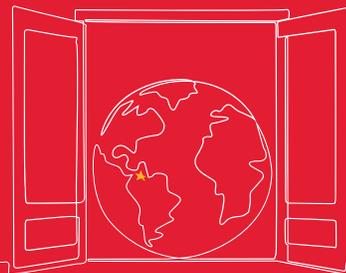


# BOGOTÁ

## Una ciudad de puertas abiertas al mundo

Estrategia de internacionalización **2024-2027**



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

CONSEJERÍA DISTRITAL DE  
**RELACIONES  
INTERNACIONALES**



Bogotá, Distrito Capital

cdri@alcaldiabogota.gov.co

<https://bogota.gov.co/internacional>

@BogotaInter\_nal

Publicación de carácter institucional para distribución gratuita.

Prohibida su venta. Permitida su reproducción citando las fuentes.

# BOGOTÁ

## Una ciudad de puertas abiertas al mundo

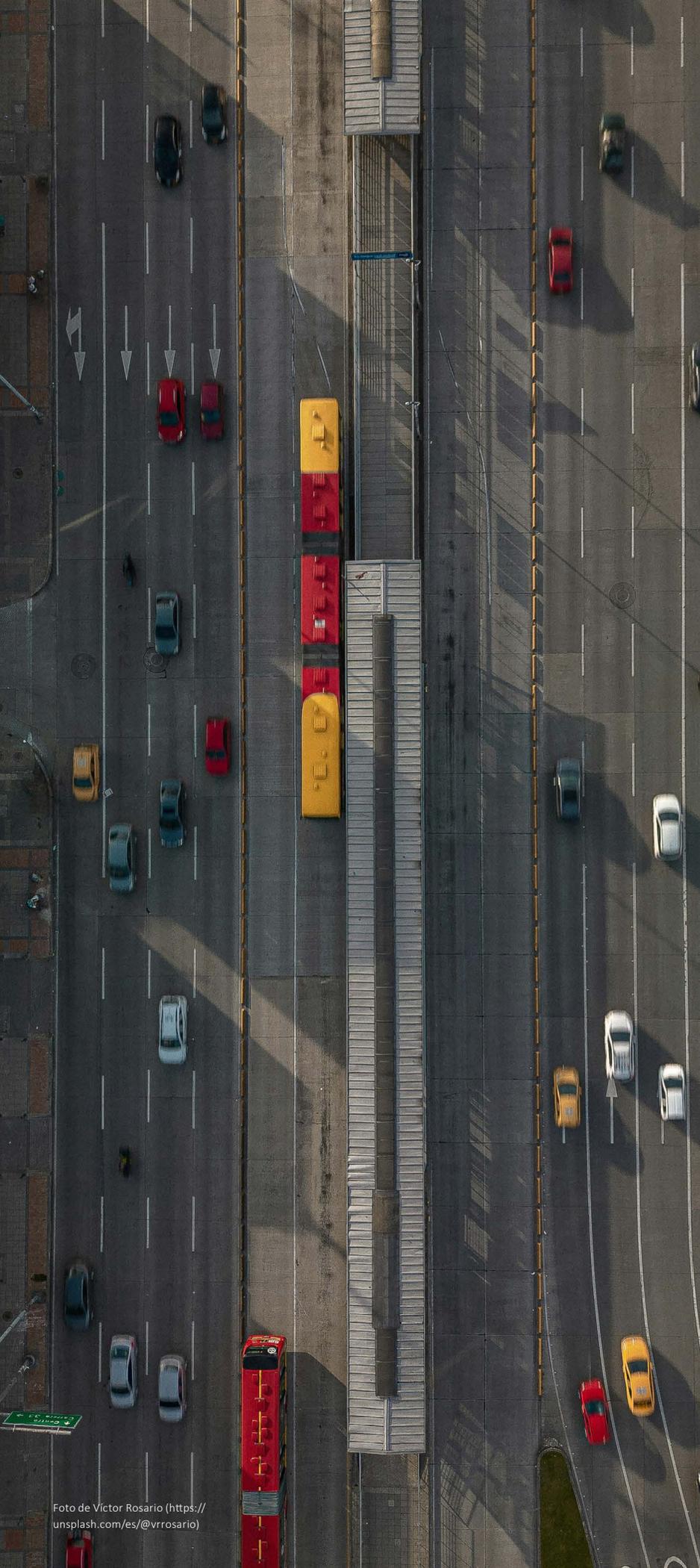
Estrategia de internacionalización **2024-2027**



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

CONSEJERÍA DISTRITAL DE  
RELACIONES  
INTERNACIONALES





# BOGOTÁ

Una ciudad de puertas abiertas al mundo

Estrategia de internacionalización 2024-2027

## Alcalde mayor de Bogotá

Carlos Fernando Galán Pachón

## Consejera Distrital de Relaciones Internacionales

Sandra Borda Guzmán

## Directora de Proyección Internacional

Pamela Támara Pinto

Producido por la Consejería Distrital de Relaciones Internacionales

## Investigación y compilación

Juan Guillermo Castro Benetti

Angelo Flórez de Andrade

## Contribuciones

Equipo de la Consejería Distrital de Relaciones Internacionales y responsables de asuntos internacionales en cada entidad del Distrito

## Edición

Ediciones Uniandes

## Diseño editorial

lacentraldediseno.com

# Contenido

6	<b>Reconociendo el mapa global</b>
9	Fijar el rumbo para la internacionalización de Bogotá
20	Reforzar los cimientos de Bogotá como ciudad global
22	Abrir las puertas de Bogotá al mundo: ¿cuál es la llave?
32	Escribir la bitácora de Bogotá: seguimiento al compromiso de internacionalización de Bogotá
33	¡Bogotá tiene su brújula internacional!
34	<b>Referencias</b>
38	<b>Anexo 1</b>

An aerial photograph of a city, likely Bogotá, Colombia, showing a dense urban landscape with numerous high-rise buildings and a large stadium. The entire image is overlaid with a semi-transparent red color. A white rectangular box is positioned in the lower-middle section, containing the text 'Reconociendo el mapa global'.

# Reconociendo el **mapa** **global**



Las ciudades se han consolidado como motores de la economía global en el siglo XXI y hoy generan cerca del 80 % del producto interno bruto (PIB) global (Banco Mundial, 2023a). En el 2023, el 56 % de los habitantes del planeta vivía en ciudades, y se proyecta que en el 2050 este porcentaje llegará al 70 % (Banco Mundial, 2023a). En el caso colombiano, Bogotá aporta el 26,8 % del PIB del país, cifra que asciende al 32,9 % cuando se integra al cálculo la región de Cundinamarca (Observatorio de Desarrollo Económico de Bogotá, 2022), mientras que concentra cerca del 15 % de la población del país (Bogotá, 2023). Las ciudades de nuestra era son actores fundamentales en la arena global y Bogotá ocupa un lugar fundamental en este nuevo escenario.

La importancia política y económica de las ciudades del siglo XXI les ha otorgado un mayor protagonismo internacional, pero también les ha impuesto nuevas responsabilidades. Los Gobiernos de las ciudades del siglo XXI se relacionan con otros Gobiernos<sup>1</sup>, representantes de empresas internacionales, con organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones internacionales de diversa índole. A este proceso de multiplicación de las acciones internacionales de las ciudades se le ha denominado “internacionalización de ciudad” (Wayar y Brezzo, 2021).

1 Bien sea Gobiernos de otras ciudades o de otros países.



Foto de Random Institute  
(<https://unsplash.com>)

El tránsito de los Gobiernos locales hacia un papel más destacado en el ámbito internacional ha sido gradual, lo que hace evidente un cambio de ser solamente beneficiarios de la cooperación internacional a convertirse en protagonistas activos de la gobernanza global y regional. En este proceso, las estrategias de internacionalización de las ciudades deben centrarse en dos ejes clave: el fortalecimiento de su influencia política y la búsqueda de cooperación<sup>2</sup>. Este enfoque permite la potenciación de capacidades locales mediante el intercambio de conocimientos, experiencias y prácticas exitosas (Mancini, 2023).

Aunque el papel de los Gobiernos locales en la arena internacional es cada vez más activo y reconocido, aún no se cuenta con un marco jurídico internacional que respalde plenamente su derecho a establecer relaciones internacionales independientes más allá de la cooperación (Werner, 2021). No obstante, las ciudades están cada

vez más al frente de los temas internacionales y sus agendas se articulan con iniciativas globales significativas como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Acuerdo de París, el Acuerdo Marco de Sendai y la Nueva Agenda Urbana (Acuto y Rayner, 2016).

Durante las últimas dos décadas, los Gobiernos de Bogotá han emprendido acciones significativas para impulsar la internacionalización de la ciudad (Zamora *et al.*, 2015). Este proceso involucra la colaboración de diversas instituciones dentro de la alcaldía distrital: secretarías, entidades y consejerías distritales trabajan en conjunto para promover este objetivo. En el 2008, la Alcaldía Mayor de Bogotá estableció la Dirección Distrital de Relaciones Internacionales, institución que se convirtió en el 2024 en la Consejería Distrital de Relaciones Internacionales. La actual Consejería lidera el diseño de la estrategia de internacionalización de Bogotá y coordina su puesta en marcha junto con diversos sectores del Gobierno distrital (Decreto 079 del 27 de febrero del 2024).

En este documento se presenta la estrategia de internacionalización de Bogotá para el periodo 2024-2027, diseñada y concertada con los diversos sectores de la administración distrital en torno al Plan Distrital de Desarrollo 2024-2027: “Bogotá camina segura”. Para la elaboración de la presente estrategia de internacionalización, la Consejería Distrital de Relaciones Internacionales dialogó con representantes de la academia y del sector privado, funcionarios y exfuncionarios del nivel nacional y local. El objetivo general del

2 La presente estrategia de internacionalización plantea ir más allá del fortalecimiento de la influencia política y la búsqueda de cooperación (Mancini, 2023), e incluye fortalecer el sistema de gobernanza internacional del Distrito y comunicar la acción internacional de Bogotá.



presente plan es crear y fortalecer la arquitectura institucional, los instrumentos de política pública y las alianzas necesarias para que Bogotá sea una ciudad de puertas abiertas al mundo. La estructura de la presente estrategia se dividirá en cinco secciones: (1) Fijar el rumbo para la internacionalización Bogotá; (2) Reforzar los cimientos de Bogotá como ciudad global; (3) Abrir las puertas de Bogotá al mundo: ¿cuál es la llave?; (4) Escribir la bitácora de Bogotá: seguimiento al compromiso de internacionalización de Bogotá; y (5) ¡Bogotá tiene su brújula internacional!



