

Estrategias de internacionalización de las áreas metropolitanas



Estrategias de internacionalización de las áreas metropolitanas recoge las conclusiones del seminario internacional que tuvo lugar en Barcelona los días 7 y 8 de julio de 2016, organizado por el Área Metropolitana de Barcelona (AMB), el Institut Barcelona d'Estudis Internacionals (IBEI) y la Alianza Euro-Latinoamericana de Cooperación entre Ciudades (AL-LAs).

El **Área Metropolitana de Barcelona (AMB)** es la administración pública del territorio metropolitano de Barcelona, que ocupa 636 km² y está compuesto por 36 municipios con más de 3,2 millones de habitantes. La acción internacional del AMB tiene como objetivo ofrecer nuevas oportunidades de mejora, innovación y conocimiento a los municipios, actores institucionales, agentes económicos y sociales en el territorio metropolitano, así como impulsar el AMB a nivel internacional, como una institución líder en términos de gobernanza metropolitana y prestación de servicios de calidad a los ciudadanos.

El **Institut Barcelona d'Estudis Internacionals (IBEI)** es un instituto interuniversitario creado en 2004 como iniciativa conjunta entre cinco universidades públicas del área metropolitana de Barcelona para promover la formación de posgrado y la investigación en política y relaciones internacionales. Posteriormente se unieron cinco instituciones que también creen en la misión del Instituto y en la importancia de promover el conocimiento científico con el fin de fomentar la comprensión de los retos a la gobernabilidad en el mundo contemporáneo. El IBEI se ha consolidado y tiene un alto nivel de reconocimiento internacional y europeo por sus investigaciones académicas.

La **Alianza Euro Latinoamericana de Cooperación entre Ciudades (AL-LAs)** es una red de ciudades y gobiernos locales que impulsan una nueva forma de acción y cooperación internacional desde lo local, acompañando y fortaleciendo lo que ha denominado «La irreversible internacionalización de los gobiernos locales».

Bajo el liderazgo del Gobierno de la Ciudad de México, en AL-LAs participan las ciudades de Belo Horizonte, Río de Janeiro y el Gobierno del Estado de Minas Gerais (Brasil), Lima (Perú), Madrid (España), Medellín (Colombia), Montevideo (Uruguay), París (Francia) y Quito (Ecuador), así como las redes europeas de Ciudades Unidas de Francia y el Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional, España.

Redacción

Dr. Juan Pablo Soriano (profesor asociado del IBEI)
Àrea Metropolitana de Barcelona (AMB), Àrea d'Internacional i de Cooperació
Alianza Euro-Latinoamericana de Cooperación entre Ciudades (AL-LAs)

Coordinación editorial

Àrea Metropolitana de Barcelona (AMB), Oficina Tècnica de Gerència

Diseño y maquetación

Àrea Metropolitana de Barcelona (AMB), Servei de Comunicació
Estudi Gràfic El Prat

Barcelona, noviembre 2016

Contenido del informe

1. Presentación	5
2. Objetivos del seminario	7
3. Metodología y contenido de las sesiones	9
4. Temas destacados en el taller de expertos internacionales	11
5. Resumen de las intervenciones realizadas en el taller y en la conferencia internacional.	15
5.1. Resumen de las intervenciones en el taller.	15
5.1.1. Sesión 1. La internacionalización como política pública: legalidad y legitimidad de la acción exterior	15
5.1.2. Sesión 2. La internacionalización estratégica: prioridades sectoriales y territoriales, proyectos estratégicos, rendición de cuentas y medición del impacto	20
5.1.3. Sesión 3. Internacionalización metropolitana: la singularidad de la asociación entre la ciudad capital, los municipios vecinos, y otros actores económicos y sociales	23
5.2. Resumen de las intervenciones de la conferencia internacional	27
5.2.1. Intervención inaugural a cargo del Sr. Alfred Bosch, vicepresidente de relaciones internacionales y cooperación del área metropolitana de Barcelona	27
5.2.2. Conferencia inaugural del Dr. Simon Curtis: “La metrópolis global y el orden mundial”	27
5.2.3. Panel 1. Las estrategias de internacionalización de las grandes metrópolis: encaje en el contexto político nacional e internacional ..	28
5.2.4. Panel 2. El impacto de las estrategias de internacionalización: ejes y proyectos prioritarios, articulación con los actores del territorio y rendición de cuentas	29
5.2.5. Conclusiones	31

1. Presentación

El Área Metropolitana de Barcelona (AMB), el Instituto de Barcelona de Estudios Internacionales (IBEI) y la Alianza Euro-Latinoamericana de Cooperación entre Ciudades (AL-LAs) organizaron un seminario internacional en Barcelona para reflexionar y debatir sobre la acción internacional de los gobiernos metropolitanos. El evento, que se celebró los días 7 y 8 de julio del 2016, tuvo como objetivo general analizar y discutir las estrategias internacionales de los gobiernos metropolitanos como política pública, y la forma en que dichas estrategias se establecen en colaboración con los agentes económicos, políticos y sociales relevantes¹.

Este seminario se desarrolló en el marco de los trabajos preparatorios de la Cumbre de la Naciones Unidas sobre Vivienda y Desarrollo Urbano, Hábitat III, prevista en Quito, Ecuador, en octubre de 2016. En este contexto, durante el seminario la representación de AL-LAs presentó una declaración política sobre el papel de los gobiernos locales en la agenda global, que se compartió con los expertos presentes.

De acuerdo con el Grupo de Trabajo Global sobre Gobiernos Locales y Regionales (Global Taskforce of Local and Regional Governments - GTF²), como se reconoce en el Informe Cardoso 2004, «las autoridades locales han venido desempeñando un papel cada vez más relevante en los debates políticos y en la consecución de los objetivos generales de las Naciones Unidas». Sin embargo, aunque los gobiernos locales son un actor importante para la Organización de la Naciones Unidas (ONU), siguen siendo considerados como actores no gubernamentales.

En un mundo cada vez más urbanizado se requiere un cambio de paradigma hacia una colaboración más estrecha entre los gobiernos locales y la comunidad internacional, buscando un proceso

de toma de decisiones conjunto y un diálogo más inclusivo. Para que los gobiernos locales sean capaces de contribuir y comprometerse plenamente con el éxito de la agenda internacional, la nueva relación debe incluir un asiento en la mesa de toma de decisiones. El GTF propone la adopción de nuevos mecanismos de gobernanza global después de Hábitat III. La idea es que los gobiernos locales desempeñen un papel central en la aplicación de la Nueva Agenda Urbana, no sólo liderando el proceso a nivel local, sino participando además activamente en las decisiones estratégicas a nivel mundial.

Por otra parte, mientras que las grandes áreas metropolitanas han desarrollado en los últimos años una importante presencia internacional, en muchos casos lo han hecho sin tener una visión estratégica, sin un relato de ciudad claramente definido, y sin la complicidad del resto de agentes del territorio. Hoy en día, prácticamente todas las grandes ciudades tienen relaciones con varios actores internacionales; y aunque los marcos legales e institucionales pueden variar de país a país, y de ciudad en ciudad, la mayoría de las autoridades municipales y metropolitanas mantienen relaciones de cooperación con sus contrapartes globales, y establecen acuerdos con organizaciones internacionales tales como bancos de desarrollo, agencias de la ONU, empresas o fundaciones del sector privado. Algunas ciudades incluso están

1. En este informe se utilizarán de forma alternativa las palabras “agentes” o “actores” como sinónimo del vocablo en inglés stakeholders.

2. El Grupo de Trabajo Global de Gobiernos Locales y Regionales (GTF) es un mecanismo de coordinación que reúne a las principales redes internacionales de gobiernos locales para llevar a cabo actividades conjuntas de promoción en relación con los procesos de políticas internacionales, en particular la agenda del cambio climático, los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y Hábitat III. El GTF fue creado en 2013 por iniciativa del Presidente de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU).

comenzando a adentrarse en cuestiones de política exterior, tradicionalmente reservadas a las autoridades nacionales; la crisis de los refugiados en Europa es un ejemplo de esto, y algunas ciudades han presentado propuestas de acción incluso antes que lo hicieran los gobiernos de sus países.

Asimismo, la internacionalización de las metrópolis se ha vuelto cada vez más compleja, rica y diversa. Inicialmente, sus iniciativas en los asuntos internacionales se limitaban a las actividades de cooperación, captación de fondos para proyectos, asistencia técnica o intercambio de experiencias. En la actualidad, la internacionalización está vinculada a todos los aspectos de la vida en una ciudad; ya sean el desarrollo económico y la atracción de

inversiones, la atracción de talento, el aumento del turismo, la organización de eventos internacionales, la gestión de la marca ciudad, la sostenibilidad y la resiliencia urbana, la seguridad pública, o la acción humanitaria, entre otras cuestiones.

La próxima Conferencia de Naciones Unidas sobre vivienda y desarrollo urbano sostenible, Hábitat III, reclamará la participación de las ciudades en la aplicación de la Nueva Agenda Urbana. Sin embargo, muy pocas ciudades y áreas metropolitanas están provistas de una política pública de relaciones internacionales que les permita hacer un seguimiento y dar cumplimiento a los compromisos internacionales con seguridad jurídica, legitimidad, priorización de estrategias y visión a largo plazo.

2. Objetivos del seminario

El seminario planteó tres objetivos principales. En primer lugar, conocer, discutir e intercambiar experiencias y buenas prácticas sobre las estrategias y políticas de internacionalización de metrópolis y grandes ciudades. En segundo lugar, difundir las estrategias de internacionalización implementadas por varios gobiernos metropolitanos. Y en tercer lugar, contribuir a las discusiones sobre el papel

que deben desempeñar las ciudades y los gobiernos locales en la agenda global contemporánea.

A fin de cumplir con estos objetivos se trazaron unos ejes de debate y reflexión distribuidos en dos días de trabajo: el jueves 7 de julio se realizó un taller a puerta cerrada con expertos, y el viernes 8, una conferencia internacional abierta al público.



3. Metodología y contenido de las sesiones

El taller del 7 de julio se planteó como un espacio de reflexión estratégica, para compartir experiencias y discutir los elementos clave que deben marcar la agenda política y estratégica de las relaciones internacionales de las ciudades y de los gobiernos metropolitanos. El taller, en el que participaron más de cuarenta expertos internacionales, llevó por título «Áreas metropolitanas y la agenda global: las estrategias de relaciones internacionales de las grandes ciudades y áreas metropolitanas como política pública». Los participantes expusieron sus experiencias prácticas y plantearon ejemplos concretos de las estrategias de internacionalización de sus ciudades y áreas metropolitanas.

Asimismo, el taller se planteó como una contribución al proceso de preparación de un posicionamiento político titulado «Un lugar en la mesa global: los gobiernos locales como tomadores de decisiones en la Agenda Global», que presentarían AL-LAs y el GTF en Quito, en octubre del 2016, con el apoyo del Instrumento de Política Exterior de la Comisión Europea. Ese documento será una aportación para la implementación de la Nueva Agenda Urbana y para las políticas y acciones que le seguirán, y que afectarán a casi todos los aspectos de planificación, desarrollo y financiación de las zonas urbanas.

Con la ayuda de un moderador, las tres sesiones del taller estuvieron dedicadas a analizar y discutir una serie de preguntas clave. La primera sesión, que llevó por título «La internacionalización como política pública: legalidad y legitimidad de la acción exterior», fue moderada por un representante de AL-LAs. La segunda sesión abordó el tema de «La internacionalización estratégica: prioridades sectoriales y territoriales, proyectos estratégicos, rendición de cuentas y medición del impacto» y fue moderada por un representante del IBEI. La tercera sesión versó sobre «Internacionalización

metropolitana: la singularidad de la asociación entre la ciudad capital, los municipios vecinos, y otros actores económicos y sociales» y fue moderada por un representante del AMB. El taller concluyó con una sesión en la que se resumieron las orientaciones generales y las ideas que se habían discutido.

