



**Cinco perfiles
metropolitanos para
la acción internacional**

Autores y autora

Equipo Paradiplomacia.org: Cristian Díaz, Frank Hualpa, Nicolás Mancini, Yamila Solano, Daniel Anaya Vargas.

--

Agradecimientos

Esta publicación ha sido financiada con recursos del Ayuntamiento de Barcelona.

Edición: Lia Brum y Eleonora Fiori,
Equipo de la Secretaría General de Metropolis.

En el mundo globalmente interconectado de hoy, nos dirigimos hacia un futuro metropolitano, donde las grandes ciudades y sus territorios anexos dan lugar a la constitución de aglomeraciones urbanas complejas y de una diversidad económica, social y cultural sin precedentes. En estos espacios sus habitantes desarrollan su día a día en distintas jurisdicciones ya sea para vivir, trabajar, comprar o acceder a servicios.

Crisis como las de la pandemia generada por la COVID-19 y el cambio climático han puesto de manifiesto que el destino de las personas que habitan las ciudades está cada vez más interconectado, y que la solidaridad y la cooperación son los principales instrumentos que estos territorios tienen para resolver las problemáticas comunes que se desprenden de eventos que traspasan las fronteras jurisdiccionales.

Los espacios metropolitanos confluyen y se articulan con territorios vecinos como herramienta propicia para la generación de consensos o puntos convergentes en pro del desarrollo sostenible. Sin embargo, en muchos casos estos espacios se han internacionalizado sin tener en cuenta una visión estratégica, sin una caracterización y reconocimiento cultural consolidado, y sin la coordinación con el resto de los agentes del territorio.

En este sentido, el reconocimiento del proceso de internacionalización de los espacios metropolitanos se constituye en una temática fundamental para analizar, por su diversidad y transversalidad en aspectos como el desarrollo económico, la atracción de inversiones y talentos, el turismo, la movilidad, la organización de eventos internacionales, el marketing territorial, la sostenibilidad y la resiliencia urbana, entre otros. Impulsar el proceso de internacionalización es, por lo tanto, fundamental para la realización de un desarrollo local de manera colaborativa.

El presente estudio abarca la acción internacional de cinco espacios metropolitanos donde actúan miembros activos de Metropolis – Barcelona, Casablanca, Guangzhou, Medellín y Montréal. Reconoce aspectos característicos de cada uno que contribuyen a la atracción de recursos y su

proyección como metrópolis internacionales, rescatando el desarrollo y protagonismo de las respectivas instituciones que han promovido procesos estratégicos y coordinados de internacionalización, así como el crecimiento de infraestructuras entendidas como motores del desarrollo.

Las oportunidades de intercambio, sinergias y vinculaciones virtuosas en el plano internacional deben reconocerse no como un fin en sí mismo, pero sí como herramientas que pueden impulsar el desarrollo sostenible. No hay un proceso homogéneo que sirva a todos los espacios metropolitanos, a los aspectos económicos deben añadirse aspectos culturales e históricos que definen la identidad de los territorios que lo integran.

Esta nueva publicación de nuestra serie de estudios comparativos metropolitanos tiene como objetivos contribuir al análisis del impacto metropolitano de la acción internacional de los gobiernos locales, promover el estudio y reflexión de los liderazgos que se presentan al interior de estos espacios y la articulación de los actores que lo conforman. Asimismo, lo presentamos como instrumento para potencializar las estrategias y acciones que desarrollen los miembros de Metropolis en su proceso de internacionalización, a partir del reconocimiento de buenas prácticas y oportunidades de mejora.



Octavi de la Varga
Secretario General
de Metropolis

03

Prólogo

06

Barcelona. Una metrópoli global

- 07 Visión metropolitana y proyección internacional
- 08 La gran Barcelona
- 08 Metas claras y sinergias en un ecosistema cosmopolita

11

Casablanca. La capital económica marroquí

- 12 La conformación de la región metropolitana de Casablanca-Settat
- 13 Acciones para la atractividad territorial
- 14 Casablanca-Settat, construcción de un ecosistema empresarial en la región

16

Guangzhou. Diplomacia de ciudad bajo el principio “un país, dos sistemas”

- 17 Una megaciudad entre megaciudades
- 17 Ciudad de las Flores, la internacionalización del gigante económico
- 19 Sinergias en la megalópolis

21

El área metropolitana del Valle de Aburrá. Vinculaciones estratégicas

- 22 El corazón del Valle de Aburrá
- 23 De Medellín al mundo: internacionalización del área metropolitana
- 24 Capacidad multiactor, multinivel y gobernanza local

27

Montréal. La internacionalización metropolitana con una población diversa

- 28 Un consolidado *hub* económico
- 29 Posicionamiento económico, sociocultural y científico
- 30 Referente de gobernanza metropolitana

33

Consideraciones finales

36

Bibliografía

Barcelona.

Una metrópoli global

A lo largo de los años, la ciudad de Barcelona ha vivido intensamente su calidad de ciudad global, cosmopolita y abierta al mundo. Como muestra del carácter vanguardista de su gente, el Ayuntamiento inició hace mucho tiempo un proceso estratégico de posicionamiento internacional que explota todas sus cualidades y potencialidades para ser hoy una ciudad líder en el Mediterráneo, Europa y el mundo. Consciente de los desafíos, pero, sobre todo, de las oportunidades en términos urbanos, sociales y económicos que conlleva el crecimiento de su área metropolitana, el Plan Director de Relaciones Internacionales 2020-2023 del Ayuntamiento orienta su visión futura a escala de la gran Barcelona, al margen de las fronteras administrativas entre municipios.

Visión metropolitana y proyección internacional

A orillas del mar mediterráneo, Barcelona es uno de los municipios metropolitanos más grandes de España, con una población de 1.608.746 habitantes y un área metropolitana habitada por 3.239.337 personas. La ciudad se distingue por ser un actor relevante en el municipalismo a nivel europeo e internacional, postulándose como “capital mundial del municipalismo” (Ayuntamiento de Barcelona, 2021). Con un perfil inequívocamente progresista y con el liderazgo de la alcaldesa Ada Colau, el gobierno de la ciudad mira hacia el futuro con la determinación de afrontar el triple reto climático, social y digital, focalizado en implementar proyectos de impacto positivo en la vida de las personas.

El mencionado Plan Director del Ayuntamiento, motorizado por la Dirección de Relaciones Internacionales, se orienta a cumplir objetivos de cooperación basados en la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas. En este marco de principios, busca potenciar la interacción y la incidencia de Barcelona en el mundo a través de la participación en diversos escenarios internacionales. El Plan se orienta a cumplir objetivos de cooperación basados en la Agenda 2030. Bajo este marco de principios, divide en cinco sus grandes ejes de acción y plantea sus objetivos estratégicos a partir de las 5P:

- **P1:** Reforzar las alianzas estratégicas, a nivel local e internacional, para proyectar Barcelona, su ciudadanía y las políticas municipales en el mundo.
- **P2:** Posicionar a Barcelona como *hub* científico y tecnológico que promueve un modelo de desarrollo tecnológico con las personas en el centro, y con incidencia sobre la agenda digital y de innovación europea e internacional.
- **P3:** Promover la defensa de los derechos, el feminismo y la diversidad en la acción internacional del Ayuntamiento, a fin de contribuir a espacios y agendas europeas y globales favorables a los derechos humanos, la igualdad de género y el reconocimiento de nuevos derechos digitales y climáticos.
- **P4:** Promover un marco político y financiero, europeo e internacional, favorable al modelo de transición ecológica justa del *Barcelona Green Deal*.
- **P5:** Promover la reforma del sistema multilateral para hacerlo más inclusivo, con posibilidades de participación activa de las ciudades en el escenario internacional, y defender los intereses de Barcelona y sus habitantes.

La importancia a nivel internacional del Ayuntamiento debe su éxito a la identificación y aprovechamiento de diferentes instrumentos de internacionalización. Entre ellos, se encuentran las relaciones bilaterales, canalizadas a través de hermanamientos y protocolos o acuerdos de cooperación/colaboración con ciudades mediterráneas, europeas, africanas, americanas, latinas y del Asia Pacífico (Ayuntamiento de Barcelona, 2021).

Además, el Ayuntamiento conduce sus relaciones multilaterales mediante su participación en redes de ciudades de gran alcance y relevancia y se destaca por ser sede de varias de ellas, tales como Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU), Metropolis, Ciudades Educadoras, MedCities y Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU), que ponen en marcha y refuerzan dinámicas que facilitan el posicionamiento global de la ciudad. Otra muestra de ello es la reciente asunción de Ada Colau como líder de la red C40, en calidad de vicepresidenta para Europa, destacándose como la primera alcaldesa de una ciudad española invitada a participar en la conferencia del clima de las Naciones Unidas (C40, 2021).

Estas acciones en el ámbito internacional han fortalecido el rol de Barcelona como actor global, cuya voz desea ser escuchada en el ámbito nacional, europeo y mundial. Para lograrlo, el gobierno ha decidido enfocarse en la búsqueda de la paz, la cooperación internacional y la reducción de desigualdades económicas y sociales, articulando su Plan Director sobre las 5P que contempla la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible: partenariados y alianzas, prosperidad, personas, planeta y paz.

De esta manera, contribuye al cumplimiento de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y, en vistas de fortalecer su presencia y sus acciones de carácter internacional, se hace énfasis en la línea de Partenariado y Prosperidad. Su desarrollo en estos dos aspectos refuerza las alianzas estratégicas a nivel local e internacional y permite potenciar y proyectar a Barcelona hacia el mundo. De este modo, se intenta posicionar a la ciudad como *hub* científico y tecnológico, promoviendo un desarrollo digital, tecnológico y de innovación. Por otro lado, la línea Personas está relacionada con la idea de Barcelona como ciudad diversa y de derechos en su acción internacional.

La gran Barcelona

La dimensión metropolitana se impone como criterio para el diseño e implementación de políticas públicas innovadoras que permitan dar solución a los retos actuales y proyectar mejores escenarios futuros desde la escala adecuada, integrando efectivamente los territorios y sus características.

En términos económicos, se destaca al espacio metropolitano como el centro de desarrollo tanto de la provincia de Barcelona como de Cataluña. El Área Metropolitana de Barcelona se distingue por concentrar el 50,9 % de la producción (PIB) y el 52 % de las personas trabajadoras catalanas. Además, anualmente más de 10 millones de turistas visitan el territorio. No obstante, según datos del 2011, referidos a los aspectos sociales, se señala que en el Área Metropolitana de Barcelona hay una tasa de riesgo de pobreza de un 18,59 %.

Geográficamente, el Área Metropolitana de Barcelona goza de una posición estratégica en el sur de Europa, lo cual permite conectar a España con el resto del continente europeo. Conformada por 36 municipios, se distingue como una de las áreas metropolitanas más grandes de Europa, ocupando la octava posición en cuanto a población (AMB, 2021a).

Teniendo en cuenta estos componentes, el Ayuntamiento asume que una estrategia de acción internacional debe ser elaborada desde una perspectiva metropolitana y, además, debe ser “capaz de abordar el doble reto de facilitar tanto la cooperación como la competición de la gran Barcelona en el mundo” (Ayuntamiento de Barcelona, 2021). En este sentido, las acciones emprendidas se basan en las relaciones bilaterales y multilaterales que permitan encontrar, más allá de las fronteras de España, prácticas inspiradoras y replicables en el contexto de una complejidad urbana y una fragmentación administrativa que son comunes en la mayoría de las grandes metrópolis de Europa y del mundo.

Metas claras y sinergias en un ecosistema cosmopolita

La gran Barcelona cuenta con actores de la vida local que conforman y despliegan su influencia en lo que denominamos su “ecosistema global”. En este ecosistema se destacan dos instituciones de gobierno local que actúan en complementariedad con el Ayuntamiento de Barcelona: el AMB, como un modelo singular de gobernanza metropolitana, y la Diputación

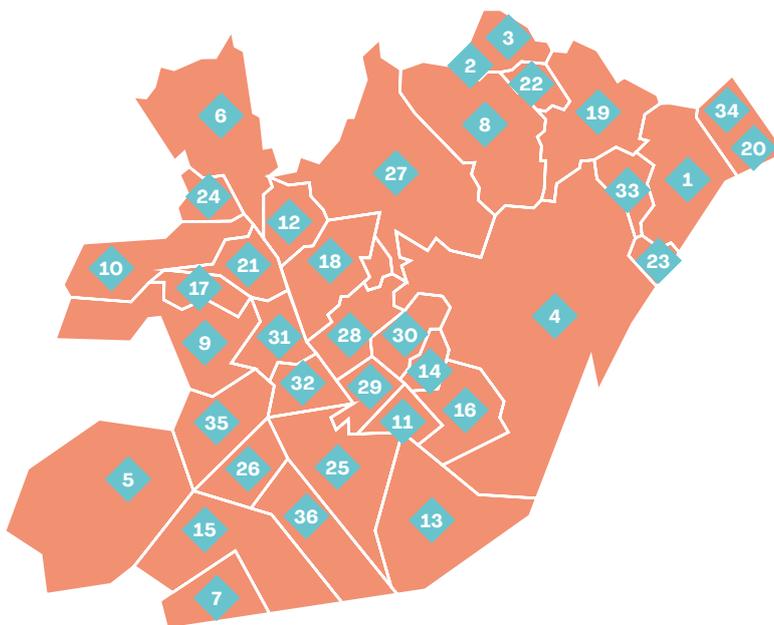


Imagen 1. Mapa de los 36 municipios que constituyen el Área Metropolitana de Barcelona. AMB, s.f.

