

ROL DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA EN LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN, 2004-2011 *

Olga Lucía Zapata-Cortés**

RESUMEN

[132] A partir de 2004 se formalizó un espacio de relaciones intergubernamentales en Antioquia denominado la *Comisión Tripartita*, compuesta por la Gobernación, la Alcaldía y el Área Metropolitana, la cual buscaba la internacionalización y posicionamiento estratégico de Antioquia, a través de la articulación de las agendas territoriales de estas tres instancias. En el marco de estos objetivos de internacionalización, la Alcaldía de Medellín, bajo la administración de Sergio Fajardo (2004-2007), configuró el Plan de Internacionalización de Medellín, que más tarde formalizaría Alonso Salazar (2008-2011) como la política integral de internacionalización de la ciudad. Aunque actualmente Medellín ha logrado con éxito su proceso de internacionalización, es necesario reconocer que en el mismo período la Gobernación de Antioquia ha implementado programas y proyectos para impulsar y apoyar este logro. La variedad de programas va desde dotación y mejoramiento de infraestructura vial, pasando por alianzas sectoriales orientadas a la competitividad y productividad hasta la dotación de infraestructura para la conectividad y telecomunicaciones.

Palabras clave: internacionalización, paradiplomacia, coordinación multinivel, relaciones intergubernamentales, Medellín, Antioquia.

ROLE OF THE ANTIOQUIA GOVERNOR'S OFFICE IN THE INTERNATIONALIZATION STRATEGY OF THE CITY OF MEDELLIN, 2004-2011

ABSTRACT

Since 2004 an area of intergovernmental relations in Antioquia called the Tripartite Commission, composed of the Governor, the Mayor and the Metropolitan Area and which sought internationalization and strategic positioning of Antioquia was formalized through the articulation of territorial agendas these three instances. As part of these objectives of internationalization, the Mayor of Medellin, under the administration of Sergio Fajardo (2004-2007), set the Internationalization Plan of Medellin, later formalized Alonso Salazar (2008-2011) as the integral policy internationalization of the city. Although currently Medellin has succeeded its internationalization process, we must recognize that in the same period the Government of Antioquia has implemented programs and projects to promote and support this achievement. The variety of programs ranging from provision and improvement of road infrastructure, through sectoral alliances aimed at competitiveness and productivity through the provision of infrastructure for connectivity and telecommunications.

Keywords: internationalization, paradiplomacy, multilevel coordination, intergovernmental relations, Medellín, Antioquia.

Fecha de recepción: 03/05/2016

Fecha de aprobación: 30/06/2016

*Este artículo es producto de la investigación concluida, *Agenda pública para Antioquia 2012-2015. El caso de la alianza entre la alcaldía de Medellín y la gobernación de Antioquia*, financiada por el Comité para el Desarrollo de la Investigación –CODI– de la Universidad de Antioquia, ejecutada entre el 5 de febrero de 2014 y el 5 de agosto de 2014. Acta 643 de 2012.

** Economista, Magíster en Ciencia Política. Estudiante del Doctorado en Ciencias Humanas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia-Sede Medellín. Profesora Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
Correo electrónico: lucia.zapata@udea.edu.co.

INTRODUCCIÓN

El estudio de la agenda pública reviste importancia en situaciones en las cuales los diferentes niveles de gobiernos trabajan conjuntamente para alcanzar mayores niveles de desarrollo regional y local; así como para impulsar la asociatividad y la conformación de nuevos niveles territoriales según lo establecido en las recientes reformas al ordenamiento jurídico. Desde esta perspectiva, uno de los elementos que caracterizó la contienda electoral de 2011 fue la aparición de una alianza firmada por los candidatos que encabezaban las encuestas para la Gobernación de Antioquia, Sergio Fajardo, y la Alcaldía de Medellín, Aníbal Gaviria. Dicha alianza se presentó a la sociedad como una *alianza histórica*, de corte programático, para afrontar los principales problemas de la ciudad y el departamento conjuntamente, más que una alianza para sumar votos. Según Aníbal Gaviria, la Alianza le permitiría gobernar con participación ciudadana. Mientras que Fajardo asumió la Alianza como un pacto contra la corrupción.

Este fenómeno político motivó la ejecución de la investigación *Agenda pública para Antioquia 2012-2015. El caso de la alianza entre la alcaldía de Medellín y la gobernación de Antioquia*. Dicha investigación requirió ampliar un rastreo de los antecedentes de esta Alianza, los cuales se remontan al período 2004-2007, cuando se formalizó la Comisión Tripartita¹, una alianza entre la Gobernación, la Alcaldía y el Área Metropolitana que buscaba la internacionalización y posicionamiento estratégico de Antioquia, a través de la articulación de las agendas territoriales de estas tres instancias. Los resultados de esta búsqueda permiten la construcción del presente artículo, que se centra en presentar el caso del aporte del departamento de Antioquia en la promoción de la internacionalización de la ciudad de Medellín en el período 2004-2011. Para ello, se aprovecharon los elementos teóricos del enfoque de la paradiplomacia, particularmente las estrategias de los actores gubernamentales no centrales en las relaciones internacionales. En este sentido, la pregunta que orienta este texto es: ¿Cuál fue el rol (coordinador, promotor u obstaculizador) de la Gobernación de Antioquia en la estrategia de internacionalización de la ciudad de Medellín durante el período 2004-2011?

[134]

Este artículo se divide en tres partes. En la primera parte, se presenta una breve descripción de los elementos teóricos, centrados en los enfoques de los actores gubernamentales no centrales y las relaciones intergubernamentales. También se describe la metodología e instrumentos utilizados para la recolección de la información, su procesamiento y análisis. La segunda parte está integrada por los resultados de la investigación para el caso del departamento de Antioquia. En la tercera parte se exponen las reflexiones finales.

