



Medio informativo de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana.  
**ACI Medellín**

# 15 AÑOS HISTORIAS

15 YEARS | 15 STORIES



AGENCIA DE COOPERACIÓN E INVERSIÓN  
DE MEDELLÍN Y EL ÁREA METROPOLITANA

Creamos lazos con el mundo para el desarrollo



AGENCIA DE COOPERACIÓN E INVERSIÓN  
DE MEDELLÍN Y EL ÁREA METROPOLITANA

Creamos lazos con el mundo para el desarrollo

**15** años con vos

Revista **LINK**, medio de comunicación de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana –ACI– Año 5, No. 5, diciembre de 2017

**Dirección general:** Sergio Escobar S.

**Consejo editorial:** Sergio Escobar, Director ACI Medellín; Sandra Milena Ospina D'Alleman, Subdirectora de Posicionamiento; Julián Rodríguez Rojas, Profesional Senior de Posicionamiento

**Coordinación general:** Sandra Milena Ospina D'Alleman, Subdirectora de Posicionamiento

**Investigación y textos:** Aldemar Echavarría, Mónica Jiménez R., María Fernanda Montoya R., Sarita Noreña O., Diana Álvarez A. y Josefina Aguilar R.

**Edición periodística y gráfica:** Taller de Edición / [www.tallerdeedicion.co](http://www.tallerdeedicion.co)

**Traducción:** Alejandro Acevedo, Profesional Senior de Posicionamiento y Go Bilingual

**Corrección de estilo:** César Tulio Puerta

**Fotografía:** Cámara Lúcida, Archivo Grupo Nutresa, Teatro Pablo Tobón Uribe, Archivo ACI Medellín, Universidad de Antioquia, Haceb Whirlpool, UPS, Salvaterra, Comfama, Inder y Medellín Conventions and Visitors Bureau.

ACI Medellín es una sociedad de entidades públicas.  
ISSN 2422-2453

---

**LINK**, official magazine of the Agency for Cooperation and Investment of Medellín and the Metropolitan Area – ACI Medellín. Year 5, No. 5, December, 2017

**Executive Director:** Sergio Escobar S.

**Editorial Board:** Sergio Escobar, Executive Director; Sandra Milena Ospina D'Alleman, Deputy Director of Positioning; Julián Rodríguez Rojas, Senior Professional of Positioning.

**General Coordination:** Sandra Milena Ospina D'Alleman, Deputy Director of Positioning.

**Research:** Aldemar Echavarría, Mónica Jiménez R., María Fernanda Montoya R., Sarita Noreña O., Diana Álvarez A. and Josefina Aguilar R.

**Journalistic and graphic edition:** Taller de Edición / [www.tallerdeedicion.co](http://www.tallerdeedicion.co)

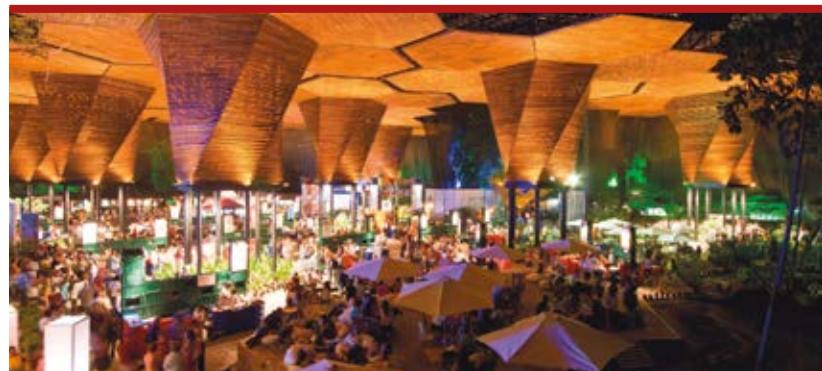
**Translation:** Alejandro Acevedo, Senior Professional of Positioning and Go Bilingual

**Style editing:** César Tulio Puerta

**Photography:** Cámara Lúcida, Archivo Grupo Nutresa, Teatro Pablo Tobón Uribe, ACI Medellín, Universidad de Antioquia, Haceb Whirlpool, UPS, Salvaterra, Comfama, Inder and Medellín Conventions and Visitors Bureau.

ACI Medellín is a partnership of public entities.  
ISSN 2422-2453

# Contenido



# Content

---

## Historia | 8

### History

P. 10 Línea de tiempo Timeline	P. 12 Construcción social de Medellín con y para el mundo Building Medellin's social strength with and for the world	P. 18 Luis Pérez, el fundador Luis Pérez, founder	P. 22 Concejo Medellín City Council	P. 24 Juan David Valderrama, ex director de la ACI Juan David Valderrama, former Director of ACI Medellín
--------------------------------------	--	---	---	---

---

## Beneficiarios | 28

### Beneficiaries

P. 30 Los sueños cumplidos de una ciudad en metamorfosis Dreams fulfilled in the metamorphosis of a city
--

---

## Inversiones | 38

### Investments

P. 40 Whirlpool, un aliado del desarrollo local Whirlpool: An ally in local development	P. 45 Medellín, el mejor entorno para crecer Medellín, the best environment to grow up	P. 51 El secreto está en abrir la mente The secret is to be open minded	P. 58 Medellín, una alternativa para crecer Medellín, a growing alternative
---	--	---	---

---

## Nexos | 62

### Links

P. 64 Un ecosistema de innovación en la mira del mundo An ecosystem of innovation in the eyes of the world	P. 68 La cooperación en cifras Cooperation in numbers	P. 72 Santa Fe y Medellín, un lazo de inspiración y oportunidades Santa Fe and Medellín, a bond of inspiration and opportunities	P. 77 ACI Medellín – AL-LAs, socios por la internacionalización ACI Medellín – AL-LAs, partners for internationalization	P. 80 El reto: una ciudad global The challenge: a global city	P. 84 Salva Terra suma esfuerzos por la seguridad alimentaria Salva Terra sums efforts for food security
--	---	--	--	---	--

# 15 años tejiendo lazos con el mundo

POR:  
**SERGIO ESCOBAR SOLÓRZANO**  
DIRECTOR ACI MEDELLÍN



**E**n el ciclo de la vida, cumplir quince años representa el fin de la infancia y el comienzo de la adultez. En esos primeros años se establecen las bases del futuro, a esa edad tenemos algunas certezas, pero también nos reinventamos, conservamos unas características y modificamos otras, todo con el propósito de adaptarnos.

Ese mismo camino lo ha recorrido la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana. Nació y se creó con el objetivo de actuar como una entidad de relacionamiento, pero también con el propósito de gestionar recursos para la cooperación y así lo hizo durante seis años. No obstante, con los cambios del entorno y producto de una lectura juiciosa de la ciudad y de sus necesidades, encontró que debía complementar su vocación. Así nació el propósito de atraer inversión extranjera, que hoy representa un ingreso superior a los recursos que se captan por cooperación.

En estos años, la labor de la Agencia se ha concentrado en tender puentes, construir relaciones, gestionar procesos de cooperación para apoyar los proyectos del plan de desarrollo, pero también para posicionar a Medellín como una ciudad pujante, resiliente, apta para los negocios, con talento humano y con un entorno favorable para facilitar el crecimiento de la cooperación y la inversión.

La ACI Medellín ha sido una pieza fundamental en el proceso de transformación de la ciudad, ha sido la encargada de mostrarle al mundo que esta es una urbe con un pasado complejo, pero capaz de reponerse y de pasar de la violencia, del miedo, la inseguridad y las profundas desigualdades a la búsqueda de

## Fifteen years weaving ties with the world

BY:  
**SERGIO ESCOBAR SOLÓRZANO**  
DIRECTOR ACI MEDELLÍN

In the cycle of life for Latin Americans, the celebration of a girl's fifteenth birthday represents the end of childhood and the beginning of adulthood. During those early years, the bases for the future are established. At that age, we all have some certainties, yet we also reinvent ourselves, retaining several characteristics and modifying others, all of the above aiming to adapt ourselves.

That same path has been traveled by the Agency for Cooperation and Investment of Medellín and the Metropolitan Area. It was born, established with the initial objective of acting as the agency for the creation of relationships. It was also conceived for the purpose of managing resources for cooperation, and it did so for six years. However, with a changing environment and as a result of a judicious understanding of the city and its needs, the Agency comprehended its vocation should be complemented. That is how the purpose of attracting foreign investment was born. Today, that attraction represents a far greater income than those resources from cooperation.

In recent years, the work of the Agency has focused on building bridges, establishing relationships and managing cooperation processes to support the projects of Medellín's development plan. It has also served to

**USD1.629  
millones  
son los recursos  
de inversión que hemos  
logrado atraer.**

**USD1.6 billion**  
are investment resources  
we have managed  
to attract.



**USD83  
millones**

en proyectos de cooperación  
hemos logrado promover  
en 15 años.

We have successfully promoted  
**USD83 million** in cooperation  
projects in 15 years.

la equidad y el desarrollo sostenible. Pero sobre todo, que se reconozca como una ciudad que se reinventa a partir de su historia y que hoy quiere ser reconocida como un territorio que le apuesta a la innovación.

En este propósito, la labor de la Agencia ha sido de filigrana, la de un tejedor de voluntades que se unen para formar una trama que soporte a la ciudad, transformándola ante los ojos del mundo para fortalecer sus capacidades, promover su desarrollo e impactar la vida de los ciudadanos. Durante estos quince años hemos logrado poner en marcha proyectos de cooperación internacional por USD83 millones y hemos atraído USD1.629 millones en inversión con un número importante de generación de plazas de empleo calificado y semicalificado.

Sabemos que los resultados no son producto del azar, sino del trabajo juicioso y de la madurez que en tres lustros la ACI Medellín ha alcanzado y hoy queremos presentarlos en esta publicación que hemos denominado 15 AÑOS, 15 HISTORIAS en la que compartimos los logros, mostramos el camino que hemos recorrido y las huellas que hemos dejado en esta ciudad.

Con quince años, sentimos que estamos listos para afrontar los retos de la ciudad. Si bien hemos logrado acercar el mundo a Medellín y la ciudad al resto del mundo, sabemos que –como en el ciclo vital de un ser humano– este es el inicio de una etapa nueva con muchos desafíos. El reto mayor está en articular esfuerzos con la empresa privada, la academia y las organizaciones sociales para generar proyectos e iniciativas que contribuyan a la internacionalización y al desarrollo de la ciudad y de la región.

position the city as thriving, resilient, suitable for business, with great human talent and one having a favorable environment to facilitate the growth of cooperation and investment.

ACI Medellín has been instrumental in the transformation process of the city. It has been commissioned to show the world that this is a city with a complex history but able to recover and move away from violence, fear, insecurity and deep inequalities in search of equity and sustainable development. But above all, ACI Medellín has been instrumental in enabling Medellín to be recognized as a city that reinvents itself from its past and now wants to be viewed as a territory that pledges on innovation.

For this purpose, the work of the Agency has been one of filigree. It has acted as a weaver of wills that come together to form a framework that supports the city, transforming it in the eyes of the world. All of this has served to strengthen the city's capacities, promote its development and impact the lives of citizens. During these fifteen years, we have managed to launch international cooperation projects for USD83 million and we have attracted USD1,6 billion in investment with a significant number of semiskilled and highly qualified employment opportunities.

We know that the results are not random, but are the consequence of careful work and maturity reached by ACI Medellín during these past fifteen years. We want to share all these achievements in this publication we have called "15 years, 15 stories." Inside this magazine, we are sharing our achievements, the path we have traveled and the traces we have left in this city.

With fifteen years, we feel we are ready to meet the challenges of the city. While we have managed to bring the world to Medellín and the city to rest of the world, we understand, as in the life cycle of a human being, this is the beginning of a new phase, one having many challenges. The biggest challenge is to coordinate efforts with the private sector, academia and social organizations in order to generate projects and initiatives that will contribute to the internationalization and development of the city and the region.



# Medellín construye confianza

**FEDERICO GUTIÉRREZ ZULUAGA**  
ALCALDE DE MEDELLÍN |  
MAYOR OF THE CITY OF MEDELLÍN

## Medellín builds trust

TWENTY-FIVE YEARS AGO, WE WERE THE MOST VIOLENT CITY IN THE WORLD. TODAY, WE ARE A BENCHMARK FOR TRANSFORMATION. OUR PEOPLE TOOK CONTROL OF THEIR TERRITORIES AND, THANKS TO A JOINT EFFORT AMONG ALL SECTORS OF SOCIETY, INCLUDING ORGANIZATIONS SUCH AS ACI, WE HAVE ACHIEVED A CITY THAT, DESPITE ITS MANY CHALLENGES, WE ARE PROUD OF.

Medellín is the protagonist of a great transformation process. We acknowledge our past, but we are looking to the future with conviction. We know we've come a long way, but above all, we are aware that much remains to be done. We had to live through one of Colombia's largest migrations from the countryside to the city, as well as violence few places in the world have experienced. But that story is what made us strong and it is what has allowed us to build our present and to dream of a future in which all our people have the necessary guarantees for a happy life.

We are a city of infinite possibilities, a city that reaffirms its commitment to go far

HACE 25 AÑOS FUIMOS LA CIUDAD MÁS VIOLENTA DEL MUNDO. HOY SOMOS UN REFERENTE DE TRANSFORMACIÓN. NUESTRA GENTE SE APROPIÓ DE SUS TERRITORIOS, Y GRACIAS A UN TRABAJO ARTICULADO ENTRE TODOS LOS SECTORES DE LA SOCIEDAD -INCLUYENDO ORGANISMOS COMO LA ACI- HEMOS ALCANZADO UNA CIUDAD QUE NOS LLENA DE ORGULLO.

Medellín es protagonista del más grandioso proceso de transformación. Reconocemos nuestro pasado, pero miramos con convicción hacia el futuro. Sabemos que hemos recorrido un largo camino, pero sobre todo somos conscientes de que queda mucho por hacer. Vivimos una de las migraciones del campo a la ciudad más importantes del país y una violencia que pocos lugares en el mundo han experimentado. Pero esa historia nos hizo fuertes y es la que nos permite construir nuestro presente y soñar con un futuro en el que toda nuestra gente tenga las garantías necesarias para llevar una vida feliz.