### Fijar el rumbo para la internacionalización de Bogotá

El presente diagnóstico busca identificar aquellos retos y oportunidades que tiene el proceso de internacionalización en Bogotá. Lo anterior permitirá resolver los problemas y aprovechar las oportunidades presentes.

En este apartado se analizaron los principales desafíos políticos, económicos, sociales,

tecnológicos y legales que enfrenta el Gobierno de Bogotá a la hora de implementar la presente estrategia. Después, se evaluaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas actuales de la internacionalización en la ciudad.

### Navegando por el escenario internacional de Bogotá

En materia de política internacional, Bogotá deberá implementar su estrategia de internacionalización en un contexto global caracterizado por la incertidumbre, el aumento en el número de conflictos armados (Hulth, 2023), el auge de los nacionalismos (Vom Hau *et al.*, 2023), la desconfianza en la globalización y en las instituciones políticas del orden liberal (Borda y García-Peña, 2023) (Nord *et al.*, 2024).

Según el Uppsala Conflict Data Program (2024), del 2011 al 2022<sup>[3]</sup> el mundo experimentó una tendencia al alza en el número de conflictos armados<sup>4</sup>, pasando de 105 conflictos armados en el 2011 a 187 en el 2022. Este tipo de contextos internacionales son propicios para el desencuentro y los choques diplomáticos. Bogotá deberá tener en cuenta la coyuntura internacional para proteger los intereses de sus ciudadanos en la defensa del Estado social de derecho, la democracia, los Derechos Humanos y la paz.

Recientemente, las fuerzas políticas nacionalistas han experimentado un crecimiento

3 Hasta el 11 de marzo del 2024, el Uppsala Conflict Data Program (2024) no reporta datos del 2023.

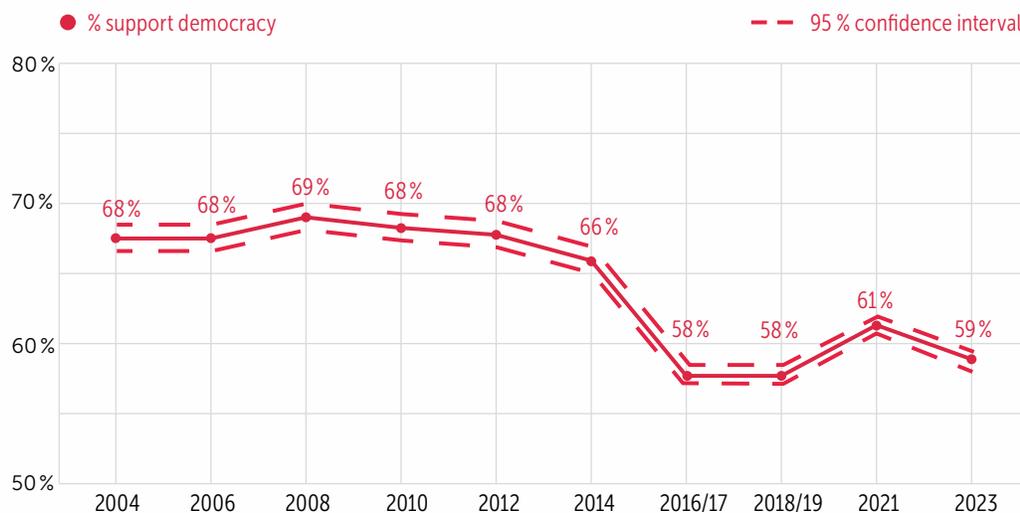
4 El Uppsala Conflict Data Program (2024) define *conflicto armado* como el uso de fuerzas armadas que resulta en al menos 25 muertes en batalla en un año.

electoral en varios países del mundo. Las consecuencias de la pandemia y el aumento en el número de conflictos armados han reforzado la presencia de fuerzas políticas nacionalistas en Gobiernos y poderes legislativos en el mundo (Schmidt y Quandt, 2018). Estos liderazgos tienden a expresar su preocupación por los efectos sociales y económicos que conlleva la globalización (Wang, 2021). En materia social, los nacionalistas tienden a oponerse a la migración internacional por percibirla como una amenaza a la identidad de sus naciones. De igual forma, suelen ser críticos de la cooperación internacional por concebirla como una transferencia de recursos de los nacionales a los extranjeros, así como una cesión de soberanía nacional (Schmidt y Quandt, 2018).

El aumento del nacionalismo político y el fortalecimiento del proteccionismo económico

se ven exacerbados por un debilitamiento de las normas y las instituciones propias de la democracia liberal. Según el informe del Instituto V-Dem, desde el 2013 ha habido un aumento en el porcentaje de personas que viven bajo regímenes no democráticos en todo el mundo. Para enero del 2024, el 71 % de la población mundial residía en países no democráticos, lo que marca un incremento del 48 % desde el 2014 (Nord *et al.*, 2024). A esto es preciso añadir el declive en la confianza hacia la democracia liberal que afecta a una gran parte de los países democráticos, particularmente en América Latina. Desde el 2004 ha descendido el apoyo popular a la democracia entre ciudadanos que viven en países democráticos de la región latinoamericana, pasando de un promedio de 68 % en el 2004 a 59 % en el 2023 (Lupu *et al.*, 2023).

**Gráfico 1.** Apoyo a la democracia en América Latina



Fuente: Lupu *et al.* (2023).

Las repercusiones de la pandemia y el surgimiento de gobiernos proteccionistas y nacionalistas en todo el mundo han provocado una disminución en la relevancia de la inversión extranjera directa en la economía global. En el 2007, la inversión extranjera directa representaba el 5,3 % del PIB mundial, pero para el 2020 había descendido al 1,3 % (Banco Mundial, 2023b). En el caso específico de Bogotá, en el 2023 la inversión extranjera directa ascendió a 625 millones de dólares, distribuidos en 91 nuevos proyectos que generaron aproximadamente 5519 empleos (Invest in Bogotá, 2023). A pesar de estos números significativos, la ciudad aún tiene espacio para crecer, considerando el récord de 32 000 millones de dólares en inversión extranjera directa alcanzado en el 2019 (Invest in Bogotá, 2022). Este tipo de inversión aún tiene potencial de incrementar, especialmente en sectores como componentes electrónicos, biotecnología, *software* y servicios de tecnologías de la información (Invest in Bogotá, 2023).

Uno de los retos que enfrenta Bogotá en materia económica internacional es el de aumentar las exportaciones. En el 2023, la ciudad exportó 3966,4 millones de dólares, lo que representa una reducción de 0,2 % con respecto al 2022 (Suárez, 2024). En este entorno internacional, atraer inversión extranjera, eventos internacionales, turismo de negocios e inteligente y cooperación internacional será un desafío para el Gobierno de Bogotá. En este escenario es importante tener en cuenta los resultados de la Misión de Internacionalización de Hausmann *et al.* (2021) para promover la inserción de Colombia en los mercados internacionales, esta misión se enfocó en identificar y superar las barreras que limitan el comercio exterior, mejorar

**“ En el 2007, la inversión extranjera directa representaba el 5,3% del PIB mundial, pero para el 2020 había descendido al 1,3% ”**

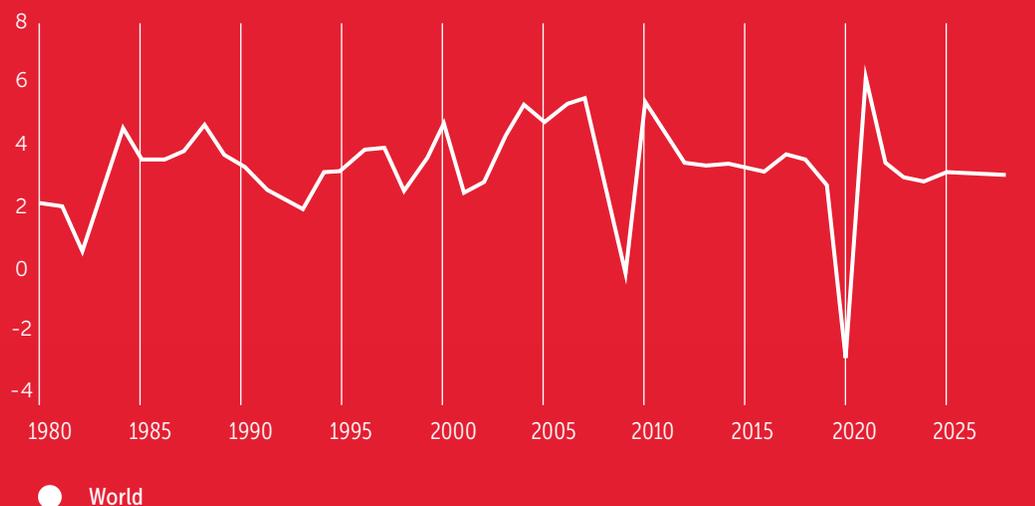
BANCO MUNDIAL

el clima de inversión y fomentar la innovación en sectores clave como la agroindustria, las manufacturas y los servicios.

Las crisis económicas y las secuelas sociales de la pandemia han provocado un sentimiento generalizado de insatisfacción, lo que ha resultado en cambios políticos frecuentes y significativos. Estos cambios políticos continuos obstaculizan el avance de los proyectos a largo plazo, incluidos los de cooperación internacional, y generan una sensación de incertidumbre entre la población.

Aunque en el siglo XXI en América Latina no han surgido conflictos armados entre Estados (Uppsala Conflict Data Program, 2024), las relaciones comerciales y los proyectos de integración regional no atraviesan un periodo especialmente dinámico. En el 2024, temas como la seguridad ciudadana, la lucha contra el crimen organizado y la redistribución del ingreso han ganado prioridad sobre la cooperación y la integración latinoamericanas (Machado Parente y Valdés, 2023). En este contexto, el Gobierno de Bogotá deberá llevar a

Gráfico 2. Crecimiento anual del PIB global



Fuente: Fondo Monetario Internacional (2023a).

Foto de Michael Barón (<https://unsplash.com>)

cabo su acción internacional en un entorno de escaso interés por la acción colectiva.