1. PARADIPLOMACIA Y ACTORES GUBERNAMENTALES NO CENTRALES

La paradiplomacia se viene constituyendo en un enfoque explicativo de las relaciones internacionales que emprenden los gobiernos subnacionales. Es definida por Cornago (2004) como “el involucramiento de los gobiernos subestatales en las relaciones internacionales, por medio del establecimiento de contactos formales e informales, permanentes o provisorios (ad hoc), con entidades extranjeras, públicas o privadas, con el objeto de promover resultados socioeconómicos o políticos, tanto como cualquier otra dimensión externa de su propia competencia constitucional” (Romero, 2005: 56). En ese sentido, se entienden como acciones diplomáticas paralelas que ejercen unidades de gobierno diferentes del nivel nacional, también denominados como actores gubernamentales no centrales, y “que está directamente relacionada con el establecimiento de relaciones

¹ La Comisión Tripartita fue creada en 2004, y reafirmada en septiembre de 2008, como un acuerdo de voluntades entre la Gobernación de Antioquia, la Alcaldía de Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, que busca aunar esfuerzos en la promoción del desarrollo, el ordenamiento territorial y la competitividad regional (...) Actualmente la Comisión enfoca sus esfuerzos hacia el tema de la competitividad regional, manteniendo un liderazgo importante en la definición de lineamientos de políticas y políticas departamentales para el mejoramiento de la competitividad y productividad de la región, así como para la internacionalización de Medellín y el Valle de Aburrá (Zapata y Vásquez, 2012).

potencialmente benéficas desde el punto de vista del desarrollo de las entidades locales involucradas” (Molina *et al*, 2010: 35). En este sentido, Morales Dávila (2013) plantea que la motivación de la paradiplomacia de los gobiernos no centrales está orientada al desarrollo local, por lo que incluyen estrategias como las marcas y el marketing de ciudades para promocionar el turismo, las inversiones o intercambios culturales, entre otros.

Este incremento de las acciones internacionales desplegadas por los gobiernos subnacionales fue de gran interés académico para los estudiosos de la política comparada y las relaciones internacionales como referentes teóricos para explicar la participación de los gobiernos no centrales (Farías, 2014). Y aunque en la literatura se pueden encontrar términos como microdiplomacia, diplomacia multinivel, postdiplomacia y mesogobiernos por ejemplo, el término *paradiplomacia* emergió con fuerza en 1986, tal como lo explican Molina *et al* (2010), cuando Duchacek fracasó al proponer el término microdiplomacia para explicar el fenómeno de las relaciones por fuera de los Estados nación de las unidades subestatales. Por otro lado, el enfoque de la paradiplomacia enfrenta dos paradigmas de las relaciones internacionales: “uno relacionado con la interdependencia compleja, que contempla el pluralismo de actores, es decir el de la sociedad mundial, y el otro, Estado-céntrico, llamado también tradicional, basado en el realismo político” (Rodríguez, 2004: 6).

El impulso de la paradiplomacia fue favorecido por factores contextuales como “la crisis del Estado y la globalización, el internacionalismo y la integración regional al igual que el nacionalismo, planteando dos elementos adicionales que alientan su desarrollo: los asuntos transfronterizos y el hermanamiento de ciudades” (Farías, 2014: 159). Agrega Ugalde (2006) que la introducción de actores gubernamentales no centrales (AGNC) en las relaciones internacionales florece debido al debilitamiento de la centralidad del Estado, lo que genera nuevas realidades no solo en las relaciones internacionales, sino también, en las relaciones intergubernamentales, favorecidas porque en la actualidad se conjugan los procesos de integración regional y descentralización, más conocidos como “Glocalización”, tal como lo argumenta Esposto (2006). Sin embargo, “no debe pensarse el ascenso de la paradiplomacia como el declive de la diplomacia estatal, sino que se trata de un conjunto de prácticas de interrelación transnacionales que se superponen parcialmente a aquella y complejizan el escenario político mundial” (Ferrero, 2006, p. 7). La participación de estos actores (AGNC) se caracteriza por tener objetivos asociados a “razones políticas (como una futura independencia), culturales (promoción de su idioma y cultura) y económicas (exportación de sus productos, atracción de inversiones y promoción turística). Asimismo, agrega que las motivaciones fronterizas (gestión de problemas comunes) y migratorias” (Farías, 2014: 160).

[135]

Las diferentes motivaciones se pueden diferenciar según la clasificación propuesta por Ugalde (2015) en: a) las de origen externo; que comprenderían razones asociadas a los efectos de la globalización, grados de interdependencia y procesos de integración supraestatal que se generan al interior de las estructuras estatales: Políticas de los gobiernos no centrales ante la globalización, Medidas para afrontar un entorno económico y comercial competitivo, Actividades de otros actores internacionales y Participación en estrategias de integración regional. b) las de origen interno, producidas por las transformaciones del Estado-nación. Estas, a su vez, se dividen en i) las relacionadas al conjunto del Estado: Procesos de descentralización, Conflictos entre el gobierno central y los gobiernos subnacionales, y las Dificultades de los gobiernos subnacionales para incidir en la posición internacional del Estado; ii) las producidas en cada nivel de gobierno: Características políticas, culturales, económicas y sociales distintivas, Competencias asumidas y su proyección exterior, Posiciones regionalistas o autonomistas independentistas y el “yo también”, es decir, la imitación de estrategias de internacionalización que ya han sido desplegadas por otros gobiernos.

Las diferentes estrategias o actividades que los actores gubernamentales no centrales pueden ser implementadas en el marco de la paradiplomacia son:

1. Viajes al extranjero, visitas recibidas y actividades promocionales y de fomento exterior.

2. Delegaciones en el exterior.
3. Firma de acuerdos y convenios exteriores.
4. Cooperación interregional multilateral y creación de asociaciones interregionales.
5. Cooperación transfronteriza.
6. Participación de los GNC en las organizaciones de integración supraestatales.
7. Creación de asociaciones y redes mundiales de GNC.
8. Presencia de los GNC en las Organizaciones Internacionales intergubernamentales.
9. Cooperación al desarrollo y ayuda humanitaria (Ugalde, 2006: 124-126).