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| 1. Badalona | 19. Montcada i Reixac |
| 2. Badia del Vallès | 20. Montgat |
| 3. Barberà del Vallès | 21. Pallesjà |
| 4. Barcelona | 22. Ripollet |
| 5. Begues | 23. Sant Adrià de Besòs |
| 6. Castellbisbal | 24. Sant Andreu de la Barca |
| 7. Castelldefels | 25. Sant Boi de Llobregat |
| 8. Cerdanyola del Vallès | 26. Sant Climent de Llobregat |
| 9. Cervelló | 27. Sant Cugat del Vallès |
| 10. Corbera de Llobregat | 28. Sant Feliu de Llobregat |
| 11. Cornellà de Llobregat | 29. Sant Joan Despí |
| 12. El Papiol | 30. Sant Just Desvern |
| 13. El Prat de Llobregat | 31. Sant Vicenç dels Horts |
| 14. Esplugues de Llobregat | 32. Santa Coloma de Cervelló |
| 15. Gavà | 33. Santa Coloma de Gramenet |
| 16. L'Hospitalet de Llobregat | 34. Tiana |
| 17. La Palma de Cervelló | 35. Torrelles de Llobregat |
| 18. Molins de Rei | 36. Viladecans |

de Barcelona, correspondiente al gobierno de la provincia homónima – que, más allá de los 36 municipios metropolitanos, incluye otros 275.

Desde sus competencias propias, estos actores dirigen acciones de inserción global que inciden en el espacio metropolitano de Barcelona. De esta manera, la gran Barcelona se nutre y diseña su experiencia de internacionalización, generando espacios de convergencia y potenciando los recursos y capacidades de los actores presentes en el territorio.

Como sede de organizaciones internacionales diversas con las que comparte valores y desafíos y que la sitúan en el escenario global, Barcelona ha podido potenciar hábilmente las colaboraciones entre los sectores público y privado con el tercer sector. En este sentido, el Ayuntamiento de Barcelona ha sabido construir un liderazgo como “Capital del Mediterráneo”, condición que

impulsa y legitima el rol que asumen dentro de este tipo de espacios multilaterales todos los actores de la gran Barcelona. De hecho, uno de los resultados esperados de su incidencia en estas redes es el posicionamiento del área metropolitana como actor protagonista en el escenario global, a través del intercambio de experiencias y buenas prácticas.

Es de esperarse que, con el objetivo de intercambiar experiencias y buenas prácticas, se propicie conocer sobre otras áreas metropolitanas y visibilizar y potenciar al área como un actor de protagonismo en el escenario global.

Un excelente ejemplo para visibilizar los frutos de una buena articulación, coordinación y apoyo, tanto financiero como político/administrativo, entre espacios metropolitanos y ayuntamientos que conforman la gran Barcelona, es su plan de desarrollo en el ámbito de movilidad, transporte y sostenibilidad. En el año 2020, el Ayuntamiento de Barcelona evidenció una caída del uso

del transporte público y un aumento del uso privado, a causa de la pandemia. Esta situación tuvo un impacto en el aumento de la movilidad en bicicleta, lo que representa una oportunidad sin precedentes para consolidar el uso de los medios de transporte privado y llegar a los 308 kilómetros de ciclovías para el 2024. Se busca con ello garantizar un espacio público de calidad, una ciudad verde, una movilidad activa y sostenible, con la implicación y el compromiso de la ciudadanía, la cual dispondrá de un carril bici a 300 metros de su domicilio (Ayuntamiento, 2021). La línea de acción que se activa en esta política pertenece al objetivo P4 de su Plan Director¹.

Llevar a cabo este proyecto supone, como en todos los demás, el acercamiento y coordinación entre los diversos actores implicados en su implementación para garantizar que esta sea efectiva. En este sentido, adquiere relevancia la firma de diversos convenios de subvención para la ejecución de proyectos de carriles bici y otras



El Ayuntamiento de Barcelona tiene como objetivo llegar a los 308 kilómetros de carril bici hasta el 2023, lo que representará que el 95% de la población de la ciudad dispondrá, como mínimo, de un carril bici a 300 metros de distancia de su domicilio.
Foto: Ajuntament de Barcelona.

¹ P4.2. Impulsar y acompañar iniciativas internacionales que contribuyan a consolidar Barcelona como ciudad referente en el ámbito de la economía verde, estrategias de mitigación y adaptación, energías renovables o urbanismo y movilidad sostenibles. Plan Director de Relaciones Internacionales 2020-2023, Barcelona Ciudad Global.

áreas ciclables en el territorio. Implica también la participación conjunta del Ayuntamiento, el área de cooperación internacional del AMB y las oficinas institucionales de los demás municipios. Otras instituciones como la Autoridad de Transporte Metropolitana (ATM), las federaciones de transporte y el Grupo de Trabajo de la Bicicleta, incluido en el Pacto para la Movilidad, también hacen parte de las partes involucradas.

Además, siendo miembros del pacto, estas partes buscan ampliar y replicar este mismo proyecto en todo el territorio, llevando adelante acciones como congresos internacionales de bicicleta, jornadas específicas sobre movilidad o ciclologística, celebraciones por el día mundial o mes de la bici, con el objetivo de concientizar sobre el uso de este tipo de vehículo por el público general, sin distinguir municipios, e impulsar el desarrollo del sector de la bicicleta. En consecuencia, este gran proyecto evidencia la efectiva coordinación entre planes, proyectos y actividades implementados en un territorio a escala metropolitana, sin olvidar la importancia que tienen los municipios como principales ejecutores.

La aptitud del Ayuntamiento de Barcelona para ejercer el liderazgo dentro del área se resume en la propuesta de Ada Colau, alcaldesa y presidenta del Consejo Metropolitano del AMB, de fundar barrios metropolitanos, comprometiéndose a aportar unos 85 millones de euros anuales hasta el final de su mandato, puesto que ha manifestado que su idea es escalar el proyecto al ámbito metropolitano con el objetivo de reducir las desigualdades (La Vanguardia, 2021). Además, también concluyó que “enfrentamos desafíos que requieren respuestas coordinadas y estrategias metropolitanas colaborativas” (Cities Today, 2021).

Asimismo, vinculado a su gran competencia para la acción, la gran Barcelona se destaca por las iniciativas y proyectos llevados a cabo en materia de medio ambiente contra el cambio climático. Con su Plan Clima, Barcelona proyecta 242 medidas en torno a la mitigación de los efectos del cambio climático, adaptación y resiliencia, justicia climática e impulso a la acción ciudadana en esta lucha (Plan Clima, 2018). Este plan, compatible con el Acuerdo de París, fue galardonado por su enfoque integral y transversal en áreas y temáticas. Es así como la alcaldesa Ada Colau, invitada en la COP-26, fue

definida como un “increíble ejemplo” de acción climática, por su impacto a través de acciones entre las que destacan sus proyectos de Barcelona Energía, las supermanzanas y viviendas públicas. Es por esto que, incluso ante la falta de recursos, enfatizó que “si las ciudades, con menos competencias que los Estados, podemos hacer estas transformaciones, es que se puede hacer mucho más” (Macedo, 2021).

En conclusión, las estrategias implementadas por el Ayuntamiento de Barcelona para proyectarse internacionalmente como líder metropolitano le han permitido impactar en todas las escalas: nacional, regional e internacional. A su vez, su liderazgo dentro del espacio metropolitano de Barcelona y las sinergias creadas han permitido impulsar proyectos regionales que son un referente en la integración territorial y en la articulación institucional, a favor de la construcción de urbes y redes de trabajo que responden claramente a los desafíos actuales y nos preparan para afrontar los retos futuros.



El Plan Clima del Ayuntamiento de Barcelona incluye metas como recuperar 100.000m² de espacio público en los interiores de las manzanas del barrio de L'Eixample, lo que haría con que cada una de sus viviendas se ubicara a una distancia máxima de 200m de una área verde. Foto: Ajuntament de Barcelona.

Casablanca.

La capital económica marroquí

En el marco del proceso de transformación de gran Casablanca hacia la Región Metropolitana de Casablanca-Settat, resultado de la adhesión a otras cinco provincias circundantes, se ha buscado posicionar al espacio metropolitano a nivel internacional como el centro económico de Marruecos. La conformación de instituciones como *Casablanca Events et Animation* (CEA), *Centre Régional d'Investissement* (CRI), *Casablanca Aménagement*, e iniciativas como *WeCasablanca*, entre otras, dan cuenta de esta visión. Se destaca el protagonismo del CRI, como núcleo legal, contable y asesor para la creación de empresas y la aprobación de proyectos de inversión en cada una de las provincias que conforman la región.

La conformación de la región metropolitana de Casablanca-Settat

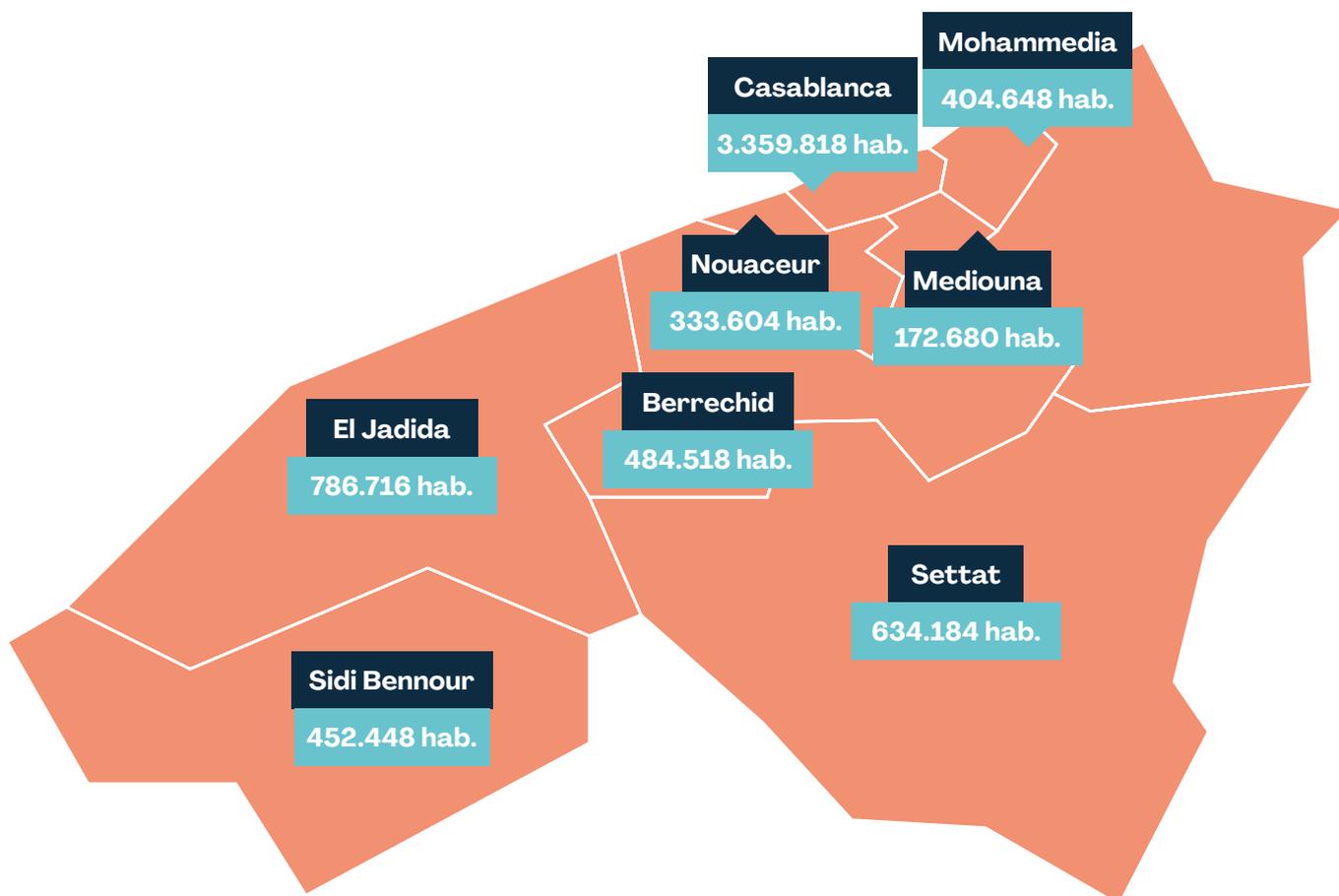
La evolución de la política territorial del Reino de Marruecos ha estado enmarcada en una estrategia ambiciosa que busca el desarrollo local y redistributivo a través del énfasis en políticas sectoriales y regionales. El proceso de regionalización que Marruecos inició en 1971 y entró a su fase más avanzada con la adopción de la nueva Constitución en 2011, la cual define las escalas territoriales y establece los cambios que la descentralización introduciría en todos los niveles del gobierno local, entre los que se pueden mencionar (OCDE, 2018):

- La región tiene mayores competencias que los otros gobiernos subnacionales —prefecturas, provincias y municipios— en términos de desarrollo económico y de diseño e implementación de esquemas de ordenamiento territorial-regional.
- Mayor autonomía administrativa sobre asuntos locales, control y rendición de cuentas.
- Facultades de cooperación y asociación para ejecutar proyectos, recaudar recursos y promover la solidaridad entre municipios.

Como resultado de estos cambios en la gobernanza local, se presentó una redistribución territorial, la introducción de la elección directa, competencias más amplias en desarrollo económico y mayores recursos financieros y humanos para las nuevas regiones (OCDE, 2018).

En el marco del proceso de regionalización avanzada, la antigua Gran Casablanca se unió a otras cinco provincias circundantes, conformando la nueva región llamada Casablanca-Settat. En términos administrativos, esta región cuenta con dos prefecturas: Casablanca y Mohammedía y siete provincias: Settat, El Jadida, Ben Slimane, Mediouna, Nouaceur, Berrechid y Sidi Bennour. A nivel municipal, la región cuenta con 153 municipios, 29 urbanos y 124 rurales.

