

# Profesionalizar la acción exterior del gobierno local: el caso del Área Metropolitana de Barcelona

*How to Professionalize our External Relations:  
The Case of the Metropolitan Area of Barcelona*

Xavier Tiana Casablancas

Dirección de Relaciones Internacionales, Área Metropolitana de Barcelona  
*xtiana@amb.cat*



## **Resumen:**

En la actualidad, cada vez más ciudades y sus gobiernos implementan políticas de relaciones internacionales. En este artículo se recogen algunas de las reflexiones actuales sobre este fenómeno, basadas en la experiencia del autor; se destaca el caso del Área Metropolitana de Barcelona como una estrategia de internacionalización de alcance metropolitano.



## **Abstract:**

Today, more and more cities are implementing specific policies to develop their international relations. This article analyzes some of the main elements behind this phenomenon based on the author's experience in the Metropolitan Area of Barcelona, which has implemented an *ad hoc* international strategy from a metropolitan perspective.



## **Palabras clave:**

Área Metropolitana de Barcelona (AMB), política pública, modelo de ciudad, trabajo en red, incidencia política de autoridades locales.



## **Key Words:**

Metropolitan Area of Barcelona, public policy, city model, networking, advocacy of local authorities.

# Profesionalizar la acción exterior del gobierno local: el caso del Área Metropolitana de Barcelona

*Xavier Tiana Casablanco*

## Presentación

En la actualidad, los gobiernos locales y los territorios cooperan pero también compiten. Los alcaldes y alcaldesas quieren conocer de qué forma se posiciona su ciudad en los diferentes *rankings* regionales y mundiales; quieren captar oportunidades, inversiones, talento, eventos, visitantes, y además quieren sacar rédito de su política internacional.

Los gobiernos locales se han dotado de equipos y servicios técnicos que se han encargado de impulsar esta tarea, pero no siempre lo han hecho de manera estructurada, con un sistema de interacción con los diferentes actores del territorio y con esquemas de rendición de cuentas hacia la ciudadanía.

En momentos de crisis económica como la que hemos vivido en los últimos años, particularmente en Europa, es más necesario que nunca articular una política de relaciones internacionales por parte de cualquier gobierno local, siempre que exista la masa crítica y las condiciones necesarias para llevarla a cabo. Invertir medios y recursos en esta temática puede generar controversia y voces críticas que ligan la actividad al turismo administrativo, a los viajes, a reuniones inútiles o a un retorno poco materializado en éxitos concretos. Por lo tanto, hay que hacer un esfuerzo muy grande en comunicar lo que se hace y los resultados que se obtienen.

En los últimos años se ha escrito sobre los mínimos necesarios para desarrollar una política de relaciones internacionales por parte de los gobier-

nos locales.<sup>1</sup> Se destacan aquellos elementos imprescindibles para la implementación de esta política: a) tener impulso y apoyo político por parte del alcalde o alcaldesa; b) integrar la acción internacional dentro del gabinete de presidencia o alcaldía con una función transversal dentro de la organización; c) contar con medios humanos y financieros suficientes; d) disponer de un plan o estrategia de relaciones internacionales con prioridades y proyectos; e) establecer mecanismos de concertación con otros niveles de gobierno, actores económicos y de la sociedad civil y ciudadanía, y f) implementar buenos sistemas de comunicación, evaluación y rendición de cuentas.

En este artículo se recogen algunas reflexiones sobre la acción internacional de los gobiernos locales basadas en la experiencia del autor de más de quince años de trabajo en este sector, y se resalta el caso del Área Metropolitana de Barcelona.

## El porqué de la acción internacional de los gobiernos locales

Las ciudades tienen un conjunto de activos que las hacen atractivas a nivel internacional. Activos que pueden ser turísticos, históricos, deportivos, urbanísticos, culturales, de capitalidad, etc. Ciudades como París, Roma, Londres, São Paulo, Buenos Aires, Nueva York o Barcelona tienen una marca que sirve como activo comercial que se busca aprovechar.