Tal como las describe Ugalde (2006), estas actividades van desde las más básicas, pasando por las de tipo alianzas sectoriales y compromisos de largo plazo con agencias de cooperación y fondos financieros. Tienen como propósitos establecer contactos e intercambios que puedan asegurar una eficaz promoción de ciudades y regiones, enmarcadas en estrategias de internacionalización. Además, crear y participar en asociaciones, así como firmar acuerdos y convenios para proyectos de cooperación de tal manera que se intervengan problemáticas sociales comunes. Para el caso de las ciudades, Borja y Castells (1997) enuncian como las principales estrategias que las ciudades deberían implementar para internacionalizarse las siguientes: “i) tener una participación activa en eventos internacionales, ii) participar en asociaciones de ciudades, iii) constituir redes de ciudades, iv) participar en procesos de integración regional, y v) tener presencia directa en el sistema de cooperación internacional” (Vieira, 2011, p. 1). Esto converge con el siguiente supuesto planteado por Milani y Ribeiro (2010):

Las ciudades, gracias a sus redes y proyectos de cooperación transnacionales, constituyen la expresión de un actor político nuevo tras cambiar la escala en que operan y emanciparse parcialmente del monopolio ejercido por el Estado-nación en la administración pública transfronteriza (p. 25).

[136]

Para el caso antioqueño, es necesario destacar que la participación de AGNC en el ámbito internacional está regulada en la normatividad colombiana (Molina *et al*, 2012); sin embargo, tanto ciudades como departamentos tienen estas actividades dentro de sus competencias. Además, está también la limitación de recursos económicos para desplegar estrategias de internacionalización, especialmente, en el marco del Sistema General de Participaciones (SGP), lo que hace que los entes territoriales con menos recursos, tengan menos oportunidades de implementar acciones de *marketing*, acuerdos, participar en redes, entre otras de las estrategias de internacionalización. Igualmente, se debe destacar que las acciones emprendidas por el gobierno municipal y departamental para la internacionalización comparten el mismo contexto de apertura económica e internacionalización (ligado a los nuevos flujos económicos derivados de la globalización). Ejemplo de ello son el Informe Monitor de 1992 sobre la competitividad nacional y los informes de varias ciudades colombianas sobre ventajas competitivas (Molina *et al*, 2012).

Aunque ya en los planes de desarrollo de Sergio Naranjo (1995-1997)², Juan Gómez Martínez (1998-2000)³ y Luis Pérez (2001-2003)⁴ se observa la inclusión de elementos que podrían asociarse a la internacionalización

² Por ejemplo, cuando afirmaba que “El Plan busca consolidar una ciudad pacífica y segura como base para proyectar la prosperidad económica y social”. Asimismo, cuando definía la ciudad deseable: “La construcción de la ciudad deseable y posible con visión de futuro debe partir del reconocimiento del entorno económico y político mundial en que vivimos, antes de evaluar nuestras propias condiciones y definir las estrategias para el corto, mediano y largo plazo” (DAP, 1995: 4).

³ Este gobierno va más lejos, al proponerse: “[...] los gobiernos locales empiezan a entender que la ciudad, como territorio de convergencia entre lo global y lo local, solo se hace viable en el marco de un “proyecto de futuro” que haga posible el equilibrio entre la competitividad, entendida esta como la capacidad de la ciudad para insertarse en los flujos de la economía mundial [...]” (DAP, 1998: 8).

⁴ En este gobierno se creó la Consejería para la Internacionalización, posteriormente se denominaría la Agencia de Cooperación Internacional. También, “proyectó construir el Centro Internacional de Negocios y Convenciones en el mismo

de la ciudad, actualmente, se reconoce el éxito que ha tenido la internacionalización de la ciudad de Medellín bajo la administración de Sergio Fajardo (2004-2007), en la cual se configuró el Plan de Internacionalización de Medellín, concretándose la política integral de internacionalización de la ciudad, que más tarde formalizaría Alonso Salazar (2008-2011). En estos dos últimos gobiernos, se materializaron estrategias como la Agencia de Cooperación Internacional⁵, el Medellín *Convention Bureau* y el Centro Internacional de Convenciones (Molina *et al.*, 2012). También se adelantaron acciones como: la red de antioqueños en el exterior (Sos paisa), las ferias internacionales de negocios, eventos internacionales, programas como Medellín City para el fomento del bilingüismo, mejoras en la conectividad y TIC's, las comunidades cluster y los juegos suramericanos. Todas estas estrategias, acordes con las que suelen adelantar los AGNC en sus procesos de internacionalización (Ugalde, 2015).

Tal y como lo concluyeron Molina *et al.* (2012), la política de internacionalización de Medellín se instaló como un asunto permanente en la agenda gubernamental de la ciudad a partir del gobierno Fajardo. Además, esta política es considerada como el factor fundamental para la transición del modelo de desarrollo económico basado en la industria hacia el de servicios. Se destaca entonces, que el éxito de esta política ha dependido en buena medida del fortalecimiento institucional (la cual incluyó infraestructura, agencias especializadas, eventos, regeneración urbana y redes de trabajo) y del mercadeo territorial.

Ahora bien, tanto para el caso de Medellín como el de Antioquia, ambos gobiernos subnacionales han estado en constante interacción a través de sus planes de desarrollo, particularmente de las líneas y componentes que intentan articular la ciudad y la región mediante la integración regional (Anexo 1). Esto, encuentra su antecedente en el Plan Estratégico de Antioquia (Planea) de 1998, y posteriormente, en la Comisión Tripartita de 2004.

2. EL ROL DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE MEDELLÍN

Durante el período 2004-2011 los diferentes gobiernos departamentales han establecido programas y proyectos que buscan la integración regional⁶, y más aún, la generación de “nuevas oportunidades de internacionalización para el territorio” (Cámara de Comercio, s.f: 1). Se trata de líneas de acción que tienen como objetivo materializar los principios de concurrencia, subsidiariedad y complementariedad que propone la Ley 152 de 1994, así como lograr el nuevo modelo de desarrollo propuesto por el Plan Estratégico de Antioquia, en el que esperaba que Medellín no siguiera concentrando la riqueza del departamento y que esta se redistribuya en todas las subregiones. De ahí que los componentes y programas de integración regional resulten en opciones de trabajo conjunto (anexo 1).

Particularmente, desde el gobierno departamental la integración regional se ha fijado metas que van en concordancia con las mejoras en los niveles de competitividad, así como la inserción de Antioquia en los flujos

lugar, pensado con “salas y auditorios con capacidades superiores a las 1000 personas” (2001: 65), con salones modernos, restaurantes, parqueaderos y las últimas tecnologías, también “orientado a promover la ubicación de actividades empresariales y comerciales modernas, así como a la generación de espacios para la realización de eventos y convenciones con proyección internacional, que complementen las acciones en materia de competitividad e internacionalización de la ciudad” (DAP, 2001: 82).