Según el CRI de Casablanca-Settat, la región actualmente constituye un tercio del Producto Interno Bruto (PIB) de Marruecos. Es una región industrial por excelencia que cuenta con la presencia de grandes zonas industriales de actividad económica e incubadoras de empresas que se constituyen en un entorno empresarial atractivo para los inversores, en particular para la financiación de sus actividades industriales y de servicios.



Población estimada de Casablanca-Settat por provincia en 2014.
Fuente: Wilaya de la Région Casablanca-Settat.

Este tipo de potencialidades y ventajas estratégicas se reflejan en la gestión pública territorial, que ha diseñado propuestas para impulsar la atractividad, la construcción de planes y políticas con visibilidad e impacto nacional e internacional. En ese sentido, el gobierno regional ha emprendido, bajo el liderazgo de la Ville de Casablanca, una transformación real por medio del fortalecimiento económico, cultural, social, ambiental y de infraestructura.

En la Ville de Casablanca se pueden identificar instrumentos y actores que, desde diferentes escalas del gobierno, buscan articular y fortalecer el trabajo coordinado para afianzar una estrategia de promoción territorial y la consolidación de la ciudad como el primer centro económico y enclave de desarrollo del país magrebí. Entre las acciones de las administraciones locales para este fin, se encuentra el establecimiento del Programa de Desarrollo Regional Casablanca-Settat (PDR), instrumento que sirve como referencia en la elaboración de estrategias y acciones para maximizar el desarrollo territorial.

En la visión regional que se establece en el PDR a partir de los cinco ejes de acción (generaciones futuras, medio rural integrado, atractivo sociocultural y calidad de vida, movilidad regional y empresa, innovación y empleo), se destaca el énfasis en la atractividad económica y empresarial en la región.

Ejes de acción del Programa de Desarrollo Regional Casablanca-Settat



Otro instrumento de planeación territorial es el *Programa de desarrollo estratégico 2015-2020*, el cual construye una visión a futuro de la ciudad. Su objetivo es “mejorar la calidad de las condiciones de vida de los habitantes, mejorar la movilidad regional, promover el atractivo económico y mejorar el clima de negocios para convertirlo en un polo de influencia a nivel nacional, continental e internacional” (CRI, 2018).

De esta manera, la cooperación regional, la organización de eventos de talla mundial y la consolidación de un ambiente económico propicio para la atracción de inversiones describen el carácter innovador y global que se busca alcanzar como mecanismo de desarrollo territorial y, a su vez, se ha consolidado en la apuesta por el desarrollo y la consolidación de la metrópoli con el apoyo y la contribución de diferentes actores y escalas de gobierno. Se destaca el trabajo articulado que se desarrolla en los servicios prestados por el organismo público CRI, constituido en 2002, como interlocutor único para los creadores de empresas y los inversores. Bajo la dirección de este organismo, se crea todo un ecosistema empresarial que ofrece programas de formación que contribuyen a la consolidación de un espacio propicio para el desarrollo de empresas y proyectos de inversión y cuenta con la participación de organismos públicos, privados y de la sociedad civil.

[...] **“mejorar la calidad de las condiciones de vida de los habitantes, mejorar la movilidad regional, promover el atractivo económico y mejorar el clima de negocios para convertirlo en un polo de influencia a nivel nacional, continental e internacional”**

CRI, 2018.

Acciones para la atractividad territorial

Con el objetivo de consolidar a Casablanca como capital de atracción extranjera, impactar en los sectores productivos y ser uno de los principales destinos turísticos de la región, no solo se crearon acciones concretas de cooperación regional e internacional, sino también grandes proyectos de infraestructura y modernización urbana mediante la sociedad anónima *Casa Aménagement*. Esta es presidida por el gobernador de la región de Casablanca-Settat. Los proyectos que más se destacan son la remodelación de la carretera regional R322, en el norte de Casablanca-Settat, y la construcción del Gran Teatro de Casablanca. El primer proyecto busca que el norte de la región esté

más conectado a la zona industrial, mientras la construcción del teatro tiene como objetivo posicionar a la región como referente cultural en África. Estas acciones son un incentivo también para el desarrollo de una línea de acción internacional enmarcada en la atraktividad territorial.

En materia económica se destaca la promoción, la transformación y el incremento de las sinergias entre los territorios, a través de actores como el mencionado CRI de Casablanca-Settat, un centro de inversión y de fortalecimiento empresarial y de cooperación que vincula oportunidades y necesidades de entidades privadas y públicas en el espacio metropolitano con el exterior, impulsando estrategias que revitalizan y reconstruyen las potencialidades de sectores productivos determinantes para el desarrollo local, según CasalInvest (2017), tales como:

- Turismo y ocio
- Desarrollo sostenible
- Energía
- Comercio
- Formación
- Finanzas
- Logística
- Agricultura
- Construcción y obras públicas
- Sanidad
- Industria
- NTIC y servicios.

Otra acción relacionada con la proyección territorial, que tiene como fin convertir a la Ville de Casablanca en una ciudad global, es llevada a cabo por la sociedad anónima de derecho privado *Casablanca Events et Animation*, que se encarga de la promoción internacional del territorio a través de la creación de la marca *WeCasablanca*, una estrategia de marketing territorial que desarrolló un programa anual de promoción y comunicación dirigido a promover la imagen y las oportunidades sectoriales de la región, a través de eventos como la *Marathon International* y *Festival de Casablanca*, para consolidarla tanto como un ambiente atractivo para los negocios como en una imagen agradable para inversionistas, turistas y habitantes de la región.

La cooperación internacional respecto de la urbanización de Marruecos tuvo como efecto que la Ville de Casablanca priorice su proyección territorial como uno de los ejes principales para su internacionalización. Para ello, se fundó la sociedad anónima *Casa Aménagement*, la cual tiene como principal función gestionar las obras de infraestructura de la región Casablanca-Settat. Los proyectos gestionados por *Casa*

Aménagement tienen como finalidad mejorar el acceso al transporte y mejorar la calidad de vida de las personas que viven en la región. Ambos objetivos permiten que la región de Casablanca-Settat se destaque a nivel internacional.

Parte del desarrollo urbano de Casablanca a inicios del siglo XXI ocurrió gracias a la cooperación internacional, ya que organizaciones internacionales y países europeos financiaron proyectos tales como la remodelación y ampliación del aeropuerto Mohammed V y la construcción del tren de alta velocidad entre Casablanca y Tánger, el cual conecta a Casablanca con las ciudades del noroeste de Marruecos (CEPSI, 2009).

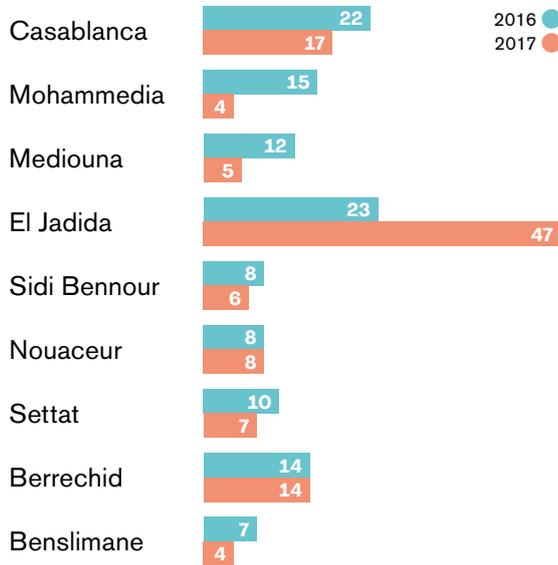
Casablanca-Settat, construcción de un ecosistema empresarial en la región

Respecto de la idea de crear seguridad jurídica y posicionar a la Ville de Casablanca como un espacio confiable para los inversionistas y empresas internacionales, una vez más el CRI juega un rol fundamental, ya que ofrece apoyo legal, contable y asesoramiento a aquellos empresarios que quieran establecerse en la región, asegurándoles mejores condiciones de desarrollo desde la constitución misma de sus empresas. De esta manera, el CRI lidera el juego entre los actores en esta materia y es el principal nexo entre lo administrativo estatal y el sector privado, participando del desarrollo económico en conjunto con actores de los diferentes ámbitos. Así, por ejemplo, se ha creado el primer centro regional de apoyo a las pequeñas y medianas empresas, denominado "QIMAM", a partir del cual se plantea que "tras los *bootcamps* regionales y las sesiones de *mentoring*, 55 empresas continuarán el programa de soporte que cubrirá sus necesidades de formación en términos de marketing, ventas, finanzas, comunicación y *Soft Skills*" (Programa QIMAM, 2021).

La tarea desarrollada por el CRI sobre el asesoramiento para la creación de empresas en la región ha contribuido a la inscripción mercantil de un número representativo de personas jurídicas en la región. Una muestra de esto ha sido que Casablanca-Settat ocupó, para el 2017, la primera posición en el ranking de regiones de Marruecos que atraen más creación de empresas, con una cuota del 46 %. De este porcentaje, el 36 % pasó por la ventanilla única de creación de empresas del CRI, la cual se destaca por requerir tan solo 5 días para su creación (CRI, 2018).

Entre los años 2016 y 2017, el CRI aprobó 231 proyectos de inversión en la región Casablanca-Settat, que fueron distribuidos por provincias de la siguiente manera:

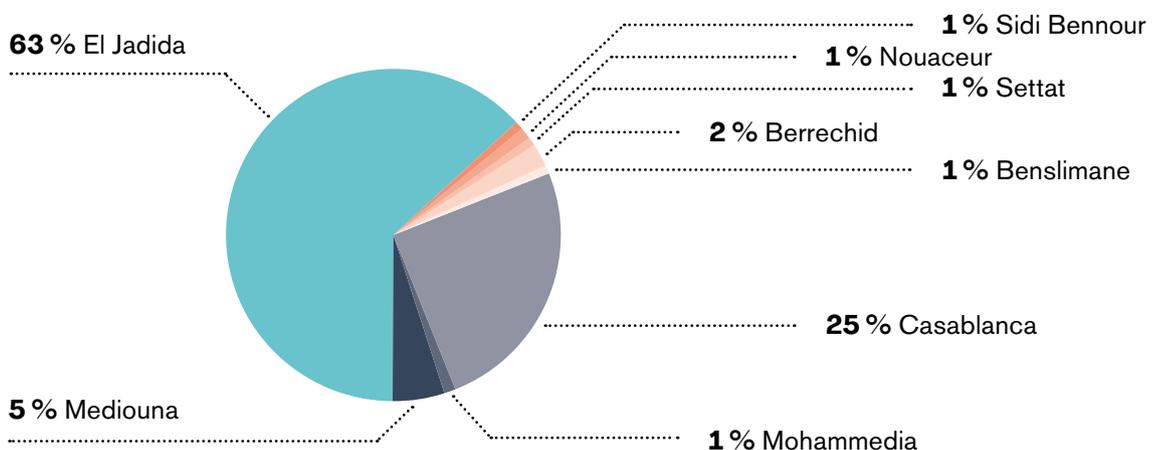
Número de proyectos de inversión aprobados por el Centro Regional de inversiones (CRI) por provincia para el período 2016-2017



Fuente: CRI (2018).

La aprobación de estos proyectos de inversión ha significado la inversión en la región de 37.000 millones de dirhams para 2017, registrando así un aumento del 4 % respecto al 2016. Ahora bien, este aumento se ha traducido en beneficios enfocados en los sectores de industria y construcción. Aún más importante es el reflejo de estas inversiones en la creación de puestos de trabajo: para 2017, de acuerdo con el CRI, los proyectos aprobados “deberían contribuir a la creación de 31.413 puestos de trabajo”, 26 % más que el año anterior.

Distribución de las inversiones aprobadas en 2017 por provincias.



Finalmente, las funciones y estrategias desarrolladas por el CRI presentan un claro impacto regional. Sus labores de asesoramiento, apoyo legal y contable han contribuido a que, por ejemplo, la provincia de El Jadida aglomere el 63 % de las inversiones aprobadas para el 2017, seguido por Casablanca, con el 25 % de los flujos de inversión.

En síntesis, la región Casablanca-Settat, liderada por la Ville de Casablanca, ha aprovechado las ventajas de la descentralización para constituirse en un espacio dinámico en términos comerciales, sociales, culturales y económicos. En el mismo sentido, ha desarrollado todo un aparato institucional enfocado en el desarrollo del marketing territorial de la región, dando lugar al desarrollo de eventos culturales de gran magnitud y reconocimiento internacional, nutriendo también el fortalecimiento de su infraestructura como herramienta para la atractividad territorial.

Guangzhou.

Diplomacia de ciudad bajo el principio “un país, dos sistemas”

Guangzhou, también conocida como la “Ciudad de las Flores”, por su comercio durante la dinastía Tang en el marco de la Ruta de la Seda marítima, tiene un pasado milenario que la ha posicionado como una de las ciudades más importantes de China. Bajo este reconocimiento, el proceso de internacionalización de Guangzhou debe analizarse a partir del marco metropolitano de la *Greater Bay Area* (GBA), partiendo de su reconocimiento como una ciudad con perspectiva global, hasta el análisis de la articulación de los actores que conforman la GBA, como marco regional en el que se desenvuelven las estrategias económicas, sociales y culturales que se han desarrollado desde la apertura económica del país.

Una megaciudad entre megaciudades

Según el Fondo Monetario Internacional (2021), el 18,25 % de la población mundial vive en China, generando así un desarrollo urbanístico que ha dado lugar al surgimiento de más de 100 metrópolis. Entre estas ciudades, sobresale Guangzhou, capital de la provincia de Guangdong, con más de 15 millones de habitantes y el 87 % de su población ubicada en zonas urbanas (City of Guangzhou, 2018).