En el taller participaron representantes de diferentes gobiernos locales y metropolitanos, de organismos privados, del tercer sector y del mundo académico. Estuvieron representadas las ciudades de Barcelona, Belo Horizonte, El Prat de Llobregat, Lyon, Johannesburgo, Lima, Medellín, México, Montevideo, Montreal, Manchester, Nueva York, São Paulo, Seúl, Turín, Viena y Viladecans. Participaron expertos del Área Metropolitana de Barcelona y la Diputación de Barcelona, Minas Gerais, Euclid, FAMSI, el Institut Barcelona d'Estudis Internacionals, Metropolis, PIMEC (Micro, Petita i Mitjana Empresa de Catalunya), Tornos Abogados, Smart City World Expo, Pla Estratègic Metropolità de Barcelona, Port de Barcelona y Transports Metropolitanos de Barcelona (TMB), entre otros.

Por otra parte, el viernes 8 de julio se realizó un evento abierto al público titulado «Conferencia internacional sobre las estrategias internacionales de las áreas metropolitanas».

Durante la conferencia los ponentes presentaron sus puntos de vista y experiencia sobre las estrategias internacionales de las grandes ciudades y áreas metropolitanas. La jornada comenzó con unas palabras de bienvenida del Sr. Alfred Bosch, vicepresidente de Relaciones Internacionales y de Cooperación del AMB, y continuó con la ponencia magistral «La metrópolis global y el orden mundial», a cargo del Dr. Simon Curtis, Senior Fellow on Global Cities, del Chicago Council on Global Affairs, y profesor de Política Internacional en la Universidad de East Anglia (Reino Unido).

Posteriormente, la discusión se desarrolló en dos paneles de debate en los que algunos de los expertos que participaron en el taller del primer día presentaron sus experiencias en torno al tema de «Las estrategias de internacionalización de las grandes metrópolis: encaje en el contexto político nacional e internacional», y sobre «El impacto de las estrategias de internacionalización: ejes y proyectos prioritarios, articulación con los actores del territorio y rendición de cuentas». La conferencia finalizó con una sesión de clausura a cargo de Jacint Jordana, director del Institut Barcelona d'Estudis Internacionals, y de Oriol Illa, director de Relaciones Internacionales y de Cooperación del Área Metropolitana de Barcelona.

Las presentaciones del Panel 1 estuvieron guiadas por las siguientes preguntas: ¿Qué papel pueden tener las ciudades y áreas metropolitanas de la agenda global? ¿En qué medida contar con una estrategia de internacionalización les ayuda a cumplir este papel? ¿Debe la acción internacional de los gobiernos locales desarrollarse como una política pública estratégica y de largo plazo? Participaron como ponentes: Jan Erasmus, director de Estrategia y Relaciones Internacionales de la ciudad de Johannesburgo; Henri-Paul Normandin, director de Relaciones Internacionales de la ciudad de Montreal; Jaime Salinas, concejal metropolitano y presidente del Comité de Relaciones Internacionales y Cooperación de la Municipalidad de Lima; Robert Kissack, jefe de estudios, profesor

adjunto y coordinador del Máster en Relaciones Internacionales del IBEI, y Andreas Launer, jefe de la Oficina de Estrategia y Coordinación Internacional de la ciudad de Viena. Octavi De la Varga, director ejecutivo de Metrópolis, actuó como moderador.

Las presentaciones del Panel 2 estuvieron guiadas por las siguientes preguntas: ¿Cuál es el impacto de la acción internacional de los gobiernos metropolitanos? ¿Cómo se puede trabajar en colaboración con los agentes locales (actores económicos, el mundo académico, la sociedad civil, etc.)? ¿Cuáles son los beneficios de dicha colaboración? Participaron como ponentes: Eugene Zapata, coordinador de AL-LAs y asesor internacional del gobierno de la Ciudad de México; Gianluca Galletto, ex-director de Asuntos Internacionales de la New York City Economic Development Corporation; Christophe Meunier, responsable de la Oficina de Relaciones Internacionales de la Autoridad Metropolitana de Lyon; María Luisa Zapata, directora adjunta de Gestión del Conocimiento en la Agencia de Cooperación e Inversión, Área Metropolitana de Medellín, y Alison Gordon, directora de desarrollo de proyectos en New Economy Manchester. Xavier Tiana, responsable de Relaciones Internacionales del AMB, realizó las tareas de moderador.

La conferencia abierta al público contó, además, con las aportaciones de expertos de Belo Horizonte, Minas Gerais, Montevideo, Sao Paulo y Turín.

4. Temas destacados en el taller de expertos internacionales

A continuación, se presentan los temas más destacados por los participantes en el Taller de expertos internacionales. Un resumen de las reflexiones, experiencias y propuestas planteadas por cada uno de los participantes, se puede revisar en el siguiente apartado.

i. Relevancia del marco legal en la acción exterior.

Cada ciudad y cada país son diferentes, y esto determina las distintas atribuciones y herramientas que tienen las ciudades y áreas metropolitanas en sus relaciones internacionales. El hecho de que no exista un marco legal específico no debe ser un obstáculo insalvable. Cuando no existe un mandato claro y específico, se deben aprovechar las ventanas de oportunidad que ofrece el marco legal para potenciar la internacionalización de las ciudades y áreas metropolitanas. No obstante, en un mundo globalizado las ciudades y áreas metropolitanas ya son, de facto, actores internacionales; y son crecientemente importantes. Además, las características y contenido de la agenda global hacen necesaria la colaboración de estos actores en la búsqueda de soluciones a cuestiones como promover el desarrollo sostenible, luchar contra la pobreza y la exclusión social, mitigar las consecuencias del cambio climático, hacer frente al reto que suponen las migraciones masivas, reducir la radicalización y la violencia, y promover la resiliencia ante catástrofes, entre otras cuestiones.

ii. Importancia de la legitimidad en la acción exterior. Un elemento muy relevante en las relaciones internacionales de las ciudades es la legitimidad de su acción exterior. Dicha legitimidad es fundamental para fortalecer y dar continuidad a la estrategia gubernamental, y puede obtenerse a través de diversos mecanismos: foros de participación con distintos stakeholders, rendición de cuentas, generación de resultados positivos y concretos relacionados con las prioridades de los distintos agentes del territorio.

iii. Resultados de la participación de las ciudades en foros internacionales. Es muy importante la participación en foros internacionales en tanto que en ellos se pueden intercambiar ideas, compartir experiencias o desarrollar soluciones a problemas comunes. Además, las ciudades y las zonas metropolitanas se fortalecen cuando actúan a través de redes internacionales. Asimismo, los foros internacionales son espacios para una reflexión compartida sobre el futuro de las ciudades y su papel en la agenda global.

iv. Financiación de las estrategias de internacionalización. Uno de los grandes retos de la internacionalización de las ciudades es obtener una financiación adecuada. En muchas ocasiones la inversión en este tema se ve como un gasto innecesario del presupuesto público. El gran reto es convencer a las autoridades municipales y a la sociedad civil en general, de los beneficios que pueden derivarse de una estrategia de internacionalización bien diseñada e implementada. En los casos en que es muy difícil asegurar la financiación pública, se pueden buscar mecanismos de colaboración con agentes privados, a fin de que financien parte de la estrategia o actividades puntuales.

v. Importancia del liderazgo político. Es fundamental convencer al liderazgo político de una ciudad, o de un área metropolitana, de los resultados positivos que se pueden derivar de una estrategia de internacionalización correctamente diseñada e implementada. Pero también es importante reconocer que existen preocupaciones y presiones institucionales, financieras y electorales que en ocasiones impiden a los líderes políticos percibir los beneficios que puede obtener la ciudadanía de un proceso de internacionalización. Al respecto, se requiere brindarles ejemplos concretos de resultados positivos que se obtendrían mediante la internacionalización planificada de sus ciudades o zonas metropolitanas.

vi. **Estrategias de internacionalización multidimensionales y transversales.** La internacionalización de una ciudad o de un área metropolitana no debe ser vista únicamente desde su dimensión económica. Se deben considerar también cuestiones de desarrollo social, solidaridad internacional, educación, cultura, ciencia, medioambiente, entre otras. Asimismo, la internacionalización es un proceso que idealmente debe implicar a todas las áreas del gobierno, no únicamente a aquellas designadas como las responsables de las relaciones internacionales. En un mundo cada vez más interdependiente y globalizado, prácticamente todas las áreas de gobierno de una ciudad tienen una dimensión internacional. La estrategia de internacionalización debe estar estructurada de forma multidimensional y transversal.

vii. **'Marca' internacional de la ciudad.** La definición de una marca de ciudad plantea retos importantes. No debe tener solo un objetivo económico, debe estar basada en los valores y la cultura de la ciudad, tiene que conectar con las aspiraciones de las personas que viven en ella. Las estrategias de branding o 'creación de marca' de una ciudad no funcionarán si no cuentan con el apoyo de los distintos stakeholders del territorio. La marca de una ciudad también puede incluir un compromiso con temas como la lucha contra la pobreza, las desigualdades y la exclusión social. Un reto importante es cambiar una 'marca negativa', como cuando se intenta desvincular a una ciudad de fenómenos de violencia.

viii. **Participación de stakeholders en las estrategias de internacionalización.** Se deben crear mecanismos para recoger las opiniones, intereses y preocupaciones de los agentes clave del territorio. Y se debe buscar un diálogo continuo; solamente así defenderán y harán suya la estrategia. Una estrategia diseñada y dirigida desde el gobierno, sin la participación de los stakeholders, probablemente no será exitosa, ni generará simpatía o respaldo ciudadano. Asimismo, en la evaluación de la estrategia de internacionalización es importante contar con las valoraciones que hacen los agentes clave. Sin embargo, es importante reconocer que será muy difícil satisfacer a todos los agentes relevantes, ya sean locales o internacionales. Es importante destacar que los stakeholders cuya

actividad primordial está relacionada con el desarrollo o la inversión económica no son los únicos agentes relevantes en el diseño e implementación de una estrategia de internacionalización; los sectores culturales, académicos o las ONG para el desarrollo también son muy importantes.

ix. **Los stakeholders internacionales.** Se pueden diseñar estrategias para identificar, atraer e incorporar en las estrategias de internacionalización a stakeholders internacionales. Sin embargo, es importante tener claro que, en mundo cada vez más globalizado e interdependiente, esos actores internacionales también tenderán a pedir una rendición de cuentas sobre el resultado de las acciones de internacionalización.

x. **Comunicación con la ciudadanía.** Es fundamental difundir entre la ciudadanía la relevancia de la internacionalización de las ciudades y zonas metropolitanas. Se debe generar conciencia ciudadana sobre la importancia de los esfuerzos de internacionalización. Y se debe mostrar que dichas estrategias son cercanas a las necesidades de los ciudadanos y que generan resultados positivos para mejorar sus oportunidades de todo tipo. Para ello, es importante diseñar estrategias de comunicación centradas en los beneficios y los resultados concretos para diversos grupos de stakeholders. Además, esa información debería ser transmitida de forma clara, efectiva y sencilla. Asimismo, es importante informar a empresas y actores de la sociedad civil sobre cómo pueden aprovechar las herramientas institucionales diseñadas para potenciar la internacionalización de sus actividades.

xi. **Actores de la sociedad civil.** Su participación es clave en el diseño de las estrategias de internacionalización: contribuyen a identificar necesidades de distintas áreas del territorio; promueven ciudades más incluyentes; participan en redes internacionales que pueden ser aprovechadas en las iniciativas de internacionalización, y pueden ayudar a construir las capacidades de internacionalización de gobiernos de ciudades pequeñas y medianas, entre muchas otras cuestiones.

xii. **Continuidad de las estrategias de internacionalización.** A fin de promover la continuidad y la sostenibilidad de las estrategias de

internacionalización se pueden establecer alianzas con diferentes stakeholders. Además, se pueden promover mecanismos legislativos y de política pública para intentar institucionalizar la estrategia y sus mecanismos de actuación.

xiii. Impacto de los cambios internacionales.

