicionarla como sede de importantes eventos; y proyectos para atraer inversión a la Ciudad.

En cuanto a la composición institucional de las entidades encargadas de la internacionalización en Quito, la Dirección de Relaciones Internacionales continúa dependiendo directamente de la Alcaldía cuyas funciones incluyen gestionar la cooperación internacional y posicionar a la Ciudad a nivel global. Por su parte las empresas metropolitanas Quito Turismo, CONQUITO (aliada de la Alcaldía) y EPMSA se encuentran adscritas a la Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad mientras el Instituto Metropolitano de Patrimonio lo está a la Secretaría de territorio, hábitat y vivienda. Es importante destacar que en el 2014, la administración incorporó la Agencia de Atracción de Inversiones que pertenece a Quito Turismo, por lo que se ve un avance en lo que la Alcaldía considera prioritario, se ha identificado la necesidad de que la Ciudad sea destino de inversiones y sobretodo de que exista una Agencia dedicada a ello.

En Medellín, la ACI es un actor fundamental y actúa como corresponsable en todos los programas llevados a cabo para fortalecer e incrementar la inserción

de la Ciudad en el escenario global, promocionándola como destino de turismo, inversiones y eventos.

Durante este período se observa que las prioridades de las dos ciudades fueron muy parecidas, lo que confirma la importancia de que las urbes tengan una mayor participación internacional y promocionen sus buenas prácticas con el fin de atraer inversión y turistas, esto a la larga les permitirá contar con más herramientas para alcanzar su pleno desarrollo. La Tabla 9 muestra un resumen de los principales aspectos abordados sobre este período.

Tabla 9. Quito y Medellín entre 2014-2019

	<b>Quito</b>	<b>Medellín</b>
<b>Planteamiento/ enfoque del problema</b>	<p>2014-2019 Alcaldía de Mauricio Rodas</p> <p>Lograr que las ventajas geográficas, económicas y sociales de la ciudad en los planos nacional e internacional sean utilizadas en su favor para potencializar su productividad y competitividad (Concejo Metropolitano del DMQ, 2015, p.51).</p> <p>Fortalecer a la ciudad como capital Metropolitana a nivel nacional e internacional por medio de mejoras en su estructura social, productiva, empresarial y una mayor promoción de su patrimonio cultural.</p> <p>Convertir a Quito en una ciudad atractiva para los negocios.</p> <p>Aumentar el porcentaje de visitantes que recibe el Centro Histórico de Quito.</p> <p>Fortalecer el clúster turístico de Quito.</p>	<p>2012-2015 Alcaldía de Aníbal Gaviria Correa</p> <p>En materia internacional, este plan tuvo como meta incluir a Medellín en el proceso de la globalización por medio del turismo, la atracción de inversiones y negocios, la optimización de la cooperación internacional y de las relaciones internacionales para potenciar el desarrollo de la ciudad por medio de la internacionalización.</p> <p>La línea 3 está orientada a la competitividad para el desarrollo económico con equidad y su tercer componente es “Medellín ciudad conectada con el mundo”.</p>
<b>Programas y proyectos de internacionalización</b>	<p>Hacer de Quito una ciudad referente en temas que se destaca como patrimonio, ambiente, inclusión social y temas en los que puede compartir sus experiencias positivas.</p> <p>Potenciar el trabajo</p>	<p>Para lograr la internacionalización de la ciudad el plan contó con los siguientes programas:</p> <p>Bilingüismo para la internacionalización.</p> <p>Apoyo y capacitación de eventos, ferias y convenciones nacionales e internacionales.</p>

	realizado desde la Dirección Metropolitana de Relaciones Internacionales. Organización de la Conferencia Hábitat III	Promoción de Medellín ante el mundo. Atracción de inversión.
<b>Arreglos institucionales para la internacionalización</b>	Dirección Metropolitana de Relaciones Internacionales. 3 empresas adscritas a la Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad: CONQUITO, Quito Turismo y EPMSA Dentro de Quito Turismo, se creó la Agencia de Atracción de Inversiones. IPM adscrito a la Secretaría de Hábitat, Territorio y Vivienda.	La ACI fue un actor clave y corresponsable en todos los programas impulsados por la Alcaldía.

Adaptado de Concejo Metropolitano de Quito, 2015 y Concejo de Medellín, 2012.

Tras haber resumido las principales estrategias y modificaciones institucionales implementadas por las dos ciudades entre el 2000 y 2014, se presenta el balance general.

Se destaca que las dos ciudades contaron con planes de desarrollo en los que se incluyó el tema de la internacionalización y proyectos para alcanzar los objetivos propuestos con miras al posicionamiento internacional de Quito y Medellín. No obstante, no pasa desapercibido el hecho de que Medellín dedique, a partir del 2004, una línea en su planificación orientada a la internacionalización; mientras que por el lado de la capital ecuatoriana, los planes de desarrollo han incluido estrategias para este fin pero no están consolidadas en una sola línea de acción que quizás le permitiría tener un trabajo coordinado, uniforme y más efectivo.