⁵ Que posteriormente, en el gobierno de Alonso Salazar (2008-2011), se denominó Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana.

⁶ Los programas de integración regional serían la base sobre la cual se fundamentan los programas dirigidos a la internacionalización, tal como se expone en el *Plan regional de competitividad para Medellín, Valle de Aburrá y Antioquia*. “La internacionalización, independientemente de que se considere como un fin o como instrumento para alcanzar niveles de desarrollo acordes con la dinámica mundial, tiene que ser objetivo principal de la política de desarrollo regional” (Comisión Tripartita y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2009: 152).

económicos globales⁷. En este sentido, el gobierno de Aníbal Gaviria (2004-2007) se propuso como objetivo “Afirmar el territorio de Antioquia, articulándolo e integrándolo internamente y abriéndolo a las regiones vecinas, al país y al mundo” (DAP, 2004, p. 50), para lo cual promovería acciones en función de ampliar cobertura de servicios públicos, las telecomunicaciones y la infraestructura física y de transporte. Se trata pues de materializar el nuevo direccionamiento del departamento⁸, propuesto en el Planea, en cuanto a la integración regional y el desarrollo de Antioquia. En este período, se convocó una alianza entre la Gobernación, la Alcaldía y el Área Metropolitana, que se formalizó como la Comisión Tripartita, para la internacionalización y posicionamiento estratégico de Antioquia, a través de la articulación de las agendas territoriales de estas tres instancias. También se iniciaron acciones que buscaron desconcentrar a Medellín, entre ellas, los clúster, las sedes universitarias subregionales, el fomento a los emprendimientos. Si bien en este gobierno no hubo programas dirigidos a la internacionalización de la región, si se implementaron programas de apoyo.

Es así como la Comisión Tripartita viene consolidándose como la instancia intergubernamental encargada de liderar la política regional de competitividad y productividad del departamento, así como la internacionalización de la región antioqueña. Para ello, propone lineamientos y políticas que son implementadas en el territorio, algunas de las cuales con el consenso de los sectores gubernamentales, empresariales y privados, aprovechando la participación activa que en esta instancia encuentran los empresarios antioqueños y el sector privado representados por organizaciones como la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y Proantioquia. Una de las políticas que viene consolidándose desde el 2006 es la *Estrategia para la internacionalización de Medellín, el Área Metropolitana del Valle de Aburrá y Antioquia*, que trabaja desde cinco áreas estratégicas y bajo un modelo de cooperación público-privado: promoción y fomento de exportaciones, atracción de inversión extranjera directa, cooperación internacional, y marketing territorial (Comisión Tripartita y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2009).

[138]

El Plan de Desarrollo “Antioquia para todos, manos a la obra” del gobierno de Luis Alfredo Ramos (2008-2011), señaló la ruta para la creación de condiciones para el crecimiento sostenido y la internacionalización de economía antioqueña. La internacionalización de la región se trazó desde el objetivo de lograr una “Adecuada Integración del Departamento de Antioquia al Contexto Mundial”, en el que iba a tener una gran importancia los programas y acciones a favor de la productividad y la competitividad, tales como: la Agenda Interna (para definir e impulsar sectores productivos), los Sistemas Productivos Locales para la exportación y para afrontar la competencia externa (para generar redes empresariales), la formación de capital humano (formación de empresarios y emprendedores y bilingüismo), la articulación público-privada (la Comisión Tripartita, el Acuerdo de voluntades y la Comisión Regional de Competitividad) y el Plan Integral de Marketing Territorial (incluye ferias internacionales)⁹. Además, también sobresalieron programas como: Implementación de redes de actores subregionales que gestionen la productividad y competitividad, Impulso a la infraestructura para la productividad y competitividad en las subregiones, Cadenas productivas, Mejoramiento de la competitividad de la minería para la internacionalización, y Vías para la competitividad en Antioquia.

Lo que se observa entonces es toda una reconversión del departamento de Antioquia, motivado por los debates, acuerdos y voluntades recogidas desde finales de la década de 1980, y formalizadas en 1998 mediante el Planea en el que se propone una nueva forma de pensamiento con respecto a la planeación, el desarrollo,

⁷ Para más información acerca de estos objetivos, consúltese: <http://antioquia.gov.co/index.php/prensa/historico/63-plan-de-desarrollo/linea-estrategica-3/2519-internacionalizacion>.

⁸ Como parte de esta propuesta, se planteó la revisión de las vocaciones económicas de las subregiones y los municipios, de manera que adquirieran fortalezas para incrementar su productividad y competitividad.

⁹ Para ampliar esta información, se puede acceder a: <http://www.antioquia.gov.co/index.php/plan-de-desarrollo/2519-internacionalizacion>.

las potencialidades y vocaciones económicas de las nueve subregiones antioqueñas. Una vez, acordado estos objetivos, se fueron incorporando en los diferentes planes de desarrollo desde 1998.

Programas intencionados a la internacionalización de Medellín impulsados por la Gobernación de Antioquia

Durante el período de gobierno 2004-2007, se implementaron programas orientados a la integración regional como apoyo a la internacionalización de la ciudad de Medellín de manera intencionada y sistemática por parte del Gobierno departamental. Fue así como se propusieron acciones como la articulación del plan maestro de vías y transporte, y la promoción y desarrollo de nuevos proyectos de infraestructura para impulsar la internacionalización de la economía antioqueña. De esta manera, la internacionalización de la economía conduciría a la internacionalización de la ciudad y la región. Sin embargo, uno de las acciones que impulsaría la Gobernación de Antioquia sería la “Promoción y apoyo a los procesos de internacionalización, conjuntamente con el municipio de Medellín” (DAP, 2004: 50) (ver tabla 1). Adicionalmente, se implementaron programas y proyectos de apoyo a la internacionalización de Medellín mediante el mejoramiento de la dotación de infraestructura vial y de transporte.