Ante esta realidad, los gobiernos locales pueden mantenerse en una situación latente y gestionar las oportunidades conforme se presentan, o bien, al contrario, pueden reaccionar y actuar de forma activa a partir de una política de relaciones internacionales.

<sup>1</sup> Iniciativas como el Proyecto AL-LAS son una buena fuente de información sobre la acción de los gobiernos locales a nivel internacional; sin embargo, hay otros como el Observatorio de la Cooperación Descentralizada Unión Europea-América Latina o, a nivel regional, algunos documentos de trabajo de la red europea de ciudades Eurocities. Véanse sus páginas electrónicas en <https://www.proyectoallas.net/>, <http://observ-ocd.org/es> y <http://www.eurocities.eu/>.

Aunado a los elementos básicos sobre los que debe pivotar cualquier política de relaciones internacionales, es necesario que el gobierno local tenga claro el modelo de ciudad que quiere internacionalizar.

En el ámbito de las relaciones internacionales, el modelo de ciudad lo integran los elementos que la caracterizan, sus políticas y proyectos prioritarios, y un relato compartido por los ciudadanos y actores del territorio, articulado por el gobierno local a partir de una estrategia de internacionalización a medio y largo plazo. El modelo de ciudad no se genera desde un laboratorio, sino que forma parte de un proceso en el que intervienen múltiples factores como el liderazgo político, los consensos, la priorización de proyectos y ejes de trabajo “internacionalizables”, la asignación de recursos, la construcción de un relato, la priorización de territorios, la complicidad con la ciudadanía, la comunicación, el *branding* y la rendición de cuentas.

A partir de esta estrategia y modelo, los gobiernos locales actúan posicionando a su territorio para atraer oportunidades, inversiones, eventos, talento o empleo, pero también quieren posicionarse en la arena internacional sus conocimientos sobre determinadas políticas y compararse con otros gobiernos locales para ser más competitivos.

Uno de los elementos críticos de la acción internacional subestatal es el de la falta de coordinación. Esto es lo que suele suceder en una ciudad como Barcelona donde conviven diversas estrategias de acción internacional de instituciones locales, como el Ayuntamiento, el Área Metropolitana, la Diputación y la Generalitat (región), junto con la acción que pueden desarrollar organizaciones de ciudades con sede en el territorio, como la Organización Mundial Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU), Metrópolis, Arco Latino o Medcités, al igual que otras organizaciones como las cámaras de comercio, las universidades o los llamados *think tanks*, como el Centro Barcelona para las Relaciones Internacionales (CIDOB). Si esto se combina con el hecho de que Barcelona es una ciudad que atrae una gran cantidad de eventos, uno tiene la sensación de que, de vez en cuando, involuntariamente, nos contraprogramamos, y nos hace falta una visión de conjunto.

Han aparecido recientemente nuevas iniciativas privadas, de la sociedad civil y el mundo económico, como Barcelona Global, que tienen por objetivo atraer inversiones y talento para esta ciudad, a partir de personas

relevantes de la sociedad barcelonesa y también de ciudadanos que viven en el extranjero.<sup>2</sup>

Por otro lado, y a diferencia de otros países, tampoco hay un trabajo en partenariatio satisfactorio y regular con las embajadas o con el cuerpo consular español en el mundo.

Una buena práctica que puede abonar al fortalecimiento de las relaciones internacionales de la ciudad es la de la Agencia de Cooperación de Medellín (ACI), consorcio formado por diferentes administraciones públicas y con la participación de actores económicos, que articula las oportunidades de cooperación e inversión para la ciudad con el posicionamiento de la misma en el mundo.

## El caso del Área Metropolitana de Barcelona

### *La institución*

El Área Metropolitana de Barcelona (AMB) es una administración pública local que se constituyó el 21 de julio de 2011 de acuerdo con la Ley 31/2010 del Parlamento de Cataluña. Desde entonces, el AMB sustituye las tres entidades metropolitanas vigentes hasta aquella fecha: la Mancomunidad de Municipios del Área Metropolitana de Barcelona, la Entidad del Medio Ambiente y la Entidad Metropolitana del Transporte.