Adicionalmente, la importancia que ha sido concedida a este tema en Quito ha dependido en gran medida de su Alcalde ya que como se observó en los diferentes períodos; el Gral. (r) Paco Moncayo le puso un gran énfasis y representó una prioridad, razón por la que estuvo presente en todos los foros de ciudades a los que fue invitado, trabajó para que la Ciudad forme parte de las redes que le permitían trabajar por su desarrollo así como contar con aportes que la posicionaran a nivel internacional, promovió la capacitación de

los funcionarios municipales en temas internacionales y así logró que la Ciudad empiece a reconocer la necesidad de posicionarse en el mundo. Para el Dr. Augusto Barrera el potencial de la Ciudad estaba en su eje social, sin embargo no se dejó de lado a la internacionalización y si bien continuó con algunos proyectos de la administración anterior como la inauguración del Nuevo Aeropuerto de Quito, la ciudad logró ser sede del XIV Encuentro Iberoamericano de Ciudades Digitales del Proyecto AL-LAS en el 2013, así como ganadora del galardón en turismo: destino líder en Sudamérica, que la posicionaron en la escena internacional. Finalmente, para la Administración actual de Mauricio Rodas, la atención está centrada en el turismo, en el Patrimonio y en promocionar las buenas prácticas de la ciudad para convertirse en referente. Con esta revisión, se evidencia que gran parte de la agenda internacional llevada a cabo ha dependido de la administración correspondiente. Por ello, se debería pensar en la necesidad de convertirla en un proceso progresivo que le permita a la Urbe potencializar sus ventajas.

En la capital Antioqueña, los planes de desarrollo han incluido de manera continua y progresiva estrategias que permitan la internacionalización de la ciudad, convirtiéndola en un tema constante y que no depende exclusivamente de su Alcalde. Esto ha permitido que durante cada período se trabaje en mejorar y potenciar el posicionamiento internacional de la ciudad.

En lo que respecta a las instituciones encargadas de la promoción y posicionamiento internacional de la ciudad, también existen diferencias. De esta manera, las instituciones cuyas funciones están dedicadas al logro de este objetivo se encuentran subordinadas a la Alcaldía de la Quito y no forman parte de la misma subsecretaría, lo que ha dado como resultado que muchas veces las acciones de las diferentes entidades no sean coordinadas, comunicadas ni conocidas por la Dirección de Relaciones Internacionales cuyo papel no llega a ser tan global ni fundamental como se esperaría. Adicionalmente, la Ciudad cuenta con la ventaja de haber tenido desde 1988 una agencia dedicada a la cooperación y posicionamiento internacional; sin embargo, el período analizado exhibe que esta no ha sido totalmente potencializada ya que los resultados de

su accionar podrían mejorarse si se tiene presente la riqueza patrimonial que la ciudad posee.

En Medellín, tras el reconocimiento de la ACI como institución encargada de promocionar el aspecto internacional de la ciudad y de atraer inversiones, esta ha sido un actor clave y fundamental. De esta manera, la ACI no depende directamente de la Alcaldía y es una entidad descentralizada, permitiendo que sea un tema constante en el plan de trabajo de cada uno de los alcaldes. Los resultados de la internacionalización de Medellín por medio del incremento en inversiones, cooperación y turismo le han permitido cambiar su imagen y posicionarse como una ciudad competitiva a nivel latinoamericano.

Tras haber resaltado las principales características de la agenda y de los cambios institucionales implementados por Quito y Medellín entre 2000 y 2014, es posible confirmar lo expuesto por Mariana Luna (2008) respecto a la delimitación de la acción internacional de los gobiernos locales. En efecto, la Dirección de Relaciones Internacionales del DMQ y la ACI llevan a cabo actividades que no necesariamente representan amplios intereses al limitarse a su desarrollo local. Por otro lado, la implementación de políticas de internacionalización ha dependido de las competencias asignadas a estas jurisdicciones. Si bien en Ecuador se reconoce un avance en el proceso de descentralización, las ciudades aún no tienen una participación tan significativa.

Adicionalmente, las dos ciudades han comprendido la necesidad de comprometer a los actores privados en su proceso. En el caso de Medellín se observa un constante enfoque hacia la atracción de inversiones; en Quito este es un tema que recientemente ha cobrado importancia, no obstante durante todo el período analizado, la presencia de empresas privadas que contribuyen con el posicionamiento internacional de las urbes fue permanente e importante, cada una con sus características particulares por el enfoque escogido.

Otra de las características evidenciadas en este estudio es que se requiere de liderazgos fuertes para que la acción internacional continúe. En el caso de Quito, la acción internacional ha dependido en su totalidad del Alcalde y en

Medellín también ya que para crear la ACI se necesitó un liderazgo fuerte que priorice la presencia internacional de Medellín así como para incluirla como una línea específica en la agenda de desarrollo de la Ciudad.

Por último, las ciudades deben mostrar los beneficios alcanzados para lograr obtener la legitimación de su acción por parte de la ciudadanía. En este punto, la ciudad de Quito necesita mejorar la difusión de lo que hace su Dirección de Relaciones Internacionales y de hecho es uno de los planes que tiene la Administración actual ya que de esta manera se contribuye a mejorar algunos procesos emprendidos por la alcaldía. La difusión del posicionamiento internacional de la Ciudad es un factor clave especialmente para el turismo ya que como se demostró anteriormente es su mayor potencial.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

La revisión de la evolución que han tenido las ciudades de Quito y Medellín en materia internacional respecto a sus agendas e instituciones creadas confirman la emergencia y cada vez mayor difusión de la “Paradiplomacia”. Como se afirmó en la aproximación teórica de la participación internacional de los gobiernos no centrales, este fenómeno no se limita a una zona geográfica ni a un nivel de desarrollo; este estudio se concentró en dos ciudades pertenecientes a países en vías de desarrollo, para demostrar que la razón por la que las ciudades están ganando protagonismo es por su cercanía con la población y por ser la única organización territorial que puede conocer, transmitir y atender de mejor manera las necesidades de la ciudadanía.