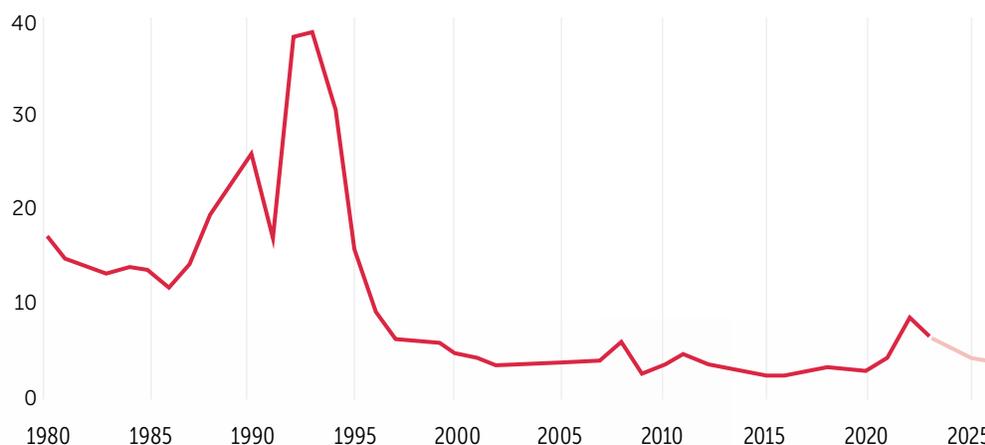
El actual Gobierno de Bogotá se encuentra ante un panorama económico internacional desafiante, especialmente en términos de crecimiento e inflación. Entre el 2021 y 2024, las tasas de crecimiento económico mundial han estado por debajo del promedio registrado entre el 2000 y 2019, principalmente debido a la desaceleración económica en algunos países en desarrollo. En el 2021, el PIB mundial experimentó un notable crecimiento de más de ocho puntos porcentuales, tras el brusco descenso provocado en el 2020 por el brote pandémico de la covid-19. Sin embargo, las proyecciones para los próximos años se presentan mucho más moderadas, con aumentos en torno al 4 % a partir del 2024<sup>5</sup>.

En cuanto a la inflación promedio mundial, si bien ha descendido con respecto al periodo de pandemia, sigue siendo elevada en relación con los periodos inmediatamente anteriores a esta (Fondo Monetario Internacional, 2023a). El año 2022 cerró con la tasa de inflación más alta registrada en la última década, según los datos más recientes del Fondo Monetario Internacional.

Datos de la Secretaría Distrital de Hacienda (2024) proyectan que Bogotá experimentará un incremento del 2,5 % en su PIB para el 2024, lo que supera la proyección de crecimiento nacional, que se estima será del 1,1 % (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2024). El comercio, la administración pública y las actividades inmobiliarias son las actividades con mayor importancia relativa con respecto al valor

5 Desde febrero del 2022, el conflicto entre Rusia y Ucrania ha alterado el panorama y las reglas de juego a nivel mundial.

Gráfico 3. Tasa de inflación a nivel mundial de 1980 al 2024



Fuente: Fondo Monetario Internacional (2023a).

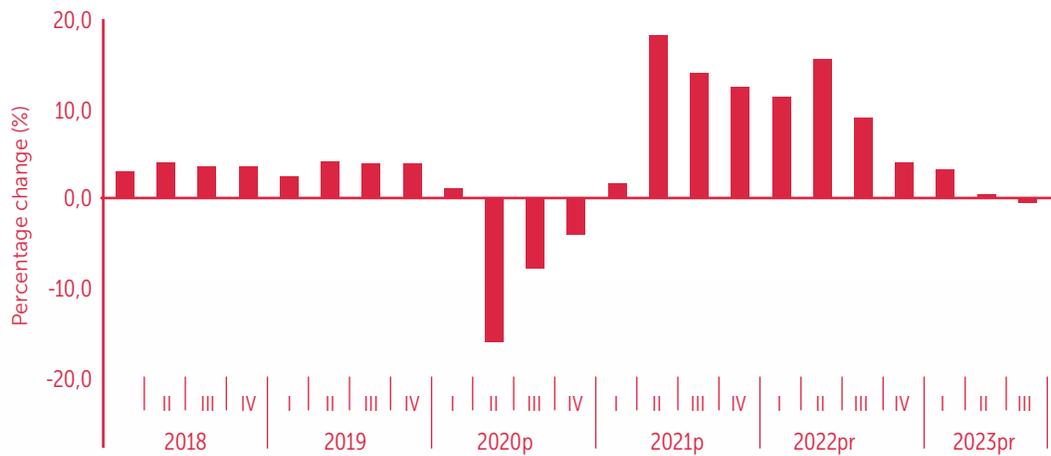
agregado bruto para el tercer trimestre del 2023 (Cámara de Comercio de Bogotá, 2024).

El Gobierno de Bogotá enfrenta el desafío crucial de comprender y evaluar la adopción de las más recientes innovaciones tecnológicas, especialmente en el ámbito de la inteligencia artificial (IA) y la transformación digital. La implementación efectiva de estas herramientas será de vital importancia para llevar a cabo con éxito el Plan Distrital de Desarrollo e impulsar la competitividad de la ciudad y la región. La IA ofrece una gama de posibilidades que pueden revolucionar diversos aspectos de la gestión gubernamental como la optimización de servicios públicos, el intercambio de buenas prácticas y la toma de decisiones más informadas y eficientes. Pero esta adopción requiere entender sus implicaciones y capacidades, así como reconocer y crear marcos

regulatorios sólidos que garanticen su uso ético y respetuoso de los derechos individuales. En este sentido, el Gobierno bogotano deberá estar a la vanguardia en la exploración y aplicación de la IA y otras tecnologías, aprovechando su potencial para impulsar la innovación y el desarrollo sostenible hacia una gobernanza respaldada por la analítica de datos avanzada, lo que permite que las políticas públicas sean más eficientes, efectivas y equitativas, y así mejorar la calidad de vida de los ciudadanos en la capital colombiana.

A los retos políticos, económicos y sociales se suman los retos climático-ambientales. El Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales cataloga a Bogotá como una ciudad de alto riesgo en materia de cambio climático, particularmente en lo relacionado con sus recursos hídricos, su seguridad alimentaria y

Gráfico 4. PIB de Bogotá: tercer semestre del 2023



Fuente: DANE (2018) y Secretaría de Desarrollo Económico (citados en Miranda, 2023). Información actualizada el 7 de diciembre del 2023.

**“  
Cerca del  
75 % del CO<sub>2</sub>  
emitido en  
la Tierra es  
producido  
en las  
ciudades**



la preservación de su fauna y flora (Concejo de Bogotá, 2019). En ese sentido, la ciudad deberá adaptarse y mitigar las consecuencias del cambio climático, asumiendo una responsabilidad clara en materia de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, dado que cerca del 75 % del CO<sub>2</sub> emitido en la Tierra es producido en las ciudades (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, 2024). Mejorar la calidad del aire, abrir espacios de empleos verdes<sup>6</sup>, fortalecer la economía circular, proteger los páramos como reservorios hídricos y de diversidad biológica, entre otros, son acciones claves para actuar ante la adaptación y mitigación climática.

**Análisis de fortalezas, retos, dificultades y oportunidades de la internacionalización en Bogotá**

Una estrategia de internacionalización de la ciudad debe permitir identificar elementos internos y externos que puedan afectar su implementación. Aquí se construye una evaluación exhaustiva de los recursos y capacidades internas de la ciudad de Bogotá, así como también de las condiciones externas del entorno global en el que se inserta. Al identificar los retos

PROGRAMA DE LAS  
NACIONES UNIDAS  
PARA EL MEDIO  
AMBIENTE

6 Según C40 (2022), las ciudades del mundo requieren generar 50 millones de trabajos verdes para reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero a la mitad. Estos “buenos empleos verdes” mejorarían la calidad del aire y descarbonizarían la economía global.



internos y las dificultades externas, se pueden tomar medidas para mitigar sus efectos negativos. Del mismo modo, al reconocer las fortalezas internas y las oportunidades externas, se pueden aprovechar para potenciar la estrategia de internacionalización.

En el apartado de *fortalezas* se recopilieron aquellos factores internos que pueden afectar

positivamente la internacionalización de la ciudad. En el de *retos y dificultades* se mencionan los factores internos que pueden afectar la internacionalización de la ciudad o que pueden afectar la implementación de la presente estrategia. A su vez, en las *oportunidades* se transcribieron aquellos factores externos que pueden influir positivamente en la internacionalización de Bogotá.



Foto de Carlos Andrés Gómez  
(<https://unsplash.com>)

Para la elaboración del presente análisis, se utilizaron como insumos: (1) documentos institucionales<sup>7</sup> y (2) los resultados del diálogo con funcionarios de la Consejería Distrital de Relaciones Internacionales.

### Alistarse para zarpar: fortalezas de Bogotá en la internacionalización

La capital de Colombia tiene una ubicación geográfica estratégica que la convierte en un punto de convergencia fundamental para el desarrollo económico y político del país. Situada en el centro del territorio colombiano, su localización central facilita la conexión y el acceso a sus principales ciudades y regiones, lo que la convierte en un eje logístico y de transporte vital. Además, su cercanía a importantes rutas comerciales y su aeropuerto internacional —El Dorado, uno de los más transitados de América Latina— consolidan a Bogotá como un nodo esencial para el comercio internacional y la movilidad de personas y mercancías (Departamento Nacional de Planeación, 2024).

Bogotá es el centro político y económico de Colombia. Como capital del país, alberga las principales instituciones gubernamentales, incluyendo la Presidencia de la República, el Congreso, la Corte Suprema, y numerosos ministerios y agencias. Esta concentración de entidades gubernamentales no solo establece a la ciudad como el principal centro de toma de decisiones políticas del país, sino que

también atrae a una amplia gama de profesionales, desde políticos y diplomáticos hasta académicos y organizaciones de la sociedad civil.

De igual manera, Bogotá se consolida como punto de encuentro de diversas oficinas diplomáticas, acogiendo a 64 delegaciones que incluyen embajadas, consulados y secciones consulares. La ciudad es sede de 14 agencias pertenecientes a las Naciones Unidas, así como de instituciones financieras internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial y el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, lo que refuerza su papel como una plataforma privilegiada para el diálogo y la cooperación a nivel global. Este entorno diplomático se enriquece con la presencia de una gama de ONG y agencias de cooperación internacionales, que subraya el papel de Bogotá como núcleo de convergencia y colaboración internacional (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2024).

Durante los últimos diez años, Bogotá se ha consolidado como una ciudad con vocación internacional, pues ha atraído migrantes, inversiones, estudiantes internacionales y turistas. La capital colombiana es la casa de más de 600 000 migrantes internacionales (Banco Mundial, 2024). Solo en el 2023, la ciudad atrajo 625 millones de dólares de inversión extranjera directa (Invest in Bogotá, 2023). De igual manera, la ciudad se ha convertido en uno de los cien mejores destinos para estudiar en el mundo (Quacquarelli Symonds, 2024), así como en el cuarto mejor destino de estudios en América Latina.