En el período 2008-2011 se implementaron programas que proponían una la ruta para la creación de condiciones para el crecimiento sostenido y la internacionalización de la región; también sirven como estrategias para fortalecer las relaciones intergubernamentales entre el nivel local y departamental en clave de equilibrio territorial (ver tabla 1). A continuación, se relacionan algunos de ellos: El programa Articulación institucional público-privada para la Internacionalización de Antioquia, buscaba espacios de encuentro sectoriales y coordinar con el nivel nacional y la comunidad internacional sinergias en torno a la competitividad del territorio antioqueño. Se destaca el programa de *Promoción de alianzas estratégicas público privadas (asociaciones, agencias de desarrollo local y otras) para el desarrollo económico y mejora de la gestión territorial*, cuyo objetivo era crear la Agencia de Desarrollo Regional de Antioquia (ADRA) para promocionar proyectos estratégicos de Antioquia en complementariedad con la Secretaría de Productividad y Competitividad de la Gobernación.

[139]

El programa *Promoción de alianzas públicas supramunicipales mediante la cofinanciación de proyectos estratégicos*, promovería acuerdos de planificación supramunicipal entre municipios a nivel zonal y subregional. Así mismo, se impulsaría un “acuerdo de voluntades para la integración regional entre la Alcaldía de Medellín, la Gobernación de Antioquia y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, con el propósito de desarrollar proyectos estratégicos para la región de manera conjunta” (DAP, 2008: 215). También el programa *Gestión a esquemas asociativos de organización con otros departamentos para la planificación, el ordenamiento y el desarrollo territorial, y la integración regional y frontera* impulsaría la integración de esfuerzos con departamentos vecinos, aprovechando las ventajas comparativas que tienen las zonas fronterizas.

El programa *Implementación de redes de actores subregionales que gestionen la productividad y competitividad* coordinaría actores y entidades públicas y privadas que venían trabajando el tema de productividad y competitividad, mediante la estimulación de conformación de redes subregionales. El Programa *Impulso a la infraestructura para la productividad y competitividad en las subregiones*, buscaba la conectividad del departamento de modo que permita la comercialización de productos y establecimiento de empresas en las subregiones. El Programa *Cadenas productivas y fomento a la producción, transformación y comercialización agropecuaria y piscícola, en áreas agroecológicamente aptas*, buscaba el cumplimiento del Acuerdo de Competitividad para las cadenas productivas del cacao, caña-agroindustria panelera, carne bovina, caucho, forestal-madera, frutales, guadua, hortícola, leche, papa, piscicultura firmado a nivel nacional. También se propuso la firma de acuerdos al interior del departamento para el aguacate, mora, cítricos, fique, apicultura, fríjol, plátano, biocombustibles, aromáticas y medicinales.

El Programa *Mejoramiento de la competitividad de la minería para la Internacionalización*, apoyaría la creación del Instituto Nacional del Oro en el Nordeste, de modo que esta actividad se desarrolle con tecnologías limpias, cualificación del personal y dentro de la normatividad. También el Programa *Mejoramiento de la infraestructura física y del medio ambiente en las regiones mineras* buscaba el mejoramiento de la infraestructura física para la explotación minera, protección del medio ambiente en las zonas mineras y la capacitación del personal en tecnologías limpias y reducción del uso de mercurio. El Programa *Vías para la competitividad en Antioquia*, en el que se recogían los proyectos viales estratégicos para los principales corredores viales a nivel nacional y departamental, como por ejemplo, las dobles calzadas.

Tabla 1.

Comparativo de programas y proyectos dirigidos a la internacionalización incluidos en los planes de desarrollo para Antioquia en el período 2004-2012.

<p>Plan de Desarrollo 2004-2007: Antioquia nueva, un hogar para la vida</p>	<p>Plan de Desarrollo 2008-2011: Antioquia para todos, manos a la Obra</p>
<p>Línea 1. Integrar y articular territorial a Antioquia OBJETIVO ESTRATÉGICO: Afirmar el territorio de Antioquia, articulándolo e integrándolo internamente y abriéndolo a las regiones vecinas, al país y al mundo. OBJETIVO ESPECÍFICO 1.1: Impulsar la articulación local y regional, nacional e internacional, así como la acción pública y privada, en los procesos de planificación para la gestión del desarrollo. OPERACIÓN Y ACCIONES: Promoción y apoyo a los procesos de internacionalización, conjuntamente con el municipio de Medellín. OBJETIVO ESPECÍFICO 2.5: Gestionar y recuperar obras y proyectos en infraestructura física de edificaciones públicas, vías y otros modos de transporte. OPERACIÓN Y ACCIONES: Articulado al plan maestro de vías y transporte, promoción al desarrollo de nuevos proyectos de infraestructura, para impulsar la internacionalización de la economía antioqueña.</p>	<p>Línea Estratégica 3. Desarrollo económico. OBJETIVO GENERAL: Contribuir al adecuado desempeño de la economía antioqueña. COMPONENTE: Internacionalización. OBJETIVO ESPECÍFICO: Adecuada Integración del Departamento de Antioquia al Contexto Mundial. PROGRAMAS: 1. Identificación y definición de Sectores e Iniciativas Estratégicas para el Departamento de Antioquia. 2. Acompañamiento a los Sistemas Productivos Locales –SPL- para la exportación y para afrontar la competencia externa. 3. Gestión para la formación y el intercambio de conocimientos del Recurso Humano de los SPL. 4. Articulación institucional público–privada para la Internacionalización de Antioquia. 5. Estructuración del Plan Integral de Marketing Territorial.</p>

Fuente: elaboración propia.

De los programas propuestos para el período 2008-2011, dos fueron importantes para impulsar la internacionalización de la región y apoyar la consolidación de la internacionalización de Medellín. En primer lugar, el programa *Articulación institucional público privada para la internacionalización de Antioquia*, que ya para el 2010 “presentó un avance del 40% y una inversión ejecutada de 100 millones de pesos” (DAP, 2011: 136) y se habían realizado diez de las 12 misiones internacionales propuestas para el período. A este programa se articularon “entidades como Cluster de Turismo, Adeproa, LAN, TACA, y el CISP, donde se desarrollaron actividades para la promoción del departamento y la identificación de nuevas estrategias para la internacionalización y gestión de recursos” (DAP, 2011: 136).