La acción internacional de las dos ciudades puede ubicarse en la segunda capa de la paradiplomacia, caracterizada por André Lecours (2008). Según el autor, en este nivel las ciudades trabajan por una cooperación económica, cultural, educacional, técnica, tecnológica, etc. representado algo más que una tarea exclusivamente orientada al plano económico. No obstante, se debe distinguir que mientras Quito ha trabajado más en su dimensión cultural a través de conservar y promocionar su Patrimonio, Medellín se ha enfocado más en atraer inversiones y promocionar su marca ciudad. Esta pequeña distinción sirve para identificar lo que cada ciudad ha establecido como prioritario. Sin embargo, la razón por la que las dos se encuentran en la segunda capa descrita por Lecours es que en los planes de Desarrollo descritos, se encuentran proyectos orientados a la educación, cultura, tecnología e inversiones. Por lo tanto la comparación entre las dos ciudades es pertinente y puede sugerir los cambios que Quito podría implementar, sobre todo en materia institucional y en el lugar que ocupa la internacionalización como parte de la agenda municipal, para mejorar los logros ya alcanzados.

Respecto al régimen de política exterior (Cornago, 2010) y a las competencias establecidas en el COOTAD y la Constitución de la República para el Distrito Metropolitano de Quito, el Municipio tiene la facultad de gestionar la cooperación internacional que favorezca a su desarrollo. Los resultados presentados sobre agenda e instituciones permiten tener una idea sobre cómo ha sido tratada dicha cooperación, en función de qué temas fueron prioritarios – mayoritariamente Patrimonio- .

Los resultados que la Ciudad ha tenido mediante su posicionamiento y cooperación internacional recibida, le han permitido fortalecer el turismo y a su vez contar con recursos que aporten al desarrollo de la Urbe. Consecuentemente, la ciudad ha mejorado en cierta medida el lugar que ha ocupado en los rankings internacionales como se vio en el Capítulo II, no obstante Quito debe continuar trabajando por optimizar la condición de vida de sus habitantes así como las condiciones de desarrollo que le permitan seguir atrayendo cooperación e inversión que favorezcan su continuo progreso.

Al ser Quito la ciudad en la que este estudio se concentra para mejorar sus condiciones de internacionalización, se concluye que:

1. La declaración del Centro Histórico de la Ciudad como Patrimonio Cultural de la Humanidad fue un hecho determinante para el inicio de la internacionalización de Quito. La conservación del Patrimonio ha sido y sigue siendo fundamental para el desarrollo y reconocimiento de la Ciudad a nivel nacional e internacional, razón por la que este ha sido un eje constante en todas las administraciones que se han encargado de la Ciudad. Por ello el Centro Histórico representa turismo, inversión, cooperación, desarrollo, reconocimiento internacional.
2. Quito ha logrado destacarse a nivel internacional en temas como patrimonio, medio ambiente y transporte. A pesar de ello, su ubicación en los rankings internacionales podría mejorar si se orientan mayores esfuerzos hacia optimizar la difusión de la tecnología y si se vuelve a la

Ciudad más competitiva respecto a sus semejantes. Se observó que Quito estuvo mejor ubicada que Medellín en el ranking de GaWC y en algunas dimensiones del ICIM como proyección internacional, capital humano, planificación urbana y transporte. Por lo tanto, Quito ya tiene trazado su camino solo necesita optimizar sus mecanismos de internacionalización para alcanzar mejores resultados.

3. Todos los planes de Desarrollo de Quito han evidenciado un compromiso con mejorar la imagen de la Ciudad, su posicionamiento y por convertirla en un referente en los temas que la caracterizan. Sin embargo, las administraciones municipales que estuvieron al frente de la Ciudad entre 2000 y 2014 han demostrado diferentes grados de interés por mantener, mejorar e incrementar las relaciones internacionales de Quito así como su posicionamiento a nivel mundial.
4. Si bien se ve una evolución en los temas de la agenda a través de la concesión de mayor importancia, aún no se logra que la internacionalización esté unificada en una sola sección del plan, lo que dificulta identificar el enfoque y prioridad que este tiene en cada período.
5. El cambio de nombre de Asesoría en Asuntos Internacionales por el de Dirección de Relaciones Internacionales no representó mayor diferencia ya que la institución no cuenta con algunas facultades que le permitirían llevar a cabo actividades que mejoren el desempeño internacional de la Ciudad.
6. En la Alcaldía de Quito existen diversas entidades encargadas de promocionar a la Ciudad e incluirla en la arena global, sin embargo no están adscritas a la misma Secretaría.