7 “Estrategia de Internacionalización de Bogotá 2020-2024” (Dirección Distrital de Relaciones Internacionales, 2020); “Lineamientos para una estrategia: la cooperación internacional, retos y oportunidades para Bogotá 2017-2020” (Dirección Distrital de Relaciones Internacionales, 2017) y “Pensando la internacionalización de Bogotá 2013-2016” (Dirección Distrital de Relaciones Internacionales, 2013).



La capital colombiana cuenta con uno de los aeropuertos más dinámicos de América Latina, por lo que es el principal puerto de entrada de turistas internacionales hacia Colombia (ProBogotá *et al.*, 2023). En el 2023 se reportaron 151 251 vuelos hacia la ciudad, que movilizaron un total de 19 422 685 pasajeros. La alta capacidad de recepción de pasajeros del aeropuerto El Dorado permitió que en el 2023 Bogotá recibiera 1 385 979 turistas internacionales, lo que representa un aumento del 22,9 % en comparación con el 2022. Pero el aeropuerto El Dorado no solo es la puerta de entrada de turistas hacia Bogotá; también es un lugar clave para el comercio internacional del país. En el 2022, El Dorado transportó cerca del 22,8 % de las importaciones que llegaron a Colombia, lo que representó un total de 17 250 millones de dólares CIF<sup>8</sup>; a su vez, el aeropuerto bogotano trasladó cerca de 8000 millones de dólares en exportaciones, las cuales aportaron cerca del 10 % del PIB de la ciudad (Observatorio de Turismo de Bogotá, 2024).

La internacionalización de Bogotá necesita de un trabajo conjunto entre múltiples instituciones distritales. La Consejería de Relaciones Internacionales conecta las secretarías y entidades distritales con actores internacionales —por ejemplo, agencias de cooperación, embajadas, banca multilateral, otros Gobiernos de ciudad, entre otros— (véase tabla 1). Si existe convergencia de intereses entre los sectores del Gobierno distrital y actores internacionales, la Consejería de Relaciones Internacionales posibilita la cooperación entre las partes. Esta conexión entre distintos sectores del Distrito

En el 2023 se reportaron

 **19 422 685**  
pasajeros

 **151 251** vuelos

**“ El Dorado transportó cerca del 22,8% de las importaciones que llegaron a Colombia ”**

OBSERVATORIO DE TURISMO DE BOGOTÁ

permite que la internacionalización de la ciudad sea pensada desde diferentes ópticas sectoriales y disciplinares.

La transformación de la anterior Dirección de Relaciones Internacionales en Consejería realiza y potencializa el proceso de internacionalización de la ciudad. Su creación facilita la toma de decisiones rápidas y adaptativas ante un panorama internacional cada vez más desafiante. La nueva estructura proporciona flexibilidad para interactuar con actores globales

8 El valor CIF (*cost, insurance and freight*) es el precio de un bien exportado antes del pago de impuestos sobre las importaciones, márgenes comerciales o costos de transporte dentro del país al que llega (Eurostat, 2014).

y regionales, representando efectivamente los intereses de la ciudad en la agenda internacional. Así mismo, puede ofrecer una visión integral y coordinada de las relaciones internacionales, orientando el desarrollo de las actividades y promoviendo la coordinación entre entidades y el Plan Distrital de Desarrollo, lo cual asegurará coherencia en la ejecución de políticas y metas.

Desde su establecimiento en el 2008, la oficina responsable de las relaciones internacionales de Bogotá ha mantenido un equipo de funcionarios permanentes. Esta característica fundamental asegura la continuidad y estabilidad en la gestión internacional del Distrito, al tiempo que preserva la memoria institucional acumulada a lo largo de los años. La presencia de funcionarios de planta proporciona una base de conocimientos y experiencia en la identificación de retos y oportunidades y el conocimiento contextual, que es fundamental para abordar los desafíos cambiantes en el ámbito internacional.

### **Fijar el rumbo: los retos y las dificultades de la internacionalización de Bogotá**

Durante los últimos treinta años todos los Gobiernos distritales han adelantado acciones de internacionalización de ciudad. Las más recientes administraciones elaboraron su propia estrategia de internacionalización, cada una con un enfoque diferente. Esta situación le permite a cada Gobierno bogotano diseñar una internacionalización de la ciudad de acuerdo con las visiones propias de cada administración, pero plantea un desafío importante para el logro de la dosis de continuidad necesaria en cualquier proceso de internacionalización. Por eso, se hace

imprescindible el diseño de una política pública de largo aliento, una política pública de internacionalización de ciudad que sirva como brújula del proceso, la cual pueda brindar una perspectiva de largo plazo a acciones que les puedan servir a los habitantes de la ciudad.

La internacionalización de Bogotá es un proceso transversal a todas las instituciones distritales. Sin embargo, es preciso construir mecanismos y arquitectura para la articulación interinstitucional, su ausencia dificulta la alineación entre los diferentes sectores de la alcaldía de la ciudad (Phare, 2021). Asimismo, este proceso de internacionalización de la ciudad debe ir acompañado de la participación de actores fundamentales como las organizaciones de la sociedad civil, la academia y el sector privado. El acompañamiento de la ciudadanía a la acción internacional de la ciudad promoverá la construcción de confianza entre los habitantes de Bogotá y sus instituciones, estimulando la transparencia y la eficiencia en la gestión.

Es preciso llevar un registro adecuado y completo de las interacciones entre los diferentes sectores del Distrito y sus socios internacionales. La deficiencia en el seguimiento y documentación de las relaciones con actores internacionales dificulta la evaluación precisa de la efectividad de las estrategias de internacionalización y la identificación de áreas de mejora. Solo con un registro adecuado se puede medir el impacto de las acciones llevadas a cabo, identificar posibles oportunidades de colaboración futura o resolver tensiones potenciales. Por lo tanto, construir este registro y mantenerlo actualizado es crucial para garantizar una gestión transparente y eficiente de las relaciones internacionales de la ciudad, en la cual todos los actores necesarios se articulan y maximizan los beneficios derivados de la cooperación internacional.



Finalmente, se identificaron dificultades que pueden provenir del entorno nacional relacionadas con la posible desarticulación entre los Gobiernos nacional y locales, y con la desconexión entre la ciudadanía y el comportamiento internacional de Bogotá. En la primera dificultad, dicha articulación es fundamental para aprovechar las oportunidades de cooperación que ofrece el entorno internacional y para evitar la duplicidad de procesos. Y la segunda dificultad, el proceso de internacionalización debe suceder de cara a la ciudadanía, para que los bogotanos reconozcan la importancia de la internacionalización de su ciudad y puedan hacer uso de los recursos que esta provee de forma permanente y sistemática.

### Explorar nuevos mundos: las oportunidades de la internacionalización en Bogotá

La colaboración entre los encargados de promover la internacionalización en Bogotá, junto con el Gobierno nacional y otros Gobiernos locales en Colombia, es un dinamizador del proceso de internacionalización de la ciudad. Este enfoque colaborativo puede facilitar el intercambio de conocimientos, recursos y experiencias, para generar un trabajo en conjunto que fortalezca la presencia internacional de Bogotá.

Además, una estrategia transparente y enfocada en el bienestar de los ciudadanos se presenta como una valiosa oportunidad para proyectar la imagen de Bogotá a nivel internacional, un elemento fundamental a la hora de atraer visitantes. Al poner énfasis en políticas que mejoren la calidad de vida de los habitantes y promuevan la inclusión social, la ciudad puede ganar reconocimiento y atraer la atención de

actores internacionales interesados en colaborar y establecer relaciones. Esta orientación hacia el beneficio de la comunidad local no solo refuerza el compromiso con el desarrollo sostenible, sino que también puede ser un punto de partida para la construcción de alianzas estratégicas con organismos internacionales y otros actores globales.

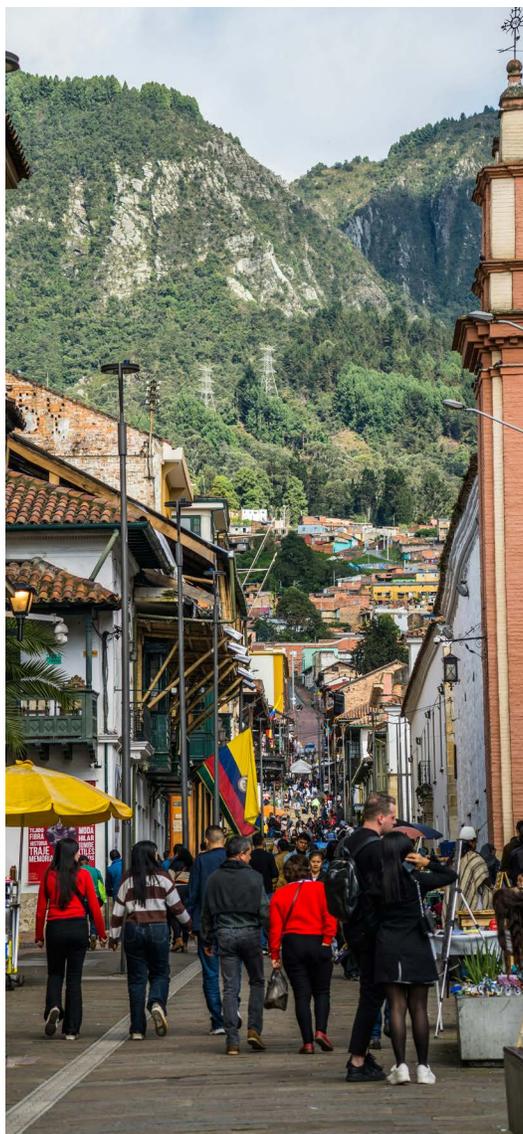


Foto de Juan Felipe Ramírez (<https://www.pexels.com>)



Foto de Víctor Rosario (<https://unsplash.com/es/@vrrosario>)



## Reforzar los cimientos de Bogotá como ciudad global

### El lugar de Bogotá en el mundo

Bogotá se establece como una metrópolis global, reconocida por su gran diversidad de población y cultural. La diversidad demográfica también ha sido clave para su progreso sostenible en lo económico, social y ambiental. La ciudad se precia de fomentar una democracia participativa, tal como lo establece el Plan Distrital de Desarrollo, en la que el diálogo entre Gobierno y ciudadanos robustece la gobernanza y promueve el desarrollo continuo, integrando todas las perspectivas para forjar un futuro en el que todos los habitantes disfruten de una Bogotá segura, inteligente, urbana, sostenible e incluyente.