Somos una ciudad de posibilidades infinitas que reafirma el compromiso de llegar lejos con la participación de los ciudadanos, de las instituciones públicas, la empresa privada y las universidades. De la mano de organismos como la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana –ACI Medellín– hemos creado puentes, hemos construido relaciones, hemos gestionado procesos de cooperación para apoyar la ejecución del Plan de Desarrollo y hemos contado nuestra propia historia de esperanza, pujanza y resiliencia.

**48,39%** fue el Índice Multidimensional de Condiciones de Vida en 2016, un nivel histórico en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de Medellín.

**48,39%** was the Global Multidimensional Poverty Index (MPI) in 2016, a record level in improving the quality of life of the inhabitants of Medellín.

“

Si tenemos una ciudad en la que podemos confiar, tenemos una ciudad que funciona porque cada quien da lo que le corresponde y recibe lo que espera”.

“If we have a city we can trust, we have a city that works, because everyone gives their best and receives what they expect.”

and beyond together with the participation of citizens, public institutions, private companies and universities. Thanks to institutions such as the Agency for Cooperation and Investment of Medellín and the Metropolitan Area, ACI Medellín, we have created bridges; we have built relationships; we have managed processes of cooperation to support the implementation of the city's development plan and we have acknowledged our own story of hope, strength and resilience.

Today we continue working to strive for a Medellín that is safe, competitive, innovative, sustainable and suitable for business, and to achieve this, we are working on a model of governance based on citizen trust. A city we can trust, is a city that works, because everyone gives their best and receives what they expect. During this process, we have built a long term vision, we take risks and transform our territories for the welfare of the people.

We are essentially trying to positively impact the lives of communities. That's why we intend to carry out the "Plan Maestro del Centro" (Master Plan for the city's Downtown), which has fundamental environmental and urban components in order to recover this major city zone. Also, the "Metrocable Picacho" project will allow us to connect the population of the northeastern hills to the rest of the city in less time and far cheaper than today. In addition, our comprehensive security and coexistence strategy allows us to guarantee the tranquility of our people. In this endeavor, we aggregate the efforts we have made in education and employment such as the 1,441 children who were outside the school system and have now been re-enrolled; also, we will award 10,000 higher education scholarships, an offer created together with the private sector to ensure its relevance. We have also taken the institutional employment needs to the neighborhoods of the city, benefiting more than 70,000 people.

In Medellín, we are trying to be an engine that boosts Colombia's growth and we expect that by walking together, as we have done during these first 15 years of ACI, we will continue improving the human development index of our citizens. This joint effort is due to the union of everyone's wills, as well as, because of the visit of representatives and international executives who have lived and felt our change and have share it with the world.

**84%** de los habitantes de Medellín se sienten satisfechos con la ciudad en la que viven, según la encuesta de participación ciudadana, *Medellín Cómo Vamos 2016*.

84% of the inhabitants of Medellín are satisfied with the city in which they live, according to the survey of citizen participation, "*Medellín Cómo Vamos 2016*".

El PIB de Medellín a 2014 fue de **USD\$18.000 millones de dólares**, representa el **7.2%** del PIB total de Colombia.

Medellín's GDP reached USD18 billion in 2014, accounting for 7.2% of total Colombia's GDP (figures estimated by ACI Medellín).

Hoy seguimos trabajando por una Medellín segura, competitiva, innovadora, sostenible y apta para los negocios, y para lograrlo trabajamos en un modelo de gestión pública basado en la confianza ciudadana. Una ciudad en la que podemos confiar es una ciudad que funciona porque cada quien da lo que le corresponde y recibe lo que espera. En este proceso, construimos una visión de largo plazo, asumimos riesgos y transformamos los territorios para el bienestar de la gente.

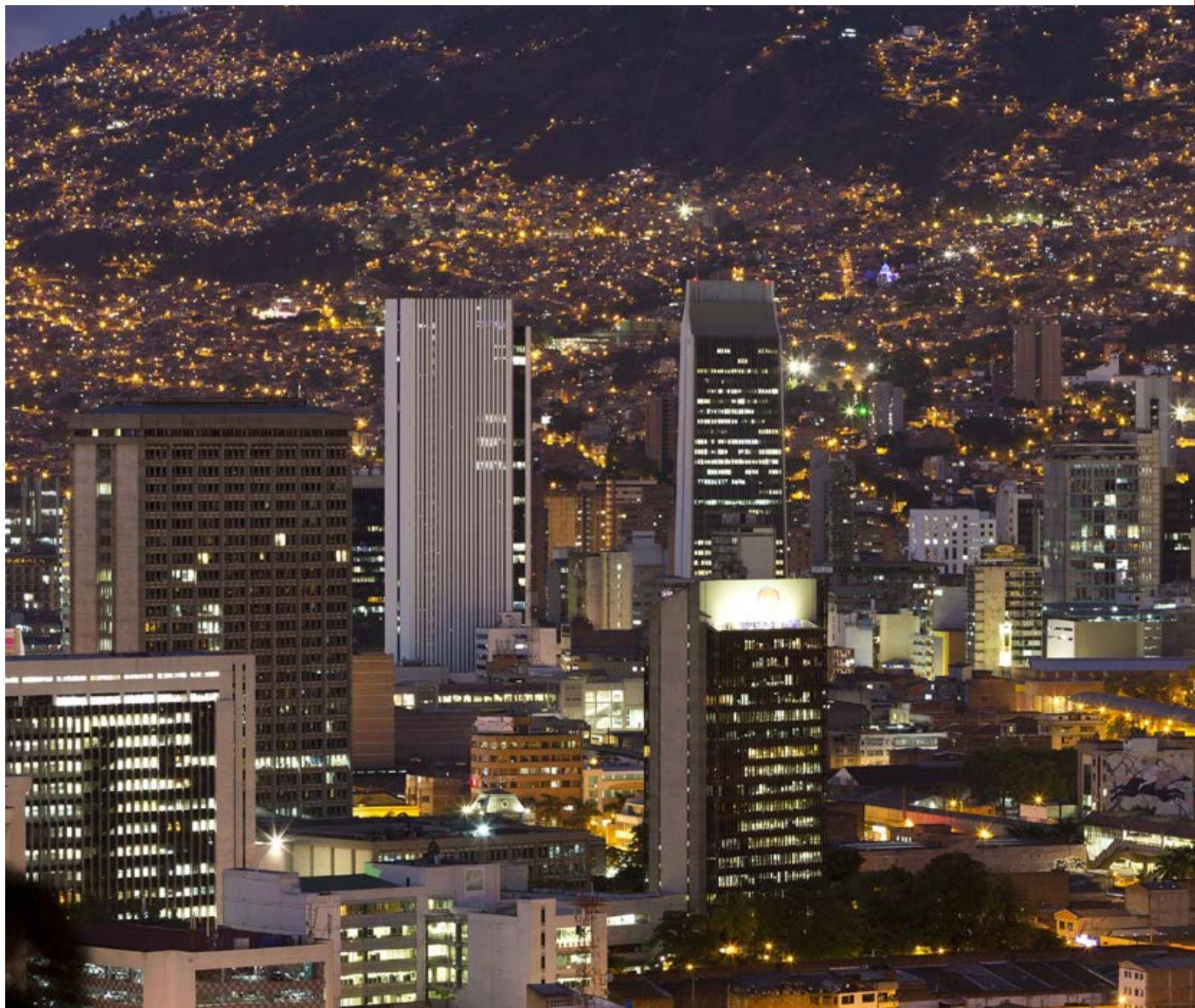
Se trata, esencialmente, de impactar de manera positiva las vidas de las comunidades. Por eso nos hemos propuesto llevar a cabo el Plan Maestro del Centro, que tiene componentes ambientales y de urbanismo fundamentales para recuperar este gran espacio de ciudad. Asimismo, el proyecto del Metrocable de Picacho nos permitirá conectar la población de la ladera nororiental con el resto de la ciudad en menor tiempo y por menos dinero del que invierten ahora. Además, nuestra estrategia integral de seguridad y convivencia nos permite garantizar la tranquilidad de nuestra gente. A esta apuesta se suman los esfuerzos que hemos hecho en materia de educación y empleo: 1.441 niños que estaban desescolarizados volvieron a estudiar; otorgaremos 10.000 becas de educación superior, una oferta construida de la mano del sector privado para garantizar pertinencia; y hemos llevado la oferta institucional de empleo a los barrios de la ciudad, impactando más de 70.000 personas.

En Medellín buscamos ser un motor que impulse el crecimiento del país y esperamos que caminando juntos, como lo hemos hecho en estos primeros 15 años de la ACI, continuemos mejorando los índices de desarrollo humano de nuestros ciudadanos gracias a la unión de voluntades y a la visita de representantes y ejecutivos internacionales que viven y sienten nuestro cambio para contarla al mundo.

**FEDERICO GUTIÉRREZ ZULUAGA**

ALCALDE DE MEDELLÍN |

MAYOR OF THE CITY OF MEDELLÍN





# Nuestra historia

## Our history

Durante estos quince años, la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana se ha concentrado en mostrar la transformación de la ciudad, en tender puentes, construir relaciones, gestionar procesos de cooperación y atraer inversión.

---

During its fifteen years, the Agency for Cooperation and Investment of Medellín and the Metropolitan Area has focused its efforts on showing the transformation of the city, creating partnerships, managing cooperation and attracting investment.

# Línea de tiempo

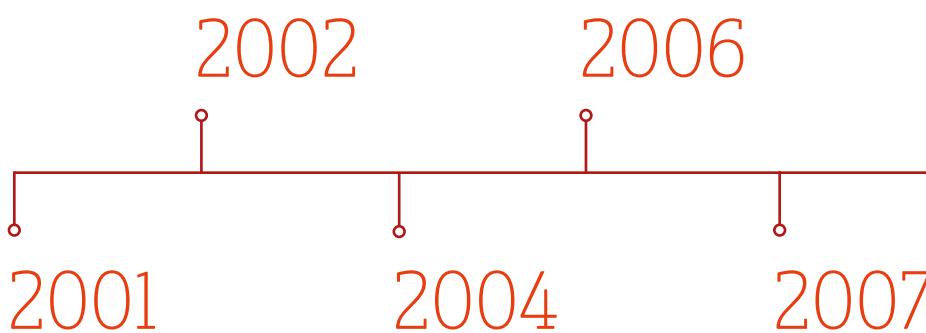
## Timeline

- El artículo 95 de la Ley 489 de 1998 crea la Agencia para la Cooperación Internacional de Medellín (ACI), con la asociación entre la Alcaldía de Medellín, Empresas Públicas de Medellín, Área Metropolitana del Valle de Aburrá y Empresas Varias de Medellín.

- The Agency for International Cooperation of Medellín (ACI in Spanish) is created under Article 95 of Law 489 of 1998. It is an association between the Medellín's Mayor Office, Empresas Públicas de Medellín (EPM), Área Metropolitana del Valle de Aburrá and Empresas Varias de Medellín.



- La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) evidencia la capacidad de la ACI para atraer la inversión extranjera a Medellín.
- The United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) demonstrates the ability of ACI to attract foreign investment to Medellín.



- El Acuerdo 73 del Concejo de Medellín autoriza la creación de una institución que promueva la cooperación internacional.
- Agreement 73 of Medellín City Council authorizes the creation of an institution to promote international cooperation.

- La línea cinco del Plan de Desarrollo 2004-2007 considera la importancia de relacionar a Medellín con el resto del mundo y fortalece, con presupuesto y unas mejores condiciones, a la ACI.
- The fifth line of Development Plan for 2004-2007, highlights the importance of the relations of Medellín with the rest of the world. Therefore, ACI is strengthened by increasing its budget and improving its working conditions.

- La Agencia cambia su nombre por Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana, con el fin de incluir en su razón social el nuevo campo de acción.

- The Agency changes its name to Agency for Cooperation and Investment of Medellín and the Metropolitan Area, in order to include a new scope of action in its name.

**15 años**  
historias  
15 years | 15 stories





- La ACI visibiliza en el mundo las buenas prácticas y la transformación de Medellín, trabaja para posicionarla como un modelo de administración pública.
- In its work to position the city as a model of public administration, ACI places the good practices and the transformation of Medellín under the international spotlight.

- La ACI crea un modelo de gestión de procesos, como resultado de su nueva estructura organizacional.
- ACI creates a Process Management Model, as a result of its new organizational structure.

- En 15 años, la entidad ha promovido proyectos de cooperación internacional por USD83 millones y ha alcanzado USD1.629 millones en inversión.
- In 15 years, the entity has promoted international cooperation projects for USD83 million and has managed to attract USD1.6 billion in investment.

## 2009



## 2013 - 2014



## 2017



## 2010

- Los objetivos de la ACI se dividen en las áreas de Cooperación, Inversión, Proyección, Comunicación y Administración. Se crea una estructura de comunicaciones para divulgar el progreso de la ciudad y darla a conocer como un destino para la realización de eventos.
- The objectives of ACI are divided into the areas of Cooperation, Investment, Projection, Communications and Administration. A communications structure is created for the dissemination of the city's progress and to promote it as a destination for events.



# 01

## Construcción social de Medellín con y para el mundo

TRAER EL MUNDO A MEDELLÍN Y LLEVAR A MEDELLÍN AL MUNDO MOTIVÓ LA UNIÓN DE CUATRO ENTIDADES PÚBLICAS A CREAR LA PRIMERA AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL REGIONAL DE COLOMBIA Y A GENERAR UNA POLÍTICA PÚBLICA PARA CONSTRUIR PROGRESO Y DESARROLLO DESDE LAS RELACIONES INTERNACIONALES.

Cuando en Medellín empezó a hablarse de la creación de la Agencia de Cooperación Internacional, hoy Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana (ACI Medellín) hubo quienes objetaron la idea porque pensaron que la entidad tendría una labor de relaciones públicas, que en ese entonces no se consideraba necesaria para una ciudad que tenía otras prioridades.

No era para menos, la Agencia rompía con todos los esquemas hasta antes entendidos cuando se hablaba de cooperación internacional y, por supuesto, su accionar iría más allá de un manejo de imagen pública.

En 2002, la capital antioqueña fue la primera ciudad de Colombia en crear una entidad descentralizada para la atracción de la cooperación internacional, que poco a poco se fue ganando espacio y reconocimiento en su misión de conectar las necesidades locales con las oportunidades del mundo. Más adelante, en 2011, Medellín mantuvo su liderazgo al ser la primera localidad con una política pública para orientar este concepto como estrategia de desarrollo humano y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.