De acuerdo con el Consejo de Estado de la República Popular China (CERPC), Guangzhou se clasifica desde 2014 como una megaciudad, ya que su población supera los 10 millones de habitantes (citado en Zheng, 2017). Esta megaciudad se encuentra ubicada entre los ríos Dong (este) y Bei (norte). Su ubicación geográfica es muy ventajosa debido a su emplazamiento en el extremo norte del Delta del Río Perla (DRP), pues se alimenta de más de mil millas de vías fluviales. En este sentido, la ciudad posee ventajas excepcionales como puerto y ha sido apodada como la “Ruta de la Seda sobre el Agua” (Xu y Yeh, 2003).

Guangzhou se ha consolidado como el centro económico, social y cultural de Guangdong y del sureste de China. Asimismo, confluye con una serie de ciudades sumamente interesantes para su desarrollo como: Hong Kong, Macao y Shenzhen, que generan múltiples sinergias y desencadenan también la mezcla de aspectos sociales y culturales importantes en su territorio.

Ciudad de las Flores, la internacionalización del gigante económico

Con más de 2.000 años de historia, Guangzhou se ha caracterizado por ser una ciudad abierta al comercio: desde la temprana Dinastía Han ya se reconocía por su puerto y por su capacidad en la construcción naval. Asimismo, durante la Dinastía Tang se convirtió en uno de los puertos más famosos del mundo, ya que su ubicación estratégica al sur de China le permite confluir con otros grandes actores comerciales regionales y globales.

En un contexto más reciente, la ciudad ha atravesado una transformación radical de la mano de las reformas de apertura económica desarrolladas bajo el gobierno de Deng Xiaoping. La GBA fue una de las primeras regiones chinas en comenzar a liberalizar su economía. Las ciudades de Shenzhen y Zhuhai fueron las primeras Zonas Económicas Especiales (ZEE), también

conocidas como Regiones Administrativas Especiales (RAE), constituidas en 1980 bajo la lógica de aprovechar las sinergias generadas con Hong Kong y Macao.

Desde 1979 hasta 2008, el PIB de la GBA creció un 15,6 % anual, superando la tasa nacional (9,77 %) y provincial (13,8 %). Esto fue gracias al rápido desarrollo que trajo consigo el proceso de industrialización, urbanización y regionalización (He y Yang, 2011). En consonancia, ante los retos presentados en el marco de la apertura económica, la administración local procuró promover en mayor medida acciones de cooperación y competitividad organizada con estas RAE, obteniendo beneficios de sus grandes inversiones en su territorio.

Ahora bien, en el marco del perfil de internacionalización, y atendiendo al cumplimiento del ODS 17 (City of Guangzhou, 2018) de manera particular, la ciudad ha implementado las siguientes medidas:

- Construir conjuntamente la GBA con Guangdong, Hong Kong y Macao.
- Desarrollar el área de Nansha en el marco de la GBA.
- Desarrollar la Zona de demostración de cooperación integral.
- Mejorar la presencia cultural internacional de Guangzhou.
- Organizar el Guangzhou International Award for Urban Innovation.

Como motor para el cumplimiento de las medidas enumeradas, la ciudad cuenta con una Oficina de Asuntos Exteriores (FAO, por sus siglas en inglés). Esta se encarga de implementar y supervisar las medidas en materia de internacionalización, previamente descritas por el gobierno central. Esto ha implicado, entre otras cosas, realizar labores en materia de permisos de residencia, servir como responsable de la planificación y conducción de iniciativas internacionales como conferencias, foros o ferias, y de los hermanamientos establecidos con otras ciudades.



Ceremonia de premiación del 5º Premio Internacional Guangzhou de Innovación Urbana. Foto: Guangzhou Award.

Ahora bien, en el contexto metropolitano el papel de la FAO resulta fundamental, ya que es la responsable del establecimiento y desarrollo de las relaciones de Guangzhou con las RAE de Hong Kong y Macao. En términos generales, sirve como organismo encargado de transferir las actividades internacionales a la resolución de las necesidades locales del territorio (Mierzejewski, 2018).

Respecto de la organización del *Guangzhou Award*, este premio se ha realizado desde 2012 bajo el liderazgo de Guangzhou, Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) y su capítulo metropolitano (Metropolis), con el apoyo de ICLEI y C40, como una estrategia para la configuración de la ciudad como un *hub* de innovación con miras a un posicionamiento global, al nivel de los más reconocidos puertos de innovación. A partir de las experiencias recogidas en este premio, la ciudad ha logrado reconocer las mejores prácticas en innovación en la mejora de la sostenibilidad social, económica y medioambiental de las ciudades y regiones y, con ello, ha buscado avanzar en la prosperidad y la calidad de vida de sus habitantes, tratando de replicarlas en su territorio con miras a consolidarse en un laboratorio receptor y exportador del más novedoso conocimiento sobre el desarrollo urbano, creando así la posibilidad para que otras ciudades emprendedoras en la materia, como lo son Shenzhen y Hong Kong, repliquen y aporten buenas prácticas en la región.

En su quinta edición, cuya ceremonia de premiación se celebró el 12 de noviembre de 2021, resultaron ganadoras del premio: Chongqing (China), Union of Dannieh Municipalities (Líbano), Quito (Ecuador), Saint Louis (Senegal) y Viena (Austria) donde resaltaron temáticas como respuestas a la pandemia generada por el COVID-19, el cambio climático y la promoción del compromiso ciudadano.

Por otra parte, eventos como la *Canton Fair* también han contribuido a conectar la región en el proceso de internacionalización de la ciudad. Con una gran experiencia en el liderazgo de este evento, la administración abrió paso para que, durante la 129ª feria, que tuvo lugar entre 15 y 24 de abril del 2021, se presentara el primer Foro de Comercio Internacional del DRP a nivel nacional. El tema principal de este espacio fue “El nuevo desarrollo de China ofrece oportunidades al mundo”, lanzado con el objetivo de exponer la determinación del país por compartir con el mundo las oportunidades de desarrollo. Más de 40 expertos de ámbitos políticos, empresariales y académicos y más de 650 asistentes participaron en el evento (China Import and Export Fair, 2021a).

Esta fue la primera ocasión donde se celebró la feria en un formato fusionado virtual y presencial. Este formato se volvió a implementar en la 130ª Feria, que se desarrolló del 14 de octubre al 3 de noviembre, contó con la participación de



La *Canton Fair*, feria de importaciones y exportaciones de China, ha contribuido a conectar la región en el proceso de internacionalización de Guangzhou. Foto: Gzdavidwong/Wikimedia Commons.

26.000 empresas nacionales y extranjeras, que han subido más de 2,87 millones de productos con 113.600 unidades, en comparación con la última sesión (China Import and Export Fair, 2021b).

Para ofrecer mejores servicios a los compradores y expositores, la Feria se ha asociado con más de 100 organizaciones comerciales e industriales de todo el mundo. Entre estas, sobresalen organizaciones de Hong Kong, como The Hong Kong Chinese Importers and Exporters Association, y de Macao, como Macao Chamber of Commerce, entre otras.

Sinergias en la megalópolis

En 2017, los gobiernos de Guangdong, Hong Kong y Macao, junto con la Comisión Nacional de Desarrollo y Reforma del gobierno de China, firmaron el acuerdo marco para la profundización de la cooperación para el desarrollo de la GBA.

Según la Oficina Provincial de Estadísticas de Guangdong (2021), alrededor de 72.669.000 personas viven en este clúster urbano de clase mundial que apenas cubre cerca del 0,6 % del

total del territorio de China, y que generó un producto regional bruto de 11.600,16 millones de yuanes para el 2019.

En este contexto, la GBA ha establecido políticas centrales para su consolidación que abarcan aspectos sociales, económicos y culturales de la región, que van desde innovación y tecnología, servicios financieros, transporte y logística, servicios profesionales, servicios médicos, educación, arte y cultura, turismo, desarrollo sustentable y desarrollo de los jóvenes, entre otras (GBA, 2021). Al abarcar todos los aspectos de la vida en la urbe, la GBA pretende consolidarse como un clúster urbano de talla mundial con grandes habilidades en innovación al servicio no solo de sus empresas, sino también del mejoramiento de la calidad de vida de su población.

En la región se reconocen una serie de ciudades nucleares que dirigen en mayor medida el desarrollo metropolitano (Guangzhou, Shenzhen, Macao y Hong Kong), y unas ciudades nodales (Zhuhai, Foshan, Huizhou, Dongguan, Zhongshan, Jiangmen y Zhaoqing) que desarrollan actividades económicas complementarias, y también innovadoras, a favor de los objetivos comunes de los miembros de la región y del país.



En términos generales, el plan de desarrollo de la GBA expone siete estrategias regionales para su implementación (ICEX, 2019):

- Convertir a la GBA en un *hub* internacional de innovación.
- Mejorar la conectividad en la GBA.
- Desarrollar una estructura internacional basada en la innovación competitiva a nivel internacional.
- Desarrollo ecológico.
- Mejorar la calidad de vida de los habitantes de la GBA, tanto para la habitabilidad como para el trabajo.
- Reforzar la cooperación y participar conjuntamente en la iniciativa de la Nueva Ruta de la Seda (BRI, por sus siglas en inglés).
- Desarrollo conjunto de plataformas de cooperación.

Aunque el impacto de las tareas desarrolladas por la FAO de Guangzhou no se dirige al fortalecimiento de cada uno de los miembros de la GBA de manera prioritaria, las acciones y medidas desarrolladas en el marco de la internacionalización de la ciudad logran concurrir con los intereses de Hong Kong, Macao, Shenzhen y las ciudades nodales. Esto se observa en su función de conducir las relaciones de la ciudad con las otras ciudades nucleares y también en la transferencia y confluencia de objetivos de internacionalización locales a niveles regionales e incluso globales, en el marco del BRI, y en iniciativas como *Guangzhou Award* y *Canton Fair*.

Incluso desde el nivel nacional se han impulsado las sinergias en la región. Estrategias económicas como *dual circulation* han priorizado los flujos económicos y cadenas productivas internas, promoviendo así la competitividad organizada entre los actores con presencia en la región.

La construcción estratégica de la GBA bajo la premisa de consolidarse como un actor fundamental en el BRI, y las acciones anteriormente descritas sobre Guangzhou y su rol central en la región, destacan su anhelo por consolidar su imagen como un puerto global de gran importancia en el marco de la ruta marítima de este gran proyecto global. A su vez, esta estrategia marítima se ha complementado con el desarrollo y la consolidación de un *hub* de transporte fundamental para la GBA, con el desarrollo de vías férreas de gran extensión y el posicionamiento del aeropuerto internacional de Baiyun, como una de las principales zonas de transporte aéreo de Asia Pacífico, infraestructura que confluye con las estrategias comerciales y de innovación que se desarrollan en el territorio.

El perfil global de Guangzhou evidencia que el aprovechamiento y coordinación de los flujos internos del área metropolitana parece constituirse en un incentivo fundamental para la internacionalización de los territorios que la componen. La ciudad asumió un desafío de crecimiento inteligente y sustentable, donde la integración metropolitana es condición de éxito y el posicionamiento global, una herramienta de potenciación de oportunidades hacia la metrópoli y hacia toda su área de incumbencia. De esta manera, se constituyen una serie de flujos internos y externos que se concentran en las principales ciudades del área metropolitana y, a su vez, estas se encargan de extender sus conocimientos y prácticas en materia de cooperación y sus beneficios con las ciudades nodales que la rodean, de manera que el desarrollo de sus principales actividades económicas e industrias se desenvuelvan de manera organizada e impacten de manera positiva en la calidad de vida de sus habitantes.

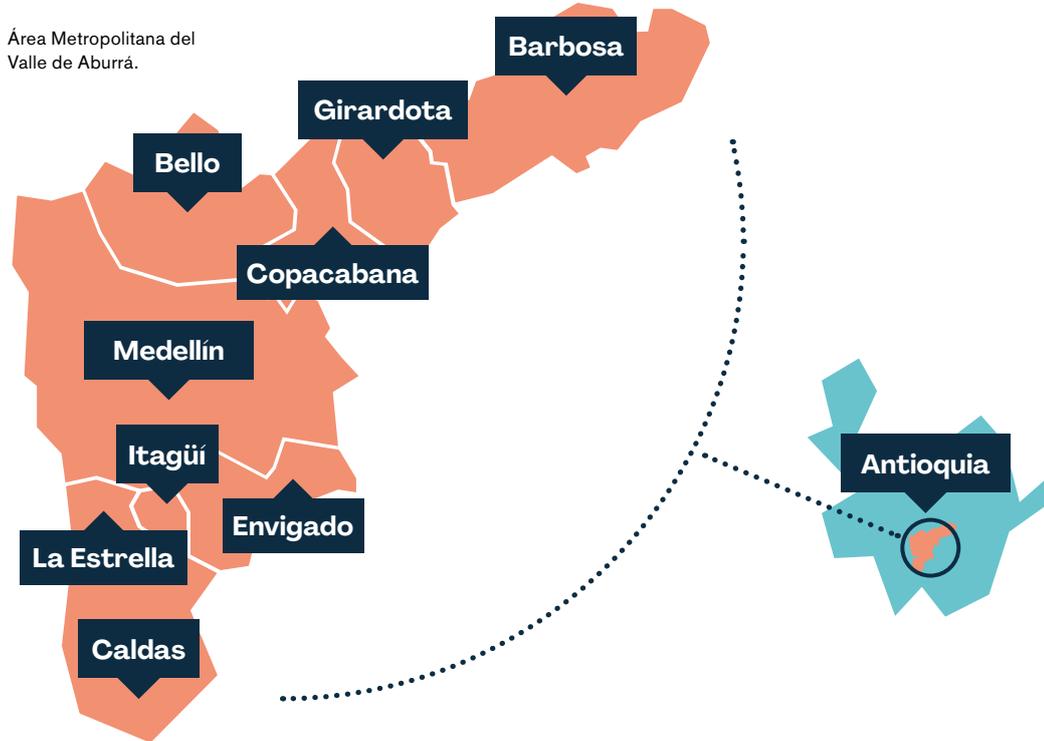
Finalmente, su foco y su determinado apoyo al progreso de la innovación urbana concebida como un puente para la mejora de la sostenibilidad social, económica y ambiental de ciudades y regiones es otra razón para seguir de cerca las acciones de este fenómeno metropolitano asiático.