En consecuencia, las entidades distritales con competencias en acción internacional se organizarán bajo la Comisión Intersectorial de Internacionalización para unificar esfuerzos hacia el cumplimiento de metas del Plan Distrital de Desarrollo 2024-2027. Es así como se buscará fortalecer a Bogotá como un modelo de bien-estar e igualdad de oportunidades, fundamentado en



la confianza, el respeto y la libertad. Apuntamos así a ser una capital global, incluyente, productiva e innovadora, enfocada en el protagonismo ciudadano para el avance hacia un desarrollo sostenible comprometido con la acción climática y la justicia ambiental (bases del Plan de Desarrollo 2024-2027).

### Los pilares: principios clave para la internacionalización de Bogotá

1. La estrategia está alineada con el Plan Distrital de Desarrollo 2024-2027 y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
2. Está al servicio de la ciudadanía, identifica y gestiona acciones internacionales que repercutan en el bienestar de la ciudadanía buscando mejorar su calidad de vida.
3. Es flexible dado que permite adaptarse de manera efectiva a los cambios del entorno, considerando tanto las tendencias de la geopolítica mundial como la evolución de la economía global y los intereses de los diferentes actores.
4. Es medible, por lo que define metas e indicadores que permitirán el monitoreo permanente y la evaluación de los resultados de su puesta en marcha.
5. Es transversal —común al Gobierno distrital— e institucionalizada.
6. Es un punto de encuentro de los intereses y esfuerzos de diferentes actores del sector

privado, sociedad civil, academia, Gobierno nacional y departamental y Bogotá-región.

### Visión: Bogotá, una ciudad de puertas abiertas al mundo

Una ciudad que acoge y proyecta el talento, el conocimiento, la tecnología y las soluciones innovadoras a problemáticas globales. Un espacio de encuentro abierto a las buenas prácticas y al intercambio constante, en el que crecen el relacionamiento económico internacional, la creatividad y la innovación para el bienestar colectivo; una plataforma de expansión y crecimiento de negocios en América Latina. La puerta de entrada al mundo para que conozca los productos, servicios locales, emprendimientos de alto impacto, así como las iniciativas transformadoras de sus empresarios y los centros de convenciones y espacios propicios para la realización de eventos de talla mundial. Una casa acogedora y segura que les da la bienvenida a todos.

### Objetivo

Crear y fortalecer la arquitectura institucional, los instrumentos de política pública y las alianzas necesarias para que Bogotá sea una ciudad de puertas abiertas al mundo.



## Abrir las puertas de Bogotá al mundo: ¿cuál es la llave?

Los sectores encargados de la acción internacional de Bogotá nos comprometemos a enfocar esfuerzos en las siguientes áreas estratégicas para potenciar el desarrollo de la ciudad y su proyección global.

*En primer lugar*, nos dedicaremos a demandar recursos y experiencias internacionales para enriquecer los programas y proyectos de desarrollo local. Esto implica buscar colaboraciones con socios internacionales que puedan aportar tanto recursos financieros como conocimientos especializados y mejores prácticas en áreas clave como la sostenibilidad urbana, la innovación tecnológica, la inclusión social, entre otros.

De esta forma, la atracción de esta amplia gama de recursos y herramientas permitirá enfrentar los desafíos políticos, económicos, sociales y ambientales de Bogotá. Nuestros socios internacionales pueden aportar valiosos conocimientos, tecnología y experiencia. La atracción de nuevos conocimientos permitirá que la ciudad cierre paulatinamente la brecha tecnológica (Econometría Consultores, 2023; Hausmann *et al.*, 2021), así se estimula el desarrollo de los ecosistemas empresariales, de alta productividad y de emprendimiento. Estos recursos, tanto económicos como no económicos, se pueden obtener mediante la cooperación internacional y la atracción de turistas, inversionistas, eventos, estudiantes y profesionales.

La colaboración con socios internacionales no solo proporciona financiamiento, sino también acceso a prácticas innovadoras y soluciones probadas que fortalecen los esfuerzos locales de desarrollo. Esta colaboración incluye la participación de la red de bogotanos en el exterior con el fin de generar intercambios de conocimiento y promover el cambio tecnológico. Este enfoque integral de recursos fortalecerá la capacidad de Bogotá para abordar sus desafíos de manera efectiva y sostenible, lo que potencia el desarrollo económico y el bienestar de los ciudadanos.

El relacionamiento con actores políticos internacionales será fundamental para la atracción de recursos y experiencias. En ese sentido, la participación en redes de ciudades resulta fundamental para la internacionalización de la ciudad. En la actualidad, Bogotá participa activamente en diversos escenarios y plataformas de integración, en los que se desarrollan acciones de cooperación internacional y diplomacia de ciudades. Destacan entre ellas la Red de Ciudades Capitales Iberoamericanas, Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, Metrópolis, Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano, entre otras. Los sectores del Gobierno distrital potenciaremos la participación de Bogotá en las redes de ciudad ya existentes. Por medio de las redes de ciudad, Bogotá trabajará particularmente con sus socios latinoamericanos y hemisféricos para cumplir con las metas del Plan de Desarrollo y la Agenda 2030; ejerciendo un liderazgo particular en materia de seguridad, cambio climático e inclusión.

Al ser un proceso transversal, la diplomacia subnacional actúa como catalizador para el cumplimiento de metas y objetivos en pro de mejorar el acceso y la calidad de los servicios



esenciales como la salud, la educación, el bienestar social, el cuidado, la cultura, la recreación y el deporte. Esta integración global no solo se enfoca en cerrar las brechas de género y proporcionar soluciones habitacionales y de mejoramiento de vivienda, sino que también es un medio efectivo para avanzar en la erradicación de la pobreza, combatir la inseguridad alimentaria y reducir la desigualdad. Al mismo tiempo, prioriza la seguridad, la protección y el bienestar de todas las formas de vida.

Adoptar un papel más estratégico y protagonista en el escenario global permite una acción para impulsar medidas de acción climática eficaces y para preservar la biodiversidad y los servicios que brindan nuestros ecosistemas. Mediante alianzas estratégicas<sup>9</sup>, trabajamos para avanzar en la movilidad sostenible y multimodal, así como en la revitalización y renovación urbanas, comprometidos con la creación de un hábitat digno y el acceso equitativo a la vivienda y servicios públicos.

La estrategia de internacionalización de Bogotá nos conecta con los mejores recursos globales y prácticas, lo que nos permite enfrentar estos desafíos con soluciones innovadoras y colaboraciones internacionales que refuerzan nuestro compromiso con la ciudad y la región. Así, se pueden integrar buenas prácticas adaptándolas a nuestra realidad urbana y rural para forjar un modelo de ocupación territorial que sea sostenible y esté alineado con nuestras visiones regional, distrital y local.

Es también de vital importancia acercar a los ciudadanos a una amplia gama de

oportunidades, estamos dedicados a destacar iniciativas y convocatorias internacionales que traen consigo beneficios para todos, desde organizaciones de la sociedad civil hasta cada talento individual del Distrito. A través de nuestro boletín informativo mensual, proporcionaremos un acceso directo y sencillo a una diversidad de oportunidades: desde financiamiento y educación avanzada hasta reconocimientos a nivel mundial, impulso de la innovación, enriquecimiento comunitario y social, intercambio de avances tecnológicos y saberes, y fortalecimiento de grupos en situación de vulnerabilidad, entre otros. Todo ello, con el fin de impulsar el progreso inclusivo y sostenible de nuestra comunidad.

**“ La atracción de nuevos conocimientos permitirá que la ciudad cierre paulatinamente la brecha tecnológica ”**

ECONOMETRÍA CONSULTORES

9 La generación de alianzas estratégicas y el intercambio de buenas prácticas serán cada vez más importantes para la ciudad, pues Bogotá es la capital de un país considerado de renta media. En ese sentido, se esperaría que reciba paulatinamente menos recursos de cooperación internacional que ciudades ubicadas en países de renta baja (Agencia Presidencial de Cooperación Internacional, 2021).

Finalmente, La Estrategia de Internacionalización de Bogotá incorpora un enfoque diferencial como parte de su visión transversal, alineándose con las políticas públicas del Distrito. Este enfoque busca garantizar que las acciones de internacionalización incluyan a diversas poblaciones, como las comunidades étnicas, población LGTBQ+, mujeres, jóvenes, personas con discapacidad, migrantes y otros grupos vulnerables, para asegurar su participación en los procesos de cooperación y desarrollo internacional. El compromiso es integrar estas perspectivas en las iniciativas y proyectos, promoviendo la inclusión, equidad y reconocimiento de la diversidad de Bogotá en los escenarios globales.

Bogotá le apunta a ser un dinámico centro de comercio y cultura, aspirando a ser una ciudad portuaria que cataliza el entorno productivo, una plataforma de expansión y crecimiento de negocios y eventos en el contexto latinoamericano. La internacionalización de la ciudad permite la creación de un ecosistema propicio para el crecimiento empresarial que nutre el talento, la innovación y la creación de empleo. Como crisol de turistas, inversionistas, estudiantes y profesionales, Bogotá se destaca como sede de eventos culturales, deportivos y de entretenimiento de prestigio internacional.

Para transformar a Bogotá en una metrópolis de puertas abiertas, que recibe a todos con hospitalidad, es fundamental fomentar el aprendizaje de lenguas entre nuestros ciudadanos. Promover el bilingüismo en la ciudad es un compromiso consignado en el Plan Distrital de Desarrollo 2024-2027: “Bogotá camina segura”. Nuestro plan distrital de desarrollo resalta el bilingüismo como un componente esencial para la integración de Bogotá en el escenario global. Este plan incluye estrategias específicas para mejorar

la enseñanza del inglés y otros idiomas desde la educación básica hasta la formación técnica y profesional. El objetivo principal es preparar a las nuevas generaciones para enfrentar los desafíos de la economía internacional y promover una cultura de apertura y entendimiento intercultural.

Para alcanzar estos objetivos, el Plan Distrital de Desarrollo establece alianzas con instituciones educativas internacionales y programas de intercambio que les permiten a estudiantes y profesionales de Bogotá adquirir experiencias y conocimientos en contextos globales. Convertir a Bogotá en una ciudad bilingüe constituye una prioridad para la internacionalización de la ciudad no solo para mejorar las oportunidades educativas y laborales de los ciudadanos, sino también para fortalecer la capacidad de Bogotá para atraer inversión extranjera, turismo y eventos internacionales.

**“ Bogotá camina segura’ tiene un especial enfoque en ser una ciudad inteligente que promueva en el turismo comunitario el fortalecimiento empresarial y el avance logístico ”**

La administración distrital impulsa programas educativos bilingües en todos los niveles escolares y fomenta la capacitación en idiomas para trabajadores en sectores estratégicos como tecnología, turismo y servicios empresariales. Estas iniciativas buscan crear una población con competencias lingüísticas sólidas que facilite la comunicación y colaboración con socios internacionales.