Es importante contar con mecanismos para reajustar una estrategia ante cambios rápidos en el contexto internacional. Si es necesario reajustar la estrategia debe intentarse no generar incertidumbre innecesaria entre los diferentes stakeholders, locales e internacionales, y cumplir con los compromisos establecidos.

xiv. Cuerpo diplomático. A pesar de que las agendas internacionales de los estados y las ciudades suelen seguir cursos diferentes, se pone de manifiesto que cada vez más personas pertenecientes al cuerpo diplomático de los estados pasan a trabajar para las ciudades, lo cual enriquece las perspectivas y el trabajo que realizan.

xv. Importancia de la rendición de cuentas (accountability). Una estrategia adecuada de rendición de cuentas fortalece la legitimidad de la acción internacional de las ciudades y zonas metropolitanas y potencia el respaldo ciudadano. La rendición de cuentas se facilita cuando hay una estrategia de internacionalización con objetivos claros y cuando los intereses de los distintos stakeholders han sido tomados en cuenta en el diseño de la estrategia.

xvi. Aprovechar las redes sociales. Las redes sociales pueden ser aprovechadas para crear mecanismos innovadores de participación en el diseño y evaluación de las estrategias de internacionalización, como plataformas de distribución de información en los procesos de rendición de cuentas, y para tener un contacto directo e inmediato con diferentes stakeholders locales e internacionales, entre otras cuestiones.

xvii. Construcción de indicadores. Es importante desarrollar indicadores que permitan hacer análisis cuantitativos y cualitativos del impacto de las estrategias de internacionalización. Se pueden adoptar indicadores internacionales, o también

se puede colaborar con el sector académico local para generar herramientas que permitan evaluar las estrategias de internacionalización a partir de las realidades locales concretas. Asimismo, se deben utilizar indicadores que permitan valorar la implementación de una estrategia en el corto, mediano y largo plazo.

xviii. Retos de la coordinación metropolitana. La gestión de las áreas metropolitanas plantea el reto de poner en común varios intereses y estrategias de internacionalización de todos sus miembros, ya sean actores gubernamentales o actores no gubernamentales. Por eso se hace necesario fomentar una reflexión sobre la gobernanza de las ciudades desde una aproximación metropolitana, y en un contexto internacional en el que el papel de las ciudades y zonas metropolitanas es cada vez más relevante ante los retos que plantea la agenda global.

xix. Retos para las ciudades pequeñas y medianas. Las ciudades pequeñas y medianas afrontan dificultades añadidas a la hora de diseñar e implementar una estrategia de internacionalización. Dichas dificultades están relacionadas con: una financiación limitada; falta de capacidad institucional para definir intereses y diseñar la estrategia; recursos humanos poco formados en materia de relaciones internacionales y funcionamiento de organismos internacionales, y dificultades para lograr el respaldo y participación de los stakeholders relevantes, entre otras cuestiones.

xx. Infraestructuras como motores del desarrollo y la internacionalización. Los puertos, aeropuertos y otros proveedores de servicios clave, no deben ser vistos solamente como infraestructuras del territorio; son agentes promotores del crecimiento, la inversión y el desarrollo. Por su propia naturaleza, contribuyen a la internacionalización de las ciudades y zonas metropolitanas.

5. Resumen de las intervenciones realizadas en el taller y en la conferencia internacional

A continuación, se presenta un resumen de las intervenciones que se realizaron durante el taller del jueves 7 de julio, y durante la conferencia del viernes 8. Es importante destacar que esta sección del informe no tiene como objetivo presentar una versión exacta de todas las intervenciones. El objetivo de los resúmenes es destacar algunas de las reflexiones, experiencias y propuestas que compartieron los participantes durante sus intervenciones.

5.1. Resumen de las intervenciones en el taller

Al inicio de la jornada de trabajo los representantes de las instituciones organizadoras intervinieron para dar la bienvenida a los participantes y para exponer los objetivos, la relevancia y el contexto internacional en el que se realizaba el taller. En nombre del IBEI tomó la palabra Juan Pablo Soriano, en nombre del AMB tomó la palabra Oriol Illa, y en nombre de AL-LAs tomó la palabra Eugene Zapata. A continuación, se realizó una ronda de presentaciones en la que los participantes también hicieron referencia a los siguientes temas:

- Los principales objetivos y retos de cada organización respecto a la internacionalización de las ciudades y áreas metropolitanas.
- La importancia del intercambio de ideas y experiencias entre gobiernos, académicos, think tanks, empresas y organizaciones de la sociedad civil (tercer sector).
- La oportunidad que suponía que el taller se realizase en momento clave para fortalecer la voz de los gobiernos metropolitanos y de las ciudades en el escenario global.
- El hecho de que varias ciudades participantes recientemente habían completado sus nuevas estrategias de internacionalización.



5.1.1. Sesión 1. La internacionalización como política pública: legalidad y legitimidad de la acción exterior

Moderador: **Eugene Zapata**, Coordinador del Proyecto AL-LAs, Gobierno de la Ciudad de México

El moderador introdujo el tema principal destacando las siguientes cuestiones:

- La interconexión de la agenda internacional en un mundo cada vez más globalizado.
- La necesidad de una nueva forma de pensar el papel de las ciudades y metrópolis en los asuntos globales, y la importancia de enfatizar que las ciudades pueden hacer avanzar los temas de la agenda global.
- Las dificultades que supone consolidar un espacio para las ciudades en la mesa de decisiones a nivel internacional cuando no todos los actores, nacionales e internacionales, comparten la necesidad de incorporar a los gobiernos de las ciudades en ese espacio.
- La necesidad de reflexionar sobre la legitimidad y legalidad de la acción internacional de las ciudades y áreas metropolitanas.

Andreas Launer, jefe de la Oficina de Estrategia y Coordinación Internacional de Viena

Planteó que no es posible generalizar a nivel global sobre la legalidad de la acción internacional de las ciudades, puesto que en cada ciudad y en cada país se dan casos distintos. En cada estado el marco legal asigna distintas capacidades y poderes a las ciudades y a las metrópolis. Asimismo, señaló que cuando una ciudad tiene una 'marca' (brand) muy reconocida a nivel internacional esto le permite tener mayor impacto en el escenario global.

Stephania Aleixo, secretaria municipal adjunta de Relaciones Internacionales de Belo Horizonte

Comentó que Belo Horizonte tiene un nuevo marco legal que regula el papel de las ciudades y metrópolis, pero no incluye las relaciones internacionales. Señaló que en tanto que la legislación no prohíbe, ni autoriza, las relaciones internacionales de las ciudades en Brasil, se deben aprovechar las ventanas de oportunidad para potenciar la internacionalización de las ciudades. Por otra parte, comentó que, en materia de política pública, incorporarse a organizaciones internacionales de ciudades es muy importante a fin de impulsar nuevas ideas para lograr un mayor papel internacional. Finalmente, resaltó las dificultades que supone consolidar una política pública en materia de internacionalización de las ciudades, incluida su financiación.

Henri-Paul Normandin, director de Relaciones Internacionales de la ciudad de Montreal

Planteó que, hasta hace poco, para las esferas diplomáticas la representación internacional de las ciudades no era algo relevante; sin embargo, esto está cambiando debido a las características de la agenda global, que plantea una serie de retos interdependientes. Asimismo, señaló que los problemas comunes que afrontan las grandes metrópolis generan la necesidad de intercambiar experiencias entre ciudades de distintas partes del mundo. Finalmente, resaltó que en caso de países donde no exista un marco legal específico para la internacionalización de sus ciudades, esto no debe verse como un obstáculo insalvable; las ciudades deben promover sus intereses y buscar un espacio en la agenda global.

Fortunata Armocida, responsable de Asuntos Internacionales y Proyectos Europeos de la ciudad de Turín

Señaló que Turín tiene una creciente participación en asuntos internacionales y que cuenta con distintos instrumentos, tales como acuerdos de hermanamientos con distintas ciudades del mundo. Sin embargo, Turín es una ciudad que quiere incrementar aún más su papel en asuntos globales a través de su plan estratégico para las relaciones internacionales. Asimismo, planteó que, aunque en un momento de crisis económica es difícil asegurar la financiación de las estrategias de internacionalización, los proyectos financiados por la Unión Europea (por ejemplo, en cultura y deportes) pueden ayudar a las ciudades europeas a fortalecer su internacionalización. También comentó que se deben promover espacios de diálogo para re-imaginar la relación de la ciudad con distintos actores privados y públicos, y para repensar el papel que las ciudades pueden tener en las organizaciones internacionales.

Marina Jarque, directora de Comunicación Corporativa y Relaciones Internacionales del Ayuntamiento de Viladecans

Destacó que es muy importante difundir entre la ciudadanía la relevancia de la internacionalización de una ciudad y generar conciencia respecto a que las relaciones internacionales no son un gasto innecesario, pues son una herramienta que puede contribuir a obtener recursos de todo tipo para solucionar los problemas locales. Asimismo, señaló que se deben diseñar estrategias de comunicación adecuadas para difundir esos planteamientos entre la ciudadanía. También resaltó que los trabajadores públicos responsables de la internacionalización de su ciudad deben contar con una preparación adecuada en términos de conocimiento de idiomas y formación en Relaciones Internacionales. Por otra parte, comentó que obtener financiación para su internacionalización es un reto añadido para las ciudades pequeñas. Finalmente, destacó que para que una estrategia sea exitosa es fundamental incorporar a los distintos stakeholders del territorio en la elaboración de las estrategias de internacionalización.

Marcos Campagnone, director de Gestión de Proyectos de la Empresa Paulista de Planificación Metropolitana del estado de São Paulo

Enfatizó que la cooperación internacional es necesaria para aprender de otras regiones del mundo y buscar soluciones a los problemas que tienen las áreas metropolitanas. Asimismo, señaló que es muy importante estimular la consciencia ciudadana sobre la importancia de los esfuerzos que hacen muchas ciudades para afrontar problemas comunes desde una perspectiva metropolitana, y sobre los retos que implica la colaboración entre metrópolis de distintas partes del mundo.

Felip Roca, secretario general de Metrópolis

Señaló que intercambiar experiencias con otras regiones ya es en sí mismo un ejercicio de política pública, y que es importante crear una 'comunidad de conocimiento' sobre las experiencias de distintas ciudades y regiones metropolitanas que afrontan retos similares. Asimismo, indicó que una estrategia de internacionalización que sea efectiva debe incluir a todas las áreas del gobierno de una ciudad, no solamente a las de relaciones internacionales, porque estar en contacto con el mundo debe ser un esfuerzo transversal de toda la administración.

Nelson Fernández, director de Relaciones Internacionales y Cooperación de la Intendencia de Montevideo

Comentó que las iniciativas de internacionalización de Montevideo tienen una larga historia de más de veinte años, cuando se tomó la decisión de buscar oportunidades 'más allá de los muros de la ciudad'. Añadió que, si bien la ciudad no tiene una autonomía clara para actuar en relaciones internacionales, esto no fue un obstáculo para que las autoridades de la ciudad tomaran la decisión de involucrarse más con el exterior. Para esto, señaló, es fundamental que los gobiernos municipales tengan un staff preparado para la internacionalización. Por otra parte, resaltó una paradoja: cuando las ciudades buscan obtener recursos económicos en el exterior, o mejorar el comercio, o incrementar el turismo, no hay quejas; pero si las ciudades intentan actuar en otras áreas, comienzan a ser controladas por las autoridades centrales, debido al temor

de éstas a perder el control de la representación internacional. Finalmente, planteó que para que la acción internacional de las ciudades obtenga legitimidad es importante que la estrategia de internacionalización se mantenga cercana a las necesidades de los ciudadanos y que exista una comunicación constante entre los gobiernos y los diferentes agentes.