El aeropuerto internacional de Baiyun es el mayor puerto de entrada y salida del sur de China. Foto: Jackycheung/Wikimedia Commons.

El área metropolitana del Valle de Aburrá. Vinculaciones estratégicas

Dentro de los municipios que conforman el área metropolitana del Valle de Aburrá, bajo el liderazgo de Medellín, se ha planteado la internacionalización como una estrategia que coadyuve a resolver las problemáticas y necesidades metropolitanas. A través de la interrelación de metas, objetivos, visiones, conocimientos y capacidades de los distintos actores públicos, privados, sociales y académicos que confluyen a nivel municipal, intermunicipal, departamental y nacional en el espacio metropolitano, se generan sinergias de trabajo multinivel y multiactor para la internacionalización, que tiene en la mira el desarrollo compartido e igualitario.



El corazón del Valle de Aburrá

El área metropolitana del Valle de Aburrá se sitúa en el corazón del departamento de Antioquia, Colombia, y está conformada por los municipios conurbados de Barbosa, Girardota, Copacabana, Bello, Itagüí, Sabaneta, Envigado, La Estrella, Caldas y la ciudad de Medellín como núcleo (AMVA, 2019). Con una extensión de 1.157 km², es la segunda zona urbana más importante del país, al tener una población de más de cuatro millones de personas en 2020, de las cuales dos millones y medio se concentran en Medellín (AMVA, 2019).

La actividad internacional se ha convertido en una herramienta útil, adoptada por los diez municipios con la finalidad de atender las complejas problemáticas metropolitanas que los afectan, como lo son temas de movilidad urbana, acceso a derechos, cuidado del medio ambiente, vivienda asequible y digna, seguridad ciudadana, entre otros, y con el objetivo de cumplir las metas comunes y hacer frente a los retos globales de los que son parte.

En el espacio metropolitano, los distintos gobiernos han apostado por establecer una gestión territorial que propicie la adecuación de espacios y la implementación de acciones políticas y metas que contribuyan a la cooperación y el liderazgo de

la región, bajo la visión de solidaridad territorial y espacios inteligentes. También, se ha buscado generar capacidades para cumplir con los compromisos de la agenda global, como lo es la atención a los ODS, o bien para responder a coyunturas y dinámicas que atañen a toda la zona urbana, como la ocasionada por la crisis sanitaria originada por la propagación del virus SARS-CoV-2.

Bajo esta línea de acción, es fundamental el peso que tienen dentro del espacio metropolitano aquellos entes encargados de articular las capacidades e intereses de los distintos actores públicos, privados y sociales en la región, como lo es el Área Metropolitana del Valle de Aburrá (AMVA), la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana (ACI Medellín), o la Red Antioqueña de Cooperación Internacional y actores estratégicos como Cámaras de Comercio, gremios y otras entidades del conglomerado público de la Alcaldía de Medellín como Ruta N², Greater Bureau Medellín y Plaza Mayor posibilitan la incursión de la ciudad en el contexto internacional.

El primero de estos actores funge como entidad administrativa de derecho público que asocia a los municipios conurbados a lo largo del río Medellín. El AMVA trabaja bajo la perspectiva de coordinar y sumar voluntades, por lo que gran parte de su labor depende de los esfuerzos que se llevan a cabo desde las entidades gubernamentales.

2 Ruta N es un hub de innovación, inversión y negocios en Antioquia que, a través de la ciencia, la tecnología, el conocimiento y áreas especializadas y profesionalizadas, trabaja para fortalecer el tejido empresarial y atraer talentos y oportunidades del escenario nacional y mundial.

mentales, socios y distintos actores públicos, privados y de la sociedad civil y de los municipios que conforman el área, principalmente aquellos que se concentran en Medellín. El AMVA genera sinergias que propician el crecimiento articulado y equitativo de la región, a través de la coordinación integral y armónica de los diez municipios, y busca liderar la construcción de infraestructura y espacios públicos metropolitanos, además de ser autoridad y articulador en las políticas que aborden los ejes prioritarios de la región (AMVA/ Quienes somos, 2019).

En el ámbito internacional, cuenta con la Subdirección de Cooperación y Convenios del AMVA, encargada de gestionar la cooperación nacional e internacional con el fin de acceder a recursos técnicos y financieros que impulsen los programas y proyectos con impacto metropolitano. La subdirección trabaja de manera conjunta con la ACI Medellín y con la Red Antioqueña de Cooperación Internacional que, a su vez, promueven acciones de cooperación para el desarrollo, con objeto de colocar a la región en el escenario internacional, mediante la creación de alianzas estratégicas con actores públicos y privados a nivel local, dentro de Colombia y con el exterior.

El papel coordinador de los tres actores se enfoca en el trabajo de gobernanza dentro del Valle de Aburrá y en su impacto en la internacionalización, la proyección estratégica y el progreso territorial de la región. En su accionar, reúnen las perspectivas y esfuerzos de una amplia gama de actores públicos, privados, sociales y académicos, como la Gobernación de Antioquia, el Instituto para el Desarrollo de Antioquia (IDEA), Ruta N Medellín, el Grupo G8 de universidades, entre otras, para el intercambio de posturas, buenas prácticas, aprendizajes y experiencias.

De Medellín al mundo: internacionalización del área metropolitana

Para comprender la internacionalización del espacio metropolitano, hay que partir de las necesidades y acciones de Medellín como núcleo del espacio en donde se trabaja y se ha trabajado de manera histórica para impulsar la acción exterior como respuesta a los problemas urbanos. Como punto de partida, Medellín sentó las bases de su estrategia de internacionalización en las acciones realizadas en la década de 1990 para cambiar las altas cifras de violencia, desigualdad y pobreza que caracterizaban a la ciudad, para, entre otros objetivos, transformar su imagen hacia

el mundo. Por otro lado, se enfocó en encontrar alianzas para acompañar las propuestas de desarrollo planteadas, con especial atención en la innovación urbana y la educación (Observatorio de Cooperación Descentralizada, 2014).

Con ello comenzó un nuevo paradigma en la internacionalización de la región, que pasó de ser un receptor pasivo de cooperación a ser un actor atractivo para la inversión y un oferente de cooperación sur-sur, con una sólida capacidad técnica y operativa que, a través del trabajo multiactor y multinivel, logró integrar principios de una agenda de innovación, institucionalización y profesionalización en la gestión de la cooperación internacional.

En el plano global, desde la llamada “ciudad de la eterna primavera”, se plantea una ruta de internacionalización enfocada en el desarrollo social y económico, la innovación digital, la construcción de una ecociudad, la transformación educativa y cultural y la gobernanza y construcción de paz (ACI Medellín/Coopere con Medellín, 2021).

Para el cumplimiento de los ODS, se articulan los procesos de planeación y se reconoce el trabajo que deben generar para responder desde los objetivos locales y metropolitanos, dentro de las dimensiones de economía, gobernanza, medio ambiente, movilidad, entre otros. Particularmente, se plantea avanzar en nueve de los diecisiete objetivos a través de acciones y metas concretas para el periodo 2020-2023³. Entre dichas acciones, destacan invertir en infraestructura adecuada para asegurar el acceso universal de agua potable, reducir la pérdida de diversidad biológica, aumentar la innovación tecnológica a través de políticas que estimulen la creación de empleos, adoptar políticas (fiscales, salariales y de protección social) que generen mayor igualdad, entre otras (*Plan de gestión 2020-2023*, pp. 129-136).

Para ello se trabaja a través de la formulación de acuerdos interinstitucionales o de cooperación técnica, hermanamientos (con 21 ciudades hermanas), participación en redes de ciudades, estrategias de marketing local y posicionamiento internacional, declaraciones conjuntas, aprendizaje e intercambio de buenas prácticas, entre otras. En la actualidad, estas acciones se han esparcido por toda el área metropolitana, a fin de atender las necesidades urbanas y con la apuesta por el desarrollo de los diez municipios a través de un esquema de cooperación, responsabilidades, oportunidades, desafíos y beneficios mutuos y equitativos, que se centre en una administración eficaz, eficiente, innovadora y que incluya perspec-

3 ODS 6, 7, 8, 11, 12, 13, 15, 16 y 17.

tivas, conocimientos y esfuerzos de los distintos actores públicos y privados que confluyen en la región. Identificado de esta manera por la ACI, el Convenio de Cooperación más importante en toda la historia de Medellín se firmó con Corea del Sur como instrumento para fortalecer el sistema de movilidad inteligente. El monto de esta cooperación gestionada fue de USD 12,5 millones, el más alto en la historia de la ACI Medellín⁴.

En la metrópolis se establece una estrategia de posicionamiento en el exterior, principalmente a través del fortalecimiento de alianzas bajo la figura de memorandos de entendimiento y acuerdos de cooperación (destaca que, en el periodo de 2016-2019, llegaron cerca de 430 convenios y contratos administrativos y 25 memorandos de entendimiento tan solo a Medellín). A estos esfuerzos se suma el trabajo en redes de ciudades, que retoman los temas prioritarios para el desarrollo de la región, como es Metropolis, AL-Las, o la Red de Ciudades Líderes en Movilidad Urbana (MUSAL). Medellín integra al menos 12 redes internacionales, asumidas como un medio para fortalecer la inserción internacional de los gobiernos locales del área metropolitana, incrementar las oportunidades de cooperación descentralizada e intercambiar aprendizajes. Asimismo, Medellín posiciona su imagen a nivel global a través de la postulación en premios como un instrumento estratégico para promocionar y difundir sus lecciones aprendidas en diferentes temáticas. Recientemente la ACI

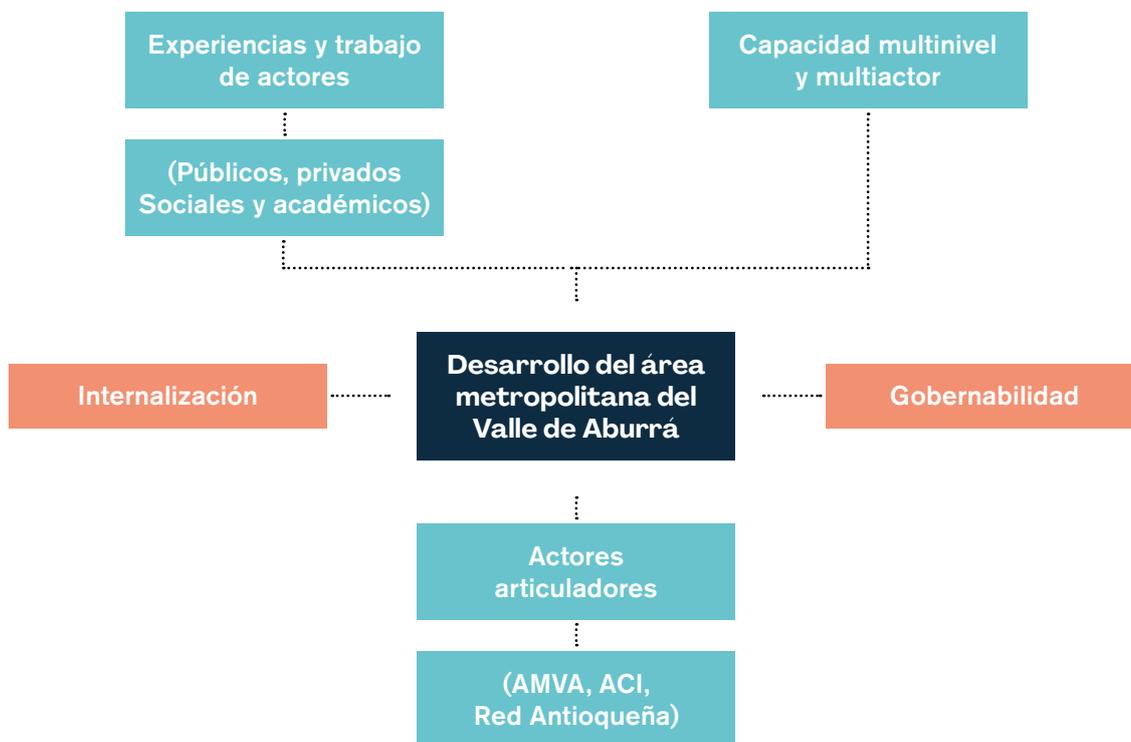
fue reconocida por el proyecto Red de Casas de Cultura de Medellín CATUL⁵.

Capacidad multiactor, multinivel y gobernanza local

Para los entes gubernamentales de los municipios que conforman la región, la internacionalización debe de llevarse a cabo desde un trabajo coordinado que permita la constante interacción con iniciativas de cooperación promotoras del desarrollo, a través de actores como la ACI Medellín y la Red Antioqueña de Cooperación Internacional, que representan la configuración de respuestas institucionales para la metrópolis.

Con esta postura, se ha podido consolidar la profesionalización de la internacionalización en la región y se han incluido las perspectivas de actores públicos, privados, sociales y académicos, que en sentido ambivalente se nutren de experiencias, ideas y conocimientos para desempeñar acciones planificadas que aporten al desarrollo de todo el espacio metropolitano.

A partir de la suma de voluntades y de un enfoque de gobernanza multinivel y multiactor, se busca generar un ecosistema adecuado para la inter-



4 Fuente: <https://twitter.com/acimedellin>.

5 El reconocimiento se entrega en el marco del decimosexto Congreso Internacional de AICE, liderado por la Presidenta Delegada de la AICE (AICE - Asociación Internacional de Ciudades Educadoras, Comisionada de Educación del Ayuntamiento de Barcelona).

nacionalización, en donde los distintos actores trabajen de manera simbiótica, por y para el desarrollo conjunto, inmersos en una lógica de política pública y gobernabilidad de espacios locales.