>>>

Medellín tiene una entidad para liderar su rol internacional, para mostrar que está interesada en aprender, aportar y buscar soluciones a problemas cada vez más comunes en el conjunto de las ciudades.

Medellín has an organization to lead the continued development of its international role, to show that the city is interested in learning, contributing and finding solutions to the increasingly common problems found in all cities.

## Building Medellín's social strength with and for the world

BRINGING THE WORLD TO MEDELLÍN AND TAKING MEDELLÍN TO THE WORLD WAS THE IMPETUS BEHIND THE UNION OF FOUR PUBLIC ENTITIES TO CREATE THE FIRST REGIONAL INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY IN COLOMBIA AND GENERATE A PUBLIC POLICY TO BUILD PROGRESS AND DEVELOPMENT BASED ON INTERNATIONAL RELATIONS.

When discussion began in Medellín regarding the creation of the Agency for International Cooperation, today the Agency for Cooperation and Investment of Medellín and the Metropolitan Area (ACI Medellín), there were those who objected to the idea because they thought the agency would have a public relations role that at the time was considered unnecessary for a city with other priorities.

It was no wonder, the agency broke all the accepted molds of the time when it came to international cooperation and, of course,

its actions would go far beyond public image management.

In 2002, the capital of Antioquia was the first city in Colombia to create a decentralized entity for attracting international cooperation and, little by little, it gained ground—and recognition—in its mission to connect local needs with world opportunities. Later, in 2011, Medellín maintained its leadership when it became the first city with a public policy to guide this concept as a human development strategy and improve the quality of life of its citizens.

 **Eugenio Prieto Soto,**  
director del Área  
Metropolitana  
del Valle de Aburrá.

Eugenio Prieto Soto,  
director of the  
Área Metropolitana  
del Valle de Aburrá.

## ¿Pero qué suponía este alcance?

La ACI Medellín lo ha demostrado en 15 años de labores, dice de forma enfática Jorge Lenin Urrego, gerente de Empresas Varias de Medellín, una de las entidades socias. "Yo trabajaba para EPM y tuve la oportunidad de evaluar el proyecto de creación con Jorge Iván Carvajal, el secretario general. La visión de la Agencia iba más allá de lo que se creía que debía ser la internacionalización de la ciudad. Medellín necesitaba una institución que se saliera del formato clásico de las entidades públicas porque su objeto no se acomodaba ni al de una empresa social del Estado, ni al de un establecimiento oficial, ni era una empresa como tal, pero sería una plataforma para articular lineamientos e iniciativas que proyectaran a Medellín como un jugador internacional y un territorio que comparte los mismos intereses del mundo y por lo tanto podía ser objeto de cooperación y de sinergias a favor del desarrollo", explica Lenin.

"En los tiempos de creación de la ACI, en Medellín se respiraba un concepto de desarrollo integral, que iba más allá de la actuación del Estado e involucraba a la academia, a los empresarios y a la ciudadanía desde una mirada humana y social. Se buscó materializar a Medellín como destino y territorio vivo a través de la creación de la ACI, para gestionar la cooperación internacional y el progreso económico y social; y transformar el Palacio de Exposiciones y Convenciones en Plaza Mayor para promover y dinamizar a Medellín como centro internacional de negocios", dice Eugenio Prieto Soto, director del Área Metropolitana del Valle de Aburrá y en ese entonces gobernador de Antioquia.

En poco tiempo, la ACI Medellín adquirió la dinámica para la que había sido creada. Se formalizó el acuerdo de buen gobierno para su creación y se oficializaron aportes para su funcionamiento por la Alcaldía de Medellín, Empresas Públicas de Medellín, Empresas Varias y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá.



ACI Medellín es líder de transformación, cooperación y desarrollo económico para el mundo.

ACI Medellín is a leader in transformation, cooperation and economic development for the world.

## But what did this scope encompass?

ACI Medellín has demonstrated this in its 15 years of work, according to an emphatic Jorge Lenin Urrego, CEO of *Empresas Varias de Medellín* (*Emvarias*), one of its partner organizations. He states, "I was working for EPM [Empresas Públicas de Medellín] and had the opportunity to evaluate the draft proposal together with Jorge Iván Carvajal, EPM's secretary general. The agency's vision went beyond what the internationalization of the city was originally supposed to be. Medellín needed an institution that moved away from the classic public entity format because its goal was not that of a state-owned enterprise, nor an official government institution, nor was it a business as such, but it would be a platform for articulating guidelines and initiatives that projected Medellín as an international player and a territory that shares the same interests as the rest of the world, so it could therefore receive cooperation and synergies that favor development," explains Lenin. "At the time ACI was created in Medellín, there was a concept of comprehensive development going beyond state action and involving academia, entrepreneurs and citizens from a human and social perspective. We sought to show that Medellín is a living destination and territory via the creation of ACI, to manage international cooperation and economic and social progress, and to transform the Exhibition and Convention Center (*Palacio de Exposiciones y Convenciones*) into Plaza Mayor to promote and revitalize Medellín as an international business center," says Eugenio Prieto Soto, director of the Área Metropolitana del Valle de Aburrá and back then governor of Antioquia.

Before long, ACI Medellín acquired the dynamics for which it was created. The governance agreement for its creation was formalized, and contributions for its operation were approved by the Medellín Mayor's Office, Empresas Públicas de Medellín (EPM), Emvarias and Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

"ACI was showing Medellín and the world that cooperation is not only economic, but seeks to integrate the city with the rest of the world in every way possible," adds Jorge Londoño de la Cuesta, CEO of EPM. Its endeavor included sharing routes, processes, projects, best practices from abroad, and it proved to be a very valuable effort for scholars, business leaders and communities to cooperate from social and cultural standpoints, but also economically and developmentally.

"Overnight, Medellín awoke with an institution that could give the world a showcase, provide brand recognition, find allies. Many cities, leaders and companies put us on their agenda, and cooperation resources, international visitors, investment agreements and entrepreneurs started coming," says Urrego.

"La ACI le fue mostrando a Medellín y al mundo que la cooperación no es solamente económica, sino que busca integrar la ciudad con el resto del mundo en todos los sentidos", añade Jorge Londoño de la Cuesta, gerente de Empresas Públicas de Medellín. Su gestión incluyó compartir rutas, procesos, proyectos, buenas prácticas del exterior, un esfuerzo muy valioso para la academia, los empresarios y las comunidades, cooperar desde el punto de vista social y cultural, pero también monetario y de desarrollo.

"Medellín de un día para otro se despertó con una institución que le podría dar una vitrina al mundo, proporcionar renombre, encontrar aliados. Muchas ciudades, personalidades y empresas nos pusieron en su agenda y empezaron a llegar recursos de cooperación, visitantes internacionales, acuerdos de inversión y empresarios", dice Jorge Lenin Urrego, gerente de Emvarias.

### **De la gestión pública a la política pública**

La Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana inició en el año 2002 la tarea de facilitar la cooperación y las relaciones internacionales de la ciudad; en el 2006 sumó a su gestión la atracción de inversión extranjera y más adelante, la proyección externa de la capital antioqueña. Los principios de la política pública de cooperación internacional fortalecieron su misión, la equidad en las oportunidades y líneas de desarrollo de la gestión, la autonomía institucional, la participación de diversos actores sociales en la gestión y la sostenibilidad, que ha facilitado traer y exportar buenas prácticas y crear relaciones a largo plazo con otros países.

La entidad se abanderó de su política para mostrarle al mundo cómo ha evolucionado Medellín. Además, le muestra a la capital antioqueña en qué anda el mundo y a qué ritmo debemos marchar. Ha movilizado la transformación de los sistemas económicos y sociales internos para reaccionar a los desafíos externos. De su mano se han fortalecido instituciones, se han movilizado y captado recursos internos y extranjeros (de inversión y cooperación) y se han liderado proyectos que son producto de una mirada en contexto de la ciudad y el planeta.

"La ACI nos apoya para saber cómo nos vemos en el contexto internacional, qué prácticas podemos traer a los territorios, qué tenemos para contar y crear conexiones con otras ciudades", añade Eugenio Prieto Soto. "De su mano creamos el área de Gestión y cooperación, liderada por uno de sus exfuncionarios, promocionamos con éxito los proyectos en las localidades y tomamos decisiones para atraer inversión y brindar seguridad jurídica a las empresas extranjeras, llevando a los alcaldes del Valle de Aburrá a otras ciudades para conocer buenas prácticas".



▼  
**Jorge Lenin Urrego, gerente  
Empresas Varias de Medellín.**

Jorge Lenin Urrego, CEO *Empresas Varias de Medellín*.

### **From public management to public policy**

ACI Medellín started the task of facilitating international cooperation and relations for the city back in 2002. In 2006 they added attracting foreign investment to their responsibilities and, later, international promotion of Antioquia's capital city. The principles of the public policy for international cooperation strengthened the organization's mission and governance: equity in opportunities and management development lines; institutional autonomy; participation of various social actors in management and sustainability, an effect that has facilitated bringing about and exporting best practices and creating long-term relationships with other countries.

The agency has championed its policy to show the world how Medellín has evolved and, at the same time, shares with the city what the world is up to and the pace at which we should move. It has mobilized the transformation of internal economic and social systems to react to external challenges. Thanks to its leadership, it has strengthened institutions, domestic and foreign



"La estrategia de cooperación del Grupo EPM busca posicionarnos como una empresa de relevancia nacional e internacional, estrechar relaciones de cooperación con otras ciudades y entidades y obtener recursos para alcanzar las metas de crecimiento. La ACI ha sido muy relevante en este propósito, nos ha apoyado en la búsqueda de aportes públicos y privados para financiar plantas de potabilización para escuelas rurales, ha afianzado nuestras relaciones con cuerpos diplomáticos, ha visibilizado nuestros proyectos de innovación, consiguiendo becas internacionales para nuestros funcionarios, por la ACI accedimos a recursos de la Agencia Francesa de Desarrollo por USD338 millones para financiar nuestro plan de inversiones energéticas 2009-2013", dice el gerente de EPM.

► **Jorge Londoño de la Cuesta,  
gerente Empresas Pùblicas de Medellín.**

Jorge Londoño de la Cuesta, CEO  
of Empresas Pùblicas de Medellín.

contributions to finance water treatment plants for rural schools; it has strengthened our relations with diplomatic corps; it has made our innovation projects visible, securing international grants for our employees. Thanks to ACI, we accessed USD338 million in French Development Agency resources to finance our 2009-2013 energy investment plan," states the CEO of EPM.

**Our new sights are set abroad**

Today, the world is not about countries, it is a world of metropolises. Cities are speaking face to face. They are autonomous and stand out on their own merit, with more ambitious goals in terms of development and sustainability than the countries where they are located. This is the new multilevel diplomacy that is active among cities and regions around the world.

The new challenge for ACI Medellín, in the voice of its partner companies, is to strengthen the city's presence abroad.

"It's becoming a city manager for Medellín, closing financial processes, accompanying investment and cooperation missions abroad, and advising more local governments in their decision-making," says Prieto Soto.

Urrego further explains, "ACI is at the best moment possible for extending its work to other entities—those that, alone, would not enjoy so much success and visibility—expanding its consultancy role, supporting the promotion of export services for the Medellín Metro, Agencia de Desarrollo Urbano, Metroseguridad, among others."

"It's at the right moment to go out and add to its experience, for example, increasing the visibility of the city's multilateral companies. With the aid of ACI it would be easier to open paths to investment in different countries and focus on the expansion of the autonomous company," adds Londoño de la Cuesta.

resources have been mobilized and gained (investment and cooperation), and projects have been led as a result of a contextualized look at both the city and planet.

"ACI supports us in our effort to know how we see ourselves in the international context, what practices we can bring to the territories, what we have in place for maintaining and creating connections with other cities," adds Eugenio Prieto Soto. "Based on their advice, we created the Management and Cooperation department, led by one of its former officials. We successfully promoted projects in the municipalities, and we led decisions to attract investment and provide legal certainty for foreign companies, bringing together the mayors of the Aburrá Valley and other cities so they could learn best practices."

"The cooperation strategy of Grupo EPM seeks to position the company in the national and international markets by strengthening partnerships with other cities and entities and obtaining resources to reach growth targets. ACI has played a significant role in this strategy: it has supported us in finding public and private



Desde su creación hasta el año 2016, la ACI Medellín gestionó recursos por **USD83,5 millones en cooperación técnica y financiera y USD1.629 millones en inversión nacional y extranjera**, producto de 150 proyectos, debidamente certificados.

From its inception and until 2016, ACI Medellín managed resources for **USD83.5 million in technical and financial cooperation and USD1.6 billion in domestic and foreign investment**, the result of 150 duly certified projects.

### La nueva apuesta es en el exterior

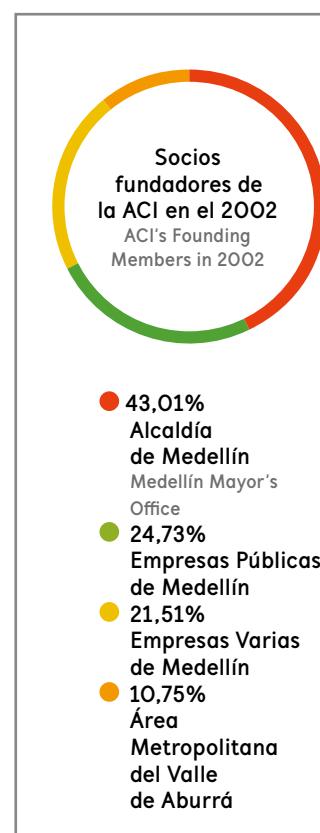
Hoy el mundo no es de países, es un mundo de metrópolis. Las ciudades se hablan de tú a tú, son autónomas y brillan con luz propia, incluso tienen metas más ambiciosas, en términos de desarrollo y sostenibilidad, que los países donde se hallan ubicadas. Es la nueva diplomacia multinivel que está activa entre ciudades y regiones de todo el mundo.

El nuevo reto de la ACI Medellín desde la voz de sus empresas socias es fortalecer la presencia de la ciudad en el exterior.