Christophe Meunier, responsable de la Oficina de Relaciones Internacionales de la Autoridad Metropolitana de Lyon

Comentó que ante la frustración que existe con el trabajo de ciertas organizaciones internacionales, y ante los nuevos retos de un sistema internacional muy complejo, se abre una etapa de mayor relevancia de las ciudades en la arena internacional. Señaló que cada ciudad tiene que definir sus prioridades estratégicas e involucrar a los actores locales y a sus representantes electos. Asimismo, planteó que es necesario que las estrategias de internacionalización de las ciudades y de los gobiernos metropolitanos tomen en cuenta a la diversidad de actores que son relevantes en el nivel local.

Sergi Alegre, teniente de alcalde del Ayuntamiento de El Prat de Llobregat y concejal metropolitano del AMB

Señaló que es un error que algunos alcaldes no tomen en cuenta las relaciones internacionales debido a razones financieras, políticas o electorales, porque las ciudades se fortalecen cuando actúan a través de redes internacionales. Asimismo, indicó que es importante reflexionar sobre qué impacto tiene la globalización en las ciudades, y cómo se puede hacer frente a esas cuestiones. Por otra parte, identificó tres modelos de internacionalización de los gobiernos municipales. El modelo 1 es convencer a los gobiernos centrales de la necesidad de incluir a los gobiernos de las ciudades y zonas metropolitanas en la mesa de los asuntos globales, pero no todos los gobiernos centrales quieren aceptar esta opción. El modelo 2 implica crear un poder paralelo al de los gobiernos centrales, pero este modelo no es muy conveniente porque genera problemas de todo tipo. Finalmente, el modelo 3 implica crear redes internacionales de cooperación

entre ciudades a fin de defender sus intereses, en diferentes niveles y en distintos lugares, y ser tomadas en cuenta por los gobiernos centrales.

Gianluca Galletto, ex-director de asuntos internacionales de la New York City Economic Development Corporation

Resaltó que en Estados Unidos las presiones y realidades del mercado interno tienen un fuerte impacto en cómo los gobiernos perciben la necesidad de internacionalización. Asimismo, planteó que para que una estrategia de internacionalización sea exitosa, tanto el marco institucional como el papel del liderazgo político son muy importantes. Por otra parte, señaló que para muchas ciudades y áreas metropolitanas, como la de Nueva York, gestionar la diversidad de intereses y actores es un reto muy importante. También comentó que si bien es importante que las ciudades y áreas metropolitanas tengan un asiento en la mesa donde se discuten los temas globales, es fundamental crear una marca para las ciudades que les permita difundir información sobre sí mismas. Finalmente, planteó que es fundamental reflexionar sobre cómo el liderazgo político de las ciudades puede manejar las presiones públicas, sobre todo las que se manifiestan a través de los medios de comunicación, que surgen al elaborar e implementar una estrategia de internacionalización, metropolitana o de una ciudad.

María Luisa Zapata, subdirectora de Gestión del Conocimiento, Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana

Planteó que a veces el reto no es crear 'una marca' para una ciudad, sino cambiarla. Señaló que en el caso de Medellín el reto era cambiar 'una marca' vinculada a la violencia. Asimismo, señaló que en la creación de una estrategia de internacionalización es importante convencer a los actores, internos y externos, y para ello es necesario conocer y entender sus preocupaciones y la diversidad de perspectivas y prioridades que plantean. Comentó también que es importante diferenciar entre política pública y estrategia de internacionalización, en tanto que a veces puede haber estrategia sin política pública de internacionalización. Apuntó, además, que para que una estrategia de internacionalización sea exitosa y tenga un impacto positivo en los ciudadanos, es

importante buscar la continuidad de esa estrategia, y eso se logra cuando las instituciones de gobierno están convencidas de que la internacionalización les facilita conocer las experiencias positivas de otras ciudades, y de que la cooperación internacional añade valor a una ciudad. Finalmente, destacó que la coordinación metropolitana plantea un reto importante, porque en muchas ocasiones las distintas administraciones que conforman un área metropolitana no comparten una misma visión sobre los asuntos prioritarios.

Alison Gordon, directora de Desarrollo de Proyectos en New Economy Manchester

Indicó que es fundamental tener en cuenta los cambios que se producen en el contexto internacional a la hora de diseñar e implementar una estrategia de internacionalización. Planteó que, en el caso de la ciudad de Manchester, ante un entorno cambiante como el que supondrá la salida del Reino Unido de la Unión Europea, las prioridades pueden ajustarse, pero no pueden cambiarse de un día para otro, porque se generaría incertidumbre entre los agentes locales y globales; las prioridades se mantienen, pero los medios cambian. Por otra parte, destacó que en países muy centralizados la ciudad global es la capital del estado, como lo es Londres en el Reino Unido, y esto plantea un reto importante para otras ciudades relativamente más pequeñas, como Manchester. También señaló que, aunque es importante tener en cuenta que cada ciudad y cada área metropolitana del mundo tienen un marco de competencias específico, la creación de redes internacionales de políticas públicas (policy networks) permite que la internacionalización fortalezca a todas las áreas de gobierno de las ciudades. Finalmente, comentó que en el caso del desarrollo de una marca de ciudad para Manchester, además de enfatizar las oportunidades de negocio, los elementos de promoción cultural también han sido muy importantes.

Rodrigo Perpetuo, director de la Oficina de Relaciones Internacionales de Minas Gerais

Señaló que el estado de Minas Gerais tiene un programa regional de relaciones internacionales vinculado a foros de participación social que tienen en cuenta las opiniones e intereses de los gobiernos

municipales, de la población, de las universidades, y de las empresas, entre otros agentes. También planteó una serie de retos interrelacionados: a) sensibilizar a las autoridades locales acerca de la importancia de las relaciones internacionales de su ciudad; b) convencer a los alcaldes de que es interesante apoyar la internacionalización de sus ciudades con una estrategia clara, y c) construir las capacidades de los gobiernos municipales para que puedan definir sus propias estrategias de internacionalización. Asimismo, señaló que al iniciar una estrategia de internacionalización es importante el diálogo con las autoridades nacionales y recomendó presentar dicha estrategia como un elemento de complementariedad, no de enfrentamiento, con el gobierno nacional. Finalmente, respecto a la cooperación entre áreas metropolitanas, señaló que es muy importante porque algunas prioridades y retos de las áreas metropolitanas de todo el mundo son similares: cohesión social; tensiones entre actores grandes, medianos y pequeños, y puntos de encuentro entre intereses distintos, incluso con otras áreas metropolitanas del mismo país.

Jan Erasmus, director de Estrategia y Relaciones Internacionales de la Ciudad de Johannesburgo

Indicó que es importante tener el mandato y el marco jurídico adecuados para diseñar e implementar una estrategia de internacionalización. Pero también es clave que dicha estrategia tenga un impacto positivo, que establezca objetivos concretos, y que éstos estén relacionados con las prioridades y orientaciones locales y regionales. Asimismo, resaltó que es fundamental participar en redes globales de ciudades que abarquen distintas áreas temáticas; pero apuntó que no se trata solamente de estar presentes en esas redes: hay que tomar posiciones sobre los asuntos que se discutan y colaborar para incrementar la visibilidad y la influencia de las ciudades. Finalmente, planteó que es necesario establecer un proceso de intercambio de información dentro de los gobiernos de las ciudades sobre buenas y malas experiencias en distintas áreas de la acción gubernamental en materia de internacionalización.

Jaime Salinas, concejal y presidente de la Comisión de Cooperación y Relaciones Internacionales de la Municipalidad de Lima

Manifestó que un reto importante es convencer a las autoridades de la importancia de las estrategias de internacionalización de las ciudades y áreas metropolitanas. En este sentido resaltó que se debe enfatizar que tener una estrategia de internacionalización no es un gasto del presupuesto público, sino una inversión. Asimismo, planteó que las cuestiones de liderazgo político para impulsar la internacionalización son muy importantes; y que se debe tener claridad tanto de las implicaciones positivas, como de los retos que plantea la internacionalización de una ciudad. También resaltó que, si una ciudad es la capital del estado, o del país, a veces se asume que el gobierno central se encargará de las tareas de internacionalización, pero esto no implica necesariamente desarrollar una estrategia específica, por lo cual es importante tener claridad sobre lo que implica una estrategia. Añadió, además, que uno de los principales retos de una estrategia de internacionalización es su financiación y que, cuando no la hay pública, se deben buscar mecanismos de colaboración con actores privados para que financien parte de la estrategia, o actividades puntuales. Finalmente, añadió que si bien el debate sobre la legalidad y la legitimidad de la acción internacional de las ciudades es muy relevante, considera que es más importante obtener resultados positivos y tangibles para las personas, para los ciudadanos.

Oriol Illa, director de Relaciones Internacionales y de Cooperación del Área Metropolitana de Barcelona

Expuso que tener una marca de ciudad es importante, pero que es fundamental enfatizar el hecho de que las ciudades son lugares para el desarrollo de las personas; la marca tiene que conectar con las necesidades y las aspiraciones de las personas que viven en la ciudad. Asimismo, señaló que es importante desarrollar una propuesta de internacionalización que incluya avanzar en temas tales como el combate a la pobreza, la exclusión social y la reducción de las desigualdades, porque los gobiernos locales tienen una gran oportunidad para tener un impacto positivo en todas



estas cuestiones. También argumentó que, en un contexto internacional de dura crisis económica, las estrategias de internacionalización deben encontrar un equilibrio entre coste y beneficio. Finalmente, expuso que, mediante la acción internacional de las ciudades y de los gobiernos metropolitanos, los ciudadanos tienen la oportunidad de influir en las decisiones sobre la agenda global.

Eugene Zapata, coordinador del Proyecto AL-LAS, Gobierno de la Ciudad de México

Planteó que el debate sobre la legalidad de la acción internacional de las ciudades es muy importante, pero que la realidad cotidiana de un mundo globalizado hace que las ciudades y áreas metropolitanas sean, de facto, actores internacionales cada vez más relevantes. Y por esto es fundamental diseñar estrategias de comunicación sobre la importancia de la internacionalización, dirigidas tanto al interior de la estructura gubernamental como a la opinión pública en general. Asimismo, es fundamental que los funcionarios encargados de diseñar e implementar las estrategias tengan la capacitación adecuada, en términos de manejo de idiomas, conocimientos de política internacional y funcionamiento de las principales instituciones internacionales, entre otras cuestiones. Pero

no solamente se requieren habilidades y conocimientos específicos, sino también voluntad política, porque una estrategia de internacionalización compete a todo el gobierno, no solamente a un área o departamento específico. Finalmente, añadió que los asuntos internacionales no son competencia exclusiva de los gobiernos, por lo cual es importante incluir a todos los actores de la ciudad en los proyectos e iniciativas de internacionalización, y que dichas estrategias se deben plantear objetivos de mediano y largo plazo.

5.1.2. Sesión 2. La internacionalización estratégica: prioridades sectoriales y territoriales, proyectos estratégicos, rendición de cuentas y medición del impacto

Moderador: **Juan Pablo Soriano**, profesor asociado del IBEI

Moderó la sesión de trabajo, basada en una serie de preguntas directas a los participantes.