El AMB actúa en la región metropolitana de Barcelona, un territorio de 636 kilómetros cuadrados y 3.2 millones de habitantes, gestionando por cuenta de los 36 municipios de su territorio, incluida la ciudad de Barcelona, las competencias y servicios en los ámbitos de la ordenación del territorio, la gestión del agua, la gestión de los residuos, el transporte público y la movilidad, el espacio público, los espacios naturales, la promoción económica metropolitana y la planificación estratégica.

---

<sup>2</sup> Véase “Barcelona Global”, en <http://www.globalbarcelona.com> (fecha de consulta: 5 de junio de 2015).

El principal órgano decisorio de la institución, el Consejo Metropolitano, está formado por 90 consejeros, 36 alcaldes metropolitanos más 54 concejales de los diferentes municipios, según el peso que sus formaciones políticas han conseguido en las elecciones municipales. El presidente del AMB es el alcalde de Barcelona; cuenta también con un vicepresidente ejecutivo que actualmente es el alcalde de Cornellà de Llobregat, municipio de 8458 habitantes. Asimismo, cuenta con ocho vicepresidentes, una Junta de Gobierno y una Junta de Portavoces.

En el actual mandato 2011-2015, la institución ha sido gobernada a partir de una coalición de cuatro partidos que ha funcionado de manera positiva. El presidente, Xavier Trias, pertenece al partido *Convergència i Unió*, y el vicepresidente ejecutivo, António Balmón, pertenece al *Partit Socialista de Catalunya*. *Iniciativa per Catalunya* y *Esquerra Republicana de Catalunya* integran el resto de la coalición de gobierno.

La sintonía institucional y la eficiencia del AMB en la prestación de servicios se produce, en buena medida, por el hecho de ser una institución de elección indirecta y por lo tanto menos sujeta a la presión ciudadana y mediática.

El AMB gestiona un presupuesto para 2015 de 637 millones de euros que asciende hasta los 1350 millones sumándole las empresas en las que participa. Los ingresos provienen principalmente de los impuestos locales, cánones, tasas e impuestos propios sobre el consumo de agua, recogida de residuos y el transporte público metropolitano y transferencias de otras administraciones. Con estos recursos el AMB presta los servicios asignados por ley, pero también impulsa políticas de inversión como los 460 millones de euros que en el mandato 2011-2015 se han dedicado a la cohesión social y el fomento del empleo, las inversiones en las áreas de actividad económica, las inversiones en equipamientos municipales o, recientemente, un plan de choque en el campo de la pobreza energética. El AMB tiene una plantilla de unos quinientos trabajadores con una gran concentración de personal técnico especializado.

### *Orígenes de la acción internacional del AMB*

El AMB es una institución singular, que trabaja en un territorio con gran potencial de internacionalización, y que ejecuta competencias y servicios

urbanos concretos e interesantes para cualquier gobierno metropolitano del mundo.

Desde sus orígenes, el AMB ha tenido una notable experiencia internacional vinculada a la atención de delegaciones extranjeras, la gestión de proyectos europeos, la cooperación internacional o el trabajo en redes internacionales, como Metrópolis, Medcités o CGLU.

En el pasado, la acción internacional no estaba integrada dentro de un mismo servicio técnico, y las tres anteriores administraciones locales metropolitanas la desarrollaban a partir de referentes técnicos que se dedicaban, y aún se dedican, a los temas internacionales.

La acción internacional del AMB ha convivido tradicionalmente con la acción internacional del Ayuntamiento de Barcelona ya que, como se ha mencionado, el alcalde ha sido a la vez el presidente del AMB. Esta situación presenta altibajos, con momentos de mayor colaboración y otros de menor contacto, sin embargo, el análisis apunta a que cada institución ha ejercido su autonomía sobre la organización y la gestión de los equipos de relaciones internacionales.