"Ser una *city management* de Medellín, cerrar procesos financieros, acompañar misiones de inversión y cooperación en el exterior y asesorar más a los gobiernos locales en sus decisiones", opina el director del Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

"La ACI está en el mejor momento para ampliar su labor a otras entidades, que solas no podrían tener tanto éxito y visibilidad, ampliar su papel de consultora, apoyar la promoción de servicios de exportación del metro de Medellín, de la Agencia de Desarrollo Urbano, de Metroseguridad, entre otros", dice el gerente de Emvarias.

"Está en el momento de salir y sumar su experiencia, por ejemplo en la proyección de las multilatinas de la ciudad. Con la ACI sería más fácil abrir caminos de inversión en países foco de expansión del ente autónomo", agrega el gerente de Empresas Públicas de Medellín.



02



## Luis Pérez Gutiérrez, el fundador

UNOS AÑOS DESPUÉS DE HABER SUPERADO LOS MOMENTOS MÁS ACIAGOS DE LA HISTORIA DE LA CIUDAD, EL ENTONCES ALCALDE TOMÓ UNA DECISIÓN VISIONARIA: CREAR LA AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y ASÍ ABRIRLE LAS PUERTAS DEL MUNDO A MEDELLÍN, Y DESPUÉS, DE MEDELLÍN AL MUNDO. EL RETO, SEGÚN SU FUNDADOR, AHORA ES CREAR UN LABORATORIO DE CONOCIMIENTO Y APOYAR LA LABOR CAMPESINA.



Durante las décadas de 1980 y 1990, la imagen de Medellín en el extranjero giraba alrededor de la guerra de los carteles del narcotráfico y de la violencia urbana asociada a sus actividades ilícitas. Los titulares de prensa la reseñaban como una de las ciudades más peligrosas del planeta y, por ende, la gestión de las relaciones internacionales no era una prioridad para la agenda política local.

Con el cambio de siglo se plantearon nuevos caminos para el crecimiento del municipio, de la región y del país, principalmente por tres tendencias que empezaban a determinar el relacionamiento entre territorios: el fortalecimiento de la cooperación descentralizada, la valoración de las capacidades y prácticas locales, y la creciente eficiencia de las alianzas estratégicas.



**La ACI debe ser un laboratorio de ciudad que deje una ruta de trabajo en la cual puedan navegar los dirigentes públicos, el sector privado y los académicos hacia un futuro promisorio”.**

Luis Pérez Gutiérrez, gobernador de Antioquia.

*“ACI Medellín must be a city laboratory which sets a working path for public leaders, the private sector and scholars to navigate towards a promising future.”*

Luis Pérez Gutiérrez, Governor of Antioquia.

## Luis Pérez Gutiérrez, Founder

A FEW YEARS AFTER OVERCOMING SOME OF THE WORST MOMENTS IN THE CITY'S HISTORY, THE FORMER MAYOR MADE A VISIONARY DECISION: TO CREATE THE INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY TO OPEN THE DOORS OF THE WORLD TOWARD MEDELLÍN AND MEDELLÍN'S DOORS TOWARD THE REST OF WORLD. THE CHALLENGE, ACCORDING TO ITS FOUNDER, IS TO CREATE A LABORATORY OF KNOWLEDGE AND SUPPORT THE COUNTRYMAN'S LABOR.

During the 80's and 90's, the international image of Medellín revolved around the war of drug cartels and urban violence associated with illicit activities. The headlines referred to it as one of the most dangerous cities on the planet and, therefore, the management of international relations was not a priority for the local political agenda.



La capital antioqueña, por su parte, no era ajena a ninguno de esos cambios y comenzaba su transformación de la mano de una renovación política, económica, social y urbana que cambiaría para siempre su historia y que la pondría como ejemplo de resiliencia.

### Medellín ante el mundo

El alcalde de Medellín en el período 2001 - 2004, hoy gobernador de Antioquia, Luis Pérez Gutiérrez, pensó a largo plazo e institucionalizó las relaciones internacionales en un momento urgente y propicio a través de la creación de la entonces Agencia de Cooperación Internacional de Medellín –ACI–, centrándose en la gestión bilateral y multilateral.

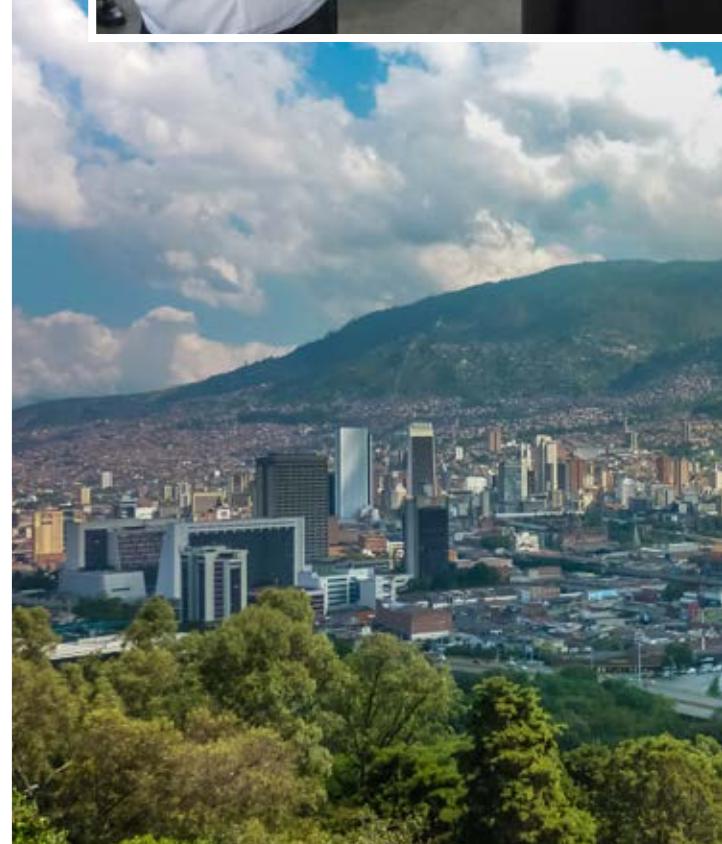
"Nunca imaginé que 15 años después estuviera deslumbrado con las tareas que ejecuta la ACI para el progreso de Medellín y de Antioquia. La ACI es un ejemplo del pensamiento a largo plazo, de la necesidad de que una sociedad esté siempre mirando su porvenir", afirma.

Con los años, la ACI también acogió la inversión extranjera, incorporó un área de proyección de ciudad-región, independizó las tareas de comunicación del área de administración y se fijó como misión incrementar el índice de desarrollo humano y la competitividad de la región.

Ahora, tras 15 años de labores ininterrumpidas y de ser su principal gestor, Luis Pérez propone nuevos retos para la organización, como conformar un grupo de pensamiento integrado con expertos nacionales e internacionales que se encarguen de pensar el futuro de la ciudad y del departamento a largo plazo y visualizar a Medellín y a Antioquia a 2050.

Otra tarea necesaria es, según el mandatario, buscar asistencia y transferencia tecnológica que les permita a los pequeños y medianos productores agropecuarios la ejecución de proyectos innovadores que dignifiquen su labor y mejoren su calidad de vida.

Una tarea que, de cumplirse, le permitirá a la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín seguir dejando huella en la región, fijar un nuevo horizonte de trabajo y fortalecer la labor campesina.



In the new century, new paths were raised for the growth of the municipality, the region and the country, mainly by three tendencies that began to determine the relationship between territories: the strengthening of decentralized cooperation; the assessment of local capacities and practices; the improvement of strategic alliances.

The capital of Antioquia, on the other hand, was also affected by these changes and began its transformation from the hand of a political, economic, social and urban renewal that would change its history and would make it as an example of resilience.



**La prosperidad y el crecimiento están reservados solamente para los que piensan en los horizontes promisorios".**

Luis Pérez Gutiérrez, gobernador de Antioquia.

"Prosperity and growth are reserved only for those who think of promising horizons."

Luis Pérez Gutiérrez, Governor of Antioquia.

### **Medellín to the world**

Between 2001-2004, the Mayor of Medellín, current governor of Antioquia, Luis Pérez Gutiérrez, institutionalized international relations at a very propitious moment with the creation of the International Cooperation Agency of Medellín (ACI in Spanish).

"I never imagined that 15 years later, I would be dazzled by the tasks that ACI Medellín carries out for the progress of the city and the region. ACI Medellín is an example of long-term thinking; a need for a society to always plan its future," he said.

Over the years, ACI Medellín also welcomed foreign investment, created a projection area for the city-region, separated the communication tasks of the administration, and set the mission of increasing human development and competitiveness in the region.

Now, after 15 years of continuous work, Luis Pérez proposes new challenges for the organization, such as: the creation of a think tank made up of national and international experts responsible for planning the long term future of the city and the region in a long term.

According to the governor, another important task is to seek assistance and technology transfer which allows small and medium agricultural producers to implement innovative projects, thus, dignifying their work and improving their quality of life.

Fulfilling this task will allow the Agency for Cooperation and Investment of Medellín to continue impacting the region, setting a new horizon and strengthening the countryman's work.

# 03

## Concejo de Medellín, un aliado estratégico para la ACI

ESTA CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DE ELECCIÓN POPULAR ES UN ACTOR PROTAGÓNICO EN EL PLAN DE DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO QUE EJECUTA LA AGENCIA. GRACIAS AL TRABAJO DE SUS 21 CABILDANTES, LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS, Y EL DIÁLOGO CONSTRUCTIVO Y TRANSPARENTE, LA ACI MEDELLÍN HA LOGRADO CONSOLIDAR 15 AÑOS DE LOGROS. ¿QUÉ MÉRITOS LE RECONOCEN Y QUÉ RETOS PLANTEAN DE CARA AL FUTURO? AQUÍ LAS RESPUESTAS DE LA MESA DIRECTIVA AÑO 2018 DEL CONCEJO DE MEDELLÍN:



“La ACI tiene un papel fundamental, especialmente, fortalecer las relaciones de Medellín y el Área Metropolitana con diferentes ciudades y gobiernos del mundo, no solamente para asuntos de cooperación internacional, también en la búsqueda de inversión extranjera. Su logro más destacado es cambiar la percepción que tienen de Medellín por fuera del país y que hoy, gracias al proceso de transformación y al trabajo de la ACI, somos un referente de gestión pública exitosa en América Latina”.

Simón Molina Gómez, Vicepresidente Segundo

“ACI has a fundamental role in strengthening the relations of Medellín and the Metropolitan Area with different cities and governments of the world in matters of international cooperation and in the pursuit of foreign investment. Their most outstanding achievement is to change the image of Medellín abroad. Also, thanks to the process of transformation and the work of ACI, we are a benchmark of successful public management in Latin America.”

Simón Molina Gómez, Second Vice-President

# The Medellín City Council, a strategic ally for ACI Medellín

THIS DEMOCRATICALLY ELECTED ADMINISTRATIVE CORPORATION IS A LEADING PLAYER IN THE SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT PLAN IMPLEMENTED BY THE AGENCY.

THANKS TO THE WORK OF ITS 21 MEMBERS, THE EXECUTION OF PROGRAMS AND PROJECTS, AND THE CONSTRUCTIVE AND TRANSPARENT DIALOGUE, ACI MEDELLÍN HAS BEEN WORKING FOR 15 SUCCESSFUL YEARS. WHAT ACCOMPLISHMENTS DO YOU RECOGNIZE IN ACI MEDELLÍN AND WHAT FUTURE CHALLENGES DO YOU CONSIDER THERE ARE FOR THE AGENCY?

THE FOLLOWING ARE THE ANSWERS OF THE BOARD OF DIRECTORS 2018 OF THE MEDELLÍN COUNCIL:



“

La ACI es trascendental y de vital importancia porque apalanca los procesos administrativos, operativos, informativos y de mercadeo de Medellín en el país y en el extranjero para captar nuevos certámenes y exponer las iniciativas ciudadanas, la transformación territorial y las diversas dinámicas que nos permiten consolidar nuestra economía. La Agencia debe continuar fortaleciendo, con los sectores públicos y privados, una política de captación de eventos para que sigamos siendo atractivos para la gente de la región, de Colombia y del mundo”.

John Jaime Moncada Ospina,  
Vicepresidente Primero



“

La ACI tiene mucha importancia en su parte organizacional, en el mejoramiento de la imagen de la ciudad, en mostrar a sus habitantes y en el exterior qué tenemos aquí, por qué somos innovadores y emprendedores. Todo lo que esta ciudad significa y por qué Medellín es una de las ciudades más innovadoras del mundo”.

Jesús Aníbal Echeverry Jiménez, Presidente

“ACI is very important in improving the image of the city, in showing inhabitants of Medellín and abroad the good things we have here. Everything that this city means and makes us one of the most innovative cities in the world.”

Jesús Aníbal Echeverry Jiménez, President

04

## Juan David Valderrama, exdirector de la ACI Medellín

ENTRE LOS AÑOS 2012 Y 2014, ESTE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS DE LA UNIVERSIDAD EAFIT TRABAJÓ PARA QUE LA ACI CAPTURARA RECURSOS INTERNACIONALES PARA EL DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO, REPLANTEÓ LOS ENFOQUES DE LAS SUBDIRECCIONES DE LA ENTIDAD Y CONTINUÓ POSICIONANDO A MEDELLÍN COMO UN REFERENTE MUNDIAL DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN.

Uno de los momentos que más recuerda Juan David Valderrama es la admiración que le generó al premio nobel de economía Joseph Stiglitz, el Proyecto Urbano Integral (PUI) de la zona Nororiental. Menciona la sorpresa del profesor y asesor estadounidense mientras observaba la transformación de Santo Domingo Savio, haciendo preguntas sobre el sector y conversando sobre lo que era para él una verdadera "apuesta por la brillantez".

Hablar con personajes como él sobre Medellín y sus futuros proyectos se suma a esas experiencias y aprendizajes sobre políticas públicas que Juan David, afirma, no podría haber realizado si no hubiera estado en la dirección de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana –ACI–.