El Plan Distrital de Desarrollo 2024-2027: “Bogotá camina segura” tiene un especial enfoque en ser una ciudad inteligente que promueva en el turismo comunitario el fortalecimiento empresarial y el avance logístico, resaltando el papel trascendental del aeropuerto internacional El Dorado como puerta de entrada al intercambio global. Bogotá es una ciudad con diversas atracciones turísticas que son explotadas con la creación de productos turísticos bien definidos y comercializables. El desarrollo de *tours* especializados, como turismo histórico, cultural, gastronómico o ecológico, no solo atrae a diferentes segmentos de turistas, sino que también ayuda a distribuir los beneficios del turismo más ampliamente dentro de la comunidad local. Al fomentar la llegada de visitantes y el desarrollo de iniciativas culturales significativas, Bogotá está fortaleciéndose como epicentro de intercambio y conexión, así promueve un desarrollo social y económico que enriquece y sostiene la región. Este es el camino hacia un progreso que no solo impulsa la ciudad, sino que resuena a nivel mundial.

Al involucrarnos activamente en el diálogo y la acción internacional, Bogotá no solo se beneficia del intercambio de conocimientos y recursos, sino que también contribuye a la conformación de estrategias sostenibles que son vitales para nuestro progreso colectivo y la resiliencia de nuestra comunidad.

*En segundo lugar*, nos comprometemos a ofrecer los recursos y experiencias locales hacia el mundo, promoviendo la imagen de Bogotá como un centro de creatividad, emprendimiento y cultura. La concepción de la cooperación internacional en el siglo XXI va más allá de la transferencia de recursos de naciones desarrolladas hacia países en vías de desarrollo e implica un proceso de colaboración y aprendizaje multidireccional (Waisbich, 2021). La implementación de esta estrategia de internacionalización busca transformar a Bogotá en un protagonista activo de la cooperación internacional.

La ciudad se posicionará como un emisor de asistencia técnica y transferencia de buenas prácticas a nivel global. Bogotá tiene la capacidad de ofrecer su experiencia en diversos ámbitos a sus aliados internacionales. Por ejemplo, en áreas como el uso de energía eléctrica en el transporte público (Mudu *et al.*, 2021) o políticas de atención y cuidado (Banco Interamericano de Desarrollo, 2021), la ciudad puede compartir lecciones aprendidas y estrategias exitosas. Esta iniciativa no solo fortalecerá su imagen como un actor comprometido con el desarrollo global, sino que también contribuirá al intercambio de conocimientos y al avance de la cooperación internacional en beneficio mutuo.

En este sentido, en conjunto con las entidades del Distrito se coordinará la construcción de un portafolio distrital en el que se recojan las buenas prácticas creadas e implementadas en la ciudad y susceptibles de ser replicadas —con modificaciones— en otros entornos geográficos. La meta es que todos los sectores del Gobierno distrital logren transferir y dar a conocer, con el acompañamiento de la Consejería, la oferta de cooperación internacional contenida en dicho portafolio.



GRAN  
PROMOCIÓN  
2  
BOTELLAS DE  
CHICHA  
+ 2 CERVEZAS  
BIEN FRÍA.

ATICO  
CAFE  
TINTO  
CANELAS  
CARAJI  
PROMO

PROMO  
2x1  
En  
Mojito



Foto de Gustavo Solmott (<https://www.pexels.com/@gustavo-solmott-1628061/>)

Bogotá no solo compartirá sus buenas prácticas y conocimientos con actores internacionales, sino que también se posicionará como una ciudad pionera en la promoción de la cooperación Col-Col. Esta modalidad de cooperación internacional busca impulsar la interacción entre diferentes actores territoriales colombianos<sup>10</sup> mediante el intercambio de conocimientos y su posterior adaptación en diferentes contextos territoriales colombianos. Además, se presenta como un complemento importante a la cooperación financiera y técnica tradicionalmente recibida por países en desarrollo.

La cooperación Col-Col actualmente representa un paso evolutivo en las relaciones entre los cooperantes, el Gobierno nacional y los actores territoriales. Esta iniciativa rescata prácticas nacionales y territoriales en temas de paz y desarrollo, para compartirlas con otros territorios colombianos, en distintos contextos geográficos y socioculturales dentro del país (Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, 2024).

*En tercer lugar*, impulsaremos el fortalecimiento del sistema de gobernanza internacional del Distrito, trabajando en estrecha colaboración con actores locales, nacionales e internacionales para garantizar una gestión efectiva y coordinada de las relaciones internacionales. Esto implica mejorar la coordinación interinstitucional, establecer mecanismos de seguimiento y evaluación, y fomentar la participación ciudadana en los procesos

de toma de decisiones relacionados con la proyección global de la ciudad.

Como se identificó en el apartado de retos y dificultades en la internacionalización de ciudad, se hace necesario reforzar la gobernanza de la internacionalización del Distrito. Por esta razón es fundamental articular la acción entre sectores de la administración distrital en materia de internacionalización de la ciudad, además de conectar a los habitantes de Bogotá con la acción internacional de la ciudad. Para cumplir con este propósito se llevarán a cabo tres acciones: crear una política pública de internacionalización de Bogotá, establecer una comisión intersectorial de internacionalización acompañada de una mesa para la internacionalización de Bogotá (instancia público-privada), y adelantar la mejoría del registro de interacciones entre los sectores del Distrito y nuestros socios internacionales.

La Comisión Intersectorial de Internacionalización será la principal instancia de coordinación en la que convergerán los distintos sectores del Gobierno distrital responsables de la diplomacia territorial y de la proyección internacional de Bogotá. Este espacio permitirá no solo la articulación entre los distintos sectores, sino también la discusión profunda y la generación de propuestas concretas para avanzar en la internacionalización de la ciudad. En la Comisión se discutirán los temas prioritarios y acciones de cada sector en materia internacional y se convertirá en un motor

10 La cooperación Col-Col busca la interacción entre actores gubernamentales colombianos, bien sea entre Bogotá, el Gobierno nacional, otros Gobiernos de ciudad e incluso con Gobiernos departamentales.



fundamental para impulsar y guiar los esfuerzos de internacionalización de Bogotá hacia el futuro<sup>11</sup>.

Los sectores encargados de la acción internacional del Distrito presentarán a la Comisión Intersectorial de Internacionalización los proyectos de cooperación que consideran deberían ser implementados y promovidos. La Comisión Intersectorial discutirá cuáles son los planes y proyectos prioritarios para la administración distrital y seleccionará aquellos que resulten estratégicos para la puesta en práctica del Plan Distrital de Desarrollo y la consecución de la Agenda 2030. Producto del esfuerzo de la Comisión Intersectorial por priorizar los proyectos estratégicos para demandar y ofertar, se compilará un portafolio de proyectos y programas.

A su vez, se establecerá una mesa para la internacionalización de Bogotá como un espacio vital para la participación y el intercambio de ideas entre diversos actores clave. La mesa, compuesta por organizaciones sociales, instituciones académicas y el sector privado, será fundamental en la formulación de acciones y la generación de proyectos relacionados con la internacionalización de Bogotá. Su objetivo principal será fomentar el diálogo constructivo y la colaboración entre diferentes sectores de la sociedad, aprovechando la experiencia y el conocimiento de cada participante para enriquecer las iniciativas de internacionalización de la ciudad.

La Mesa para la Internacionalización de Bogotá servirá como un mecanismo para asegurar la inclusión de diversas perspectivas y la representación de los intereses de la ciudadanía en el

proceso de toma de decisiones relacionado con la proyección global de Bogotá. De esta manera, se promoverá la construcción de un ambiente de confianza entre los ciudadanos y la administración pública. La Mesa para la Internacionalización se reunirá al menos dos veces por año.

En paralelo, para optimizar el seguimiento de las interacciones entre los distintos sectores del Distrito y los socios internacionales, se desarrollará un sistema de información; herramienta que será administrada por la Consejería Distrital de Relaciones Internacionales. El sistema de información, diseñado específicamente para las necesidades de la ciudad, permitirá una gestión más efectiva de la información asociada con las relaciones internacionales de Bogotá. Esta herramienta de información facilitará la recopilación, el almacenamiento y el análisis de datos relevantes, para proporcionar una visión integral y actualizada de las actividades y los vínculos internacionales de la ciudad. Además, permitirá identificar tendencias, evaluar impactos y tomar decisiones informadas para fortalecer la inserción global de Bogotá. Con esta iniciativa, se busca garantizar una mayor transparencia, eficiencia y coordinación en las interacciones de la ciudad con sus socios internacionales. También fomentará la transparencia y la interacción con la ciudadanía, dado que los habitantes de la ciudad podrán consultar los principales indicadores contenidos en el sistema de gestión.

Por último, nos comprometemos a comunicar, de manera clara y efectiva, las acciones internacionales de Bogotá; con el objetivo de promover

11 El interés en establecer esta instancia se respalda también por las recomendaciones de la Misión de Internacionalización del Gobierno nacional en el 2021 con el Índice Departamental de Internacionalización, que permite identificar los esfuerzos de los entes territoriales para la internacionalización (una de sus variables es la existencia o no de una mesa de internacionalización en el ente territorial).

la transparencia, la rendición de cuentas y el compromiso ciudadano con la proyección global de la ciudad. Esto implica desarrollar estrategias de comunicación innovadoras, utilizar plataformas digitales y redes sociales para llegar a un público más amplio, y crear espacios de diálogo y participación para involucrar a la comunidad en la construcción de una *Bogotá de puertas abiertas al mundo*.

Este plan de comunicaciones incluirá la creación y el fortalecimiento de canales de difusión adaptados a cada sector identificado, empleando estrategias específicas para promover un diálogo interactivo y continuo. Se utilizarán plataformas digitales, redes sociales, eventos presenciales y colaboraciones con aliados locales e internacionales para garantizar una comunicación efectiva y una mayor visibilidad de los logros de Bogotá en el ámbito internacional. Este enfoque permitirá compartir experiencias, generar confianza y fomentar una imagen positiva de la ciudad a nivel global, así se fortalecerá su posicionamiento y prestigio internacional. Este proceso tendrá en cuenta los lineamientos del Comité de Marca Ciudad (Acuerdo de Uso de Marca Ciudad y el Convenio de Asociación

196 del 2008), para promover el mercadeo de la ciudad en diferentes acciones de promoción turística, de negocios y de inversión.