El Plan de Mandato 2011-2015 y diferentes planes estratégicos de la institución incorporan la acción internacional dentro de algunos de sus ejes prioritarios pero de manera poco centralizada.<sup>3</sup> Este hecho es un reflejo del origen de la estrategia de relaciones internacionales del AMB a partir de tres organizaciones diferentes y de un proceso de confluencia y funcionamiento como una institución única en construcción. En el organigrama actual del gobierno metropolitano, la distribución de responsabilidades en el ámbito internacional recae en tres vicepresidentes diferentes: el vicepresidente ejecutivo, la vicepresidenta de Medio Ambiente y el vicepresidente de Cooperación Internacional. A su vez, el presidente actúa como máximo representante de la institución en diferentes foros internacionales.

<sup>3</sup> Entre estos documentos hay que destacar el Plan Director de Cooperación Internacional del AMB. Véase AMB, "Plan director de cooperación", en AMB Área Metropolitana de Barcelona, en <http://www.amb.cat/es/web/amb/govern-metropolita/cooperacio-internacional/pla-director-de-cooperacio-al-desenvolupament> (fecha de consulta: 5 de junio de 2015).

En el año 2013 y con la prioridad política de obtener un mayor rendimiento de la acción internacional, la Gerencia del AMB encargó al Instituto Cerdá, fundación privada que trabaja colaborando en los procesos de toma de decisiones en el territorio, un estudio sobre la acción internacional de la institución y su participación en las redes Metrópolis y CGLU. En este trabajo se ponían de manifiesto algunas consideraciones como: “descoordinación en el ámbito de las relaciones internacionales”; “falta de una unidad funcional que facilite la conexión de los servicios vinculados con el ámbito internacional”; “necesidad de liderazgo en la gestión de equipos y necesidad de explorar el potencial de las redes”; “modelar las redes hacia los intereses del AMB y el Ayuntamiento de Barcelona”; “reforzar la coordinación de las políticas sectoriales del AMB y las redes”, o “potenciar nuevamente el liderazgo político Barcelona-AMB hacia las redes”, entre las más destacadas.

Como consecuencia de este estudio se tomaron algunas decisiones; tal vez la más importante fue la de contratar a un responsable de relaciones internacionales, que se incorporó a la institución en enero de 2014.

En abril de 2014 el Comité directivo del AMB aprobó un plan de actuación 2014-2015 para sentar las bases de la política de relaciones internacionales presente y futura.

## Objetivos y ejes de la política de relaciones internacionales del AMB

El Plan de Relaciones Internacionales del AMB 2014-2015 tiene por objetivo: “Ofrecer nuevas oportunidades de mejora, innovación y conocimiento a la organización, ayuntamientos, actores institucionales, agentes económicos y sociales del territorio metropolitano y proyectar internacionalmente el Área Metropolitana de Barcelona como una institución líder en gobernanza metropolitana y en la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía”.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Véase AMB, “Plan de actuación”, en AMB Àrea Metropolitana de Barcelona, en <http://www.amb.cat/es/web/amb/govern-metropolitana/relacions-internacionals/pla-d-actuacio> (fecha de consulta: 5 de junio de 2015).



El Plan se instrumentaliza a partir de cuatro objetivos operativos: a) trasladar las oportunidades que se generan en el marco de la Unión Europea (UE) y de las redes internacionales en que participa el AMB, y defender activamente los intereses metropolitanos; b) desarrollar nuevos proyectos internacionales en el ámbito de las competencias y prioridades del plan de mandato del AMB, optando por apoyo financiero de la UE y/o de otros organismos internacionales; c) implicar a los ayuntamientos y los actores económicos y sociales del territorio metropolitano con la acción internacional del AMB, y cooperar con la estrategia internacional del Ayuntamiento de Barcelona, y e) comunicar, evaluar y rendir cuentas de la acción internacional del AMB.

Las zonas geográficas prioritarias de la nueva estrategia son: Europa, Mediterráneo, América Latina y, progresivamente, sin descartar oportunidades claras e inmediatas, otras regiones del mundo. En el ámbito de la cooperación internacional, el AMB pone su foco en Centroamérica, África Occidental y también el Mediterráneo.