Las sinergias que se generan entre los distintos actores que propician la internacionalización para el cumplimiento de los objetivos metropolitanos pueden evidenciarse en los siguientes campos: desarrollo de capacidades para la consolidación de espacios inteligentes, innovadores y atractivos para la inversión; y movilidad sustentable, ecológica y accesible.

En el primero de los casos, la ACI Medellín ha colaborado profundamente con Ruta N Medellín, en la consolidación de distintos proyectos entre los que destaca el Centro del Valle del Software que, de la mano de la alcaldía de Medellín, comienza a tejer un espacio competitivo para la “cuarta transformación industrial”, al consolidar capacidades de Big Data, Internet de las Cosas, modelado 3D y otras habilidades que aspiran a construir una metrópolis moderna (Castaño, 2021). Al mismo tiempo, el proyecto lidera la evolución económica del área metropolitana del Valle de Aburrá hacia negocios basados en CT+i⁶, albergando 316 empresas de 32 países y generando más de 8.000 empleos (GoToDigital, 2019).

Esta iniciativa es uno de los grandes ejes que se tiene para convertir a la región en un espacio inteligente. Por su relevancia, ha sido comparti-

da con otras metrópolis del mundo, a través de eventos como el I Foro Metropolitano de ciudades Inteligentes, desarrollado por el AMVA del 27 al 30 de julio de 2020, donde se presentaron las buenas prácticas y resultados del proyecto, y se buscó intercambiar con las ciudades participantes experiencias, aprendizajes y diálogos sobre las tendencias, retos y casos de éxito en torno a la ciencia, la tecnología y la innovación para la construcción de metrópolis inteligentes (AMVA, 2021).

Por otro lado, en materia de movilidad uno de los programas más relevantes es EnCicla, en el que se promueve el uso de la bicicleta como un medio de transporte con gran impacto social, económico y sostenible en el espacio metropolitano. En la actualidad, con el respaldo de los gobiernos locales, se han podido conectar las ciclorrutas de Medellín que se han extendido hacia los municipios aledaños, a fin de construir un sistema de movilidad integral y ecológico en la región. Tan solo en 2021 se invirtieron cerca de 3.045 millones de pesos colombianos, con lo que se amplió la infraestructura de ciclovías en 1.100 metros más. Este programa ha llegado a al menos 110.000 personas usuarias a través del préstamo de 1.800 bicicletas en 101 estaciones en toda el área metropolitana (AMVA, 2021).

Se debe destacar que las distintas organizaciones que generan EnCicla, principalmente el AMVA, siguen buscando mejorar el programa



Sede de Ruta N, centro de innovación y negocios auspiciado por la Alcaldía de Medellín y empresas privadas, cuyo propósito es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en la ciudad a través de la ciencia, la tecnología y la innovación. Foto: Yimicorrea / Wikimedia Commons.

6 CT+i nombra un tipo de actividad orientada a resolver problemas mediante la generación y la aplicación de conocimiento, y a generar innovación que agregue valor a los productos (bienes, servicios o procesos) existentes en un mercado.

a través de la cooperación, el conocimiento y las experiencias de otros actores nacionales e internacionales, como el Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM) o el gobierno de la Ciudad de México.

A través de dicha cooperación se busca adelantar proyectos de ciencia y tecnología que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los habitantes y, a su vez, formar un alto grado de conciencia social y ecológica, como ocurre con el acompañamiento a los programas de planeación de movilidad del AMVA, principalmente para el caso del ITM (AMVA, 2021). EnCicla también busca nutrirse de experiencias de programas similares que han dado buenos resultados para atender una gran cantidad de población a través de un servicio de calidad y asequible, por lo cual ha cooperado de manera técnica con el sistema EcoBici de la Ciudad de México, sobre

todo para la integración del uso de bicicletas eléctricas al programa (AMVA, 2021).

En ambos casos, se han articulado a través de actores como el AMVA o ACI Medellín los programas locales y regionales de desarrollo con las capacidades de distintos actores locales y nacionales con el objetivo de fomentar un espacio propicio para desarrollar iniciativas concretas que generen una mejor calidad de vida para la población metropolitana, a través de la cooperación internacional y de la atracción de inversiones extranjeras.

Con base en estas iniciativas y otras similares, se hacen evidentes las sinergias y dinámicas de gobernanza multinivel que existen en la actividad internacional de los distintos actores que se interrelacionan en el espacio metropolitano y que generan cambios positivos en la población conurbada.



EnCicla, el sistema de Bicicletas Públicas del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, cuenta actualmente con 103 estaciones ubicadas en cinco municipios del área metropolitana. Foto: Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

Montréal. La internacionalización metropolitana con una población diversa

Mediante el plan *Montréal International* (MI), la gran Montréal se posiciona como un *hub* económico y atrae inversiones extranjeras. El crecimiento económico de Montréal se centra en buscar también el desarrollo científico y cultural de la metrópoli para elevar la calidad de vida de las personas que la habitan. Para ello, la acción internacional de Montréal parte de la cooperación entre actores gubernamentales y privados, en un esfuerzo conjunto para el desarrollo sostenible de la metrópoli.

Un consolidado hub económico

La Comunidad Metropolitana de Montréal (CMM) es el espacio metropolitano liderado por la Ville de Montréal, para el desarrollo de 82 municipios en la provincia de Québec, Canadá. Fue fundada en el año 2001, con Montréal como ciudad principal. Su área metropolitana es un territorio donde habitan más de 4 millones de personas, las cuales representan el 48 % de toda la población de Québec. Además, abarca una extensión de 4.374 km², en la cual se encuentra el segundo gran puerto marítimo de Canadá, que cuenta con un tráfico anual de 39 millones de toneladas de mercancías (Observatorio gran Montréal, 2019) y tres aeropuertos internacionales con 20,3 millones de viajeros anuales y 150 destinos de vuelo directo (Observatorio gran Montréal, 2019). De esta manera, Montréal se posiciona como uno de los principales pilares de la economía de Canadá.

El espacio metropolitano de Montréal destaca por sus características productivas, con 2.062.580 personas económicamente activas en edad

apta para trabajar, según datos del Observatorio gran Montréal. Para el año 2016, la tasa de empleo en Montréal era de 61 %, mientras que su tasa de desempleo era de 7,5 %, siendo una de las más bajas en la región. Asimismo, Montréal contaba con el 80 % de la población migrante de entre 22 y 54 años que tenía al menos un empleo, lo cual convierte a la ciudad en un destino económico para migrantes internacionales y nacionales (Foro de Desarrollo Económico y Movilización, 2018). La baja tasa de desempleo se debe a que 2,2 millones de puestos de trabajo se encuentran en la misma área metropolitana de Montréal. Esta cantidad significa el 51 % de toda la población de Québec (Observatorio gran Montréal, 2016). Su desarrollo económico se debe en gran parte a la política internacional que implementa, la cual tiene como objetivo atraer inversiones extranjeras mediante *Montréal International* (MI).

La condición cosmopolita de Montréal conlleva también a que la población de Montréal se caracterice principalmente por su diversidad, dado que el 24,6 % de las personas nació fuera de Canadá. De igual manera, el 56,3 % de la po-



La comunidad metropolitana de Montréal agrupa un total de 82 municipios, distribuidos en cinco sectores geográficos – Montréal, Laval, Longueuil, Corona Norte y Corona Sur. Fuente: Communauté métropolitaine de Montréal.

blación es bilingüe (francés e inglés) y el 23,7 % no tiene como lengua materna ni el francés ni el inglés (Observatorio gran Montréal, 2016). La diversidad en Canadá, en especial en Montréal, es notable también en la presencia de las distintas comunidades (italiana, griega y china), derivadas de la migración por motivos económicos. Estas comunidades son reconocidas formalmente a través de una política multicultural. En ese sentido, la internacionalización de Montréal fue una de las consecuencias y motores de la variedad cultural de su población, la cual se dio a través de procesos migratorios.

Frente a las características señaladas, el desarrollo de la CMM se enfoca en las personas, buscando mejorar sus condiciones económicas y centrándose en constituirse como una ciudad sostenible que reconozca la diversidad de sus habitantes y vele por la equidad. En ese sentido, la internacionalización del espacio metropolitano de Montréal tiene como objetivo atraer inversión extranjera para seguir creciendo y sostenerse económicamente y posicionarse como referente cultural y científico en el mundo.

Posicionamiento económico, sociocultural y científico

Las provincias de Canadá dependen en gran medida del comercio exterior. En ese sentido, las provincias necesitan promocionar sus ciudades en el exterior como lugares confiables y seguros para generar inversión de capitales extranjeros. Entre las provincias que más se destacan se encuentra Québec, la cual promociona la ciudad de Montréal y la Comunidad Metropolitana de Montréal en general.

La necesidad de las provincias de atraer inversión extranjera genera que desarrollen altos niveles de paradiplomacia (Schiavon, 2019). De esta manera, los gobiernos locales canadienses desarrollan misiones de inversión y comercio internacional, se asocian a través de acuerdos con gobiernos nacionales o con otros gobiernos locales, además de lograr tener su propia representación en el exterior.

En ese sentido, la internacionalización del espacio metropolitano de Montréal tiene como principal objetivo promocionar al espacio metropolitano como un lugar confiable y seguro para la inversión extranjera. De igual manera, también se busca que Montréal sea un espacio atractivo,

tanto en términos científicos como culturales. Por lo tanto, la política de internacionalización de Montréal, al buscar ser atractiva científica y culturalmente, refleja la intención de desarrollar un cierto grado de *soft power*⁷ para atraer inversiones extranjeras.

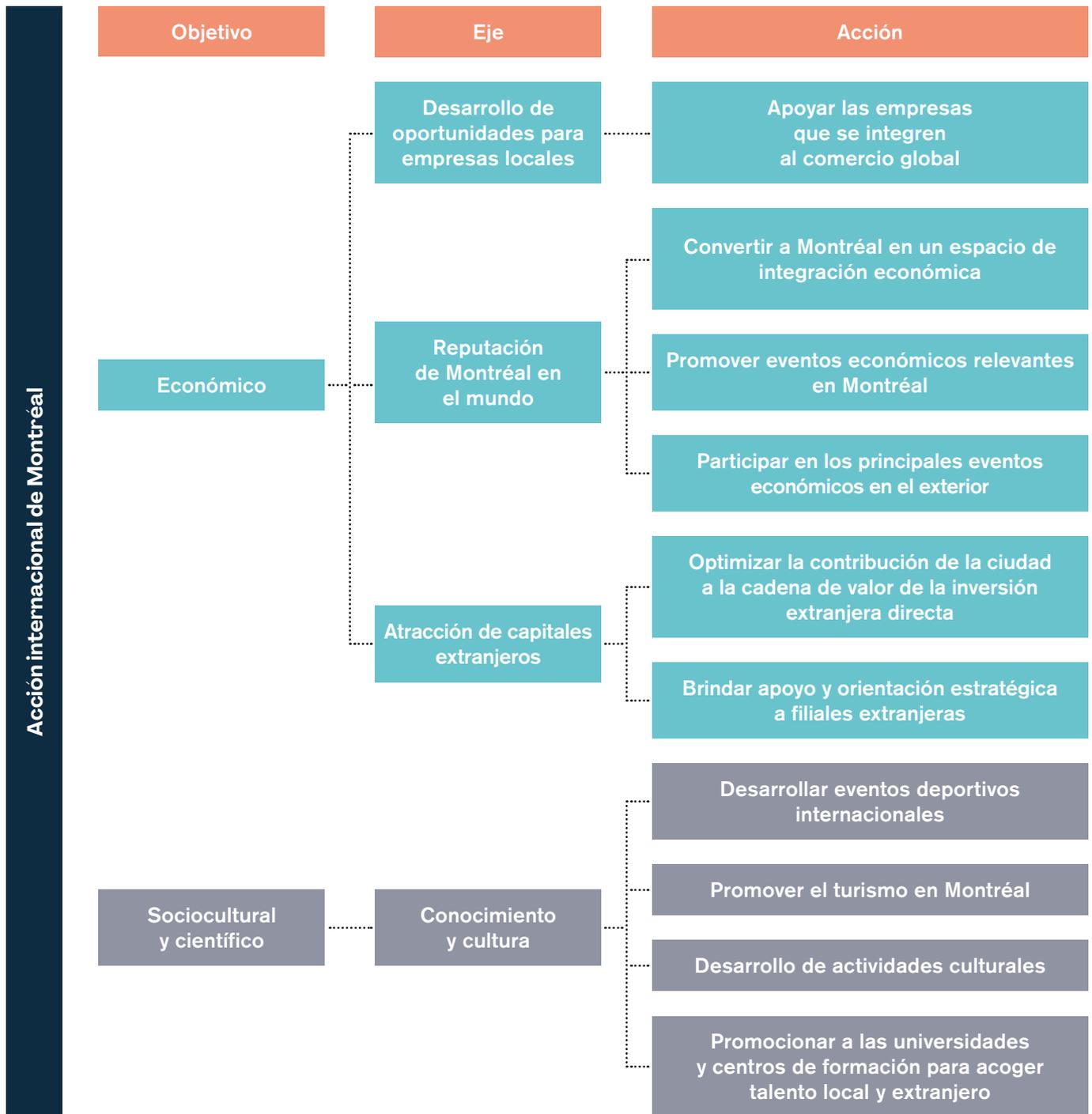
En la misma línea, la Ville de Montréal plantea su accionar internacional como forma de asegurar su influencia y posicionamiento internacional en materia económica, cultural y científica. La política exterior de Montréal se denomina "Diplomacia urbana al servicio de la comunidad de Montréal y del Mundo" (Ville de Montréal, 2017), y sus principales valores respecto de la política exterior de Montréal son la apertura económica y la integración. Entre sus objetivos se encuentra ser una ciudad con una economía integrada al mundo, con industrias de alta tecnología. Asimismo, busca ser una ciudad cosmopolita, turística, cultural y festiva que abarque grandes eventos como congresos, eventos deportivos, académicos, políticos, económicos y científicos. De igual manera, el municipio pretende que Montréal sea una ciudad de conocimiento, una ciudad universitaria que acoja el talento local y extranjero. Además, tiene como objetivo ser una ciudad de la ONU (Ville de Montréal, 2017).