Sumado a esto, el Portal Bogotá se ha establecido como un pilar de transparencia y participación, ofreciendo un acceso a la trayectoria internacional de nuestra ciudad. Esta plataforma digital, junto con nuestras activas redes sociales, provee un flujo continuo de actualizaciones, fomenta la participación ciudadana y abre un espacio constante para el intercambio de ideas. Este abordaje colaborativo no solo enriquece la experiencia ciudadana, sino que también cultiva la confianza y promueve la estima global de Bogotá, lo que consolida su renombre y su prestigio en la arena internacional.

Durante las últimas dos décadas, el Gobierno bogotano ha forjado relaciones con Gobiernos nacionales y locales, agencias de cooperación y otros actores internacionales con el objetivo de atraer recursos y mejorar el bienestar de todos los ciudadanos (Zamora *et al.*, 2015). En este contexto, la consecución de alianzas se convierte en un aspecto fundamental para la implementación de esta estrategia.

**Diagrama 1.** Objetivo general y líneas de acción de la estrategia de internacionalización de Bogotá 2024-2027  
Fuente: elaboración propia.



La Consejería de Relaciones Internacionales desempeñará un papel crucial en la identificación y vinculación de socios estratégicos para fortalecer la presencia internacional de Bogotá. Actuando como el puente esencial entre los diversos sectores del Distrito y una red

de colaboradores tanto nacionales como internacionales, la Consejería se dedicará a forjar y consolidar alianzas que impulsen nuestros objetivos comunes a nivel global. Entre los actores principales identificados se encuentran<sup>12</sup>:

Tabla 1. Actores y aliados para la implementación de la estrategia de internacionalización de Bogotá 2024-2027

Sector	Actor	Papel
Entidades nacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bogotá-región</li> <li>• Entidades distritales</li> <li>• Alcaldías locales</li> <li>• Ciudades</li> <li>• Gobierno nacional:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministerio de Relaciones Exteriores</li> <li>- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo</li> <li>- Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia</li> <li>- ProColombia</li> </ul> </li> </ul>	Adopción y articulación de la política pública
Internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Embajadas y consulados acreditados en Colombia</li> <li>• Organismos multilaterales</li> <li>• Redes de ciudades</li> <li>• Gobiernos locales y regionales</li> <li>• Mecanismos de integración regionales</li> <li>• Bancos de desarrollo</li> <li>• Agencias de cooperación/banca multilateral</li> <li>• Redes de ciudades</li> </ul>	Acceso a oportunidades
Privado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas nacionales y multinacionales</li> <li>• Gremios, organizaciones empresariales</li> <li>• Cámaras de comercio</li> <li>• Redes empresariales</li> </ul>	Financiación y posicionamiento de ciudad
Academia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidades</li> <li>• Centros de pensamiento e investigación</li> </ul>	Generación de conocimiento
Sociedad civil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ONG</li> <li>• Colectivos y organizaciones sociales</li> <li>• Líderes de opinión</li> </ul>	Generación de redes internacionales
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Locales</li> <li>• Internacionales</li> </ul>	Difusión

12 Bajo el liderazgo de la Consejería Distrital de Relaciones Internacionales, se articulará y coordinará a los distintos actores de la estrategia para evitar duplicidades al adelantar acciones conjuntas. Tomando como base los resultados de la “Propuesta de esquema de gobernanza para la acción internacional de Bogotá-región” (Phare, 2022, p. 14).



## Escribir la bitácora de Bogotá: seguimiento al compromiso de internacionalización de Bogotá

La Comisión Intersectorial de Internacionalización, constituida en esta estrategia, dirigirá la implementación y el seguimiento de la estrategia de internacionalización bajo el liderazgo de la Consejería de Relaciones Internacionales. Este órgano estará conformado por los sectores distritales de gobierno, y coordinará sus temáticas e intereses para asegurar la coherencia y eficacia en la ejecución de la estrategia. Para garantizar una evaluación exhaustiva, la Consejería elaborará un informe anual de implementación, fundamentado en los informes semestrales proporcionados por las entidades involucradas. La elaboración de indicadores, derivada de los planes de acción y objetivos prioritarios, servirá como herramienta fundamental para realizar revisiones periódicas y ajustes necesarios en el proceso de internacionalización. En efecto, en esta instancia y con la participación de cada entidad, se definirán la forma y periodicidad de las herramientas de medición de la estrategia.

Foto de Luis Contf (<https://www.pexels.com/@luis-contf-2970945/>)





## ¡Bogotá tiene su brújula internacional!

Bogotá se enfrenta al desafío de implementar su estrategia de internacionalización 2024-2027 en un contexto marcado por conflictos internacionales, tendencias hacia el proteccionismo económico y cuestionamientos sobre la globalización y la democracia. A pesar de estos retos evidentes, los sectores del Gobierno distrital han estado dedicados a acciones de internacionalización de ciudad durante más de dos décadas. Esta trayectoria nos brinda una base sólida sobre la cual podemos seguir construyendo sobre lo construido. Esta experiencia acumulada proporciona unos cimientos sólidos sobre los cuales construir e implementar nuevas acciones a favor de una internacionalización más organizada y estratégica para el cumplimiento de los propósitos establecidos en el Plan Distrital de Desarrollo.

Aunque el contexto global presenta desafíos considerables, también ofrece oportunidades para Bogotá en colaboración internacional, intercambio de conocimientos y fortalecimiento de relaciones diplomáticas. En este sentido, la ciudad está bien posicionada para aprovechar estas oportunidades y superar los obstáculos que puedan surgir en el camino hacia una mayor inserción global.

Para lograr convertir a Bogotá en *una casa de puertas abiertas, que acoge y da la bienvenida a todos*, esta estrategia plantea cuatro grandes acciones: demandar recursos y experiencias internacionales para Bogotá, ofrecer recursos y experiencias desde esta hacia el mundo, fortalecer el sistema de gobernanza internacional del Distrito y comunicar la acción internacional de Bogotá. Con una arquitectura institucional sólida, el diseño de instrumentos de política pública adecuados y la construcción de alianzas estratégicas tanto a nivel nacional como internacional, Bogotá avanza con determinación hacia su objetivo de convertirse en *una ciudad de puertas abiertas al mundo*.

Foto de Michael Barón  
(<https://unsplash.com>)

# Referencias

- Acuto, M. y Rayner, S. (2016). City Networks: Breaking Gridlocks or Forging (New) International Affairs. *International Affairs*, 92(5), 1147-1166.
- Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (2021). *Criterios de priorización*. [www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/2021-01/criterios%20de%20priorizacion%20pagina.pdf](http://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/2021-01/criterios%20de%20priorizacion%20pagina.pdf)
- Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (2024). *Cooperación Col-Col*. <https://www.apccolombia.gov.co/cooperacion-col-col#:~:text=Es%20una%20modalidad%20de%20cooperaci%C3%B3n,-diversos%20contextos%20territoriales%20del%20pa%C3%ADs>.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2021). *Apoyo al Programa Manzanas del Cuidado en la zona de Los Mártires en Bogotá para mujeres migrantes cuidadoras*. <https://www.iadb.org/es/whats-our-impact/CO-T1651>
- Banco Mundial (2023a, 3 de abril). *Urban development*. The World Bank. <https://www.worldbank.org/en/topic/urbandevelopment/overview>
- Banco Mundial (2023b). *Inversión extranjera directa, entrada neta de capital (% del PIB)–Colombia*. Banco Mundial. <https://datos.bancomundial.org/indicador/BX.KLT.DINV.WD.GD.ZS>
- Banco Mundial (2024). *Bogotá 2024: Una mirada actual al contexto migratorio y sus determinantes sociales*. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/INEC/INTOR/contexto-migratorio-bogota-2024.pdf>
- Bogotá: El reflejo de Colombia en una ciudad* (2023, 11 de agosto). Conexión Capital. <https://conexioncapital.co/cumpleanos-bogota-cifras-multiculturalidad/>
- Borda, S. y García-Peña, D. (2023). *Una nueva aproximación a la relación entre Estados Unidos y Colombia*. Ediciones Uniandes.
- C40 (2022, 20 de octubre). *C40 cities to drive the creation of 50 million good, green jobs by 2030*. <https://www.c40.org/news/50-million-green-jobs-by-2030/>
- Cámara de Comercio de Bogotá (2024). *Análisis económico*. <https://www.ccb.org.co/informacion-especializada/observatorio/analisis-economico/crecimiento-economico>

- Canals, M. (2019). *Las redes de ciudades, una oportunidad para aprender y compartir conocimiento y know how*. CIDOB. [https://www.cidob.org/es/articulos/monografias/repensando\\_el\\_modelo\\_actual\\_de\\_redes\\_de\\_ciudades/las\\_redes\\_de\\_ciudades\\_una\\_oportunidad\\_para\\_aprender\\_y\\_compartir\\_conocimiento\\_y\\_know\\_how](https://www.cidob.org/es/articulos/monografias/repensando_el_modelo_actual_de_redes_de_ciudades/las_redes_de_ciudades_una_oportunidad_para_aprender_y_compartir_conocimiento_y_know_how)
- Concejo de Bogotá (2019). *Bogotá: Entre las ciudades con mayor riesgo por el cambio climático*. <https://concejodebogota.gov.co/bogota-entre-las-ciudades-con-mayor-riesgo-por-el-cambio-climatico/cbogota/2019-02-21/143027.php>
- DANE (2018). *Producto interno bruto departamental*. <https://dane.maps.arcgis.com/apps/MapSeries/index.html?appid=9d091f802200470d816eb1f063aa6aee>
- Decreto 079 del 2024 (27 de febrero), por medio del cual se modifica la estructura organizacional de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D. C.
- Departamento Nacional de Planeación (2024). *Terridata*. <https://terridata.dnp.gov.co/>
- Dirección Distrital de Relaciones Internacionales (2013). *Pensando la internacionalización de Bogotá 2013-2016*. Ediciones Uniandes.
- Dirección Distrital de Relaciones Internacionales (2017). *Lineamientos para una estrategia. La cooperación internacional: retos y oportunidades para Bogotá 2017-2020*.
- Dirección Distrital de Relaciones Internacionales (2020). *Estrategia de Internacionalización de Bogotá 2020-2024*. [https://bogota.gov.co/sites/default/files/inline-files/f\\_23\\_06\\_prop\\_internacionalizacion.pdf](https://bogota.gov.co/sites/default/files/inline-files/f_23_06_prop_internacionalizacion.pdf)
- Econometría Consultores (2023). *Estrategia económica de internacionalización de Bogotá-región para los próximos 10 años*. Secretaría de Desarrollo Económico.
- Eurostat (2014). *Glossary: Cost, insurance and freight (CIF)*. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Cost,\\_insurance\\_and\\_freight\\_\(CIF\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Cost,_insurance_and_freight_(CIF))
- Fondo Monetario Internacional (2023a). *Perspectivas de la economía mundial*. <https://acortar.link/1NuFVM>