Conviene destacar el objetivo 3 que debería convertirse en objetivo estructural de la acción internacional del AMB. En primer lugar porque es necesaria una coordinación efectiva con el Ayuntamiento de Barcelona, que tiene mayor agenda internacional, y porque tiene interés en visualizar su papel de liderazgo metropolitano. En segundo lugar, por su papel municipalista, la acción internacional del AMB tiene que beneficiar a los 36 ayuntamientos. En tercer lugar hay una fuerte prioridad política de dar un sello económico a los diferentes ámbitos de participación internacional del AMB. El Plan apunta un conjunto de ejes estratégicos que marcan estas prioridades políticas.

### *Trabajar en red con las áreas metropolitanas de Europa*

En Europa y en otras partes del mundo las grandes ciudades y las áreas metropolitanas están adquiriendo un mayor protagonismo. Instituciones como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), las Naciones Unidas o la UE así lo manifiestan en sus documentos políticos. Para el AMB, Europa y la UE son una realidad política y económica de proxi-

midad que se debe resaltar. La realidad de las metrópolis es bastante parecida en el Viejo Continente, pero las diferencias son mayores cuando se comparan con otras realidades del mundo.

El AMB es una institución de nueva creación, con un sistema de gobernanza particular, que trabaja en un territorio dinámico y generador de oportunidades. Este modelo llama la atención y es un buen referente para países en los que se están creando nuevas áreas metropolitanas, como Francia e Italia.

Para entender, para cooperar y para sumar alrededor de los problemas que afectan a las grandes ciudades y áreas metropolitanas de proximidad es necesario que el AMB trabaje en red con las metrópolis europeas más importantes.

El AMB está profundizando las relaciones bilaterales que ya tiene con algunas de estas grandes ciudades; asimismo, trabaja otras vías por medio de redes como Metrópolis<sup>5</sup>, Eurocities<sup>6</sup> o Metrex,<sup>7</sup> que es la red europea de áreas y regiones metropolitanas. Esta red de contactos es y será uno de los instrumentos principales de la acción internacional del AMB de los próximos años, que nos permitirá intercambiar experiencias, desarrollar proyectos y optar por financiación europea, fomentar relaciones entre actores económicos o posicionarnos conjuntamente sobre temáticas que nos afectan tanto a nivel de la UE como de la agenda internacional. La red debe convertirse en un *lobby* a nivel europeo que sume sinergias con otras organizaciones municipalistas mundiales y regionales.

Uno de los primeros resultados de esta prioridad fue el seminario European Metropolitan Authorities,<sup>8</sup> que el AMB organizó el 13 de marzo de 2015, y que contó con la participación de alcaldes, presidentes y representantes

<sup>5</sup> Véase <http://www.metropolis.org/>.

<sup>6</sup> Véase <http://www.eurocities.eu/>.

<sup>7</sup> Véase <http://www.eurometrex.org/ENT1/EN/>.

<sup>8</sup> Véase AMB, "Autoritats Metropolitanas Europees", en AMB Àrea Metropolitana de Barcelona, en <http://www.amb.cat/web/amb/govern-metropolita/relacions-internacionals/ambmetropole/es> (fecha de consulta: 5 de junio de 2015).

políticos y técnicos de 16 grandes ciudades y territorios metropolitanos de 10 países europeos e instituciones como la OCDE. Los temas que se debatieron fueron la gobernanza metropolitana, la cooperación y el posicionamiento entre las metrópolis europeas en el mundo, y la competitividad y la cohesión social. Como un aporte de este evento hay que destacar la aprobación de una declaración política, así como del compromiso del alcalde de Turín, Piero Fassino, y del presidente del AMB, Xavier Trias, de organizar una nueva edición del seminario en Turín durante el primer trimestre de 2016, a la que se sumarán nuevas ciudades que no pudieron participar en Barcelona.

Por otro lado, cabe destacar el trabajo con América Latina. La institucionalización y la gobernanza de las metrópolis, el trabajo en red con los municipios del territorio y la prestación de servicios es objeto de establecimiento de nuevas relaciones con metrópolis de América Latina. A lo largo de los dos últimos años se han fortalecido relaciones con el Valle de Aburrá en Medellín, Colombia; con la ciudad de Rosario, en Argentina; con Santiago de Chile, en Chile, y en apoyo a la agenda metropolitana de Montevideo, Uruguay, entre otros. Por otra parte, en el ámbito de la cooperación internacional del AMB hay que destacar la importante relación y colaboración económica con el área metropolitana de San Salvador.