Agustí Fernández de Losada, director de Estudios de Tornos Abogados

Comentó que la aproximación económica y la atracción de inversiones no son las únicas opciones

ni los únicos objetivos de la internacionalización de las ciudades y áreas metropolitanas. Se deben considerar también cuestiones de desarrollo y cohesión social, solidaridad internacional, educación, cultura, ciencia; todas estas áreas también pueden fortalecer la identidad internacional de una ciudad. Asimismo, planteó que las ciudades son espacios que pueden generar políticas públicas que permitan hacer frente a cuestiones críticas como las que hoy se le plantean a Europa con la crisis de los refugiados.

Josep Lluís Alay, comisionado de Relaciones Internacionales de la Diputación de Barcelona

Manifestó que no hay una sola receta para la proyección de las zonas metropolitanas; apuntó que, en las estrategias de internacionalización, además de los aspectos económicos, se deben tomar en cuenta los aspectos culturales y de patrimonio históricos que reflejan la identidad de una región. Asimismo, planteó que en la estrategia de internacionalización de un área metropolitana se deben tener en cuenta, y combinar, las fortalezas y las necesidades específicas de las distintas ciudades que forman el territorio metropolitano. Finalmente, apuntó que los cambios económicos y migratorios recientes han generado la necesidad de ampliar las áreas prioritarias de las relaciones internacionales de la Diputación de Barcelona. Si bien tradicionalmente se buscaba fortalecer las relaciones con América Latina y el Mediterráneo, hoy también es importante establecer vínculos con Asia y el África subsahariana.

Jordi Torrent, director de Estrategia del Puerto de Barcelona

Señaló que algunas infraestructuras, como los puertos, no deben verse simplemente como infraestructuras sino como promotores de negocio e inversión. Los puertos, por su propia naturaleza, son actores internacionales, y la mayoría de sus clientes son agentes internacionales, tanto públicos como privados. Asimismo, comentó que, en el caso del Puerto de Barcelona, se han venido fortaleciendo los lazos con el gobierno municipal para actuar de manera más coordinada, y que esto era muy importante para atraer inversiones y establecer prioridades locales y regionales.

Àngels Guiteras, directora ejecutiva de la Associació Benestar i Desenvolupament (ABD), y miembro de la red EUCLID

Planteó que ahora hay mucha colaboración entre los gobiernos de las ciudades y los actores del tercer sector a fin de identificar las necesidades de las distintas áreas territoriales. Señaló, además, que la internacionalización debe contribuir a crear ciudades más incluyentes y debe tomar en cuenta las prioridades de los diferentes actores interesados (stakeholders). Asimismo, comentó que hace falta fortalecer las políticas de internacionalización, y puso como ejemplo positivo el trabajo de la agencia para la competitividad de la empresa (ACCIO) de la Generalitat de Cataluña.

Pilar Conesa, presidenta de Anteverti, y comisaria del Smart City Expo World Congress

Manifestó que un reto importante es saber cuándo la estrategia de internacionalización de una ciudad está siendo exitosa y cómo medir este éxito. Apuntó que para cualquier ciudad es clave tener un plan estratégico de desarrollo que combine todas las áreas (movilidad, servicios, etc.), incluida la proyección internacional. En cuanto a los mecanismos para medir los resultados de las estrategias de internacionalización, se deben construir indicadores de desarrollo económico, calidad de vida, atracción de talento, mejora de los servicios ciudadanos, entre otras cuestiones. Apuntó que a escala internacional existen varios rankings que se pueden utilizar como indicadores de desarrollo urbano, pero las condiciones de las ciudades son muy distintas en cada región del mundo y, por lo tanto, es importante evaluar el impacto de las estrategias de internacionalización a partir de la realidad concreta de la que parte cada ciudad. Finalmente, señaló que en la última edición de la Smart City Global Expo participaron más de quinientas ciudades y que quedó claro que el evento no era únicamente sobre tecnología, sino acerca de construir alianzas para tener una visión global y transversal del futuro de las ciudades.

Oriol Estela, coordinador general del Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona

Resaltó que recientemente ha asumido la dirección del Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona y

que una de sus principales responsabilidades será evaluar lo que se ha hecho en los últimos 15 años, un período en que la ciudad y su área metropolitana han cambiado mucho, y en el que se han sumado nuevos agentes al territorio. Señaló que parte del proceso de evaluación implicará identificar a quiénes son ahora los stakeholders clave para la estrategia de internacionalización, y puso como ejemplo la necesidad de trabajar más estrechamente con el Puerto de Barcelona.

Eduard Royo, miembro del Comité Ejecutivo de PIMEC

Comentó que los actores privados deben trabajar conjuntamente con las instituciones públicas a fin de que los intereses y preocupaciones de todos los agentes del territorio se incorporen de manera correcta en las estrategias de internacionalización, tanto de las ciudades como de las zonas metropolitanas. Asimismo, planteó que los gobiernos deben facilitar una serie de condiciones que permitan a los empresarios desplegar sus iniciativas.

Henri-Paul Normandin, director de Relaciones Internacionales de la Ciudad de Montreal

Expuso que Montreal está en el proceso de actualización de su estrategia de relaciones internacionales, y que se ha buscado la participación de los distintos agentes del territorio para identificar sus intereses en el área de la internacionalización. Para ello, se mantuvieron reuniones con la comunidad empresarial, el sector cultural, el sector académico, la sociedad civil y organizaciones no gubernamentales y las instituciones deportivas. Señaló que uno de los resultados positivos del proceso de consultas es que los stakeholders perciben que el gobierno de la ciudad puede ayudarles a alcanzar sus objetivos en materia de internacionalización. Indicó que, si bien algunos agentes no habían identificado claramente sus intereses y objetivos, ni habían articulado claramente qué tipo de resultados esperaban de la acción internacional del gobierno de la ciudad, ni qué tipo de rendición de cuentas esperaban, sí tenían la expectativa de ampliar sus oportunidades y obtener ganancias concretas en sus respectivas áreas de actividad en un plazo de dos o tres años. Finalmente, destacó que el proceso de consultas es importante porque permite que los diferentes

stakeholders consideren las sinergias potenciales que se derivan de sumar esfuerzos en materia de internacionalización.

Rodrigo Perpetuo, director de la Oficina de Relaciones Internacionales de Minas Gerais

Señaló que el principio que guía las actividades de su oficina es involucrar a los diferentes actores del territorio en la estrategia de internacionalización. Asimismo, comentó que, en una estrategia de internacionalización, existe un falso dilema entre dar prioridad a un sector de actividad o a un stakeholder, respecto a otros. Se deben establecer estrategias integrales, multisectoriales y multidimensionales porque las distintas áreas de acción gubernamental y de la vida de las ciudades están interrelacionadas. Asimismo, señaló que en el caso de Minas Gerais la estrategia de internacionalización incorpora una planificación a largo plazo, incorpora el desarrollo local como objetivo clave y plantea una buena estrategia de comunicación de las acciones adoptadas. Finalmente, indicó que tienen una estrecha colaboración con las escuelas de administración para diseñar herramientas que permitan al gobierno estatal medir el nivel de internacionalización de las ciudades del estado.

Marina Jarque, directora de Comunicación Corporativa y Relaciones Internacionales del Ayuntamiento de Viladecans

Señaló que Viladecans está en el proceso de construir las capacidades que le permitan definir los indicadores para evaluar el éxito de su plan estratégico y, en ese contexto, el taller resultaba un input muy importante para escuchar las experiencias de otras ciudades. Respecto al papel de los stakeholders en la definición y evaluación de las estrategias de internacionalización, planteó que hay muchos agentes que pueden ser relevantes, no solamente los agentes económicos; por ejemplo, el sector de la educación puede potenciar la internacionalización.

María Luisa Zapata, subdirectora de Gestión del Conocimiento, Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana

Manifestó que es fundamental que quienes diseñan una estrategia de internacionalización conozcan



las capacidades institucionales de la estructura gubernamental de la que forman parte. Y también que conozcan a los diversos actores del territorio, a fin de responder de manera adecuada a sus demandas y necesidades. Por otra parte, destacó que si se tiene una estrategia clara se puede estar en mejores condiciones de rendir cuentas a nivel local y global; y apuntó que la rendición de cuentas fortalece la confianza en los gobiernos y potencia el respaldo ciudadano a la estrategia de internacionalización. También indicó que es substancial incorporar personas con experiencia en medios de comunicación, para que contribuyan a diseñar estrategias de comunicación orientadas a los diversos stakeholders que participan y se benefician de la internacionalización de la ciudad. En el mismo sentido señaló que la participación activa en redes sociales también puede ser un mecanismo efectivo de comunicación y rendición de cuentas con varios agentes, y con la ciudadanía en general. Además, indicó que al participar en las redes sociales hay más probabilidad de que las ciudades tengan un mayor impacto global.

Alison Gordon, directora de Desarrollo de Proyectos en New Economy Manchester

Subrayó que, de cara al impacto que puede tener la salida del Reino Unido de la Unión Europea en la

estrategia de internacionalización de Manchester, es importante mantener los compromisos y responsabilidades contraídos con los agentes locales e internacionales, pues esto genera estabilidad y certidumbre.

Andreas Launer, jefe de la Oficina de Estrategia y Coordinación Internacional de la ciudad de Viena

Comentó que el concepto de rendición de cuentas plantea una aproximación muy defensiva de la acción internacional de las ciudades y que se debe pensar en una visión alternativa: las ciudades crean oportunidades y facilitan la cooperación entre diversos agentes. Asimismo, señaló que las estrategias de internacionalización de las ciudades que son diseñadas y dirigidas desde los gobiernos nacionales no funcionan; en cada ciudad hay una enorme diversidad y complejidad de actores que ni siquiera son controlados por los gobiernos locales. Indicó, además, que muchos agentes del territorio tienen sus propias estrategias, independientemente de lo que planteen, o dejen de plantear, los gobiernos. Finalmente, dijo que si bien las estrategias de internacionalización de las ciudades pueden facilitar la acción internacional de los diversos agentes que componen la ciudad, es difícil diseñar una estrategia que satisfaga los intereses específicos de cada uno de ellos.

Eugene Zapata, coordinador del Proyecto AL-LAs,
Gobierno de la Ciudad de México

Indicó que, a raíz de los recientes cambios en el marco jurídico de la ciudad de México, a partir del próximo año ésta será un actor político autónomo, y que se está impulsando que en la nueva constitución el gobierno tenga atribuciones legales que le permitan fortalecer su actividad en asuntos internacionales. Señaló, además, que elaborar una estrategia de internacionalización requiere capacidad legal, recursos de todo tipo, empoderar a distintos agentes y convencerlos de la importancia de la internacionalización de la ciudad, tener una visión a largo plazo y construir alianzas con los distintos actores del territorio. Asimismo, destacó que el objetivo de una estrategia de internacionalización no es beneficiar principalmente a los gobiernos sino a los ciudadanos. Y para que los ciudadanos apoyen las políticas gubernamentales se requiere una comunicación mejor que les muestre que la internacionalización de su ciudad es importante y genera resultados positivos. Finalmente, planteó que en los últimos años se ha puesto de moda la creación de ‘marcas de ciudad’ (city branding y city marketing), pero indicó que estas estrategias no funcionarán si no hay una fuerte base de apoyo por parte de los diferentes actores de las ciudades.