A ese cargo llegó en enero de 2012 bajo la Alianza AMA, con la cual se buscaba que tanto la Gobernación como la Alcaldía sumaran esfuerzos para favorecer el crecimiento regional. Precisamente, bajo su liderazgo, la ACI Medellín amplió su impacto al departamento facilitando

### Juan David Valderrama, former director of ACI Medellín

BETWEEN 2012 AND 2014, THIS BUSINESS ADMINISTRATOR FROM EAFIT UNIVERSITY WORKED TO INCREASE ACI MEDELLÍN'S CAPACITY TO ATTRACT INTERNATIONAL RESOURCES THE IMPROVEMENT THE DEVELOPMENT OF THE DEPARTMENT; HE RETHOUGHT THE PROCESSES AND CREATED THE DEPUTY-DIRECTORATES OF THE ENTITY TO CONTINUE POSITIONING MEDELLÍN AS A BENCHMARK OF ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION.

One of the most memorable moments for Juan David Valderrama is when the Nobel Prize in Economics, Joseph Stiglitz, visited the Northeastern Comprehensive Urban Project (PUI in Spanish) and how impressed he was. He mentioned the surprise of the professor as he observed the transformation of Santo Domingo Savio, asking questions about the sector and talking about what he considered to be a "bet on brilliance."



Being able to talk with people like him about Medellín and its future projects adds to those experiences and lessons learned about public policies that Juan David considers to be impossible if he had not been director of the Agency for Cooperation and Investment of Medellín and the Metropolitan Area - ACI Medellín.

He received the position in January 2012, under the AMA Alliance, which sought to increase the efforts of the Government of Antioquia and the Mayor's Office Medellín to promote regional growth. Precisely under his leadership, ACI Medellín extended its impact to the region by facilitating business relations and knowledge transfer. This allowed the city and the region to transcend internationally and to manage resources for the construction of the Port of Urabá and the first facilities of Cemex in Antioquia.

las relaciones de negocios y transferencia de conocimientos para que Medellín y Antioquia pudieran trascender internacionalmente y gestionó recursos para construir el puerto de Urabá y la primera cementera de Cemex en Antioquia.

Asimismo, se planteó modernizar la estructura administrativa de la entidad, redefiniendo los enfoques de las subdirecciones, garantizar el acceso y la conservación de la información, y tener unos procesos con variables tangibles y medibles para alcanzar resultados más rápido.

Para Juan David Valderrama, la labor de la ACI Medellín es fundamental porque "gracias a su gestión llegan inversionistas que no conocían o que no estaban en la ciudad o el departamento, traen conocimiento extranjero, captan recursos de talento local bien remunerado y todo ello se retribuye en la economía local, pues toda mano de obra calificada demandará vestuario, transporte, vivienda y ocio. Es un círculo virtuoso que nos permite también fortalecer esos atributos que nos reconocen en el mundo, como la calidad de vida, el clima, la cordialidad de la gente y el muy buen talento humano con el que contamos".



**Con la ACI logramos recuperar la imagen de Medellín, reconocer el pasado y enfrentar el futuro con propuestas. Hoy somos un referente en urbanismo y modelo sostenible de educación, movilidad y cooperación”.**

Juan David Valderrama López.

> 26

**“With ACI Medellín we recovered the image of Medellín, acknowledged the past and face the future with proposals. Today, we are a reference in urbanism and a sustainable model of education, mobility and cooperation.”**

Juan David Valderrama López.

Likewise, there was a proposal for the improvement of the administrative structure of the entity, redefining sub-director approaches, guaranteeing access and preservation of information, and having processes with tangible and measurable variables to achieve results.

According to Juan David Valderrama, the work of ACI Medellín is fundamental because "thanks to its management, investors who did not know or were not in the city, bring foreign knowledge, attract resources of local talent with good salaries and all this returns for the local economy, because all skilled labor will demand clothing, transportation, housing and leisure. It is a virtuous circle that also allows us to strengthen those attributes that give us recognition in the world for our quality of life, climate, warmth of the people and the very good human talent that we have."

► El Urabá antioqueño es visualizada como una de las regiones con más alto potencial de exportación en el país. Con este puerto se genera una capacidad de almacenamiento de 12.000 toneladas de carga en su primera fase y 240.000 en la segunda.

Antioquia's Urabá region is considered as one of the areas with the highest export potential in the country. This port will have the capacity to store up to 12,000 tons of cargo during its first phase and 240,000 in the second.

## El futuro: un centro de pensamiento

Durante los más de dos años que hizo parte del crecimiento de la entidad, identificó su carácter técnico, el compromiso de la gente con la dignificación de lo público y los conocimientos generados sin importar las diferencias políticas de sus funcionarios. Para él este es uno de los mayores retos de la entidad en los próximos años: seguir siendo un referente nacional y latinoamericano que migre a un centro de pensamiento para preservar 15 años de experiencias y transformaciones.

## The future: a think tank

During the more than two years he was part of the growth of the entity, and identified its technical character, the commitment of the people with the dignification of the public and generated knowledge regardless of the political differences of its officials. For him, this is one of the major challenges of the entity in the coming years: to remain a national and Latin American benchmark that migrates to a center of thought to preserve 15 years of experiences and transformations.



## Recursos de gran impacto

- **PUERTO ANTIOQUIA.** Ubicado en Turbo, en el Urabá antioqueño, marcará la diferencia competitiva de la industria y de la región. Será el puerto multipropósito sobre el Atlántico más cerca de los centros de producción y consumo del país. Sumado a las Autopistas de la Prosperidad optimizará las actividades de comercio exterior y generará más de 800 empleos durante su operación. Su costo calculado es de USD410 millones y es construido por la firma Puertos Inversiones y Obras(PIO S.A.S.).
- **PLANTA CEMEX.** Primer centro de producción de cemento en el país y la segunda más grande del mundo de la multinacional mexicana, con una inversión aproximada de USD400 millones. Se construye en Maceo, a 136 kilómetros de Medellín, conectándose con las Autopistas para la Prosperidad y los futuros puertos multimodales del río Magdalena.

## High impact resources

- **PUERTO ANTIOQUIA.** Located in Turbo, Urabá region, it will mark the competitive difference of the industry and of the region. It will be the multipurpose port on the Atlantic closest to the country's production and consumption centers. In addition to the Highways for Prosperity, it will optimize foreign trade activities and generate more than 800 jobs during its operation. Its estimated cost is USD410 million and is built by the company Puertos Inversiones y Obras (PIO S.A.S.).
- **CEMEX PLANT.** First cement production center in the country and the second largest in the world of the Mexican multinational corporation with an approximate investment of USD400 million. It was built in Maceo, 136 kilometers from Medellín, connecting with the Highways for Prosperity and the future multimodal ports on the Magdalena River.





# Beneficiarios

## Beneficiaries

Los recursos de cooperación han sido fundamentales en el desarrollo de varios proyectos de intervención integral, que han transformado la vida de muchas comunidades y que hoy constituyen verdaderos ejemplos en el mundo.

---

Cooperation resources have been key for the development of several comprehensive intervention projects. They have transformed the lives of various communities which are now an example for the world.

# 05

## **Los sueños cumplidos de una ciudad en metamorfosis**

CON TRES PROYECTOS DE INTERVENCIÓN INTEGRAL, EN RENOVACIÓN URBANA, MOVILIDAD Y ATENCIÓN A LA PRIMERA INFANCIA, MEDELLÍN SE HA CONVERTIDO EN UN MODELO INTERNACIONAL PARA SUPERAR LOS BAJOS ÍNDICES DE DESARROLLO HUMANO Y ATENDER A LA POBLACIÓN MÁS VULNERABLE. DESDE LA ACI MEDELLÍN ESTAS SON LAS HISTORIAS QUE SE CUENTAN AL MUNDO SOBRE LA TRANSFORMACIÓN DE LA CIUDAD PARA CAPTAR NUEVOS RECURSOS, POSICIONAR POLÍTICAS PÚBLICAS EN EL PAÍS Y EL EXTRANJERO, E INTERCAMBIAR EXPERIENCIAS.

q

A pesar de estar separados por 23 minutos y de estar muy cerca del río que atraviesa la urbe de sur a norte, para muchos de los habitantes de la zona Nororiental ir a trabajar o hacer una compra en el centro significaba "bajar" hasta Medellín. Una descripción con la que denominaban el viaje y la desconexión que sentían con su ciudad y que fue llamada por los académicos como una exclusión histórica que por fin se veía resuelta con el metrocable y el Proyecto Urbano Integral –PUI–.

Para Luz Marina Gómez, líder comunitaria del barrio La Francia, "los de este sector éramos los de la geografía olvidada. No teníamos por dónde caminar, eran casitas sobre casitas a lo largo de la quebrada y por eso decían que esto era El Pesebre".

Ella no recuerda un barrio distinto porque desde que tiene memoria ha vivido ahí. De su padre heredó un terreno y el espíritu con el que siempre buscaba el bienestar de la gente. No se fue cuando la violencia le robó la tranquilidad, dudó cuando la institucionalidad le prometía un cambio y hoy asegura con certeza que de La Francia sale para el cementerio porque con el PUI le cambió la vida a ella y a más de 170.000 habitantes con 28 proyectos ejecutados en 13 barrios.

Sin embargo, también cuenta con insistencia que nadie creía en lo que el Estado iba a hacer. Ella hablaba con los gestores sociales y los ingenieros de la Empresa de Desarrollo Urbano –EDU– y les preguntaba qué era lo que iba a pasar. Le contaban y ella lo



## Dreams Fulfilled in the Metamorphosis of a City

WITH THREE COMPREHENSIVE INTERVENTION PROJECTS, IN URBAN RENEWAL, MOBILITY AND ATTENTION TO EARLY CHILDHOOD, MEDELLÍN HAS BECOME AN INTERNATIONAL MODEL OF OVERCOMING LOW LEVELS OF HUMAN DEVELOPMENT AND CARING FOR THE MOST VULNERABLE POPULATIONS. FROM ACI MEDELLÍN, THESE ARE THE STORIES, TOLD TO THE WORLD, ABOUT THE TRANSFORMATION OF THE CITY IN ORDER TO ATTRACT NEW RESOURCES, POSITION PUBLIC POLICY IN THE COUNTRY AND ABROAD, AND EXCHANGE EXPERIENCES.

**El PUI cambió la vida de más de 170.000 personas en 13 barrios de la ciudad.**

The Comprehensive Urban Projects changed the lives of more than 170,000 people in 13 neighborhoods of the city.

Despite being separated by a mere 23 minutes, and being very close to the river that runs through the city from south to north, for many of the inhabitants of the northeastern area, going to work or making a purchase in downtown Medellín meant "going down" to the city. That was the description of the trip and the disconnection they felt with their own city, and as it was called by scholars, a historical exclusion. This exclusion could finally be solved with the metrocable and the PUI (Comprehensive Urban Project in Spanish).

Luz Marina Gómez, community leader of "La Francia" neighborhood, comments on how "those living in the sector were part of the forgotten

geography. We had no spaces to walk in. There were only small houses on top of more small houses along the creek, so people said this was like 'El Pesebre' (a manger)."

She does not remember a different neighborhood, because she has lived here all her life. She inherited land from her father, as well as the spirit of always looking for the welfare of people. She did not leave when violence stole tranquility. She hesitated when the government promised change, and today, she assures with certainty, she will only leave La Francia when she dies. The PUI has changed her life and that of more than 170,000 inhabitants, with 28 projects in 13 neighborhoods.

replicaba en reuniones en lugares improvisados como canchas y un billar a unas cuadras de su casa.

"Fue un trabajo permanente y difícil para ganarse la confianza, pero finalmente comenzaron las obras y con ellas tuve más puestos laborales que un bus". Recibía a los obreros, marcaba la hora de salida y hasta verificaba la existencia de las herramientas. En conjunto con sus vecinos trabajaban por el territorio que habían imaginado y planeado en los Talleres Imaginarios.

Con este PUI se pasaba del miedo a la esperanza, y de la esperanza a la vida, gracias a la ejecución de obras como el Paseo urbano de la calle 106, que incrementó los locales comerciales de 35 a cerca de 250; el Centro de Desarrollo Empresarial



En la década de 1950, la zona Nororiental era parte de la periferia de Medellín y estaba ocupada por fincas. Luego comenzó a ser apropiada por población que venía desplazada del campo por la pobreza y la violencia, mediante asentamientos informales y dispersos.

During the 50's, the Northeast area was part of the periphery of Medellín and was occupied by farms. Then it began to be appropriated by people displaced from rural areas as a result of poverty and violence, through informal and scattered settlements.

However, she also says with insistence that no one believed in what the State had promised to do. She spoke with social managers and engineers at the "Empresa de Desarrollo Urbano" (Urban Development Corporation, EDU, in Spanish) and asked them what was going to happen. She was informed and then she retold the information during meetings in improvised places such as sports facilities and a billiard club, a few blocks away from her house.

"It was permanent and hard work to gain trust, but finally works began, and I was overwhelmed with all I had to do." She was in charge of welcoming the workers, recording the time shifts and even had to verify the stock of construction tools available. Together with her neighbors, she worked for the territory they had imagined and planned during the workshops.

With this PUI, they moved from fear to hope, and from hope to life, thanks to the execution of works such as the "Paseo Urbano" (urban boulevard) at Calle 106, which increased the shops from 35 to about 250; the "Centro de Desarrollo Empresarial Zonal, Cedezo, in Santo Domingo Savio (Zonal Business Development Center) to support business

Zonal (Cedezo) Santo Domingo Savio para apoyar las ideas de negocio; la Unidad Deportiva y Recreativa Granizal para beneficio de 500.000 habitantes; y la construcción del Parque Biblioteca España, el Parque Lineal Quebrada La Herrera, 126 viviendas y el puente Mirador Andalucía - La Francia que unía dos sectores separados por años, entre otras obras que suman 25.000 metros cuadrados de equipamientos y 125.000 metros cuadrados de nuevo espacio público.

Para Margarita María Rivera, directora de Gestión Social de la EDU, "Medellín logró ser una ciudad innovadora, no por la producción tecnológica, sino por su capacidad de intervención social e integral. Tenemos comunidades que aman sus lugares de residencia, que se sienten parte del Estado y que ven retribuidos los aportes que hacen vía impuestos. Por eso, la ciudad pasó de ser una de las más violentas del mundo, excluyente y fraccionada, a la más innovadora".