### *Contribuir e incidir en la agenda europea e internacional*

Participar en los debates y las nuevas agendas políticas que se trabajan a nivel de la agenda internacional, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) o Hábitat III, es necesario para cualquier gobierno local. Esta tarea requiere de tiempo y recursos y una visión estratégica que vaya más allá de lo local. La participación en estos debates puede hacerse de forma individualizada o por medio de las redes de ciudades de las que el AMB es miembro, como CGLU o Metròpolis.

Por otro lado, a nivel de la UE y como parte de su política de gobernanza, existen diferentes mecanismos de consulta y reuniones presenciales en las que instituciones como la Comisión Europea o el Comité de las Regiones debaten con agentes del territorio su posición sobre nuevas propuestas

legislativas o políticas. A modo de ejemplo, el AMB fue escogida para formar parte del diálogo estructurado de la Comisión Europea con las Asociaciones Europeas en el ámbito de la política regional e implementación de los Fondos Estructurales y de Inversión en el territorio.

El reto en los próximos años es participar de forma activa con expertos del AMB en ámbitos sectoriales de nuestra competencia en los que la UE promueve políticas en torno al transporte público y la movilidad, los residuos, el agua, la energía y el cambio climático, entre otros.

### *Financiamiento y proyectos europeos*

El presupuesto de la UE 2014-2020 establece diferentes programas y fondos que pueden beneficiar al AMB en sus ámbitos competenciales. La participación en proyectos financiados por la UE debe ser un mecanismo para obtener fondos en ámbitos donde se han invertido recursos. También, los fondos europeos son una manera de innovar en servicios y políticas, nos ofrecen un marco de trabajo a tres o cuatro años con otros territorios y actores europeos, y son un sello de calidad para la institución en un ámbito concreto.

El trabajo con fondos europeos es complejo tanto con la preparación de las candidaturas como en la gestión. A lo largo de los últimos años la competencia ha aumentado, también como respuesta a la crisis en las finanzas públicas nacionales, y cada vez se presentan más y mejores proyectos. Para dar respuesta a esta necesidad y oportunidad, el equipo de relaciones internacionales ofrece apoyo técnico a los servicios técnicos del AMB informando sobre los fondos disponibles, la estrategia que se deberá seguir, y ayudándolos en la preparación y gestión de éstos.

Este servicio de asesoramiento se encuentra a disposición de los ayuntamientos metropolitanos y de otros actores del territorio, especialmente en los ámbitos de competencia del AMB y de gestión compartida.

Para trabajar con la UE es necesario garantizar presencia en Bruselas. En este sentido, el AMB explora la posibilidad de apoyos para hacerse presente, por ejemplo, mediante la delegación de la Diputación de Barcelona en Bruselas, o la delegación de la Generalitat de Cataluña, así como de las redes en las que participa.

## *Participación en asociaciones, redes y plataformas internacionales de ciudades*

El AMB participa de manera activa en diferentes redes y asociaciones internacionales de ciudades. En algunas de estas redes ejerce un papel de liderazgo compartido con otras ciudades, y en otras participa como entidad socia.

La participación en redes de ciudades requiere de tiempo, recursos, una visión muy clara de lo que se busca obtener y la participación activa para lograr resultados. Esta visión servirá para rendir cuentas de la inversión que ha hecho el AMB en tal o cual red.

Por tradición histórica, estrategia, responsabilidades en sus órganos de dirección y recursos invertidos, las asociaciones principales de la acción internacional del AMB son:

- *Medcités*. Es una red de 40 ciudades, situadas a ambas orillas del mar Mediterráneo, que intercambian experiencias, trabajan proyectos y fomentan la capacitación en el ámbito del desarrollo urbano sostenible. El gran valor de esta red lo sustenta la participación continua de los alcaldes de los países no europeos y ribereños con el Mediterráneo, y su sostenibilidad con más de veinte años de trabajo conjunto en una zona inestable.