5.1.3. Sesión 3. Internacionalización metropolitana: la singularidad de la asociación entre la ciudad capital, los municipios vecinos, y otros actores económicos y sociales

Moderador: **Xavier Tiana**, responsable de Relaciones Internacionales del AMB

Presentó la metodología de trabajo para la sesión, basada en una serie de preguntas directas a los participantes, e introdujo el tema de la sesión haciendo referencia a las siguientes cuestiones:

- La relación de los gobiernos municipales con distintos actores sociales, políticos, económicos, culturales, etc.
- Las diferentes formas de entender la gobernanza global y de las áreas metropolitanas.
- Las dificultades entre la ciudad capital y otros modelos de gobierno que comparten el mismo

territorio, hecho que tiene sus ventajas pero también conlleva tensiones.

- La importancia de que las ciudades del territorio de un área metropolitana se beneficien de la acción internacional metropolitana y las oportunidades que genera (como es el caso del AMB y los 35 municipios que la forman además de Barcelona).

Sergi Alegre, teniente de alcalde del Ayuntamiento de El Prat de Llobregat

Planteó que algunos políticos no se han tomado en serio el tema de la internacionalización de sus ciudades. Añadió que los planes de internacionalización deben derivar de las políticas, y las políticas derivan de tener una visión clara de la ciudad. Asimismo, destacó que el plan de internacionalización debe ser compartido con la mayoría de los stakeholders relevantes de la ciudad, e incluso con otros gobiernos municipales, y que se deben diseñar estrategias de comunicación de los resultados que sean accesibles a distintos sectores de la ciudadanía. Indicó, además, que si bien las ciudades pequeñas no tienen una estrategia internacional muy amplia, sí pueden centrarse en temas concretos. Comentó también que es necesario construir indicadores de las estrategias de internacionalización que permitan valorar los resultados de la implementación a corto, mediano y largo plazo. Resaltó también que es fundamental asesorar a los políticos, y darles ejemplos concretos de ganancias que se obtienen de una estrategia de internacionalización adecuada. En este sentido, comentó que un elemento clave para convencer a los líderes políticos para que apoyen las iniciativas de internacionalización es que los distintos agentes del territorio estén incorporados y comprometidos con dicha estrategia. Finalmente, indicó que la mejor forma de involucrar a los stakeholders es hacerlos partícipes del diseño de las estrategias de internacionalización.

Henri-Paul Normandin, director de Relaciones Internacionales de la Ciudad de Montreal

Subrayó que la colaboración entre la ciudad y el área metropolitana es importante para identificar sinergias, y que la ciudad más grande del territorio metropolitano y el gobierno del área metropolitana deben trabajar y avanzar conjuntamente.

Rodrigo Perpetuo, director de la Oficina de Relaciones Internacionales de Minas Gerais

Planteó que el reto de las áreas metropolitanas es que la gran ciudad y las ciudades pequeñas tengan una perspectiva clara sobre la importancia de la coordinación entre ellas, y también sobre la necesidad de construir la capacidad institucional necesaria para potenciar su presencia internacional. Por otra parte, también señaló que otro desafío es introducir el tema de la internacionalización en las ciudades pequeñas.

Stephania Aleixo, secretaria municipal adjunta de Relaciones Internacionales de Belo Horizonte

Indicó que para elaborar una estrategia de internacionalización hacen falta recursos de todo tipo, pero que un elemento clave es la voluntad política al más alto nivel. Asimismo, destacó que se requiere que la ciudad principal del área metropolitana trabaje como coordinador de la estrategia de internacionalización; si no es muy complicado lograr definir e implantar una estrategia. Planteó, además, que se deben construir indicadores que permitan tener claras las áreas de éxito y fracaso de las estrategias. También mencionó algunos ejemplos de colaboración con agentes interesados en la internacionalización de una ciudad que no pertenecen al ámbito de la inversión económica directa. Por ejemplo, se pueden establecer convenios de prácticas con distintos sectores académicos, o se pueden establecer acuerdos de colaboración con universidades, locales o extranjeras, a fin fomentar intercambios de estudiantes e investigadores. Finalmente, destacó que algunas organizaciones no gubernamentales pueden ayudar a construir las capacidades que necesita la ciudadanía para aprovechar las herramientas de internacionalización que generan los gobiernos municipales y las áreas metropolitanas.

María Luisa Zapata, subdirectora de Gestión del Conocimiento, Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana

Explicó la experiencia de Medellín al desarrollar su estrategia de internacionalización y enfatizó que es fundamental establecer alianzas con actores

dentro y fuera del gobierno y demostrar que todas las estructuras de la ciudad «van en el mismo barco»; en algunos casos, la colaboración entre distintos sectores se da de manera natural, pero en otros casos cuesta más trabajo impulsarla. Además, planteó que puesto que las alianzas políticas no duran para siempre, es fundamental institucionalizar los procesos de internacionalización a fin de mantener la cooperación en el largo plazo. También destacó que es importante consolidar la presencia y colaboración de varios stakeholders en la estrategia de internacionalización, porque esto da continuidad y sostenibilidad al proyecto. Asimismo, indicó que se debe sensibilizar a las empresas, y a los distintos actores gubernamentales y no gubernamentales, sobre cómo pueden aprovechar las herramientas institucionales diseñadas para potenciar la internacionalización de la ciudad. Destacó que es complejo transmitir el concepto de internacionalización a la ciudadanía en general, por lo cual es necesario «traducirlo» de forma que se entiendan los cambios positivos que puede generar a nivel local; y apuntó que es primordial desarrollar estrategias de comunicación que sean efectivas, sencillas y centradas en los beneficios y los resultados concretos.

Agustí Fernández de Losada, director de Estudios de Tornos Abogados

Indicó que se requieren mecanismos para facilitar la participación de los distintos actores sociales en la definición de las prioridades de la estrategia de internacionalización; se les debe dar la oportunidad de participar, pues hay un valor añadido real que pueden aportar. Agregó que la estrategia de internacionalización de una ciudad, o de un área metropolitana, solamente puede ser exitosa en el largo plazo si es una estrategia que incorpora a varios agentes. Y para ello se pueden implementar distintos formatos de participación a fin de generar que los agentes hagan suya la estrategia y la respalden. También comentó la necesidad de construir estrategias de solidaridad internacional para atraer a stakeholders internacionales.

Argumentó, además, que se pueden aprovechar los foros de cooperación internacional ya establecidos para abrir un diálogo sobre la internacionalización de las ciudades; por ejemplo, se pueden aprovechar

las redes de diálogo creadas inicialmente para fomentar la cooperación descentralizada. Por otra parte, planteó que es importante reconocer que la internacionalización de las ciudades también está relacionada con una creciente interdependencia y globalización que genera dinámicas negativas, tales como los flujos migratorios descontrolados o las pandemias, entre otras cuestiones.

Pilar Conesa, presidenta de Anteverti y comisaria del Smart City Expo World Congress

Destacó que es medular desarrollar alianzas entre personas, empresas y administraciones públicas y establecer mecanismos para que los distintos actores involucrados en la estrategia de internacionalización compartan sus opiniones. Por otra parte, apuntó que en una estrategia de internacionalización también se deben buscar áreas de innovación para, y desde, las ciudades.

También expuso la experiencia del congreso mundial de Smart City en Barcelona y cómo éste ha generado un valor añadido al proceso de internacionalización de la ciudad. En un primer momento, se trató solamente de una iniciativa del sector privado dedicado a la innovación tecnológica. En un segundo momento, el gobierno de la ciudad se sumó al proyecto, planteando los retos e ideas que supone la innovación tecnológica para distintas ciudades y áreas metropolitanas. Y en un tercer momento, el evento se convirtió en un espacio para nuevas iniciativas de colaboración entre ciudades y múltiples actores de todo el mundo, en el que se generan nuevas redes de colaboración que conectan los sectores público y privado y se produce una reflexión compartida sobre el futuro global de las ciudades.

Àngels Guiteras, directora ejecutiva de la Associació Benestar i Desenvolupament (ABD), y miembro de la red EUCLID

Subrayó que los recursos y herramientas desarrollados por el tercer sector pueden ser compartidos con los actores gubernamentales. Por ejemplo, las organizaciones de la sociedad civil cuentan con amplias redes internacionales que generan contactos e intercambio de experiencias sobre distintos temas.

Oriol Estela, coordinador general del Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona

Destacó que, para tener éxito, una estructura de gobierno metropolitano debe ser vista por todos los stakeholders como un actor relevante y que defiende e impulsa sus intereses.

Andreas Launer, jefe de la Oficina de Estrategia y Coordinación Internacional de la ciudad de Viena

Señaló que la cultura política es diferente en cada país, e incluso en cada ciudad, y ello genera diferencias en cómo se entiende una agenda para la internacionalización de las ciudades. Es por esto que en muchas partes del mundo «salir al exterior» no es una cuestión que genere grandes debates o dificultades, pues se asume que la internacionalización tiene un impacto positivo. En el caso de Viena, indicó, el debate hace mucho que se resolvió en favor de la necesidad de tener una ciudad global.

Gianluca Galletto, ex-director de Asuntos Internacionales de la New York City Economic Development Corporation

Comentó que es muy relevante desarrollar coaliciones de actores que puedan presionar a las autoridades gubernamentales para que éstas den continuidad a las estrategias de internacionalización. Al respecto señaló que desde la sociedad civil ya existen grupos de defensa y promoción de sus intereses (advocacy groups) que promueven sus propias estrategias internacionales a fin de alcanzar sus objetivos. También argumentó que se debe convencer al sector privado de que en el corto y largo plazo obtendrán beneficios al dar su respaldo, incluso económico, a las estrategias de internacionalización de sus ciudades.

Jaime Salinas, concejal y presidente de la Comisión de Cooperación y Relaciones Internacionales de la Municipalidad de Lima

Destacó tres cuestiones muy relevantes a la hora de diseñar una estrategia de internacionalización para una ciudad, o para un área metropolitana:

- 1) cómo utilizar los pocos recursos disponibles;
- 2) cómo potenciar el conocimiento gubernamental

de los beneficios de la internacionalización, y 3) cómo explicar, de manera creativa e innovadora, la relevancia de una estrategia de este tipo a los distintos stakeholders.

Octavi de la Varga, director ejecutivo de Metròpolis

Señaló que las estrategias de internacionalización deben mostrar resultados positivos e impactos concretos en la vida de los ciudadanos. Por otra parte, apuntó que la internacionalización de una ciudad puede avanzar sin estrategia concreta y de manera muy desordenada debido a la globalización; la cuestión es cómo mejorar y cambiar esa internacionalización. Finalmente, destacó la importancia de reflexionar sobre la gobernanza de las ciudades desde una aproximación metropolitana.

Nelson Fernández, director de Relaciones Internacionales y Cooperación de la Intendencia de Montevideo

Señaló que partidos políticos opuestos pueden colaborar en ciertas áreas de la gobernanza municipal, o metropolitana, pero cuando se trata de actuar a nivel internacional se producen dificultades, porque los partidos perciben que hay una lucha por tener recursos e inversiones. Por otra parte, planteó que es fundamental identificar y difundir cuál es el valor añadido de las zonas metropolitanas para el desarrollo de sus miembros.

Jan Erasmus, director de Estrategia y Relaciones Internacionales de la Ciudad de Johannesburgo

Indicó que un reto importante es convencer a los diferentes agentes del territorio para que se involucren en la estrategia de internacionalización. También comentó que es posible diseñar acciones de internacionalización que no representen un coste económico elevado, pero que puedan tener un alto, y positivo, impacto político.

5.2. Resumen de las intervenciones en la conferencia internacional

5.2.1. Intervención inaugural a cargo de Alfred Bosch, vicepresidente de Relaciones Internacionales y Cooperación del Área Metropolitana de Barcelona

El Sr. Alfred Bosch inició su intervención preguntándose si son útiles las redes de ciudades, en tanto que dichas redes requieren una importante inversión de tiempo y de recursos. Su respuesta a la pregunta es que, debido a la agenda global, estas redes son necesarias, pero es importante estructurarlas de manera adecuada. Planteó que para los alcaldes esto es un reto, tanto en términos de comunicación con la ciudadanía como en términos de la responsabilidad que tienen las ciudades con la agenda global.