## **5.2 Recomendaciones**

Con el objetivo de contribuir al desarrollo de Quito y mejorar su posicionamiento internacional, se presentan algunas recomendaciones de lo que se pudo observar durante la realización de este trabajo y de las contribuciones destacadas de otra ciudad de la región (Medellín):

1. Hace falta mejorar el acceso y la calidad de información que se tiene de la Ciudad ya que para llevar a cabo este trabajo uno de los obstáculos que se encontró frecuentemente fue la falta de documentación con la que se cuenta respecto a la agenda que ha establecido el Municipio.
2. A nivel institucional, se debería pensar en una reforma que permita agrupar a todas las instituciones involucradas y encargadas del posicionamiento internacional de la Ciudad para que su labor sea eficaz, coordinada, acertada y logre ubicar a Quito en el puesto que por sus características merecería. El ejemplo de Medellín y la ACI es útil para ilustrar cómo se podría conceder mayor relevancia al tema de la internacionalización de la Ciudad en sus planes de Desarrollo y en establecer una sola entidad que se haga cargo de impulsar este tema. Sin que ello signifique que se deba crear una agencia descentralizada, es necesario que el Municipio reconozca la necesidad de reestructurar su organización. Para Quito es indispensable que la institución que esté encargada de su posicionamiento internacional siga perteneciendo a la Alcaldía, tomando en cuenta que el artículo 315 de la Constitución señala que la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos y el desarrollo de otras actividades económicas estarán a cargo de empresas públicas. Ejemplo de ello son la EPMSA y Quito Turismo, cuya colaboración en el posicionamiento de Quito es fundamental. Sin embargo, se debería consolidar una institución dentro de una de las secretarías o una secretaría aparte, con mayor autonomía, una institucionalidad clara, delimitada, que concentre en un solo lugar lo concerniente al aspecto Internacional de Quito; es decir a la EPMSA, Quito Turismo, el IMP, CONQUITO y a la Dirección de Relaciones Internacionales para que su accionar no dependa de la autoridad de turno pues asistimos a la emergencia de las ciudades y Quito no puede quedarse excluida de este escenario, no con las cualidades que ya han sido demostradas.
3. Finalmente es necesario involucrar de manera directa a la ciudadanía en estos procesos. Tomando en cuenta nuevamente lo analizado de

Medellín, uno de los programas con mayor énfasis ha sido el de “fomentar el bilingüismo en su población” con la finalidad de incrementar el turismo, la inversión y consecuentemente de la educación de la ciudadanía. En la ciudad de Quito lamentablemente no se evidencia este compromiso ni se toma en cuenta la necesidad de incluir a la ciudadanía, olvidando que si sus habitantes están al tanto será más sencillo mejorar los índices de turismo, inversión, cooperación y potenciación como sede de eventos. Durante la realización de este trabajo se pudo evidenciar que un porcentaje muy bajo de las personas a las que se les comentó la investigación conocían de la existencia de la Dirección de Relaciones Internacionales de la Ciudad. Al acercarse un acontecimiento tan importante como “Hábitat III” es indispensable que la Administración Municipal trabaje en la difusión de su labor en materia internacional y comiencen a preparar a la ciudadanía para un evento crucial en el posicionamiento de Quito a nivel mundial.

## REFERENCIAS

- Agencia de Atracción de Inversiones. (s.f.). *El eje productivo del Distrito tiene un plan hasta el 2025*. Recuperado el 20 de marzo de 2015 de <http://quito.com.ec/inversiones/el-eje-productivo-del-distrito-tiene-un-plan-hasta-el-2025/>
- Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana ACI. (s.f.). *Información institucional*. Recuperado el 10 de marzo de 2015 de <http://www.acimedellin.org/acerca-de-aci/informacion-institucional>
- Agencia Metropolitana de Promoción Económica. (s.f.). *Quiénes somos*. Recuperado el 22 de marzo de 2015 de <http://www.conquito.org.ec/quienes-somos/>
- América Economía. (2010). *Ranking 2010, las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina*. Recuperado el 2 de abril de 2015 de <http://rankings.americaeconomia.com/2010/mejoresciudades/ranking.php>
- América Economía. (2011). *Ranking 2011, las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina*. Recuperado el 2 de abril de 2015 de <http://rankings.americaeconomia.com/2011/ciudades/>
- América Economía. (2012). *Ranking 2012, las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina*. Recuperado el 2 de abril de 2015 de <http://rankings.americaeconomia.com/2012/las-mejores-ciudades-para-hacer-negocios-en-america-latina/>
- América Economía. (2013). *Ranking 2013, las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina*. Recuperado el 2 de abril de 2015 de <http://rankings.americaeconomia.com/mejores-ciudades-para-hacer-negocios-2013/>
- América Economía. (2014a). *Ranking 2014, las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina*. Recuperado el 2 de abril de 2015 de <http://rankings.americaeconomia.com/mejores-ciudades-para-hacer-negocios-2014/ranking/>