En segundo lugar, el programa *Estructuración del plan integral de marketing territorial*, que “para el período este programa presentó un avance del 60% y una inversión ejecutada de 140 millones de pesos” (DAP, 2009: 136) y se habían realizado once de las 10 ferias internacionales propuestas para el período. En este programa:

“la Secretaria de Productividad y Competitividad apoyó y participó en dos eventos internacionales donde se contó con la participación de las entidades como Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia la Cámara de Comercio de Colombo-Alemana, Cámara de Comercio Italiana para Colombia, Banco

[140]

Mundial, Secretaria de Minas del Departamento, Cotelco, el Bureau y Municipio de Medellín, las cuales mediante la participación conjunta en 6 eventos y ferias internacionales principales cuyos objetivos fueron la promoción de diferentes sectores productivos del Departamento, megaproyectos, oportunidades de inversión en Antioquia y promoción Turística como la Bolsa Turística de las Ameritas, y ANATO y la Feria de Berlín con el propósito de posicionar el Departamento como destino turístico” (DAP, 2009: 136).

Además para el mismo período, la Dirección de Internacionalización relacionaba las siguientes actividades realizadas por el gobierno departamental, denominadas como *Misiones comerciales para la promoción del Departamento*: Expocolombia (Miami); IV Cumbre de Gobernadores (Milán); Foro del Banco Mundial sobre Energías Limpias (Washington D.C.); Ruedas de negocios en Andalucía(España) y San José (Costa Rica); Promoción de sectores económicos y megaproyectos del Departamento: Apoyo a la realización de la Asamblea del BID con un aporte total de \$2.582.842.207 donde se presentaron oportunidades de inversión (Expodesarrollo) por US\$2.995 millones en Antioquia; Estudio de prefactibilidad de la Zona Franca de Caucasia; Reportaje en el diario económico francés Les Echos; Reportaje en el diario especializado entemas energéticos South China Morning Post; Reportaje en el diario económico Arabian Business; Reportaje para diario económico Al Bayáno Documental de la cadena de noticias Fox News 5, NY (DAP, 2011). Todas estas actividades se inscriben en la actividad No. 1 propuesta por Ugalde (2006): *Viajes al extranjero, visitas recibidas y actividades promocionales y de fomento exterior*.

Los gobiernos departamentales del período 2004-2011, intencionan explícitamente la internacionalización de Antioquia, como estrategia de acompañamiento y potenciador de la internacionalización de Medellín. Las evidencias más convincentes están asociadas al desarrollo de infraestructura física (transporte), servicios (hoteles), conectividad y telecomunicaciones e inversión. Por ejemplo, en 2005, el total de la red de carreteras era de 6.399 kilómetros, de los cuales 892 estaban pavimentadas; mientras que en 2011 el total ascendió a 19.962 kilómetros, de los cuales 1.436 estaban pavimentadas.

En cuanto al transporte aéreo, el Anuario Estadístico de Antioquia, muestra que este “presentó a lo largo del periodo 2005-2011 una tendencia creciente, influenciada por el aumento en el movimiento de pasajeros salidos en Antioquia, pues para 2009 se incrementó en un 8,5^o% con respecto al año anterior” (Anuario Estadístico de Antioquia, 2013, *transporte*). También en el sector servicios, el subsector de hoteles, restaurantes, bares y similares:

“muestra crecimientos positivos en todos los años entre 2005 y 2011, siendo 2009 el año en que presentó el menor crecimiento 0,5% situación fuertemente relacionada con la crisis económica mundial (...) Sin embargo, para el siguiente año se presentó un crecimiento de 5,47% gracias a la realización de los Juegos Suramericanos, Feria de Flores, entre otros eventos, (...) [en 2010] se observó una ocupación de 53,0%, lo que supera en 5,2 puntos porcentuales el compendio del año anterior” (Anuario Estadístico de Antioquia, 2013, *comercio*).

Con respecto a los establecimientos comerciales¹⁰ en Antioquia, en 2004, existían 1.321 y posteriormente para el 2011 ascendieron a 2.052. De estos, en 2013 existían en todo el departamento de Antioquia un total de 864 establecimientos para el alojamiento y hospedaje de turistas, de los cuales 150 (es decir el 17.3%) estaban ubicados en el Área Metropolitana.

Con respecto a los indicadores de conectividad, se tiene que para el 2012, luego de la consolidación de los datos del 2011, el número de hogares con acceso a internet en Antioquia era de 709 mil, de los cuales, 677 mil

¹⁰ Incluye establecimientos de industria, comercio y servicios de las zonas urbana y rural.

perteneían a la zona urbana (DANE, 2012, *Encuesta sobre Tecnologías de la Información y la Comunicación*). También, en cuanto al indicador proporción de personas de 5 y más años de edad que usaron internet en cualquier lugar o a través del teléfono celular, Antioquia ocupó en 2012 el segundo lugar, después de Bogotá, con un 55,8%. En el referente nacional, Antioquia también ocupó el segundo lugar, después de Bogotá, en cuanto al porcentaje de hogares con conexión a internet (39%) y porcentaje de hogares que poseen computador (46%).

Otros indicadores como la *Evolución de la inversión en actividades de Innovación* en Antioquia, se pasó de \$140.528 millones en 2009 a \$222.851 millones en 2012 (Anuario estadístico de Antioquia, 2013, *inversión*). Además, en cuanto al valor de las principales exportaciones no tradicionales de Antioquia a los Estados Unidos, fue de US 1.168.413. Para el 2011, el valor de las exportaciones de Antioquia hacia los Estados Unidos ascendió a US 2.626.835.732. Finalmente, el PIB per cápita de Antioquia, al finalizar el 2003, fue de \$6.211.626. Para el 2011 fue de \$13.024.656.

Finalmente, la Comisión Tripartita y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia presentaban entre los resultados alcanzados por Antioquia sobre la internacionalización de la región, los siguientes: en primer lugar, “Antioquia un tesoro por descubrir”, experiencia que se produjo de reuniones realizadas en todo del departamento con el “propósito era definir las condiciones para el posicionamiento de los municipios de Antioquia” (2009, p. 160) y que se convirtió en la campaña turística sombrilla para el departamento, definiendo las rutas turísticas para el departamento: Oriente: ruta verde; Norte: ruta de la leche; Occidente: ruta del sol y la fruta; Urabá: un mar de alegrías, riquezas y placeres; Suroeste: ruta de la tradición de café, carbón y arriería; Valle de Aburra: ciudades de luces, paisajes y flores; Magdalena Medio: una leyenda de agua, bosque tropical y cemento; y Nordeste: tren cargado de oro y caña.