Destacó que el planeta experimenta un fenómeno de urbanización acelerada, y que ello plantea retos importantes en materia de sostenibilidad y de



resiliencia de las ciudades y zonas metropolitanas. Al respecto, Bosch indicó que es importante que las ciudades y áreas metropolitanas de todo el mundo compartan experiencias y soluciones a los problemas comunes.

Por otra parte, Bosch señaló que, históricamente, las ciudades han sido lugares clave en la creación de empleos, por la concentración de talento y experiencia. La clave de la ciudad es crear, en el espacio público, zonas de cooperación para la solución de problemas. Las ciudades significan desarrollo, cambio, mejora, no solamente crecimiento. Planteó que hay que diseñar estrategias y metas de internacionalización que generen cambio y mejora en la vida de los ciudadanos; para ello, las herramientas clave son la planificación, la financiación y la participación de los agentes del territorio.

Finalmente, Bosch indicó que Barcelona y su área metropolitana, al igual que todas las ciudades, debe tener en cuenta sus fortalezas y sus debilidades a la hora de diseñar una estrategia de internacionalización. Deben potenciarse las fortalezas y llenar los vacíos de atención a las necesidades ciudadanas que aún existen; y deben crearse nuevas oportunidades para los ciudadanos.

5.2.2. Conferencia inaugural del Dr. Simon Curtis: “La metrópolis global y el orden mundial”

Al inicio de su presentación, el Dr. Simon Curtis planteó que el origen del fenómeno de las ciudades globales puede situarse en la década de 1970 y que va de la mano de un proceso de creciente globalización económica. Indicó que la ideología liberal proporciona el marco para las ciudades globales, con su énfasis en la tecnocracia y en los valores del mercado. Argumentó que la ciudad global contemporánea es un indicador de cambio en el orden global y que el concepto de «ciudad global» permite pensar la transformación de la vida urbana a escala mundial. Añadió que el fenómeno de las ciudades globales está estrechamente relacionado con una mayor conectividad entre las personas, con la creación y acumulación de riqueza y con el poder material como pilares fundamentales de la globalización.



Curtis destacó que la aceleración de la urbanización es una tendencia global, y que este proceso está creando redes de actores por todo el espacio geográfico que incluyen ciudades globales, megarregiones urbanas y mega áreas metropolitanas. Estas redes de nuevos actores son parte de las fuerzas que fortalecen la globalización y que tienen un impacto en los mecanismos de gobernanza global. De acuerdo con Curtis, nos dirigimos hacia un orden global de redes, con algunas de actores no estatales cada día más sofisticadas, que tendrán la capacidad de actuar al margen de la autoridad estatal; esto se traducirá en una gobernanza global descentralizada.

Por otra parte, indicó que los orígenes de las ciudades globales no son solamente económicos, sino principalmente políticos. Por eso es importante destacar los fundamentos geopolíticos del proceso de creación de las ciudades globales, que están directamente relacionados con el poder material y los intereses globales de Estados Unidos.

Asimismo, Curtis planteó la necesidad de comprender el papel de las ciudades en el orden político global contemporáneo. Si bien hay una competición entre ciudades por los recursos a

nivel global, también hay posibilidades para la cooperación en muchas áreas de actividad. Por ejemplo, respecto al reto que supone el cambio climático, el intercambio de experiencias puede contribuir a mejorar las condiciones de vida en las ciudades, en las zonas metropolitanas y en el mundo en general.

Posteriormente Curtis argumentó que el poder en red de las ciudades tiene la capacidad de replantear los temas de la agenda internacional. Sin embargo, esto no quiere decir que los estados se estén convirtiendo en actores internacionales irrelevantes. A diferencia de lo que plantean especialistas como Benjamin Barber, Curtis no considera que el poder del estado esté desapareciendo, puesto que las ciudades dependen de un espacio geopolítico establecido por los estados. Al respecto, indicó que las ciudades globales han sido creadas por decisiones tomadas por los estados; sin poder estatal no habría ciudades globales. Reconoció, no obstante, que hay una interrelación entre ellos, puesto que el poder de los estados depende también del poder de sus ciudades globales.

Finalmente, Curtis destacó que las ciudades representan el nivel en el que se pueden encontrar respuestas para muchos de los retos que plantea la gobernanza global contemporánea, porque desde las ciudades se pueden repensar, volver a imaginar, reconfigurar muchas de esas cuestiones.

5.2.3. Panel 1. La internacionalización metropolitana: ajuste estratégico en el contexto político nacional e internacional

Moderador: **Octavi de la Varga**, director ejecutivo de Metròpolis

Jan Erasmus, director de Estrategia y Relaciones Internacionales de la Ciudad de Johannesburgo

Comentó que la legitimidad política de las estrategias de internacionalización se logra al incluir a los agentes interesados en el proceso de creación de la estrategia. Por otra parte, señaló que las redes globales de ciudades son importantes para que estos actores tengan voz en foros internacionales relevantes.

Henri-Paul Normandin, director de Relaciones Internacionales de la Ciudad de Montreal

Planteó un conjunto de ejemplos sobre cómo las ciudades están implicadas en la agenda global, tanto por los fenómenos que les afectan, como por el impacto que tienen en el agravamiento de algunos fenómenos, y también como actores clave en la búsqueda de soluciones. Mencionó cuestiones relacionadas con el impacto del cambio climático, con la cooperación internacional en la gestión de acuíferos, con la migración, y con la prevención de la radicalización, entre otras. Señaló que las redes de ciudades pueden contribuir a resolver muchos de los retos comunes que afronta el planeta; y es por esta condición que, desde algunos organismos internacionales, como Naciones Unidas, ahora se las toma más en cuenta como actores relevantes en el escenario internacional.

Jaime Salinas, concejal y presidente de la Comisión de Cooperación y Relaciones Internacionales de la Municipalidad de Lima

Comentó que el liderazgo político es muy importante en la decisión de establecer una estrategia de internacionalización y que, además, se requiere una política pública que dé solidez y certidumbre a la estrategia, así como un mecanismo efectivo de comunicación con los ciudadanos para explicar dicha estrategia. Añadió que las iniciativas de internacionalización no necesariamente tienen que representar una carga para las finanzas municipales; se pueden buscar recursos de distintos actores privados.

Andreas Launer, jefe de la Oficina de Estrategia y Coordinación Internacional de la ciudad de Viena

Planteó que al diseñar una estrategia de internacionalización es fundamental tener en cuenta tanto los antecedentes históricos de las ciudades como las cuestiones contemporáneas más importantes. Destacó que, en el caso de la ciudad de Viena, pensar de manera internacional no es una opción, es una necesidad, debido a que es sede de múltiples organizaciones internacionales, a su centralidad geográfica dentro de Europa, y a que tiene una población muy heterogénea con intereses diversos. Por otra parte, señaló que



no hay desacuerdo entre el gobierno de Viena y el gobierno nacional porque siempre ha habido claridad sobre la centralidad y la importancia de la internacionalización de la ciudad para el país. Finalmente, subrayó que la internacionalización de una ciudad no debe estar vinculada solamente a los intereses económicos.

Robert Kissack, jefe de Estudios y profesor adjunto en el IBEI

Planteó una serie de preguntas clave para los debates de panel: ¿Cuál es la agenda global en la que quieren influir las ciudades y áreas metropolitanas? ¿Cómo y quién define en realidad esa agenda global? ¿Cómo pueden las ciudades modificar y transformar el contenido de una agenda que en gran parte ha sido determinada por los gobiernos estatales? Asimismo, señaló que en un momento en el que las sociedades se acostumbran a vivir en una situación de riesgo permanente, tal como plantea el sociólogo alemán Ulrich Beck, resulta muy importante introducir el tema de la resiliencia de las ciudades. Es fundamental diseñar políticas públicas que incorporen ese factor de riesgo, de imprevisibilidad, de incertidumbre, y diseñar redes de conocimiento sobre la resiliencia de las ciudades. Por otra parte, señaló que es fundamental trasladar a los ciudadanos el sentido

de beneficio concreto de las políticas públicas; y para ello es necesario diseñar estrategias de comunicación adecuadas.

Temas que se abordaron en el debate general y en las intervenciones del público

- Los derechos de las ciudades, y los derechos de las personas en las ciudades y áreas metropolitanas. Al respecto, se señaló que el bienestar de las personas debe estar en el centro de las preocupaciones de la agenda global de las ciudades y áreas metropolitanas.
- El hecho de que la diversidad de competencias y estructuras de los gobiernos municipales y nacionales impide tener una misma receta para dar solución a las demandas ciudadanas en distintas regiones del mundo. Asimismo, tampoco hay un único modelo de gobernanza metropolitana que pueda ser implementado en todas partes.
- La importancia de ver las estrategias de internacionalización como un ejercicio en el que todas las áreas del gobierno deben participar; pues conocer experiencias de otras ciudades o regiones metropolitanas del mundo puede ser una importante fuente de alternativas para solucionar los problemas locales de todo tipo.
- La relevancia de no confundir el papel de las ciudades con el papel de los estados en las



relaciones internacionales, pues no tienen ni las mismas competencias, ni los mismos recursos.

– El valor añadido que supone para los gobiernos municipales pertenecer a diferentes redes de ciudades, en tanto que esto les permite aprender de las experiencias, positivas y negativas, de otras ciudades. Si bien las soluciones a los problemas de una ciudad deben ser desarrolladas localmente, es fundamental conocer lo que sucede en el exterior.

– Ante la importancia creciente de las redes sociales y su inmediatez, los gobiernos municipales requieren establecer una nueva relación con los diferentes stakeholders, que necesitan respuestas en tiempo real.

5.2.4. Panel 2. El impacto de las estrategias de internacionalización: elementos clave y proyectos prioritarios, asociación con stakeholders y rendición de cuentas

Moderador: **Xavier Tiana**, responsable de Relaciones Internacionales del AMB

Eugene Zapata, coordinador del Proyecto AL-LAS, Gobierno de la Ciudad de México

Destacó que los indicadores cuantitativos para medir el impacto de la internacionalización de una ciudad se pueden establecer de distintas maneras. Por ejemplo, identificar el número de inversiones, de acuerdos y visitas internacionales, etc. Sin embargo, apuntó que el reto es establecer indicadores cualitativos sobre el impacto de las estrategias de internacionalización. Asimismo, señaló que en un primer momento uno de los objetivos de la colaboración entre ciudades debe ser el intercambio de experiencias, pero que

dicha colaboración también debe buscar tener un impacto en la construcción de visiones alternativas sobre cómo resolver los problemas del mundo. Al respecto, cuestionó la hegemonía que tienen los estados nación en las principales organizaciones internacionales y abogó por un papel más relevante para las ciudades. Finalmente, planteó que es importante impulsar proyectos políticos basados en la defensa de los intereses de las personas y con una fuerte base social.

Gianluca Galletto, ex-director de Asuntos Internacionales de la New York City Economic Development Corporation

Explicó, en detalle, el modelo de cooperación entre actores económicos y el ayuntamiento de Nueva York, una ciudad a la que calificó de diversa, poderosa e influyente dentro y fuera de los Estados Unidos. Asimismo, destacó la complejidad que plantea la heterogeneidad de agentes en el territorio y la compleja gestión de sus distintos intereses. También apuntó el reto que supone para los políticos la cultura de desconfianza hacia los actores gubernamentales desde muchos grupos sociales. Finalmente, apuntó que pensar las actividades de los gobiernos municipales desde una perspectiva internacional permite alcanzar objetivos locales de manera más rápida y eficiente.