- América Economía. (2014b). *Ranking de ciudades 2014: introducción*. Recuperado el 2 de abril de 2015 de <http://rankings.americaeconomia.com/mejores-ciudades-para-hacer-negocios-2014/introduccion-saudade/>
- Arenal, C. (2002). *La nueva sociedad mundial y las nuevas realidades internacionales: un reto para la teoría y para la política*. Recuperado el 10 de enero de 2015 de <https://ucm.academia.edu/CelestinodelArenal/Papers>
- Ayala, A y Egas, M. (2012). *La diplomacia de ciudades, una estrategia de inserción internacional para la ciudad: el caso del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito*. (Tesis de grado). Universidad Internacional del Ecuador.
- Barrera, A. (2011). Quito es una ciudad mundial. En F Carrión, y M Dammert. (Comps.). *Quito ¿metrópoli mundial?* Quito: Olacchi.
- Beltrán, S, Brunazzo, M, Beltrán, M, Castillo, F, Bolgherini, S, Cervelli, P, Brown, C, Colomer, A. (2010). *Las ciudades y los poderes locales en las relaciones internacionales contemporáneas*. Granada, España. Recuperado el 20 de julio de 2014 de <http://www.paradiplomacia.org/upload/downloads/6b6df58a7192ccb2bfadda912d4ea7d0lasciudadesylospoderslocalesenlasrelacionesinternacionales.pdf>
- Botto, M. (2013). *La dimensión sub-nacional en los procesos de integración regional: Un análisis a partir de la experiencia del Mercosur*. Recuperado el 20 de julio de 2014 de [http://rrii.flacso.org.ar/wpcontent/uploads/2013/02/FLA\\_\\_DimensionSubnacional\\_64\\_2013.pdf](http://rrii.flacso.org.ar/wpcontent/uploads/2013/02/FLA__DimensionSubnacional_64_2013.pdf)
- Carrión, D. (2011). Quito y su inserción internacional. En F Carrión, y M Dammert. (Comps.). *Quito ¿metrópoli mundial?* Quito: Olacchi.
- Carrión, F y Dammert, M. (2011). Quito: una metrópoli histórica con vocación internacional. En F Carrión, y M Dammert. (Comps.). *Quito ¿metrópoli mundial?* Quito: Olacchi.

- Carrión, F. (2007). Interrogatorio a la descentralización latinoamericana: 25 años después. En F Carrión (Comp.). *La descentralización en el Ecuador: opciones comparadas*. Quito: Crearimagen.
- Carrión, F. (2007). La descentralización en el Ecuador: un tema de Estado. En F Carrión (Comp.). *La descentralización en el Ecuador: opciones comparadas* (2007). Quito: Crearimagen.
- Carrión, F. (2009). *Distritos Metropolitanos*. Recuperado el 10 de febrero de 2015 de [http://works.bepress.com/fernando\\_carrion/307/](http://works.bepress.com/fernando_carrion/307/)
- Carrión, F. (2010). *El laberinto de las centralidades históricas en América. El centro histórico como objeto del deseo*. Quito: Ministerio de Cultura.
- Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano. (2015). *Cities for life Global Meeting 2015 en Medellín*. Recuperado el 04 de junio de 2015 de <http://blogdecideu.com/category/ciudades-cideu/>
- Chiriboga, M. (2009). *Quito, identidad, innovación y competitividad*. Instituto de la ciudad. Quito: Ediciones Continente.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. (2011). Recuperado el 15 de enero de 2015 de [http://www.ame.gob.ec/ame/pdf/cootad\\_2012.pdf](http://www.ame.gob.ec/ame/pdf/cootad_2012.pdf)
- Concejo de Medellín. (2004). *Plan de desarrollo 2004-2007 "Medellín, compromiso de toda la ciudadanía"*. Recuperado el 23 de marzo de 2015 de [https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano\\_2/PlandeDesarrollo\\_0\\_0\\_0/Shared%20Content/pdf%20codigo%20buen%20comienzo/Texto%20Completo%20Acuerdo%20Plan.pdf](https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_0_0/Shared%20Content/pdf%20codigo%20buen%20comienzo/Texto%20Completo%20Acuerdo%20Plan.pdf)
- Concejo de Medellín. (2008). *Plan de desarrollo 2008-2011 "Medellín es Solidaria y Competitiva"*. Recuperado el 20 de febrero de 2015 de [www.concejodemedellin.gov.co/concejo/concejo/file\\_downloader.php](http://www.concejodemedellin.gov.co/concejo/concejo/file_downloader.php)
- Concejo de Medellín. (2012). *Plan de desarrollo 2012-2015: "Medellín un hogar para la vida"*. Recuperado el 23 de marzo de 2015 de <https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcccontent/Sites/Intranet/Utilidades/Noticias%20Intranet/Documentos/2012/Plan%20de%20Desarrollo.pdf>

- Concejo Metropolitano de Quito. (2003). *Resolución 0193 del Concejo Metropolitano*. Recuperado el 3 de abril del 2015 de [http://www.conquito.org.ec/download/contenidos\\_diciembre\\_2013/011.%20ResolucionMunicipal.pdf](http://www.conquito.org.ec/download/contenidos_diciembre_2013/011.%20ResolucionMunicipal.pdf)
- Concejo Metropolitano de Quito. (2004). *Plan Equinoccio XXI: Quito hacia el 2025. Plan Estratégico del DMQ*. Recuperado el 20 de febrero de 2015 de [https://www.diba.cat/c/document\\_library/get\\_file?uuid=bef0205c-c48e-4035-b9d0-eb108ca22d5b&groupId=175591](https://www.diba.cat/c/document_library/get_file?uuid=bef0205c-c48e-4035-b9d0-eb108ca22d5b&groupId=175591)
- Concejo Metropolitano de Quito. (2010). *Ordenanza 309*. Recuperado el 10 de mayo de 2015 de [http://www.aeropuertoquito.com/transparencia/anexos/ORDENANZA\\_309.pdf](http://www.aeropuertoquito.com/transparencia/anexos/ORDENANZA_309.pdf)
- Concejo Metropolitano de Quito. (2012). *Plan Metropolitano de Ordenamiento Territorial 2012- 2022*. Quito: Graphus.
- Concejo Metropolitano del DMQ. (2015). *Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2015-2025*. Recuperado el 15 de marzo de 2015 de <http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/wp-content/uploads/documentos/interactivos/PLAN/files/assets/downloads/publication.pdf>
- Concejo Metropolitano. (2008). *Ordenanza 272*. Recuperado el 15 de marzo de 2015 de [http://www7.quito.gob.ec/mdmq\\_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20A%C3%91OS%20ANTERIORES/ORDM-272%20-%20EMPRESA%20METROPOLITANA%20QUITO%20TURISMO%20-%20CREACION.pdf](http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20A%C3%91OS%20ANTERIORES/ORDM-272%20-%20EMPRESA%20METROPOLITANA%20QUITO%20TURISMO%20-%20CREACION.pdf)
- Congreso Nacional. (1987). *Ley N°82 sobre la Creación del Fondo de Salvamento del Patrimonio Cultural*. Recuperado el 7 de mayo de 2015 de [http://www.unesco.org/culture/natlaws/media/pdf/ecuador/ecuador\\_ley\\_82\\_16\\_12\\_1987\\_spa\\_orof.pdf](http://www.unesco.org/culture/natlaws/media/pdf/ecuador/ecuador_ley_82_16_12_1987_spa_orof.pdf)
- Consejo Nacional de Competencias. (s.f.). *Plan Nacional de Descentralización 2012- 2015*. Recuperado el 10 de febrero de 2015 de