[142]

En segundo lugar, en cuanto a la promoción y fomento de exportaciones de bienes y servicios, se destacaban los avances en la internacionalización productiva y se proponían la implementación de programas que desde el departamento buscaran mejorar la competitividad de las empresas antioqueñas desde: Estrategias comercial en mercados internacionales, Diferenciación de producto (innovación, valor agregado), Modernización maquinaria y tecnología, Inteligencia de mercados, Gestión de procesos (modernización, estandarización), Alianzas estratégicas, Transformación cultural (calidad como parte de la cultura), Definición de misión, visión, objetivos y estrategias, Agilidad en la toma de decisiones (tiempos de respuesta), Administración del riesgo (interno y externo), Métodos de negociación (competencias de negociación), Personal (calificado, idóneo, abierto al cambio), Capacitación del personal, Sistemas con comunicación eficaz con el cliente interno y externo, Liderazgo, Cultura exportadora al interior de la organización, Calidad de los proveedores, Certificación calidad e Investigación aplicada (Pymes-Universidad) (Comisión Tripartita y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2009: 162).

CONCLUSIONES

El rol del gobierno antioqueño en el período 2004-2011 ha sido de promotor de la internacionalización de Medellín, así como de todo el departamento. Esta función se ha mantenido en la agenda gubernamental regional por lo menos en el período señalado y para lograr la materialización de esta, ha creado, aunque si bien una incipiente institucionalidad que funciona más desde la voluntad política, unas alianzas estratégicas a través de la Comisión Tripartita y la Alianza de Voluntades para impulsar el nuevo modelo de desarrollo de Antioquia, el cual tiene como propósito insertarse en la economía global mediante el incremento de competitividad.

Durante el período de gobierno 2004-2007, se inició la implementación de programas orientados a la integración regional como apoyo a la internacionalización de la ciudad de Medellín, algunas de las cuales ya estaban estipuladas como metas en el Plan Estratégico de Antioquia y otros planes que se fueron conformando

como el Plan regional de competitividad para Medellín, Valle de Aburrá y Antioquia. Estas primeras acciones se enmarcaron en la consolidación de la integración regional y el apoyo a la internacionalización desde programas orientados a la infraestructura de vías y transporte para incrementar la competitividad y productividad de las empresas antioqueñas y sus exportaciones.

A partir del período 2008-2011 se incrementaron los programas asociados a la integración regional y se intencionaron otros dirigidos a la internacionalización de la región y a la ciudad de Medellín. Algunos de estos programas fueron: Identificación y definición de Sectores e Iniciativas Estratégicas para el Departamento de Antioquia; Acompañamiento a los Sistemas Productivos Locales para la exportación y para afrontar la competencia externa; Gestión para la formación y el intercambio de conocimientos del recurso humano de los sistemas productivos locales; Articulación institucional público-privada para la Internacionalización de Antioquia; y Estructuración del Plan Integral de Marketing Territorial. Los últimos dos serían los programas más importantes para impulsar la internacionalización de la región y apoyar la consolidación de la internacionalización de Medellín, aunque todas las actividades realizadas por el gobierno departamental, denominadas como *Misiones comerciales para la promoción del Departamento*, se inscribieron en la categoría de *Viajes al extranjero, visitas recibidas y actividades promocionales y de fomento exterior* señalada por Ugalde (2006).

BIBLIOGRAFÍA

- Anuario Estadístico de Antioquia (2013). Medellín: página web de la Gobernación de Antioquia. Tomado de: http://antioquia.gov.co/images/pdf/anuario_2013/es-CO/capitulos/ciencia/departamento/innovacion/cp-17-4-1-4.html.
- Arandia Ledesma, Iván Carlos (2002, diciembre). Descentralización y relaciones intergubernamentales en Bolivia. En *Reflexión Política*, Año 4, No 8. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB. Páginas 7-24.
- Borja, Jordi y Castells, Manuel (1997). Local y Global: la gestión de las ciudades en la era de la información. Madrid: Editorial Taurus.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (s.f.). *Estrategia para la internacionalización de Medellín, Área Metropolitana del Valle de Aburrá y Antioquia*. Medellín: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Tomado de: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Biblioteca-virtual/Estudios-economicos/Desarrollo-y-competitividad-regional/Estrategia-para-la-internacionalizacion.aspx>. Consultado en mayo 21 de 2015.
- Comisión Tripartita y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2009). *Plan regional de competitividad para Medellín, Valle de Aburrá y Antioquia*. Medellín: Comisión Tripartita y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.
- Congreso de la República de Colombia (1991). Constitución Política. Bogotá: Gaceta Constitucional No. 116 de 20 de julio de 1991.
- Departamento Administrativo de Planeación (2011). Tercer informe de monitoreo enero 2008- diciembre 2010. Plan de Desarrollo 2008-2011: Antioquia para todos, manos a la obra. Medellín: Gobernación de Antioquia.
- Departamento Administrativo de Planeación (2008). Plan de Desarrollo 2008-2011: “Antioquia para todos, manos a la obra”. Medellín: Gobernación de Antioquia.
- Departamento Administrativo de Planeación (2004). Plan de Desarrollo 2004-2007: “Antioquia nueva, un hogar para la vida”. Medellín: Gobernación de Antioquia.
- Esposito, Lucía (2006). La política exterior de los gobiernos no centrales: introducción al caso argentino. En *III Congreso de Relaciones Internacionales (La Plata, 2006)*.
- Farías Peña, Juan Paul (2014). La paradiplomacia y la construcción de sus bases teóricas. *CONfinés de Relaciones Internacionales y Ciencia Política*, 10 (19), (Enero-Mayo). México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63332506009>. [Consulta: 13 de marzo de 2015].
- Ferrero, Mariano (2006). La globalización en acción: regionalismo y paradiplomacia en Argentina y el Cono Sur latinoamericano. *Revista electrónica de estudios internacionales*, 11, p. 5.
- Milani, Carlos; Ribeiro, María Clotilde (2010). Paradiplomacia y proyección internacional de las ciudades brasileñas: la elaboración del concepto de “gestión internacional local”. *Geopolítica (s). Revista de estudios sobre espacio y poder*, (1), 1, p. 23-40.