## Urbanismo Social en Medellín, la escuela latinoamericana

Con referentes internacionales y nacionales como favelas –tugurios– en Río de Janeiro, Brasil; barrios marginales en Barcelona, España, y la transformación urbana de Bogotá, Colombia, en los noventa, en Medellín se configuró el Urbanismo Social como una serie de acciones de planificación e intervención para promover el desarrollo humano integral con participación de la gente.

ideas; the "Unidad Deportiva y Recreativa Granizal" (Sports and Recreational Facilities) to benefit 500,000 inhabitants; and the construction of the "Parque Biblioteca España," the "Parque Lineal Quebrada La Herrera," 126 homes and the "Mirador Andalucía - La Francia Bridge," linking two sectors separated over the years, among other works totaling 25,000 square meters of urban facilities and 125,000 square meters of new public space.

For Margarita María Rivera, director of Social Management at EDU, "Medellín has achieved becoming an innovative city, not because of technology production, but because of its capacity for social and holistic intervention. We have communities who love their areas of residence, who feel part of the State and see the retribution of the contributions made via taxes. Therefore, the city went from being one of the most violent in the world, exclusionary and divided, to becoming the most innovative."

➤ Para Pizzas & Lasagna, la construcción del tranvía de Ayacucho significó una oportunidad de crecimiento.

The construction of the Ayacucho tram meant a growth opportunity for Pizzas & Lasagna.



Con el PUI de la Nororiental, el primero realizado en la capital antioqueña y finalizado en 2004, se creó un modelo replicable que reúne tres componentes: el físico, con la construcción de equipamientos culturales, deportivos y educativos, vivienda y mejoramiento de la movilidad y el medioambiente; el social, con el fortalecimiento de la participación y la movilización ciudadana; y el institucional, que agrupa la acción gubernamental a través de la oferta de programas para impulsar la apropiación de los espacios y promover la calidad de vida de las personas.

Este modelo no solo aportó fortalezas para que Medellín obtuviera el reconocimiento del "Nobel de las ciudades", el Lee Kuan Yew World City 2016, entregado por Urban Redevelopment Authority (URA) y Centre for Liveable Cities, sino que también fue la puerta de entrada para que el mundo pasara por Medellín con la gestión de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana –ACI Medellín– y se realizaran otros PUI en la comuna 13 San Javier, la cuenca de La Guaná y en las zonas Noroccidental en El Picacho y en la Centroriental, por el corredor verde del tranvía de Ayacucho.

## El tranvía moderno, la cara del futuro

En el corredor vial que conectaba al oriente del departamento con el centro de la ciudad, por donde transitó una de las líneas del primer tranvía eléctrico en la década de 1940 y por donde llegaban a la plaza de mercado los campesinos con sus coloridas sillas, pasa ahora el único tranvía moderno del país y el primero en rodar de América Latina en el siglo XXI.

Como en el pasado, esta vía de paso, de encuentro y de descanso, hoy, residentes, peatones y viajeros nacionales y extranjeros suben y bajan por los 4,3 kilómetros de recorrido, ven las más de 30 obras de arte urbano popular pintadas en murales y fachadas de viviendas y disfrutan de los más de 113.000 metros cuadrados de nuevos espacios públicos y zonas verdes.

Una de las familias que ha vivido y ha hecho parte de este cambio es la de los propietarios de Pizzas & Lasagna, un puesto ambulante que nació hace 22 años en Ayacucho y que luego se trasladó a un local comercial, por la perseverancia y disciplina del ingeniero de

## Social planning in Medellín, the Latin American school

Having national and international benchmarks such as the favelas -shacks, slums shantytowns- in Rio de Janeiro, Brazil; slums in Barcelona, Spain, and Bogotá's urban transformation in the nineties, Medellín configured its Social Urbanization with a series of planning and intervention actions to promote comprehensive human development with citizen participation.

With the PUI for the North Eastern area of the city, the first in the capital of Antioquia and completed in 2004, a replicable model that combines three components was created. It included physical reformation with the construction of cultural, sporting and educational facilities, housing, mobility and environmental improvement; social reformation, with the strengthening of citizen participation and mobilization; and institutional reform, which brings together government action across a range of programs and the promotion of appropriation of spaces and the quality of life of its people.

alimentos William Lince y de la administradora de empresas Gloria Ledesma.

"Los fines de semana nos dedicábamos al negocio. La venta ambulante era la manera de empezar, pero no era una idea sostenible en el tiempo. Generábamos ventas, pero no capital", explica William. Por eso abrieron su primera sede en el barrio Quinta Linda, de Buenos Aires, donde pronto se ganaron el reconocimiento y aprecio de los vecinos. Con los deseos de crecer, inauguraron un segundo punto de venta en la avenida Ayacucho y no habían pasado más de treinta días cuando empezaron las obras del tranvía.

"Nosotros no esperábamos que el proyecto fuera a empezar tan rápido, fue una gran sorpresa. Sin embargo, creímos y nos quedamos. Implementamos estrategias de venta para sostenernos y estábamos seguros de que vendría una etapa de recuperación y de ganancias", sostiene Gloria.

Paralelo al reconocimiento del sabor de las pizzas y las lasagnas, y a la excelencia en el servicio, otro sueño familiar se iba construyendo alrededor de la producción de helados artesanales. Daniela, su hija, heredó el espíritu emprendedor y mientras cursaba el bachillerato hizo un curso de preparación de helados que la marcó. Mientras su padre trabajaba en las fórmulas, los ingredientes y las composiciones químicas para lograr el mejor sabor, ella también se preparaba en ingeniería de alimentos y se alistaba para su siguiente paso: viajar a estudiar a la Universidad Carpigiani en Italia. Después de eso, solo vinieron buenas noticias: la participación y triunfo en el Gellato World Tour en Chicago en 2016 y el tercer puesto en el mundo en 2017 con el sabor Amor-Acuyá, una combinación de chocolate, maracuyá y el amor que la familia Lince Ledesma le ha puesto a todo lo que hacen.

Hoy, desde la sede principal de Pizzas & Lasagna, ellos agradecen no haberse ido de Ayacucho y se sorprenden al ver el mejoramiento de la movilidad, el sentido de pertenencia de la gente y, por supuesto, el incremento de quienes día a día visitan su local por el menú principal o por el postre que ya tiene el reconocimiento mundial de chefs y heladeros.



▼  
Más de 300 niños, entre los 3 meses y los 5 años, se benefician del Jardín Infantil Buen Comienzo construido en el barrio Carpinelo.

More than 300 children between 3 months and 5 years of age, benefit from Buen Comienzo Kindergarten built in the Carpinelo neighborhood.

This model not only provided strength for Medellín to obtain recognition by the "Nobel of cities award" the Lee Kuan Yew World City 2016, delivered by the Urban Redevelopment Authority (URA) and the Center for Liveable Cities, but was also the gateway for the world coming through Medellín, together with the management of the Agency for Cooperation and Investment of Medellín and the Metropolitan Area –ACI Medellín. And it will open the path for other PUI to be developed in the Comuna 13 San Javier, the basin of the La Iguaná and the Northwest areas in El Picacho and at Central Eastern, by the green corridor of the Ayacucho Tram.

### The modern tram, the face of the future

At the road corridor connecting the east of the region with downtown, through which one of the lines of the first electric tram in the 1940s ran, and the path through which farmers with colorful *Silletas* arrived in the marketplace, now runs the only modern tram in the country and the first in operation in Latin America in the twenty-first century.

As in the past, this passageway, of meeting and rest, residents, pedestrians and domestic and foreign travelers go up and down the 4.3 km route. They marvel at the 30 or more works of popular urban art painted on murals and facades of houses, and enjoy the more than 113,000 square meters of new public spaces and green areas.

One of the families who lived and made part of this change is the owner of Pizzas & Lasagna, a street vendor who began 22 years ago in



## Un buen comienzo para crecer

Otro de los barrios de la capital antioqueña que se desarrolló principalmente con población desplazada a mediados de los años sesenta y setenta fue Carpinelo, en la comuna 1 Popular, casi al filo de las montañas del noreste. Desde allí se empezaron a construir

casas de madera y techos de zinc, y confluyeron dinámicas violentas que fijaron, con el paso de los años, la atención gubernamental.

En 2013, con la política de atención a la primera infancia de la ciudad y del país, se inauguró el decimocuarto Jardín Infantil Buen



En Chacarita, uno de los barrios más antiguos y peligrosos de Asunción, Paraguay, se aplicará el modelo PUI de Medellín para mejorar las condiciones de hábitat y convivencia. Este trabajo de asesoría es desarrollado por la EDU por recomendación del Banco Interamericano de Desarrollo, BID.

In Chacarita, one of the oldest and most dangerous neighborhoods of Asunción, Paraguay, the PUI Medellín model will be applied to improve the habitat and the coexistence conditions. This advisory work is developed by the EDU by recommendation of the Inter-American Development Bank, IDB.

Ayacucho and who then moved on to a commercial shop, led by the perseverance and discipline of food engineer William Lince and business manager Gloria Ledesma.

"On the weekends we are completely dedicated to the business. Selling on the streets was the way to begin but not a sustainable idea over time. We generated sales, but not capital," explains William. So they opened their first restaurant in Quinta Linda within the Buenos Aires neighborhood, where they soon won the recognition and appreciation of neighbors. With the desire to grow, they opened a second point of sale on Ayacucho Avenue and no more than thirty days went by when the tram works began.

"We did not expect the project to start off so fast; it was a big surprise. However, we believed and we stayed. We implemented sales strategies to sustain the business and were sure there would come a time of recovery and profits," says Gloria.

Parallel to their flavor recognition of pizzas and lasagnas and service excellence, another family dream was on the verge, in the production of artisanal ice cream. Daniela, their daughter, inherited the entrepreneurial spirit and while attending high school, took a course on ice cream preparation that marked her for life. While her father worked on the formulas, ingredients and chemical compositions to achieve the best flavor, she was attending school to become a food engineer and was getting ready for her next step, traveling for study at Carpigiani University in Italy. After that, only good news arose: participation and victory in the Gellato World

Tour in Chicago in 2016 and third prize in the world in 2017 for the flavor "Amor-Acuyá," a combination of chocolate, passion fruit and the love the Lince Ledesma family has put in everything they do.

Today, from the headquarters of Pizzas & Lasagna, they appreciate not having left Ayacucho and are surprised to see the improvement in mobility, the sense of belonging of the people and of course, the increase in customers who visit their restaurant daily, thanks to its main course menu or for the dessert that has already achieved global recognition by chefs and ice cream makers alike.

## Buen Comienzo to grow-up

Another one of the neighborhoods of the capital of Antioquia which was developed primarily with displaced population during the mid-sixties and seventies was Carpinelo, in the *Comuna 1 Popular*, near the edge of the mountains in the northeast. Inhabitants began building houses made of wood and zinc roofs. Violent dynamics converged over the years, which brought government attention.

In 2013, with policy for attention to early childhood in the city and the country, the fourteenth *Jardín Infantil Buen Comienzo* (Good Start Kindergarten) opened. It was a place for children to plant their first dreams, opportunities, and memories.

Under the design and implementation of the EDU, 1,556 square meters of facilities were built, 598 m<sup>2</sup> of public space,



La Agencia Francesa de Desarrollo –AFD– promueve el Urbanismo Social creado en Medellín a través de la socialización y exposición del PUI en eventos, intercambios de expertos y la realización del pasado Pabellón del Arsenal, de París, meca francesa del urbanismo, en septiembre de 2011.

The French Development Agency (Agence Française de Développement, AFD) promotes Social Urbanization created in Medellín through the socialization and showcasing of the PUI in events, exchanges of experts and during the last Pavillion de l'Arsenal, French mecca of urbanization, in September 2011.

Comienzo de la ciudad, para que los niños tuvieran un lugar donde sembrar sus primeros sueños, oportunidades y recuerdos.

Bajo el diseño y la ejecución de la EDU, se construyeron 1.556 metros cuadrados de equipamientos, 598 de espacio público y 2.050 de área libre y recreativa, con dotaciones como diez salas de atención para niños, salacuna, lactario, sala de lactancia, dos salas para gateadores, comedor, cocina, zona administrativa y demás espacios requeridos.

Asimismo, con la operación de la Fundación Las Golondrinas y el apoyo del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar –ICBF–, se acompaña la atención del servicio con veintitrés madres comunitarias, ocho licenciadas en educación preescolar y un trabajador social, un psicólogo, un nutricionista, un artista mediador, una educadora especial y una enfermera profesional.

Pero además de la infraestructura y el personal profesional y técnico de apoyo, hay una apuesta educativa interdisciplinaria que



### PROYECTO URBANO INTEGRAL DE LA NORORIENTAL

INTEGRAL URBAN PROJECT  
NORTH EASTERN AREA

#### COMUNAS

**NÚMERO DE BARRIOS IMPACTADOS**  
NUMBER OF NEIGHBORHOODS REACHED

13

**POBLACIÓN BENEFICIADA**  
BENEFITED POPULATION

170.000 habitantes  
170,000 inhabitants

**INVERSIÓN**  
INVESTMENT

\$600.000 millones  
COP600 billion

**ESPACIO PÚBLICO GENERADO**  
CREATED PUBLIC SPACE

125.000 m<sup>2</sup>  
125,000 m<sup>2</sup>

**APORTES POR ALIANZA ESTRATÉGICA**  
CONTRIBUTIONS BY STRATEGIC ALLIANCE

Sistematización de la experiencia en Urbanismo Social  
Systematization of the experience in Social Urbanization

**ENTIDAD**  
AGENCY

Agencia Francesa de Desarrollo –AFD–  
French Development Agency –AFD–

busca que los pequeños exploren y aprendan sobre temas como el agua, los animales, el medioambiente y las culturas regionales.

"Este jardín es un lugar de reconocimiento y de respeto, construido por la comunidad, donde se protege a los niños, se les cuida y se les forma en valores", explica Yeini Margarita Ensuncho Celis, la coordinadora pedagógica.

Otro de los logros de este centro educativo, según el trabajador social Camilo Henao Mejía, fue posicionar la Mesa de la Primera Infancia de la comuna 1, donde participan alrededor de treinta personas, entre operadores de Buen Comienzo, líderes comunitarios, la Red de Bibliotecas, distintas secretarías de la Alcaldía, como de Gobierno y de Salud, y padres de familia, para buscar la movilización social, intercambiar conocimientos y experiencias para cualificar el trabajo, trabajar de manera articulada y reconocer a los niños como sujetos de derechos que son protagonistas del presente y gestores de un mejor futuro.

and 2,050 m<sup>2</sup> of free and recreational area. It included equipment and elements for ten child classrooms, nurseries, rooms for lactating moms, two rooms for crawlers, a dining area, a kitchen, an administrative area and other required spaces.