<http://www.competencias.gob.ec/biblioteca-virtual/59-plan-nacional-de-descentralizacion>

Constitución de la República del Ecuador (2008).

Cornago, N. (2000). *Exploring the global dimensions of paradiplomacy: Functional and normative dynamics in the global spreading of subnational involvement in international affairs*. Recuperado el 14 de julio de 2014 de <http://www.forumfed.org/libdocs/ForRelCU01/924-FRCU0105-int-cornago.pdf>

Cornago, N. (2006). *Paradiplomacy as international customary law*. Recuperado el 20 de julio de 2014 de [https://www.academia.edu/4324188/Paradiplomacy\\_as\\_international\\_customary\\_law\\_subnational\\_governments\\_and\\_the\\_making\\_of\\_new\\_global\\_norms](https://www.academia.edu/4324188/Paradiplomacy_as_international_customary_law_subnational_governments_and_the_making_of_new_global_norms)

Cornago, N. (2010). *La descentralización como elemento de innovación diplomática: aproximación a sus causas estructurales y lógicas de acción*. Recuperado el 10 de julio de 2014 de [https://www.academia.edu/2951867/La\\_descentralizaci%C3%B3n\\_como\\_elemento\\_de\\_innovaci%C3%B3n\\_diplom%C3%A1tica](https://www.academia.edu/2951867/La_descentralizaci%C3%B3n_como_elemento_de_innovaci%C3%B3n_diplom%C3%A1tica)

Cornago, N. (2013). *(Para)Diplomatic Cultures: Old and New*. Recuperado el 10 de julio de 2014 de [https://www.academia.edu/11038350/\\_Para\\_Diplomatic\\_Cultures\\_Old\\_and\\_New](https://www.academia.edu/11038350/_Para_Diplomatic_Cultures_Old_and_New)

Corporación instituto de la Ciudad. (2009). *Quito, desarrollo para la gente*. Tomo I. Quito: Ediciones Continente.

Corporación instituto de la Ciudad. (2009). *Quito, desarrollo para la gente*. Tomo II. Quito: Ediciones Continente.

Departamento Administrativo de Planeación. (2004). *Gestión Local y Plan de Desarrollo Municipal*. Medellín: IDEA.

Empresa Pública Metropolitana de servicios aeroportuarios y gestión de zonas francas y regímenes especiales. (s.f.a). *Zona Franca*. Recuperado el 10 de mayo de 2015 de <http://aeropuertoquito.com/zede/proyecto-zona-iq/>

- Empresa Pública Metropolitana de servicios aeroportuarios y gestión de zonas francas y regímenes especiales. (s.f.b). *Quiénes somos*. Recuperado el 10 de mayo de 2015 de <http://aeropuertoquito.com/quienes-somos/>
- Falconí, F y Muñoz, P. (2007). En búsqueda de salidas a la crisis ética, política y de pensamiento. En F. Carrión (Comp.). *La descentralización en el Ecuador: opciones comparadas*. Quito: Crearimagen.
- Ferrero, M. (2005). *La Glocalización en acción: regionalismo y paradiplomacia en Argentina y el Cono Sur*. Recuperado el 15 de julio de 2014 de <http://www.saap.org.ar/esp/docs-congresos/congresos-saap/VII/programa/paneles/e/e4/ferrero.pdf>
- García, C. (1993). *La evolución del concepto de actor en la teoría de las relaciones internacionales*. Papers: Revista de sociología. 41, 13-31. Recuperado el 20 de julio de 2014 de <http://papers.uab.cat/article/view/v41-garcia/pdf-es>
- Globalization and World Cities. (s.f.). *The world according to GaWC*. Recuperado el 20 de marzo de 2015 de <http://www.lboro.ac.uk/gawc/gawcworlds.html>
- Grydehøj, A. (2014). *Goals, Capabilities, and Instruments of Paradiplomacy by Subnational Jurisdictions*. Recuperado el 20 de julio de 2014 de <http://www.islanddynamics.org/Grydehoj%20-%20Paradiplomacy.pdf>
- Hurtado, E. (2007). Política, descentralización y autonomías en el Ecuador (1990- 2007) incentivos, debates y agendas pendientes. En F. Carrión (comp.). *La descentralización en el Ecuador: opciones comparadas*. Quito: Crearimagen.
- IESE Business School. (2015). *Índice IESE Cities in motion*. Recuperado el 25 de marzo de 2015 de <http://www.innovacion.cl/wp-content/uploads/2015/03/ranking-ciudades-inteligentes-20151.pdf>
- Instituto Metropolitano de Patrimonio. (s.f.). *Antecedentes*. Recuperado el 24 de abril de 2015 de <http://www.patrimonio.quito.gob.ec/index.php/inicio/antecedentes>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC. (2010). *Indicadores de Cobertura del Distrito Metropolitano de Quito según zonas*. Recuperado