Christophe Meunier, responsable de la Oficina de Relaciones Internacionales de la Autoridad Metropolitana de Lyon

Destacó que para conseguir una estrategia de internacionalización exitosa es muy importante que el liderazgo político esté convencido del valor

añadido que supone la internacionalización de la ciudad o área metropolitana. Asimismo, indicó que se requiere tener una visión de apertura al mundo y contar con personal que posea las habilidades adecuadas. Comentó que en el caso del área metropolitana de Lyon se ha creado una nueva autoridad local para modernizar las políticas públicas metropolitanas, y que en estos momentos están en un proceso de adaptación y adopción del nuevo marco legal. Destacó que las prioridades de la estrategia de internacionalización deben estar cimentadas en las fortalezas históricas y en las normas y valores que dan identidad a la ciudad. Finalmente, señaló que una estrategia de internacionalización debe plantear políticas transversales, no solamente hacer diplomacia económica para atraer inversiones.

María Luisa Zapata, subdirectora de Gestión del Conocimiento, Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana

Explicó el funcionamiento de la Agencia para la Cooperación Internacional de Medellín y destacó el reto que supuso para la ciudad cambiar la imagen de violencia que tenía. En esa iniciativa resultó clave la colaboración entre instancias públicas, actores privados y universidades. Además, conectar la ciudad con el mundo permitió encontrar actores externos que acompañaron a la ciudad y a sus ciudadanos en el proceso de cambio de imagen. Destacó que las estrategias de internacionalización deben ser construidas junto con los distintos agentes

del territorio, y que la internacionalización debe presentarse como una herramienta para aprender de las experiencias de otras ciudades del mundo, para el desarrollo local y para que los ciudadanos tengan más oportunidades de progresar. Asimismo, planteó que es fundamental que los gobiernos municipales se adapten a nuevas oportunidades de colaboración con otros gobiernos y que sean conscientes de los nuevos roles que pueden tener los gobiernos locales en el escenario internacional. Finalmente, enfatizó que es fundamental tener claro cómo puede una ciudad comunicarles a otras sus experiencias a fin de que puedan serles útiles; para ello se requiere una estrategia de comunicación de las experiencias, tanto positivas como negativas.

Alison Gordon, directora de Desarrollo de Proyectos en New Economy Manchester

Expuso que hay un reto añadido para las ciudades globales que no son la capital del país y que deben buscar y aprovechar los espacios que se generen en la estructura institucional y la distribución de competencias a fin de potenciar su presencia internacional. Apuntó que, en el caso del Reino Unido, Manchester ha estado a la cabeza del proceso de devolución de competencias. A continuación explicó la estructura político-institucional del área metropolitana de Manchester y enfatizó su voluntad de asumir más responsabilidades. Planteó, además, ejemplos de iniciativas en las que participa el área metropolitana y que incluyen múltiples dimensiones en un mismo proyecto; por ejemplo, la venta del



equipo de fútbol Manchester City, que implicó temas deportivos, inversión económica, creación de empleo, cuestiones sociales, vivienda y transporte. Asimismo, señaló que es importante tener confianza en los diferentes agentes locales e internacionales y ser receptivo a sus comentarios y críticas para fortalecer las estrategias de internacionalización. Finalmente, apuntó que es necesario desarrollar mecanismos para involucrar a los agentes en distintas metas de la estrategia. En sus propias palabras, «involucrar a los agentes del territorio en el éxito de la ciudad».

Temas que se abordaron en el debate general y en las intervenciones del público.

- La necesidad de desarrollar estrategias de internacionalización que conecten con las realidades locales, y que tengan en cuenta el impacto, en el mediano y largo plazo de las alianzas que se puedan establecer con los diferentes actores de la ciudad.
- La relevancia de establecer alianzas con los stakeholders que permitan superar las dificultades de continuidad que suponen los cambios políticos en los gobiernos municipales.
- La importancia de incluir temas como la inclusión social y la solidaridad internacional en las estrategias de internacionalización, e intentar contribuir a mejorar la vida en las ciudades de otras partes del mundo.

5.2.5 Conclusiones

Jacint Jordana, director del Instituto Barcelona de Estudios Internacionales (IBEI)

El director del IBEI puso de manifiesto que para el instituto había sido un gran placer contribuir a la organización y al éxito del seminario. En este sentido, comentó que para el IBEI la colaboración con el AMB es muy importante y apreciada, y que el evento podía ser el inicio de una colaboración muy provechosa a fin de realizar actividades de interés mutuo. Jacint Jordana añadió que el IBEI es un centro de reflexión, investigación y formación en relaciones internacionales y, en este sentido, las cuestiones relacionadas con las estrategias de internacionalización de las ciudades y de los gobiernos metropolitanos son temas claramente

muy relevante para el instituto. Destacó que el IBEI ya trabaja sobre estas cuestiones y señaló que en el futuro dedicará un mayor esfuerzo a estas áreas. Finalmente, el director agradeció la presencia en el seminario de los ponentes y del público asistente.

Oriol Illa, director de Relaciones Internacionales y de Cooperación del Área Metropolitana de Barcelona (AMB)

El director de Relaciones Internacionales y de Cooperación del AMB comenzó su intervención agradeciendo a todos los presentes su participación y señalando que los trabajos del seminario abierto al público se sumaban a las reflexiones que hizo el grupo de expertos durante la jornada del día anterior. Destacó que desde el AMB estaban muy contentos y profundamente agradecidos con la presencia y el trabajo de todos los participantes, porque habían contribuido a fortalecer la reflexión sobre el papel internacional de las ciudades y áreas metropolitanas. Además, subrayó que uno de los mensajes que habían surgido era que la colaboración y la confianza son dos elementos indispensables en el desarrollo y las estrategias de los actores internacionales. En este sentido, comentó que precisamente la confianza y colaboración habían marcado las jornadas de trabajo, por lo cual el AMB agradecía a los participantes su compromiso y apoyo y el haber compartido ideas y conocimientos. Asimismo, Oriol Illa destacó la colaboración con la Alianza Euro-Latinoamericana de Cooperación entre Ciudades (AL-LAs) y con el IBEI en la realización del seminario. Por otra parte, enfatizó que el AMB desea que el estímulo que supusieron los dos días de trabajo sirva para dar continuidad a toda la colaboración y a todos los temas que se abordaron en el evento; y que ese impulso vaya más allá de Habitat III. Destacó, además, que es muy importante que las estrategias de internacionalización de los actores locales y de las ciudades y áreas metropolitanas tengan como fin servir a las personas que las forman. Al final de su intervención, el director felicitó al equipo del AMB por su trabajo y su compromiso, agradeció nuevamente al IBEI su colaboración para realizar las jornadas en sus instalaciones, y planteó el deseo de que en el futuro se realicen más actividades conjuntas.

Relación de expertos

Junho AHN, presidente del Centro de Desarrollo de Recursos Humanos de Seúl (SHRDC), Gobierno Metropolitano de Seúl

Josep Lluís ALAY RODRÍGUEZ, comisionado de Relaciones Internacionales de la Diputación de Barcelona

Sergi ALEGRE CALERO, teniente de alcalde y concejal responsable de Transporte y Movilidad, Ayuntamiento de El Prat de Llobregat

Stephania ALEIXO DE PAULA E SILVA, secretaria municipal adjunta de Relaciones Internacionales, Secretariado de Desarrollo Municipal de Belo Horizonte

Paola Andrea ARJONA CAYCEDO, coordinadora técnica de AL-LAs, Gobierno de la Ciudad de México

Fortunata ARMOCIDA, responsable de Asuntos Internacionales y Proyectos Europeos de la ciudad de Turín

Alfred BOSCH PASCUAL, vicepresidente de Relaciones Internacionales y de Cooperación del Área Metropolitana de Barcelona (AMB)

Marcos CAMARGO CAMPAGNONE, director de gestión de proyectos de la Empresa Paulista de Planificación Metropolitana del estado de São Paulo (EMPLASA)

Juliette CANTAU, responsable de Relaciones Internacionales del Gran Lyon

Pilar CONESA, presidenta de Anteverti, y comisaria del Smart City Expo World Congress

Simon CURTIS, Senior Fellow en ciudades globales del Chicago Council on Global Affairs y profesor de Política Internacional en la Universidad de East Anglia (UEA)

Octavi DE LA VARGA MAS, director ejecutivo de Metròpolis

Braulio DIAZ, responsable de comunicación de AL-LAs, Gobierno de la Ciudad de México

Juan Carlos DÍAZ, coordinador de programas de desarrollo multilateral y regional, Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI)

Jan ERASMUS, director de Estrategia y Relaciones Internacionales de Johannesburgo

Oriol ESTELA, coordinador general del Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona (PEMB)

Nelson FERNÁNDEZ, director de Relaciones Internacionales y Cooperación de la Intendencia de Montevideo

Agustí FERNÁNDEZ DE LOSADA PASSOLS, director de Estudios Internacionales y Asistencia Técnica de Tornos Abogados

Gianluca GALLETTO, presidente de DG Advisers y exdirector de Asuntos Internacionales en la Corporación de Desarrollo Económico de Nueva York (NYEDC)

Alison GORDON, directora de Desarrollo de Proyectos, New Economy Manchester

Àngels GUITERAS MESTRES, directora ejecutiva de la Associació Benestar i Desenvolupament (ABD), y miembro de la red EUCLID

Oriol ILLA GARCIA, director del Área de Relaciones Internacionales y de Cooperación del Área Metropolitana de Barcelona (AMB)

Marina JARQUE, directora de Comunicación Corporativa y Relaciones Internacionales del Ayuntamiento de Viladecans

Jacint JORDANA, director del Institut Barcelona d'Estudis Internacionals (IBEI)

Robert KISSACK, jefe de estudios, profesor y coordinador del programa de Máster en Relaciones Internacionales del Institut Barcelona d'Estudis Internacionals (IBEI)

Andreas LAUNER, responsable de la Oficina de Estrategia Internacional y Coordinación de la ciudad de Viena

Jiyoung LEE, coordinadora de programa del Centro de Desarrollo de Recursos Humanos de Seúl (SHRDC), Gobierno Metropolitano de Seúl

Christophe MEUNIER, subdirector y responsable de Relaciones Internacionales del Gran Lyon

Henri-Paul NORMANDIN, director de Relaciones Internacionales de la ciudad de Montreal

Rodrigo PERPETUO, director de la Oficina de Relaciones Internacionales de Minas Gerais

Felip ROCA BLASCO, secretario general de Metropolis

Carlota ROSÉS MONTESINOS, técnica de Relaciones Internacionales del Área Metropolitana de Barcelona (AMB)

Eduard ROYO COSANO, miembro del Comité Ejecutivo de PIMEC, la Asociación de Pequeña y Mediana Empresa de Cataluña

Jaime SALINAS, concejal y presidente de la Comisión de Cooperación y Relaciones Internacionales de la Municipalidad de Lima

Juan Pablo SORIANO, profesor asociado e investigador postdoctoral en Relaciones Internacionales, Universidad Autónoma de Barcelona

Xavier TIANA CASABLANCAS, responsable de Relaciones Internacionales del Área Metropolitana de Barcelona (AMB) y secretario general de MedCities

Jordi TORRENT PUJOL, director de Estrategia del Puerto de Barcelona

Eugene ZAPATA GARESCHE, coordinador del Proyecto AL-LAs, Gobierno de la Ciudad de México

Maria Luisa ZAPATA TRUJILLO, subdirectora de gestión del conocimiento, Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana



www.proyectoallas.net



INSTITUT
BARCELONA
ESTUDIS
INTERNACIONALS

www.ibeio.org



AMB Àrea Metropolitana
de Barcelona

www.amb.cat