El AMB lidera y acoge al secretariado de la red, coordina sus trabajos y financia la mayor parte de sus actividades. Medcités, que ahora está en fase de constitución como asociación, es un referente de la cooperación descentralizada en la región, y trabaja con diferentes agentes de cooperación e instituciones con vocación euromediterránea.

Para el AMB, Medcités es una forma de proyectar el modelo de ciudad metropolitana de Barcelona, y también es un agente muy bien posicionado para fomentar relaciones, como las económicas, las comerciales y las educativas, entre ambas orillas.

- *Metrópolis*. El AMB participa desde sus inicios en la red mundial de ciudades y de regiones metropolitanas, formada actualmente por 136 miembros distribuidos en diferentes regiones del mundo.

El AMB, que actualmente copreside la asociación, contribuye al secretariado con una aportación financiera anual y la cesión de dos plazas de trabajo que se desempeñan en la sede de Metrópolis. Esta red está empezando a implementar su plan estratégico 2015-2017, y redefiniendo sus principales actividades con miras a consolidarse como la red mundial de referencia en los temas metropolitanos.

Para el AMB, Metrópolis debe ser un espacio de vinculación que permita el intercambio de conocimiento y desarrollo de proyectos con otras metrópolis del mundo en el ámbito de la gobernanza metropolitana y en los sectores donde se comparten competencias.

- *FMDV*. El vicepresidente primero del AMB ostenta la vicepresidencia del Fondo Mundial de Desarrollo de las Ciudades (FMDV, por sus siglas en francés). La crisis financiera y las dificultades de poner en funcionamiento un instrumento de estas características han generado que esta iniciativa aún no haya dado los frutos esperados.

Para el AMB, el FMDV debe ser una herramienta que permita conocer formas innovadoras de financiación para los gobiernos locales, y también un instrumento de apoyo en la búsqueda de financiación para proyectos impulsados en aquellas regiones del mundo en las que el AMB trabaja.

- *Otras redes*. El AMB es igualmente socia de otras redes como CGLU, y de redes sectoriales como la Unión Internacional del Transporte Público (UITP); la Asociación de las Ciudades y Regiones por el Reciclaje y la Gestión Sostenible de los Recursos (ACR+), en el ámbito de los residuos; el Instituto Mediterráneo del Agua; el European Enterprise Network, en el tema de los intercambios empresariales, o la Asociación Europea de Parques Periurbanos (FEDENATUR), en el de los espacios naturales urbanos y periurbanos.
- *Atención a delegaciones internacionales*. Una de las tareas principales de la proyección internacional del AMB es la atención a delegaciones de todo el mundo. El origen de estas visitas técnicas es de dos tipos diferentes: por un lado, se acogen visitas de gobiernos locales y metropolitanos que quieren conocer el AMB, sus competencias y actuaciones sobre el terreno. Por el otro, hay un volumen importante de visitas de

universidades, empresas, profesionales o gobiernos que quieren conocer las infraestructuras del AMB, especialmente las relacionadas con la gestión de las aguas y los residuos, donde el nivel de tecnología aplicado es muy alto. Anualmente se reciben a unas sesenta delegaciones.

El trabajo para gestionar estas delegaciones es importante; tienen como objetivo fomentar relaciones y futuras colaboraciones u oportunidades, aprovechando estas visitas.

- *Cooperación al Desarrollo*. El AMB dispone de un Plan Director de Cooperación Internacional 2013-2016,<sup>9</sup> centrado en la región mediterránea, África subsahariana y Centroamérica. Este plan quiere articular, a partir de proyectos y otros instrumentos de coordinación, el trabajo en conurbaciones urbanas y regiones metropolitanas de las zonas prioritarias, el fomento del desarrollo local sostenible, la gobernanza metropolitana y el fomento de la educación para el desarrollo en el espacio metropolitano de Barcelona.
- *Organizaciones internacionales con sede en Barcelona*. El AMB forma parte del patronato y apoya financieramente a diferentes organizaciones internacionales o *think tanks*, como el CIDOB y el Instituto Barcelona de Estudios Internacionales (IBEI), que promueven el conocimiento sobre los asuntos internacionales desde Barcelona, a partir de formaciones, seminarios, investigaciones y publicaciones. La asignatura pendiente del AMB es aprovechar el potencial de estas organizaciones con la búsqueda de sinergias en el ámbito de nuestras competencias.