el 07 de febrero de 2015 de  
<http://sthv.quito.gob.ec/images/html/Serbas10.htm>

Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC. (2012). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Recuperado el 5 de marzo de 2015 de  
[http://200.110.88.41/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf](http://200.110.88.41/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC. (2015a). *Indicadores Sociales*. Recuperado el 5 de marzo de 2015 de  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV\\_2015/documentos/150411%20ResultadosECV%20\(2\).pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/150411%20ResultadosECV%20(2).pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC. (2015b). *Resultados*. Recuperado el 5 de marzo de 2015 de  
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC. (2015c). *Encuesta Nacional de empleo, desempleo y subempleo. Indicadores laborales*. Recuperado el 5 de marzo de 2015 de  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Presentacion\\_Empleo\\_Marzo\\_2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Presentacion_Empleo_Marzo_2015.pdf)

Lecours, A. (2008). *Political Issues of Paradiplomacy: Lessons from the Developed World*. Recuperado el 26 de julio de 2014 de  
<http://paradiplomacia.org/upload/downloads/29f3b5b54896fc0ddf051d438b65f839plecours.pdf>

Luna, M. (2008). *Perspectivas teórico- conceptuales de las ciudades y los poderes locales dentro de la dimensión sub-nacional en las relaciones internacionales*. Recuperado el 20 de julio de 2014 de  
[http://paradiplomacia.org/upload/downloads/eb4c48e9c246d662c484d54e67cf5981luna\\_pont\\_lasciudades.pdf](http://paradiplomacia.org/upload/downloads/eb4c48e9c246d662c484d54e67cf5981luna_pont_lasciudades.pdf)

Magone, J. (2006). *Paradiplomacy revisited: The structure of opportunities of global governance and regional actors*. Recuperado el 26 de julio de

- 2014 de  
<http://paradiplomacia.org/upload/downloads/66fc7ecc666b857d415ee890307ab79cjosemagonefinal.pdf>
- Medellín cómo vamos. (s.f.). *La ciudad de Medellín*. Recuperado el 13 de marzo de 2015 de <http://www.medellincomovamos.org/la-ciudad>
- Ministerio de Turismo. (s.f.). *Concentración de demanda por provincias*. Recuperado el 25 de marzo de 2015 de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/concentracion-de-demanda-por-provincia>
- Miranda, R. (2005). *Paradiplomacia y gobierno local: indicios de un modo diferente de hacer relaciones internacionales*. Recuperado el 20 de julio de 2014 de <http://www.paradiplomacia.org/upload/downloads/0add37142e1ba1c91e390f11c300f14bparadiplomaciaygobiernolocal,indiciosdeunmododiferente.pdf>
- Monsalve, D. (2007). Lecciones que deja la descentralización en el Ecuador. En F. Carrión (Comp.). *La descentralización en el Ecuador: opciones comparadas*. Quito: Crearimagen
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2015). *Estructura orgánica funcional de la dependencia del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, junio 2015*. Recuperado el 20 de enero de 2015 de <http://www.quito.gob.ec/index.php/ley-de-transparencia/2015/category/421-a1-estructura-organica-funcional>
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2007). *Quito en el mundo*. Quito: Grupo Impresor.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2007). *Reglamento Orgánico*. Recuperado el 15 de abril de 2015 de [http://www.quito.gob.ec/documents/lotaip/a\\_organizacion\\_interna/a2\\_base\\_legal\\_que\\_la\\_rige/2009/reglamento\\_organico2007.pdf](http://www.quito.gob.ec/documents/lotaip/a_organizacion_interna/a2_base_legal_que_la_rige/2009/reglamento_organico2007.pdf)
- Paladines, C. (2014). *La transformación de las ciudades: Gobierno y planificación municipal en Ecuador*. Quito: Fundación Hanns Seidel.