[143]

- Miranda, Roberto (2005). Paradiplomacia y gobierno local: indicios de un modo diferente de hacer relaciones internacionales. *Anuario del Instituto de Relaciones Internacionales. Universidad Nacional de la Plata, Universidad Nacional de Rosario, Argentina. Disponible en: <http://www.catedrapia.com.ar/Trabajos%20Roberto/PARADIPLOMACIA%20Y>*, vol. 20.
- Méndez, José Luis (1997). Estudio introductorio. Primera edición en español del libro “Para entender las relaciones intergubernamentales” de Deil S. Wright. México, D.F., Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., Universidad Autónoma de Colima y Fondo de Cultura Económica.
- Molina *et al* (2012), en su libro resultado de investigación *Administración pública y procesos de internacionalización de ciudades. Medellín 1998-2010*, exponen en el capítulo 4 el compendio de la normativa nacional y local para el desarrollo de actividades para-diplomáticas en Medellín, páginas 43-59.
- Rodríguez Gelfenstein, Sergio (2004). La paradiplomacia: las relaciones internacionales del gobierno de Chiapas. En *Presentada para el XVII Congreso Anual de la Asociación Mexicana de Estudios Internacionales. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas*.
- Romero, María del Huerto. (2005). Aportes para la construcción de un marco de referencia conceptual en el marco de las relaciones Unión Europea-América Latina. En Anuario de la cooperación descentralizada, 2005. Observatorio de la Cooperación Descentralizada Unión Europea–América Latina.
- Ugalde Zubiri, Alexander (2015). Seminario Actores gubernamentales no centrales en las relaciones internacionales. Presentación I (mayo 13 de 2015), Universidad Nacional de Colombia-Sede Medellín.
- Ugalde Zubiri, Alexander (2015). Actores gubernamentales no centrales en las relaciones internacionales. Presentación en Seminario (mayo 13 de 2015), Universidad Nacional de Colombia-Sede Medellín.
- Ugalde Zubiri, Alexander (2006). La acción exterior de los Actores Gubernamentales No Centrales: un fenómeno creciente y de alcance mundial. *Politika* Revista de Ciencias Sociales, diciembre de 2006.
- Vieira, Juan Guillermo (2011). La política de internacionalización de Medellín. Medellín: artículo publicado en el blog del Grupo de Estudios en Ciencia Política y Administración Pública de la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín: <http://gecicap.blogspot.com/2011/04/la-politica-de-internacionalizacion-de.html>.
- [144] Wright, Deil S. (1997). Para entender las relaciones intergubernamentales. México, D.F., Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., Universidad Autónoma de Colima y Fondo de Cultura Económica.
- Zapata Cortés, Olga Lucía y Vásquez Cárdenas, Ana Victoria (2012, diciembre). Gobernanza en las instancias de interacción y articulación entre el municipio de Medellín y el departamento de Antioquia, 2004-2011. *Estudios de Derecho*, 154. Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, Universidad de Antioquia, (pp. 513-538).

ANEXO 1.

Relación de programas y proyectos dirigidos a la integración regional incluidos en los planes de desarrollo para Medellín y Antioquia en el período 2004-2011

<p>Plan de Desarrollo 2004-2007: Antioquia nueva, un hogar para la vida</p>	<p>Plan de Desarrollo 2008-2011: Antioquia para todos, manos a la obra</p>
<p>Línea 1. Integrar y articular territorial a Antioquia.</p> <p>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Afirmar el territorio de Antioquia, articulándolo e integrándolo internamente y abriéndolo a las regiones vecinas, al país y al mundo.</p> <p>OBJETIVO ESPECÍFICO 1.2: Inducir un proceso de ocupación más adecuado en el territorio antioqueño.</p> <p>OPERACIÓN Y ACCIONES: •Diseño, concertación y adopción del plan departamental de ordenación territorial.</p>	<p>Línea Estratégica 4. Desarrollo Territorial.</p> <p>OBJETIVO GENERAL: Contribuir a un desarrollo territorial equilibrado, incluyente, sustentable ambientalmente, y articulado interna y externamente.</p> <p>COMPONENTE: Ordenamiento Regional.</p> <p>OBJETIVO ESPECÍFICO: Avanzar en la construcción de un modelo de desarrollo territorial incluyente que reconozca la heterogeneidad y diversidad de las subregiones mediante la promoción de las dinámicas de desarrollo local, subregional y departamental.</p> <p>PROGRAMAS: 1. Planificación y gestión integrada del territorio en el marco del desarrollo endógeno local. 2. Definición y desarrollo de herramientas de planificación, gestión y financiación de proyectos necesarios para el desarrollo y dotación del territorio.</p> <p>COMPONENTE: Infraestructura física y comunicaciones.</p> <p>OBJETIVO ESPECÍFICO: Aumentar la integración y competitividad del Departamento, mediante la mejora de la infraestructura de transporte y comunicaciones.</p> <p>PROGRAMAS: 1. Vías para la competitividad en Antioquia. 2. Manos a la obra en otros modos de transporte. 3. Pavimentación, mejoramiento y/o construcción de vías y puentes en Antioquia. 4. Conservación de la red vial en Antioquia. 5. Accesibilidad veredal y local. 6. Dinamización de aeropuertos regionales y otros modos de transporte. 7. Planeación y estudios de la infraestructura de transporte. 8. Fortalecimiento institucional en infraestructura de transporte.</p>
<p>Plan de Desarrollo 2004-2007: Medellín “Compromiso de toda la ciudadanía”</p>	<p>Plan de Desarrollo 2008-2011: “Medellín es solidaria y competitiva”</p>
<p>Línea 5. Medellín Integrada con la Región y con el Mundo</p> <p>Componente: Integración con la Región</p> <p>Programa Planificación regional y ordenamiento territorial.</p>	<p>Línea 5: Ciudad con Proyección Regional y Global</p> <p>Componente: Integración Regional</p> <p>Programa Gestión territorial integrada.</p>

[145]

Fuente: elaboración propia, a partir de los planes de desarrollo de Medellín y Antioquia del período 2004-2007 y 2008-2011.