### *Comunicación, seguimiento y evaluación*

A lo largo de los dos últimos años, el AMB ha hecho un importante esfuerzo para informar y comunicar sobre su acción internacional. En este sentido hay que destacar la página web *www.amb.cat* en tres idiomas y con información actualizada; el boletín telemático *En el món*, que se envía a aproximadamente mil personas, pero que sólo está disponible en catalán;

<sup>9</sup> AMB, “Plan director...”.

las notas de prensa que se publican en el marco de eventos o noticias institucionales de ámbito internacional, y las memorias de actividades y de mandato. Sin embargo, en el ámbito de la comunicación y difusión queda mucho camino por recorrer.

**Tabla 1. Presupuesto de relaciones internacionales AMB. Ejercicio 2015\***  
(Cifras en euros)

Relaciones internacionales	
Actividades relaciones internacionales	70 000
Medcités: Secretaría y proyectos	139 500
Metrópolis: Secretaría y cuota	171 000
CIDOB	288 000
IBEI	20 000
Cuotas redes: FMDV, UITP, ACR+	19 100
Cooperación internacional	394 000
<b>TOTAL</b>	<b>1 101 600</b>

\* Este cuadro no incorpora los gastos de personal, viajes y tampoco algunos gastos que pueden estar bajo la rúbrica de otras partidas. No se incorporaron los gastos correspondientes a proyectos que cuentan con financiación de la UE, que en el presupuesto AMB 2015 no son significativos.

Fuente: Elaboración propia a partir del presupuesto AMB 2015.

## Conclusiones

Los gobiernos locales que impulsan una política pública de relaciones internacionales deben contar con requisitos concretos en términos de liderazgo, medios, estrategia, concertación, comunicación y evaluación; también deben tener claro el modelo de ciudad que quieren internacionalizar, tal y como han sido descritos en el primer y segundo apartado de este artículo.

En el ámbito de las políticas de relaciones internacionales es necesaria la cooperación efectiva con otros niveles de gobierno, con los actores del territorio y con la ciudadanía.

El Área Metropolitana de Barcelona es una institución local, constituida en 2011, que basa su política y acción de relaciones internacionales en la gobernanza metropolitana y en la gestión de competencias en los ámbitos de la ordenación del territorio, la gestión del agua, la gestión de los residuos,



el espacio público, los espacios naturales, el transporte público y la movilidad, la promoción económica metropolitana y la planificación estratégica.

Las prioridades y los retos principales de la acción internacional del AMB de los próximos años deben girar alrededor de los siguientes ejes: a) consolidar un marco de trabajo en red con otras metrópolis europeas para defender intereses compartidos ante los Estados y la UE; b) participar política y técnicamente en los foros internacionales; c) competir para obtener fondos de la UE para la gestión e inversiones en materia de su competencia; d) continuar manteniendo la política de cooperación internacional metropolitana; e) articular un marco de relación sólido con otras áreas metropolitanas del mundo a través de Metrópolis y FMDV; f) intensificar la presencia en el mediterráneo con Medcités, y g) comunicar más y mejor, evaluar y buscar mecanismos de relación con otros actores y con la ciudadanía.

Es necesario promover una política de relaciones internacionales del AMB que tenga también un enfoque más económico y generador de oportunidades para los actores del territorio metropolitano, así como intensificar la cooperación con el Ayuntamiento de Barcelona en el ámbito internacional, sumando esfuerzos en cualquier estrategia de proyección exterior de la ciudad, o para atraer inversiones, oportunidades, talento, entre otros.

Por último, se vuelve indispensable disponer de un plan de relaciones internacionales del AMB 2015-2019 que encaje bien en el futuro plan de mandato, con una mayor integración de los servicios técnicos en el tema dentro de la institución, así como contar con recursos humanos y financieros suficientes para ejecutarlo correctamente.