PROCOLOMBIA. (s.f.). *Información regional, Medellín-Antioquia*. Recuperado el 15 de marzo de 2015 de <http://www.inviertaencolombia.com.co/informacion-regional/medellin.html>

Proyecto AL-LAS. (s.f.). *Acerca de AL-LAS*. Recuperado el 24 de enero de 2015 de <https://www.proyectoallas.net/about/es>

Quito Alcaldía. (s.f.a). *Dirección de Relaciones Internacionales*. Recuperado el 20 de enero de 2015 de <http://www.quito.gob.ec/index.php/municipio/relaciones-internacionales/direccion-de-relaciones-internacionales>

Quito Alcaldía. (s.f.b). *Prioridades de la Dirección de Relaciones Internacionales*. Recuperado el 20 de enero de 2015 de <http://www.quito.gob.ec/index.php/municipio/relaciones-internacionales/direccion-de-relaciones-internacionales#prioridades>

Quito Alcaldía. (s.f.c). *Cooperación internacional*. Recuperado el 20 de enero de 2015 de <http://www.quito.gob.ec/index.php/municipio/relaciones-internacionales/direccion-de-relaciones-internacionales#cooperación-internacional>

Quito Alcaldía. (s.f.d). *Quito en el siglo XXI*. Recuperado el 20 de enero de 2015 de <http://www.quito.gob.ec/index.php/municipio/relaciones-internacionales/direccion-de-relaciones-internacionales#cooperación-internacional>

Quito Alcaldía. (s.f.e). *Quito reconocida en el mundo*. Recuperado el 20 de enero de 2015 de <http://www.quito.gob.ec/index.php/municipio/relaciones-internacionales/quito-reconocida-en-el-mundo>

Quito Alcaldía. (s.f.f). *Cuadro de ciudades hermanas de Quito*. Recuperado el 20 de enero de 2015 de [http://www.quito.gob.ec/documents/RI/hermanamientos\\_quito2014.pdf](http://www.quito.gob.ec/documents/RI/hermanamientos_quito2014.pdf)

Quito Turismo. (s.f.). *La Institución*. Recuperado el 16 de abril de 2015 de <http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php/la-institucion/quienes-somos>

- Salomón, M. (1993). *Las ciudades y el desarrollo de su papel internacional*. Papers: Revista de Sociología. 41, 127-141. doi:10.5565/rev/papers/v41n0.1673.
- Secretaría de Comunicación. (2014). *Resumen de 100 días de trabajo de la Administración municipal del Alcalde Mauricio Rodas*. Recuperado el 18 de abril de 2015 de [http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news\\_user\\_view/resumen\\_de\\_100\\_dias\\_de\\_trabajo\\_de\\_la\\_administracion\\_municipal\\_del\\_alcalde\\_mauricio\\_rodas--11848](http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/resumen_de_100_dias_de_trabajo_de_la_administracion_municipal_del_alcalde_mauricio_rodas--11848)
- Secretaría de Comunicación. (2015). *Concejo aprobó el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Quito para los próximos 10 años*. Recuperado el 18 de abril de 2015 de [http://prensa.quito.gob.ec/Noticias/news\\_user\\_view/concejo\\_aprobo\\_el\\_plan\\_de\\_desarrollo\\_y\\_ordenamiento\\_territorial\\_de\\_quito\\_para\\_los\\_proximos\\_10\\_anos--13250](http://prensa.quito.gob.ec/Noticias/news_user_view/concejo_aprobo_el_plan_de_desarrollo_y_ordenamiento_territorial_de_quito_para_los_proximos_10_anos--13250)
- Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. (s.f.). *Buscador de Oferta Académica vigente en Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador*. Recuperado el 26 de mayo de 2015 de <http://app.senescyt.gob.ec/BuscadorOfertaAcademicaWeb/faces/index.xhtml>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (s.f.). *Plan Nacional de Descentralización*. Recuperado el 16 de febrero de 2015 de <http://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-de-descentralizacion/>
- Tapia, L (2007). *Ciudades, regiones y globalización un análisis sobre descentralización, autonomías y federalización del territorio ecuatoriano*. Quito: Corporación Editora Nacional.
- Torres, A y Porras, M. (2011). Cooperación internacional y gestión en el Municipio de Quito: logros y desafíos. En F Carrión, y M Dammert. (Comps.). *Quito ¿metrópoli mundial?* Quito: Olacchi
- Ugalde, A. (2006). *La acción exterior de los Actores Gubernamentales No Centrales: un fenómeno creciente y de alcance mundial*. Recuperado el 20 de julio de 2014 de

<http://paradiplomacia.org/upload/downloads/833b8dd082a62db271902416ed265cb5paradipl-noguber.pdf>

Vieira, J. (2009). *La política de internacionalización de Medellín*. Recuperado el 2 de febrero de 2015 de [http://www.academia.edu/6121173/La\\_Pol%C3%ADtica\\_de\\_internacionalizaci%C3%B3n\\_de\\_Medell%C3%ADn](http://www.academia.edu/6121173/La_Pol%C3%ADtica_de_internacionalizaci%C3%B3n_de_Medell%C3%ADn)

Vieira, J. (2012). *La política de internacionalización de Medellín: un análisis en perspectiva de definición del problema, inclusión y sostenimiento en la agenda pública*. (Tesis de maestría). FLACSO México. Recuperado el 10 de febrero de 2015 de [http://bibdigital.flacso.edu.mx:8080/dspace/bitstream/handle/123456789/2572/Vieira\\_JG.pdf?sequence=1](http://bibdigital.flacso.edu.mx:8080/dspace/bitstream/handle/123456789/2572/Vieira_JG.pdf?sequence=1)

Vivares, E. (2013). *La ciudad como agente de las relaciones internacionales en un mundo globalizado, regionalizado y en crisis*. Ponencia ALAS ciudades al mundo, septiembre, 2013.

Zamora, E. (2013). *Política exterior de las ciudades colombianas. Análisis de caso Bogotá D.C. (2001-2013)*. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Recuperado el 14 de julio de 2014 de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3739/1/T1293-MRI-Zamora-Politica.pdf>