- Fondo Monetario Internacional (2023b). *World Economic Outlook*. <https://www.imf.org/external/datamapper/datasets/WEO>
- Hausmann, R., Baldwin, R., Freund, C., Eslava, M., Saxenian, A. L., Meléndez, M., Reina, M., Mac Master, B. y Gallego, C. (2021). *Misión de internacionalización, Colombia 2021*. <https://www.dnp.gov.co/DNPN/mision-internacionalizacion/Paginas/default.aspx>
- Hulth, A. (2023, 27 de diciembre). *Still many conflicts in the world in 2023*. <https://www.uu.se/en/news/archive/2023-12-27-still-many-conflicts-in-the-world-in-2023>
- Invest in Bogotá (2022). *Informe de inversión extranjera directa en Bogotá-región*. <https://es.investinbogota.org/wp-content/uploads/2023/07/Informe-IED-Bogota-Region-2022Q4.pdf>
- Invest in Bogotá (2023). *Inversión extranjera directa nueva y de expansión en Bogotá-región- Información histórica del 2021 al 2023*.
- Lupu, N., Rodríguez, M., Wilson, C. y Zechmeister, E. (2023). *Pulse of Democracy*. <https://www.vanderbilt.edu/lapop/ab2023/AB2023-Pulse-of-Democracy-final-20231127.pdf>
- Machado Parente, R. y Valdés, R. (2023, 20 de diciembre). *América Latina: Reducir la delincuencia para estimular el crecimiento económico*. <https://acortar.link/mvB4BL>
- Mancini, N. (2023). *Guía de acción internacional para gobiernos locales*. Konrad Adenauer Argentina. Asociación Civil Paradiplomacia.org junto a Editorial TIP. <https://paradiplomacia.org/libro/3102023175700>
- Ministerio de Relaciones Exteriores (2024). *Directorio del cuerpo diplomático y consular acreditado en Colombia*. <https://tramites.cancilleria.gov.co/apostillalegalizacion/directorio/misionesAcreditadas.aspx>
- Miranda, A. (2023, 26 de junio). *Crecimiento del PIB de Bogotá en el primer trimestre de 2023 se ubicó en 3,1 %*. Secretaría de Desarrollo Económico. <https://desarrolloeconomico.gov.co/crecimiento-del-pib-de-bogota-en-el-primer-trimestre-de-2023-se-ubico-en-31/>
- Mudu, M., Chantrill, C. y Puricelli, C. (2021). *Aprendizajes de una experiencia de electrificación en el transporte público de Bogotá, Colombia*. Plataforma regional LEDSLAC. <https://www.ledslac.org/wp-content/uploads/2022/01/Caso-de-Estudio-Bogota-2021-09-FINAL-con-logos1-1-1.pdf>
- Nord, M., Lundstedt, M., Altman, D., Angiolillo, F., Borella, C., Fernandes, T., Gastaldi, L., Good God, A., Natsika, N. y Lindberg, S. (2024). *Democracy Report 2024: Democracy Winning and Losing at the Ballot*. University of Gothenburg: V-Dem Institute. [https://v-dem.net/documents/43/v-dem\\_dr2024\\_lowres.pdf](https://v-dem.net/documents/43/v-dem_dr2024_lowres.pdf)
- Observatorio de Desarrollo Económico de Bogotá (2022). *Crecimiento económico base 2015*. <https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/insumos-y-analisis/bases-informes/bd-crecimiento-economico-base-2015-0>
- Observatorio de Turismo de Bogotá (2024). *¿Cómo le fue al turismo en Bogotá en 2023?* [https://www.idt.gov.co/sites/default/files/2024-04/CLFTB%202023\\_31032024.pdf](https://www.idt.gov.co/sites/default/files/2024-04/CLFTB%202023_31032024.pdf)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2024, 2 de mayo). *Economic outlook: Steady global growth expected for 2024 and 2025*. <https://www.oecd.org/newsroom/economic-outlook-steady-global-growth-expected-for-2024-and-2025.htm>

- ProBogotá, Cámara de Comercio de Bogotá y ANDI (2023). *Aeropuerto El Dorado: Impulsor de la productividad en la región*. [https://www.probogota.org/publicaciones\\_c/aeropuerto-el-dorado-impulsor-de-la-productividad-en-la-region/](https://www.probogota.org/publicaciones_c/aeropuerto-el-dorado-impulsor-de-la-productividad-en-la-region/)
- Phare (2021). *Diagnóstico de la acción internacional de Bogotá*. Phare.
- Phare (2022). *Propuesta de esquema de gobernanza para la acción internacional de Bogotá-región*. Phare.
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2024). *Las ciudades y la contaminación contribuyen al cambio climático*. <https://www.un.org/es/climatechange/climate-solutions/cities-pollution>
- Quacquarelli Symonds (2024). *Best student cities: Top Universities*. <https://www.topuniversities.com/best-student-cities>
- Schmidt, P. y Quandt, M. (2018). National identity, nationalism, and attitudes toward migrants in comparative perspective. *International Journal of Comparative Sociology*, 59(5-6), 355-361. <https://doi.org/10.1177/0020715218816242>
- Secretaría de Desarrollo Económico (2022). *¿Cómo le fue a la economía bogotana en 2022?* [https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/files\\_articles/libro\\_2023\\_clfeb.pdf](https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/files_articles/libro_2023_clfeb.pdf)
- Secretaría Distrital de Hacienda (2024). *Supuestos macroeconómicos MFMP 2023-2034*. <https://www.haciendabogota.gov.co/es/sdh/supuestos-macroeconomicos-1>
- Suárez, L. G. (2024). Exportaciones de Bogotá disminuyeron 0,2 % en 2023. *Boletín Exportaciones*, (147). [https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/files\\_articles/boletin\\_exportaciones\\_no147.pdf](https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/files_articles/boletin_exportaciones_no147.pdf)
- Uppsala Conflict Data Program (2024). *Number of conflicts*. <https://ucdp.uu.se/>
- Vom Hau, M., Helbling, M., Tudor, M., Wimmer, A. y Halikiopoulou, D. (2023). The consequences of nationalism: A scholarly exchange. *Nations and Nationalism*, 29(3), 810-830. <https://doi.org/10.1111/nana.12947>
- Waisbich, L. (2021). 'It Takes Two to Tango': South-South Cooperation Measurement Politics in a Multiplex World. *Global Policy: Next Generation*, 13(3), 334-345. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.13086>
- Wang, Z. (2021). The Conditioned Effects of the covid-19: Crisis on Neo-nationalism in Europe. *Chinese Political Science Review* (2021), 6, 20-39. <https://doi.org/10.1007/s41111-020-00169-8>
- Wayar, N. y Brezzo, M. J. (2021). Internationalization of Cities from Spectators to Participants. En R. Brears (Ed.), *The Palgrave Encyclopedia of Urban and Regional Futures*, (pp. 939-945). Palgrave.
- Werner, S. (2021, 22 de febrero). *The Emerging Role of Cities in International Law*. <https://student-briefs.law.gwu.edu/ilpb/2021/02/22/the-emerging-role-of-cities-in-international-law/>
- Zamora, M. L., Torres, G. y García, C. F. (2015). *Documento técnico: Política de Internacionalización de Bogotá* [documento de borrador].

# Anexo 1

## Líneas de acción, acciones y resultados

Línea de acción	Actividades	Resultados
1. Demandar recursos y experiencias internacionales para Bogotá	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relacionarse estratégicamente con actores internacionales para la implementación de proyectos en la ciudad</li><li>• Promover la cooperación internacional</li><li>• Atraer turistas, inversionistas, estudiantes, trabajadores y eventos a la ciudad</li><li>• Crear una red de bogotanos residentes en el exterior con el fin de generar intercambios de conocimiento y promover el cambio tecnológico</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participar en 50 instrumentos estratégicos de cooperación internacional, tales como redes, hermanamientos, convenios, memorandos de entendimiento, cartas de intención y otros similares, a nivel bilateral y multilateral, con el objetivo de fomentar la cooperación internacional y la internacionalización de la ciudad</li></ul>
2. Ofrecer recursos y experiencias desde Bogotá hacia el mundo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consolidar un portafolio de buenas prácticas, talentos, conocimiento y soluciones innovadoras implementadas en la ciudad de Bogotá en áreas estratégicas</li><li>• Desarrollar mecanismos de promoción del portafolio ante actores internacionales relevantes (otras ciudades, Gobiernos subnacionales, Gobiernos nacionales, redes de ciudad)</li><li>• Transferir buenas prácticas, talentos, conocimiento y soluciones innovadoras a distintos actores internacionales mediante instrumentos de cooperación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Portafolio creado y publicado sobre la oferta y demanda de cooperación en Bogotá</li><li>• Estrategias de difusión del portafolio en ejecución</li><li>• Instrumentos firmados o alianzas informales de intercambio del portafolio de la oferta</li></ul>

Línea de acción	Actividades	Resultados
3. Fortalecer el sistema de gobernanza internacional del Distrito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una política de internacionalización distrital</li> <li>• Consolidar la Comisión Intersectorial de Internacionalización: un mecanismo nuevo de gobernanza de la internacionalización de Bogotá que facilite la coordinación entre sectores del Gobierno distrital</li> <li>• Consolidar un nuevo sistema de información de Bogotá internacional que permita la centralización de la información relativa a la internacionalización de la ciudad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de internacionalización aprobada, publicada y en proceso de implementación</li> <li>• Decreto de creación de la Comisión Intersectorial de Internacionalización</li> <li>• Número de sesiones de la Comisión Intersectorial para la Internacionalización del Distrito</li> <li>• Registro de las decisiones tomadas en la Comisión como aparecen en las actas</li> <li>• Sistema de información implementado</li> <li>• Reporte mensual de registro de la gestión internacional</li> </ul>
4. Comunicar la acción internacional de Bogotá	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear la Mesa para la Internacionalización con el sector privado, las organizaciones sociales y la academia que se constituya en un mecanismo de participación para la internacionalización de Bogotá</li> <li>• Fortalecer la comunicación de las acciones de internacionalización entre los habitantes de Bogotá</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decreto de creación de la Mesa para la Internacionalización</li> <li>• Número de sesiones de la Mesa para la Internacionalización</li> <li>• Registro de las decisiones tomadas en la Mesa para la Internacionalización como aparecen en las actas</li> <li>• Estrategia transversal y multisectorial. Diseñada y en ejecución</li> </ul>



CONSEJERÍA DISTRITAL DE  
**RELACIONES  
INTERNACIONALES**