Also, with the operation of Las Golondrinas Foundation and the support of the Colombian Institute of Family Welfare, ICBF, service is supported by 23 community mothers, eight licensed preschool education personnel and a social worker, a psychologist, a nutritionist, a mediator artist, a special educator and a professional nurse.

But in addition to infrastructure and support from professional and technical personnel, there's an interdisciplinary education wager that seeks for the children to explore and learn about issues such as water, animals, the environment and regional cultures.

"This garden is a place of recognition and respect, built by the community, where children are protected, cared for and are trained in values," explains Yeini Margarita Ensuncho Celis, pedagogical coordinator.

Another achievement of this educational center, according to social worker Camilo Henao Mejía, was to position the *Mesa de la Primera Infancia* (Early Childhood Bureau) of the *Comuna 1*, where about thirty people participate, among *Buen Comienzo* operators, community leaders, the library network, different secretariats from the Medellín Mayor's Office, such as Government and Health, and parents. This Early Childhood Bureau works for social mobilization, exchange of knowledge and experiences to qualify work articulately and recognize children as subjects of rights, protagonists of the present and managers for a better future.



### CORREDOR VERDE DE AYACUCHO GREEN CORRIDOR AYACUCHO

Comuna 8 Villa Hermosa  
Comuna 9 Buenos Aires  
Comuna 10 La Candelaria

48

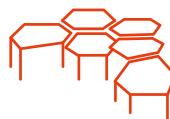
**350.000 habitantes**  
350,000 inhabitants

**\$711.000 millones (tranvía y dos cables)**  
COP711 billion (tram and two cable-car systems)

**113.174 m<sup>2</sup>**  
113,174 m<sup>2</sup>

**USD250 millones en crédito**  
USD250 million loan

**Agencia Francesa de Desarrollo –AFD–**  
French Development Agency –AFD–



### JARDÍN INFANTIL BUEN COMIENZO KINDERGARTEN BUEN COMIENZO

Comuna 1 Popular

4

**320 niños y niñas, entre los 3 meses y los 5 años**  
320 children, between 3 months and 5 years of age

**\$8.982 millones**  
COP8,9 billion

**598 m<sup>2</sup>**  
598 m<sup>2</sup>

**N/A**

**N/A**





# Inversiones Investment

Multinacionales, grandes y pequeñas empresas de tecnología le han creído a la ciudad y se han instalado en ella. La innovación y el proceso de transformación de Medellín son algunos de los argumentos que los han convencido.

---

Multinational corporations, big and small businesses believe in the city and have settled in it. They were convinced by its innovation and transformation process.

# 06

## Whirlpool, un aliado del desarrollo local

LA MARCA LÍDER DE ELECTRODOMÉSTICOS EN EL MUNDO ESTABLECIÓ UNA ALIANZA CON INDUSTRIAS HACEB PARA ABRIR, HACE DOS AÑOS, LA PRIMERA PLANTA DE PRODUCCIÓN DE LAVADORAS EN COLOMBIA Y LA REGIÓN ANDINA.

Cuando una multinacional como Whirlpool busca dónde invertir, en los países se genera una especie de competencia para ser elegido y recibir los fondos y beneficios de esa inversión: desarrollo económico y social, mejor calidad de vida, posicionamiento y proyección internacional del país y la ciudad.

Una de las razones por las que Whirlpool decidió invertir en Colombia y específicamente en Antioquia, fue la posición estratégica que tiene para la región andina y Centroamérica, así como el talento humano y la experiencia que encontró en Industrias Haceb, pues como explica Alejandro Toscano, Government Affairs & Communications Manager de Whirlpool en Latinoamérica, "es una de las principales condiciones que una empresa busca al momento de invertir, porque no se puede materializar una inversión sin una mano de obra capacitada que la lleve adelante".

Fuera de esto, el parque industrial de Haceb, líder en el mercado colombiano en la producción de electrodomésticos, y el contar con vías de acceso que permiten una adecuada logística apalancaron la inversión de esta multinacional, que en Latinoamérica solo tenía una planta de lavadoras en Brasil.



## Whirlpool: An ally in local development

TWO YEARS AGO, THE WORLD'S LEADING APPLIANCE BRAND ESTABLISHED A PARTNERSHIP WITH INDUSTRIAS HACEB TO OPEN THE FIRST WASHING MACHINE PRODUCTION PLANT IN COLOMBIA AND THE ANDEAN REGION.

When a company like Whirlpool is looking for a new place to invest, countries will compete to be chosen and gain the funds and benefits of that investment. Such benefits include economic and social development, better quality of life, international positioning and increased visibility for the chosen country and city.

One of the reasons why Whirlpool decided to invest in Colombia, and specifically in Antioquia, was the strategic position the country has in the Andean region and Central America, as well as its human talent and experience, which is exemplified in *Industrias Haceb*. As Alejandro Toscano, Government Affairs & Communications Manager of Whirlpool Latin America, explains, "this is one of the main conditions a company looks for when investing, because you cannot carry out an investment without skilled labor to move it forward."

In addition, Haceb's industrial park (Haceb is a leader in the Colombian home appliance market) and the existence of access roads for adequate logistics leveraged the investment of this multinational company, which in Latin America had only previously had a washing machine plant in Brazil.

 **Fernando Szewkies,**  
gerente de Haceb Whirlpool  
Industrial S.A.S.

Fernando Szewkies, CEO of  
Haceb Whirlpool Industrial S.A.S.

➤ Planta de producción.

Manufacturing facilities.



Para que haya inversión extranjera en una ciudad, se tienen en cuenta tanto las necesidades de la compañía inversora como las condiciones que la ciudad ofrece, por ejemplo el talento humano de sus habitantes.

In order to have foreign investment in a city, both the needs of the investing company and the conditions the city offers, for example, the human talent of its inhabitants, are taken into account.

### Una alianza 50/50

Industrias Haceb y Whirlpool suscribieron un *joint venture* para la producción de lavadoras. La empresa colombiana aportó el conocimiento y la adquisición del talento humano local, y la multinacional, la experiencia y el desarrollo tecnológico necesario para el proceso de fabricación de las lavadoras: los equipos de producción se trajeron de España, Italia, Estados Unidos y Japón, lo que hace que la nueva planta, ubicada en el municipio de Copacabana, tenga la mejor tecnología.

A través de la sociedad Haceb Whirlpool Industrial S.A.S. se materializó la alianza, que tuvo una inversión de USD50 millones. Fernando Szewkies, gerente de la sociedad, aclara que la alianza solo es industrial —en la planta se producen alrededor de 70 referencias de lavadoras de las dos marcas—, pues en el mercado siguen siendo competidores, cada socio tiene sus propias estrategias y equipos comerciales. Actualmente, esta sociedad exporta lavadoras de alta tecnología y calidad a 17 países del Caribe, Centroamérica y Suramérica.



### A 50/50 partnership

Industrias Haceb and Whirlpool signed a joint venture agreement for the production of washing machines. The Colombian company provided the local knowledge and acquisition of human talent and the multinational corporation the experience and the technological development for manufacturing washing machines. The production equipment was imported from Spain, Italy, the United States, and Japan, which means the new plant, located in the municipality of Copacabana, has the best technology.

The partnership was completed via the incorporation of the company Haceb Whirlpool Industrias S.A.S. which had an investment of USD50 million. Fernando Szewkies, the company's CEO, explained that the alliance is purely industrial—the plant produces about 70 models of washing machines for both brands—because in the market they remain competitors. Each partner has their own strategies and commercial teams. Currently, the joint company exports high-tech and superior quality washing machines to 17 Caribbean, Central and South American countries.



## Oportunidad de empleo

La inversión extranjera en una ciudad trae nuevas oportunidades de empleo para sus habitantes, con la sociedad Haceb-Whirlpool se han generado cerca de 200 empleos directos –alrededor de 50% son mujeres– y más de 1.000 indirectos, representados en los proveedores y la cadena de suministro.

Sin embargo, no se trata solo de contratar nuevos empleados, hay que capacitarlos y entrenarlos para que entiendan los estándares de producción de la compañía y sepan cómo deben hacer las cosas, por eso, toda persona que ingresa debe asistir a la Escuela de Destrezas, "una inversión que hacemos para garantizar el mejor personal y de esta forma, junto con la tecnología que tenemos, lograr la mejor calidad y altos índices de productividad y eficiencia", dice Szewkies.

Esto también demuestra el interés de los socios en ofrecer a sus empleados las mejores condiciones de trabajo y generar en ellos fidelización, sentido de pertenencia y motivación para crecer juntos y trabajar por el desarrollo y el fortalecimiento de la industria colombiana.

"Nos retamos para hacer las cosas cada vez mejor, aunque tengamos muy buenos indicadores en calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud, sabemos que se puede seguir mejorando. El mejoramiento continuo es la base cultural de esta compañía", concluye Szewkies.

## Logros de esta alianza

En dos años de operación de la planta de lavadoras Haceb-Whirlpool se ha logrado reconocimiento nacional e internacional por la calidad, la innovación y las acciones para disminuir el impacto medioambiental de las operaciones, igualmente, por exportar lavadoras de última tecnología a 17 países y estar en la búsqueda constante de nuevos mercados. Todo esto beneficia a ambos socios; por un lado, Haceb logró entrar a la producción de lavadoras con el respaldo de una compañía con 106 años de experiencia en la fabricación de este tipo de electrodomésticos y, por otro, Whirlpool abrió una planta moderna y estratégica para el mercado latinoamericano que opera gracias al compromiso y disposición del talento humano local que se adaptó rápidamente a los estándares de calidad global de la compañía.

## The partnership's achievements

In two years of operation the Haceb-Whirlpool washing machine plant has achieved national and international recognition for its quality, innovation and actions to reduce the environmental impact of its operations. It has also been recognized for exporting the latest washing machine technology to 17 countries and for its constant search for new markets. This benefits both partners: on the one hand, Haceb was able to enter into washing machine production backed by a company with 106 years of experience in the manufacturing of such appliances and, on the other hand, Whirlpool opened a modern and strategic plant for the Latin American market that operates thanks to the commitment and willingness of local human talent that quickly adapted to the company's global quality standards.



### A job opportunity

Foreign investment in a city brings new job opportunities for its people. The Haceb-Whirlpool company has generated nearly 200 direct jobs (around 50% are women) and more than 1,000 indirect employment opportunities through its providers and the supply chain.

However, this is not just about hiring new employees; they must be prepared and trained to understand the production standards of the company and know how to fulfill their job responsibilities. Everyone who enters must therefore first attend the *Escuela de Destrezas* (in English, Skills School), "an investment we make to ensure we have the best employees and thus, together with the technology we have, achieve the best quality and highest productivity and efficiency standards," says Szewkies.

This also demonstrates the partners' interest in offering their employees the best working conditions and generating loyalty, a sense of belonging and motivation to grow together and work to develop and strengthen the Colombian industry.

"We challenge ourselves to do things better and better. Even though we already have very good indicators in quality, productivity, the environment, safety and health, we know that we can keep improving. Continuous improvement is the cultural foundation of this company," concludes Szewkies.

### Construir una red

La Red de ensamble es una alianza entre seis empresas locales para promover el desarrollo y la competitividad del sector manufacturero de la ciudad. Esta red trabaja en la atracción de proveedores nacionales e internacionales de tecnologías de interés y la formación de capital humano a la medida. Industrias Haceb hace parte de esta red.

La ACI Medellín tiene un papel articulador para la red: sugiere y genera reuniones pertinentes y estratégicas para sus miembros, los apoya y gestiona diferentes encuentros para mostrar los beneficios de la ciudad y su riqueza industrial.

### Building a network

The *Red de Ensamble* (in English, Assembly Business Network) is an alliance of six local companies to promote the development and competitiveness of Medellín's manufacturing sector. The network attracts national and international suppliers and relevant technology, in addition to creating tailored human capital. Industrias Haceb is part of this network.

ACI Medellín has a coordinating role within the network: it suggests and generates pertinent and strategic meetings for its members, provides them with support and manages various events to show the benefits of the city and its industrial wealth.



# 07

## Medellín, el mejor entorno para crecer

GLOBANT ES UNA MULTINACIONAL DE TECNOLOGÍA, NACIÓ EN ARGENTINA, ESTÁ EN 12 PAÍSES Y DESDE 2013 SE INSTALÓ EN MEDELLÍN. LA INNOVACIÓN, LA TRANSFORMACIÓN Y EL TALENTO LA ATRAJERON.

**E**n un bar de Buenos Aires y con una cerveza en la mano, cuatro amigos, Martín Migoya, Guibert Englebienne, Martín Umarán y Néstor Nocetti, se decidieron a iniciar la aventura de hacer empresa en un país lleno de incertidumbre. En 2003, Argentina pasaba por uno de los peores momentos en su historia económica, venía de tener crecimiento negativo, altas cifras de desempleo y una inflación superior a 40%.



Era el momento menos propicio para iniciar un negocio. Sin embargo, a veces en los tiempos más oscuros se producen las mejores ideas y ese día, con la cerveza en la mano, se les ocurrió que podrían crear una compañía de transformación digital, capaz de solucionar problemas de software a la velocidad y con la tecnología que las empresas lo requerían. Pero no contentos con la idea, también pensaron que Globant, su emprendimiento, prestaría sus servicios en el mercado exterior y que un porcentaje muy pequeño se quedaría en Argentina.

Empacaron maletas, juntaron la experiencia de los cuatro, viajaron y en Londres encontraron su primer cliente: Lastminute.com, una aerolínea de bajo costo que vendía muchos tiquetes por internet, pero que permanecía con la página casi siempre caída. Les preguntaron que si eran capaces de resolver sus dificultades y ellos, sin pensarlo mucho, dijeron que sí, montaron un equipo de trabajo y empezó una historia que hoy lleva 14 años y se escribe en 31 oficinas de 12 países del mundo.

## Medellín, the best environment to grow in

GLOBANT IS A MULTINATIONAL TECHNOLOGY COMPANY, CREATED IN ARGENTINA. IT IS NOW IN 12 COUNTRIES AND HAS ESTABLISHED ITSELF IN MEDELLÍN SINCE 2013. IT WAS ATTRACTED TO THE CITY BECAUSE OF ITS INNOVATION, TRANSFORMATION AND TALENT.