Desde 2018, Montréal cuenta con un Plan de Acción para las Relaciones Económicas Internacionales, que se centra en tres áreas. La primera es la del desarrollo de oportunidades para las empresas de Montréal, la segunda es el prestigio de Montréal en el mundo y la tercera es la atracción de más inversiones extranjeras a Montréal (Foro de Desarrollo Económico y Movilización, 2018). Tanto la política exterior de Montréal como su plan de acción tienen como principales objetivos tanto convertir a Montréal en una ciudad confiable y segura para la inversión extranjera como constituirse como referente en aspectos socioculturales y científicos.

En síntesis, la internacionalización del área metropolitana de Montréal tiene los mismos objetivos a nivel federal y municipal. Primero, ambos buscan convertir a Montréal en un lugar importante en la economía global, para atraer capitales y talento extranjero. Segundo, ambos planean posicionar a la ciudad como referente sociocultural y científico en el mundo.

La coherencia en las acciones internacionales de ambos niveles de gobierno se da porque las dos entidades cooperan junto al Gobierno de Canadá y actores del sector privado. De esta manera, la internacionalización, no solo de la

7 Joseph Nye (1990) plantea que el soft power es la capacidad que tendría un actor internacional para influir en otros actores, sin la necesidad de coaccionarlos. La influencia se da por la atracción que tiene un actor internacional, dado su reconocimiento en temas culturales, valores políticos y legitimidad internacional.



ciudad de Montréal, sino de la Comunidad Metropolitana de Montréal, se da gracias a la forma de gobierno que se implementa: la gobernanza.

Referente de gobernanza metropolitana

La gobernanza es la principal característica de la administración e internacionalización del espacio metropolitano de Montréal. Es una forma de gobierno en la que instituciones estatales y

no estatales, junto con las personas habitantes, cooperan para la elaboración de políticas públicas. En ese sentido, se ejerce la gobernanza como pilar fundamental en la internacionalización del espacio metropolitano, a través de la creación y en función de MI.

Montréal International es una organización que tiene la finalidad de atraer riqueza del exterior al área metropolitana. La organización se caracteriza por la participación de empresas privadas, junto al Gobierno de Canadá, el gobierno fede-

ral de Québec y la gestión del municipio de Montréal. Entre los actores del sector privado se encuentran 183 empresas, en las cuales sobresalen Google, Warner Bros, Amazon, Ubisoft, entre otras. También hay asociaciones como cámaras de comercio, bancos y universidades como McGill University, Université de Montréal, entre otras⁸. Las entidades privadas actúan como socias estratégicas, que financian la organización y facilitan el éxito empresarial en la *gran Montréal*.

La acción de los actores gubernamentales en la internacionalización de la gran Montréal se encuentra dentro de la Constitución de Canadá de 1867. Su acción internacional se divide en el gobierno nacional y el gobierno federal. Según la Constitución, el papel del gobierno nacional en la acción internacional es gestionar las políticas de relaciones internacionales a través del Departamento de Relaciones Exteriores, Comercio y Desarrollo.

En relación con el marco legal, la gestión de la acción internacional en los gobiernos federales se divide en dos roles. El primero es el que ejerce el poder ejecutivo federal y tiene la función de negociar, firmar y ratificar convenios internacionales. El segundo rol es el del parlamento federal, responsable de implementar cada convenio internacional en el territorio. De igual manera, el primer ministro del gobierno federal es la autoridad responsable de dirigir e implementar la política internacional en conjunto con el Departamento de Relaciones Exteriores, Comercio y Desarrollo de Canadá, quien es el ente rector de la política internacional nacional. De esta manera, la acción internacional de los gobiernos federales se complementa con la política internacional del Gobierno de Canadá.

La gobernanza del área metropolitana y su acción internacional están lideradas por la *Ville de Montréal*, entidad que asume la presidencia del Consejo de la CMM tras la designación de la alcaldesa de la Ville de Montréal como presidenta (CMM, 2018). De igual manera, la Ville de Montréal es la encargada de conducir la acción internacional a través de la gestión de la oficina de Relaciones Internacionales y la oficina de Desarrollo Económico (Foro de Desarrollo Económico y Movilización, 2018).

El liderazgo de la *Ville de Montréal* se observa en la eficacia de MI como organización que promueve la gobernanza entre actores privados y gubernamentales para la internacionalización de un espacio metropolitano, lo que permitió que Montréal sea considerada un referente en la paradiplomacia. De esta manera, el liderazgo de Montréal permitió que se logró posicionar a la ciudad como un lugar seguro y confiable para la inversión extranjera.

Un claro ejemplo de la atracción de capitales extranjeros es el establecimiento de la transnacional sueca Volvo en Montréal. En cooperación con el Gobierno de Canadá, la Ville de Montréal y el gobierno de Québec impulsaron el proyecto de buses 100 % eléctricos, donde la empresa Nova Bus, perteneciente a Volvo, es la responsable de la fabricación de los buses eléctricos. Las entidades gubernamentales canadienses se encargan de brindar a Volvo las garantías de implementación de los buses en la red de transporte público del área metropolitana de Montréal. De igual manera, el gobierno de Canadá aportó con una contribución de 15 millones de dólares de una inversión total de 184 millones para la fabricación de nuevos buses eléctricos (MI, 2021).



⁸ Para consultar la actuación privada en Montréal International: <https://www.montrealinternational.com/en/partners>



NovaBus, el bus 100 % eléctrico de Montréal. Foto: Jason Vogel / Wikimedia Commons.

Un claro ejemplo de la atracción de capitales extranjeros es el establecimiento de la transnacional sueca Volvo en Montréal. En cooperación con el Gobierno de Canadá, la Ville de Montréal y el gobierno de Québec impulsaron el proyecto de buses 100 % eléctricos, donde la empresa Nova Bus, perteneciente a Volvo, es la responsable de la fabricación de los buses eléctricos. Las entidades gubernamentales canadienses se encargan de brindar a Volvo las garantías de implementación de los buses en la red de transporte público del área metropolitana de Montréal. De igual manera, el gobierno de Canadá aportó con una contribución de 15 millones de dólares de una inversión total de 184 millones para la fabricación de nuevos buses eléctricos (MI, 2021).

La cooperación entre las entidades gubernamentales y Volvo para la implementación de los buses 100 % eléctricos permite que el uso del transporte público no contamine el ambiente y que las personas se desplacen de manera eficaz por el área metropolitana de Montréal. En ese sentido, el director ejecutivo de Volvo señaló que su compañía está enorgullecida de asociarse con las entidades gubernamentales de Canadá para contribuir al innovador sector de fabricación de vehículos de cero emisiones y así ayudar a Canadá a lograr sus objetivos de sostenibilidad y economía más ecológica (MI, 2021).

En esa misma línea, el ministro de Innovación, Ciencia e Industria de Canadá afirmó que Nova Bus es una parte vital de la electrificación del transporte y del futuro, caracterizado por un crecimiento sostenible y empleos confiables, lo cual posicionará a Canadá como un líder global. Asimismo, el ministro complementa señalando que el gobierno continuará apoyando a las empresas para garantizar que puedan participar en los esfuerzos hacia una economía de crecimiento limpio, incluso invirtiendo en transporte público sostenible y vehículos de cero emisiones (MI, 2021). En ese sentido, se concluye que la implementación de buses eléctricos en el espacio metropolitano de Montréal es un plan a mediano y largo plazo que busca posicionar a Montréal y Canadá como referentes de un transporte sostenible y de una economía ecológica.

En conclusión, la cooperación entre actores privados y gubernamentales para la internacionalización de la Ville de Montréal ha permitido su reconocimiento como referente en las relaciones internacionales de los gobiernos locales. MI ha logrado atraer 600 millones de dólares en inversión extranjera directa por año, creó y mantiene más de 2.000 puestos de trabajo al año y contribuyó a que 33 de 65 organizaciones internacionales se establecieran en Canadá, como es el caso de Nova Bus (MI, 2021). Por ello, es posible afirmar que la gobernanza aplicada en *Montréal International* contribuyó a que se logren los objetivos planteados en el Plan de Acción para las Relaciones Económicas Internacionales.

Planificar el desarrollo urbano de cualquier territorio implica desafiar la destreza técnica, ampliar la visión y tomar real conciencia de las limitaciones de recursos. El recurso más limitado es el tiempo y el valor mayor es el bienestar de las personas.

Las áreas metropolitanas que conocemos han crecido rápidamente y sabemos que ese proceso se acelera cada vez más. Su crecimiento, en gran medida, no respondió a una planificación *a largo plazo* basada en un trabajo conjunto entre las unidades que la componen, sino más bien a un desarrollo de urbanización acelerado e independiente en cada uno de los municipios o unidades administrativas que hoy las integran. Ello explica que el aspecto del urbanismo que más se pone a prueba en las grandes metrópolis de hoy es el *corrector*, el que busca componer, mejorar y rediseñar, por ejemplo, la movilidad y el transporte, debiendo no olvidar la inversión en la planificación futura.

Las áreas metropolitanas del mundo han decidido trabajar en conjunto, forzadas por la necesidad de corregir y mejorar sus puntos de encuentro, pero también convencidas de que la política pública metropolitana, en todos los ámbitos, es condición fundamental para el crecimiento inteligente, sostenible e inclusivo a mediano y largo plazo.

La acción internacional de las áreas metropolitanas se presenta entonces como un escenario único para establecer políticas integrales de cooperación y posicionamiento, basadas en oportunidades, fortalezas y con el objetivo de un futuro global próspero para todo el territorio.

Hemos leído cinco casos. Todas estas ciudades pueden diseñar un futuro global, basándose en sus potencialidades y motivadas para resolver sus debilidades y falencias, como la contaminación del aire, la falta de vivienda asequible, los problemas de movilidad y la seguridad ciudadana. Todos estos constituyen problemas comunes a todas las áreas metropolitanas del mundo, las cuales encontrarán en el plano global y en la cooperación descentralizada, una herramienta dinámica, eficaz y cada vez más económica, así como una gran oportunidad de trabajo en red y de cohesión social.

Por eso es tan importante hacer foco en las cinco experiencias de internacionalización que se han abordado. Se trata de la materialización de políticas públicas cargadas de innovación, con base en la conciencia de unificar fuerzas para generar acciones colectivas con el propósito de obtener, también, beneficios colectivos en un mundo integrado. Ese trabajo en equipo será entre quienes componen las áreas metropolitanas y entre las metrópolis del mundo entre sí.

Para quienes viven, para quienes trabajan y para quienes gobiernan áreas metropolitanas, trabajar en equipo es un acto de generosidad, confianza, visión y coherencia.



Nicolás Mancini

Director de
Paradiplomacia.org

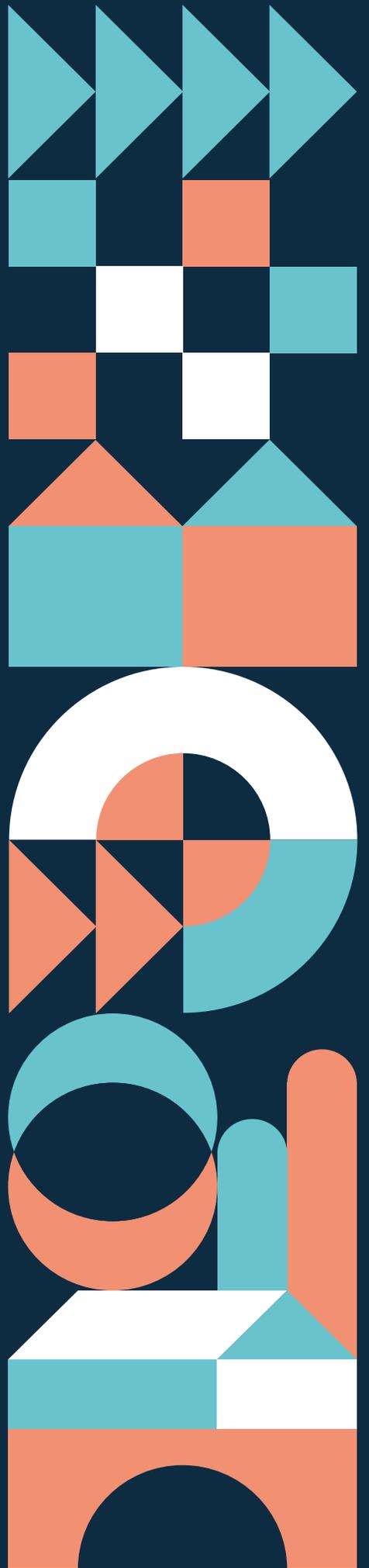
- Àrea Metropolitana de Barcelona (2020). Plan de Actuación Metropolitana 2019-2023. <https://www.amb.cat/es/web/amb/actualitat/publicacions/detall/-/publicacio/pam-2019-2023/8820967/11696>
- Àrea Metropolitana de Barcelona (2021a). <https://www.amb.cat/s/home.html>
- Àrea Metropolitana de Barcelona, Àrea de Relaciones Internacionales y Cooperación AL-LAS (2020) Seminario de Estrategias Internacionales en Áreas Metropolitanas.
- Ayuntamiento de Barcelona (2018) Plan Clima 2018-2030. https://www.barcelona.cat/barcelona-pel-clima/sites/default/files/documents/plan_clima_juny_ok.pdf
- Ayuntamiento de Barcelona (2018) Plan Director de Cooperación para la Justicia Global de Barcelona 2018-2021 https://ajuntament.barcelona.cat/relacionsinternacionalsicooperacio/sites/default/files/plan_director_cooperacion_2018-2021_cast_v.web__0.pdf
- Ayuntamiento de Barcelona (2019) Memoria de la Dirección de Relaciones Internacionales: “Los diez principales ámbitos de actuación. Mandato 2015-2019”. <https://ajuntament.barcelona.cat/relacionsinternacionalsicooperacio/sites/default/files/cast.pdf>
- Ayuntamiento de Barcelona (2020) L'acció internacional de l'Ajuntament de Barcelona durant la crisi de la Covid-19. https://ajuntament.barcelona.cat/relacionsinternacionalsicooperacio/sites/default/files/accio_internacional_covid19_1.pdf
- Ayuntamiento de Barcelona (2020) Plan Director de Relaciones Internacionales 2020-2023. <https://ajuntament.barcelona.cat/relacionsinternacionalsicooperacio/es/barcelona-en-el-mundo>
- Ayuntamiento de Barcelona (2020). Barcelona, Ciutat Global. https://ajuntament.barcelona.cat/relacionsinternacionalsicooperacio/sites/default/files/pla_director_de_relacions_internacionals.pdf
- Ayuntamiento de Barcelona (2021). Plan de Movilidad Urbana. <https://www.barcelona.cat/mobilitat/es/quienes-somos/plan-de-movilidad-urbana>
- C40 (2021) Mayor of Barcelona Elected to C40 Cities Steering Committee. <https://www.c40.org/news/bcn-join-c40-steering-committee/>
- Cities Today Editorial (2021). The future is metropolitan, says Barcelona Mayor Ada Colau. <https://cities-today.com/the-future-is-metropolitan-says-barcelona-mayor-ada-colau/>
- La Vanguardia (2021). Colau propone un plan de barrios metropolitano. <https://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20210512/7447901/colau-propone-plan-barrios-metropolitano-reducir-desigualdades.html>
- Macedo Gisela (2021) Ada Colau interviene en la COP 26 como un “increíble ejemplo” de acción climática. En 20 Minutos. <https://www.20minutos.es/noticia/4878223/0/ada-colau-interviene-cop26-como-increible-ejemplo-accion-climatica/>

- Banco Mundial (2017). Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/101031515046613675/text/121432-AR-ABIC-PUBLIC-PAD-Casablanca-Municipal-Support-Arabic-121432-MA.txt>
- CasablancaCity (2021). Role du conseil communal. <https://www.casablancacity.ma/fr/article/232/role-du-conseil-communal>
- CasalInvest (2017). Centre Régional d'Investissement Casablanca-Settat. <https://casainvest.ma/fr/casablanca-settat/provinces#0>
- CasalInvest (2021). Programme QIMAM. <https://casainvest.ma/fr/je-cr%C3%A9e/programme-qimam>
- Centre Régional d'Investissement Casablanca-Settat (2018) Données socio-économiques de la Région de Casablanca-Settat. https://casainvest.ma/sites/default/files/monographie_cri_12_2018.pdf
- Chigueur, M. (2009). Annual Report on International Finance and Development in Africa 2009: MAROC. <http://www.abhatoo.net.ma/maalama-textuelle/developpement-economique-et-social/developpement-economique/finances/politique-financiere/background-paper-commissioned-by-cespi-for-the-annual-report-on-international-finance-and-development-in-africa-2009-maroc>
- Jeune Afrique (2021). Marruecos: Casablanca, ¿futura capital africana de los negocios? <https://www.jeuneafrique.com/mag/869272/economie/maroc-casablanca-future-capitale-africaine-du-business/>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2018). Dialogue Maroc-OCDE sur les politiques de développement territorial. https://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/dialogue-maroc-ocde-sur-les-politiques-de-developpement-territorial_9789264302884-fr;jsessionid=oe3MMPluBA5dhDdQzKeSpD_d.ip-10-240-5-5
- Programme Développement Régional (2017). Programme de développement régional. <https://casainvest.ma/sites/default/files/etudes/pdr-presentation-synthetique-fr.pdf>
- Wilaya de la Región Casablanca-Settat (2015). Monographie de la Région 2015. https://casablanca.ma/Page_Centrale.aspx?Id_Page=5290

- Canfei He y Ley Yang (2011). Desarrollo urbano y cambio climático en el delta del Río Perla. Lincoln Institute of Land Policy, Land Lines. https://www.lincolninst.edu/sites/default/files/pubfiles/1940_1269_Desarrollo_Urbano.pdf
- China Import and Export Fair (20 de octubre de 2021a). The 130th Canton Fair Successfully Closed. <https://www.cantonfair.org.cn/en/about/overview>
- China Import and Export Fair (4 de noviembre de 2021b). The 130th Canton Fair Successfully Closed. <https://www.cantonfair.org.cn/en/news/article/61722f55b6838d1e5965af62>
- Mierzejewski, D. (2018). Channeling Foreign Policy Through Local Activities in China: City of Guangzhou Case Study. Chapter 2 in *Paradiplomacy in Asia case studies of China, India and Russia*. University of Lodz. https://www.researchgate.net/profile/Tomasz-Kaminski-5/publication/324454898_Paradiplomacy_in_Asia_Case_studies_of_China_India_and_Russia/links/5ace77ada6fdcc87840f0d73/Paradiplomacy-in-Asia-Case-studies-of-China-India-and-Russia.pdf
- Guangzhou International (2021a). Highlights of 130th Canton Fair featuring 1st dual offline, online format. http://www.gz.gov.cn/guangzhouinternational/home/citynews/content/post_7765385.html
- Guangzhou International (2021b). CG of Saudi Arabia in Guangzhou highlights the competitiveness and attractiveness of the Greater Bay Area, http://www.gz.gov.cn/guangzhouinternational/home/citynews/content/post_7763982.html
- Greater Bay Area. CITIES. <https://www.bayarea.gov.hk/en/home/index.html>
- ICEX (2019). Plan de Desarrollo del Delta del Río Perla: Greater Bay Area (GBA). <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/DOC2019824931.html>
- International Monetary Fund (2021). World Economy Outlook Database. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2021/April>
- Jiang Xu y Anthony G.O. Yeh (2003). Guangzhou City profile. *Cities*, vol. 20, No. 5. p 361-374. https://www.researchgate.net/publication/222644942_Guangzhou
- Di Masi, J. (2006). El delta del Río Perlas, la integración regional y el desarrollo económico chino. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1984982>
- Metrópolis (2021) Metropolitan indicators of Guangzhou. <https://indicators.metropolis.org/metropolitan-spaces/guangzhou>
- Oficina Provincial de Estadística de Guangdong, Subdivisión de Guangdong de la Administración General de Aduanas, Departamento de Censos y Estadísticas del Gobierno de Hong Kong, Servicio de Estadísticas y Censos de Macao. *Panorama de la Gran Área de la Bahía*. <https://www.dsec.gov.mo/BayArea/?lang=en-US#s6>
- Tian-Cheng Zheng (2017). Ciudades Globales: procesos sociales de cambio en las nuevas ciudades chinas. Universidad Autónoma de Madrid. https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/680704/zheng_tian_cheng.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- UN SDG Guangzhou Voluntary Local Review (2018). Vibrancy, inclusion, and Openness; a Mega-City's Road Towards Green Development. <https://sdgs.un.org/documents/un-sdgs-guangzhou-voluntary-local-review-25206>

- ACI Medellín (2011). La cooperación internacional para el desarrollo: una política pública de construcción social de capacidades desde Medellín para la región. <https://acimedellin.org/wp-content/uploads/2017/06/politica-publica-de-cooperacion-medellin.pdf>
- ACI Medellín (2018). Redes de ciudades, una estrategia de relacionamiento internacional. <https://www.acimedellin.org/redes-de-ciudades-una-estrategia-de-relacionamiento-internacional/>
- ACI Medellín (2021). Coopere con Medellín. <https://www.acimedellin.org/coopere-con-medellin/>
- Antioquia Informa (2020). Red Antioqueña de Cooperación Internacional. <https://antioquiainforma.com/red-antioquena-de-cooperacion-internacional/>
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá (2019). Cooperación. <https://www.metropol.gov.co/cooperacion>
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá (2019). ¿Quiénes somos? <https://www.metropol.gov.co/area/Paginas/somos/quienes-somos.aspx>
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá (2020). Plan de gestión 2020-2023: Futuro sostenible. Área Metropolitana Valle de Aburrá. https://www.metropol.gov.co/Documentos_SalaPrensa/Plan%20de%20gesti%C3%B3n%202020-2023%20Futuro%20sostenible.pdf
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá (mayo, 2021). Encicla intercambia su experiencia con Ecobici de México. <https://www.metropol.gov.co/Paginas/Noticias/encicla-intercambia-su-experiencia-con-ecobici-de-mexico.aspx>
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá (julio, 2021). Medellín: Sede del Foro Metropolitano de Ciudades Inteligentes <https://www.metropol.gov.co/Paginas/Noticias/medellin-sede-del-i-foro-metropolitano-de-ciudades-inteligentes.aspx>
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá (agosto, 2021). Área Metropolitana logra conexión de ciclorrutas en Medellín. <https://www.metropol.gov.co/Paginas/Noticias/Con-1110-metros-de-cicloinfraestructura-area-metropolitana-logra-conexion-de-ciclorrutas-en-medellin.aspx>
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá (agosto, 2021). El Área e ITM se unen para trabajar por una movilidad sostenible. <https://www.metropol.gov.co/Paginas/Noticias/el-area-e-itm-se-unen-para-trabajar-por-una-movilidad-sostenible.aspx>
- Castaño, I. (2021). A la ciudadanía. Ruta N Medellín <https://www.rutanmedellin.org/es/opini%C3%B3n/item/a-la-ciudadania>
- DANE (2018). Censo Nacional de Población y Vivienda 2018. Gobierno de Colombia.
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá. (2019). Historia. <https://www.metropol.gov.co/area/Paginas/somos/Historia.aspx>
- Go to Digital (2019). Go to Digital afirma: “Medellín es un destino atractivo para invertir”. <https://gotodigital.es/gotodigital-afirma-medellin-es-un-destino-atractivo-para-invertir/>
- Medellín Cómo Vamos (2021). Área Metropolitana del Valle de Aburrá. <https://www.medellincomovamos.org/territorio/area-metropolitana-del-valle-de-aburra>
- Observatorio de Cooperación Descentralizada (2014). Cooperación Descentralizada y la Eficacia de la ayuda: una mirada desde los gobiernos locales de América Latina. ACI-Medellín. https://acimedellin.org/wp-content/uploads/2017/06/2_Medellin.pdf
- Ruta N (2019). Plan operacional Ruta N: Estrategia. Ruta N. <https://www.rutanmedellin.org/documentos/informes-control-interno/Plan-Estrategico-2019.pdf>

- Comunidad Metropolitana de Montréal (2017). Mapa del territorio de gran Montréal. https://cmm.qc.ca/wp-content/uploads/2019/02/20171001_carteGenerale_8x11.pdf
- Comunidad Metropolitana de Montréal (2018). Document de Présentation de la CMM. https://cmm.qc.ca/wp-content/uploads/2019/04/Presentation_CMM_2018.pdf
- Comunidad Metropolitana de Montréal (2021). Montréal International . <https://cmm.qc.ca/projets/montreal-international/>
- Foro de Desarrollo Económico y Movilización (2018). Action Plan for International Economic Affairs. Municipio de Montréal. https://portail-m4s.s3.montreal.ca/pdf/vdm_sde_affaires_economiques_internationales_plan_2018-2022_en_0.pdf
- The Constitution Acts 1867 (1867) Testimony of Gobierno de Canadá. <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/const/page-1.html>
- Gobierno de Quebec (2017). Quebec on the World stage: Involved, engaged, thriving. Ministère des Relations internationales et de la Francophonie. http://www.mrif.gouv.qc.ca/content/documents/en/piq_documentlong_en-num.pdf
- Montréal International (2021). Nova Bus increases its manufacturing capacity in Saint-Eustache. <https://www.montrealinternational.com/en/news/nova-bus-increases-its-manufacturing-capacity-in-saint-eustache/>
- Municipio de Montréal (2017). La diplomatie urbaine au service de la collectivité Montréalaise et du monde. Bureau des relations internationales Direction générale. https://portail-m4s.s3.montreal.ca/pdf/la_diplomatie_urbaine_au_service_de_la_collectivite_montrealaise_et_du_monde.pdf
- Nye, J. (1990). Soft Power. *Foreign Policy*, 80, 153. <https://doi.org/10.2307/1148580>
- Observatorio de gran Montréal (2016). Economía Montréal. <http://observatoire.cmm.qc.ca/observatoire-grand-montreal/outils-statistiques-interactifs/grand-montreal-en-statistiques/?t=6&st=100&i=1343&p=2016&e=3>
- Observatorio de gran Montréal (2019). Comunidad Metropolitana de Montréal en cifras. <https://cmm.qc.ca/a-propos/la-cmm-en-chiffres/>
- Schiavon, J. A. (2019). Paradiplomacy around the world. In J. A. Schiavon (Ed.), *Comparative Paradiplomacy* (pp. 34–98). Routledge.
- Vengroff, R., & Rich, J. (2006). Foreign Policy by Other Means: Paradiplomacy and the Canadian Provinces. In P. James, N. Michaud, & M. O'Reilly (Eds.), *Handbook of Canadian Foreign Policy*. Lexington Books.



Financiado por



Con el apoyo de

Paradiplomacia.org

**Asociación Mundial
de las Grandes Metrópolis**

Avinyó, 15. 08002 Barcelona

Tel. +34 93 342 94 60

metropolis@metropolis.org

metropolis.org