In a bar in Buenos Aires and with a beer in hand, four friends, Martín Migoya, Guibert Englebienne, Martín Umarán and Néstor Nocetti, decided to start the adventure of doing business in a country full of uncertainty. In 2003, Argentina was going through one of the worst periods in its economic history. It was experiencing negative growth, high unemployment and inflation above 40%.



**Medellín tiene mucho espacio para crecer y ese es el reto de la ACI: seguir trayendo inversión y mostrar la cara de la ciudad transformada".**

Esteban Molina, Site Manager, Globant Medellín.

**"Medellín has plenty of room to grow and that is ACI's challenge, to continue bringing investment and showing the face of a transformed city."**

Esteban Molina, Globant Medellín Site Manager.

It was the least propitious time to start a business. However, sometimes in the darkest moments the best ideas emerge, and that day, with beer in hand, they thought they could create a digital transformation company, able to solve software problems to the speed and with the technology companies required. But not happy with the idea, they also thought that Globant, their venture, would serve in foreign markets and that only a very small percentage would stay in Argentina.

They packed their suitcases, gathered their experience and traveled to London, where they found their first customer, Lastminute.com, a low-cost airline that sold hundreds of tickets online, but whose webpage was almost always down. Lastminute.com asked if they could solve their difficulties and, without much thought, they accepted, assembled a team and began a story that has been 14 years in the making and is written in 31 offices in 12 countries around the world.

In Argentina, Uruguay, Colombia, Brazil, Mexico, Peru, India, UK, Spain, Chile and the United States, more than six thousand employees are dedicated to creating digital transformation strategies. "We call it the digital journey platform that connects users of a brand and generates empathy," says Esteban Molina, Medellín Site Manager, to explain that Globant is much more than a company that solves software problems today. Within its service portfolio, it offers technologies such as gaming, data, IOT and AI, but primarily works to generate engagement between brands and their customers.

### Talent search

Inside Globant's DNA there is innovation and the need to find talent everywhere, not only in major cities, but any place in the world where it is available. Although created in Buenos Aires, a capital city, it was clear that talent in Argentina was also dispersed in the interior of the country, near the universities and so, they found themselves soon opening offices in provinces. This same model was extended to the countries where they arrived in.

En Argentina, Uruguay, Colombia, Brasil, México, Perú, India, Reino Unido, España, Chile y Estados Unidos, más de seis mil empleados se dedican a crear estrategias de transformación digital. "Nosotros lo llamamos la plataforma *digital journey*, que conecta a los usuarios de una marca y genera empatía", dice Esteban Molina, Site Manager de Medellín, para explicar que Globant hoy es mucho más que una compañía que resuelve problemas de software, que entre su portafolio de servicios ofrece tecnologías como *gaming*, datos, internet de las cosas e inteligencia artificial, pero que sobre todo trabaja para generar *engagement* entre las marcas y sus clientes.

### A buscar talento

En el ADN de Globant están la innovación y la necesidad de encontrar talento donde sea, no solo en las ciudades principales, sino en el lugar del mundo en el que esté disponible. Si bien nació en Buenos Aires, una ciudad capital, tenían claro que el talento en Argentina estaba también disperso en el interior, cerca de las universidades y así, pronto fueron abriendo sedes en provincia y ese mismo modelo lo extendieron a los países donde arribaban.

A Colombia llegaron en 2011, inicialmente se instalaron en Bogotá, pero dos años y medio después empezaron a ver opciones. Procolombia les mostró Medellín, Cali y Bucaramanga, luego vino la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana –ACI Medellín– que les expuso la realidad de la ciudad. Para Globant, Medellín era la de la década de 1990, la que describían las películas y las series, sin embargo, la ACI Medellín les presentó una ciudad en proceso de transformación. Encontraron una ciudad con un entorno tecnológico y de innovación, con buenas universidades, un equipamiento urbano adecuado, una metamorfosis social continua, pero sobre todo con talento, el insumo en el que siempre se han enfocado.

Además de darles argumentos para abrir su oficina en Medellín, la entidad los conectó con lo que necesitaban, los presentó con Ruta N y los acompañó durante el proceso de instalación y de permanencia.

"En 2013 iniciamos en Medellín. Arribamos más o menos en abril y fue un proceso muy rápido. Necesitábamos crecer y en cuestión de un mes ya teníamos resueltas todas esas variables. Llegamos a Ruta N unos cuantos y luego, en ocho meses, éramos cien", relata Esteban Molina, hoy Site Manager en Medellín, pero que en 2013, cuando llegó Globant, se trataba de un ingeniero más que entraba a trabajar en una compañía argentina que ya era reconocida y que buscaba un entorno en el que pudiera seguir creciendo y generando productos para sus clientes en todo el mundo.

Cuando Globant arribó a Medellín era una de las primeras compañías en operar con la figura de *landing* en Ruta N, abrió con dos empleados y sin ningún mobiliario, pronto el personal se multiplicó, llegó a los primeros cien, y en agosto de 2017, los encargados de atender desde Medellín los requerimientos de algunos de los clientes ya sumaban 454. En Ruta N estuvieron dos años y medio, tiempo más que suficiente para crecer y expandirse y hacerse un lugar dentro de la organización. En 2015 estrenaron su propia sede, comparada con la de Google en Silicon Valley. Sillas columpio, pufs y sillones para dormir una siesta, sala de masajes, mesas de juego, una zona de asados y café, junto con otros beneficios que procuran retener el talento de ingenieros, diseñadores web y de experiencias, entre otros profesionales que hoy integran el equipo y que cada mes se refuerza con el ingreso de 16 o 18 personas en promedio.

En Medellín no solo encontraron talento, sino un entorno favorable –dice Esteban Molina–, pues aunque las zonas francas pueden ser muy atractivas para las compañías en expansión, los parques industriales y los espacios como Ruta N son de gran ayuda porque propician un área física a un buen precio para quien recién comienza, pero también por la ubicación. En el caso de Ruta N, está situada en el denominado Distrito de Innovación y ofrece la oportunidad de compartir sitio con otras compañías que viven procesos similares, que buscan abrir mercados y que pueden convertirse en clientes y proveedores potenciales. "En Ruta N nos salió la oportunidad de desarrollarle algo a alguien, pudimos contratar personas que conocimos allá. También vimos historias de fracasos y de todo eso se aprende".

"De la ACI me gusta que no olvida, trae las empresas y no siente que ya hizo el trabajo. Mantiene la relación, acompaña y sigue de la mano", agrega el responsable de la operación en Medellín, que ya enfrentó la dificultad para que algún cliente aceptara que su equipo de trabajo desarrollara proyectos desde esta ciudad, pero que con el trabajo de Globant, su reputación, y con la ayuda de la ACI Medellín han modificado el imaginario que tenían en su memoria.



**Medellín ya es reconocida en el mundo como una ciudad de servicios, de innovación y de tecnología, y la ACI es el motorcito de seducción para traer a las empresas del mundo".**

Esteban Molina, Site Manager,  
Globant Medellín.

**"Medellín is already recognized in the world as a city of services, of innovation and technology, and ACI is the attracting tool to bring world-renowned companies."**

Esteban Molina, Globant Medellín  
Site Manager.



They landed in Colombia back in 2011, initially in Bogotá, but two and half years later began to search for new options. Procolombia showed them Medellín, Cali and Bucaramanga, then came the Agency for Cooperation and Investment of Medellín and the Metropolitan Area -ACI Medellín- showcased the city's reality to them. For Globant, Medellín had been the city of the 1990s, described in films and series. However, ACI Medellín showed them a city undergoing transformation. They found a city with technology environment and innovation, with good universities, adequate urban facilities, continuous social metamorphosis, but especially with human talent, the input they have always focused on.

Besides giving them arguments to open their office in Medellín, the Agency connected them with what they needed. They were introduced to Ruta N and accompanied during the landing and establishment process.

"In 2013, we started in Medellín. We arrived more or less in April and it was a very quick process. We needed to grow and, within a month, we had already solved all these variables. Just a few of us arrived to Ruta N, and then, in just eight months, we were a hundred," recounts Esteban Molina, now Medellín Site Manager. Back then, when Globant arrived in 2013, he was just an engineer working for an Argentinian company with a name. He was searching for an environment where he could continue growing and creating products for customers worldwide.



When Globant arrived in Medellín, it was one of the first companies to operate with Ruta N's landing program. They started with two employees and no furniture. Soon staff multiplied. They reached the first one hundred, and in August 2017, the personnel in charge of assisting clients from Medellín had already summed 454. They were at Ruta N during two-and-a-half years, more than enough time to grow and expand and earn a place within the organization. In 2015, they showcased their own headquarters, compared to those of Google in Silicon Valley. Swing chairs, bean bags and nap-worthy seats, massage room, board games, barbecue and coffee areas, along with other benefits that seek to retain engineers, web designers and experienced designers, among other professionals who make up the team today. Every month, the staff is reinforced with the entry of 16 or 18 people on average.

They found not only talent in Medellín, but a favorable environment, explains Esteban Molina, because although the free trade zones can be very attractive for companies looking to expand, industrial

parks and spaces such as Ruta N are helpful because they favor a physical area at a good price for those just starting. It also offers a good location. In the case of Ruta N, it is located in the so-called Innovation District and offers the opportunity to share a site with other companies that live similar processes, those who seek new markets and can become potential customers and suppliers. "At Ruta N, we found the opportunity to develop something for someone. We were able to hire people we met there. We also saw stories of failures and learned from all that was happening."

"What I like about ACI, is that they never forget. They do not just bring companies and feel that their work is done. They maintain the relationship, accompany and follow up hand-in-hand," explains the head of the Medellín operations. He has already faced the difficulty for some clients to accept the development of projects by the team from this city, but thanks to Globant's work, their reputation, and with the help of ACI Medellín, these clients have modified the idea they originally had.

El modelo de Globant ha sido caso de estudio del Instituto de Tecnología de Massachusetts, la Universidad de Harvard y la de Stanford.

Globant's business model has been a case study at the Massachusetts Institute of Technology, in Harvard and Stanford universities.



## Seguir creciendo

La comparación de Globant con Google no es una coincidencia. La aerolínea inglesa que creyó en ellos los recomendó con Google y pronto se convirtieron en uno de sus proveedores. Luego vendrían otras marcas como Fox, Coca-Cola, American Express, BBVA, Petrobras, Santander, Mercado Libre y Money Gram, entre otras, que han contratado sus servicios y la oficina de Medellín se ha constituido en una pieza fundamental, pues desde allí se resuelven muchos de los productos que van a algunos de los clientes más importantes de la compañía. Incluso la expectativa a corto plazo para Medellín es duplicar sus empleados y llegar a los 900, para continuar atendiendo las necesidades de las compañías del mundo.

En 2014 ocurrió para Globant lo que nunca soñaron los cuatro amigos en ese bar de Buenos Aires: tocaron la campana en el New York Stock Exchange, la prestigiosa bolsa de Wall Street. Ese día se convirtieron en una más de las compañías de tecnología en el mercado de valores más grande del mundo, pero no una compañía como todas, sino una bien particular, una que ha crecido en entornos de ciudades pequeñas, rodeadas de universidades, donde se va formando el talento; en ambientes altamente innovadores y con gran interés en la tecnología.

## Continue to grow

Comparison of Globant with Google is not a coincidence. The British airline that believed in them recommended them to Google and they soon became one of their suppliers. Then came other brands such as Fox, Coca-Cola, American Express, BBVA, Petrobras, Santander, Mercado Libre and Money Gram, among others, who have acquired their services. As such, Medellín's office has become a fundamental part, because many of the products to some of the most important clients of the company are resolved from here. Even the short term expectation is to double employees

in Medellín and reach 900 to continue meeting the needs of companies around the world.

In 2014, what the four friends never dreamed of for Globant in that bar happened for real. They rang the bell at the New York Stock Exchange, the prestigious Wall Street securities exchange. That day, they became one more technology company in the world's largest market, but not a company like any other, quite unique. One that has grown in small towns surrounded by universities, where talent is being created, in highly innovative environments and with major interest in technology.

## Globant en cifras Globant in figures



**Ingresos 2016:  
USD322,9 millones**  
Revenue 2016:  
USD322.9 million



**340  
clientes  
en el mundo**  
340 customers  
worldwide



**5.631  
empleados en el mundo**  
5,631 employees in the world  
**Empleados Medellín:  
454 a agosto de 2017**  
Employees Medellín:  
454, August 2017  
**Empleados Bogotá:  
900 a agosto de 2017**  
Employees Bogotá:  
900, August 2017

**31**

**oficinas  
en 12 países.**

**31 offices in  
12 countries.**

08

## El secreto está en abrir la mente

REGLAS DE JUEGO CLARAS, ESTABILIDAD FINANCIERA Y JURÍDICA Y UNA MENTALIDAD ABIERTA, QUE FOMENTE LA COMPETENCIA Y EL DESARROLLO SON ALGUNAS DE LAS CONDICIONES QUE LA INDUSTRIA REQUIERE PARA PERMANECER EN LA CIUDAD, SEGUIR CRECIENDO Y GENERANDO VALOR PARA LA SOCIEDAD.

Con casi cien años de existencia, Grupo Nutresa es una de las empresas más importantes del país. Vende sus productos en 70 países del mundo, tiene operaciones en 15 naciones, cuenta con más de 45.000 empleados y en 2016 alcanzó ventas por más de \$8,6 billones. Es una de las seis compañías colombianas con mayor valor en bolsa y una de las seis multilatinas cuya sede principal está en Medellín.

En los últimos años se ha internacionalizado, se ha extendido no solo en el mercado latinoamericano, sino en geografías más distantes como la asiática. Es una compañía que forma parte del tejido empresarial, su historia está atada al desarrollo económico y social de la ciudad y constituye una pieza clave en el proceso de industrialización que Medellín inició a comienzos del siglo XX. Se ha reinventado y ha ejecutado una estrategia que la ha convertido en una de las compañías de alimentos más reconocida en Latinoamérica, no solo por la calidad de sus productos, sino por su compromiso en cuanto a sostenibilidad. Carlos Ignacio Gallego, presidente del Grupo, conversó con la revista *Link* sobre la importancia de las entidades de cooperación para atraer inversión y acompañar el desarrollo industrial, que trae consigo progreso económico y social.



▼  
Carlos Ignacio Gallego Palacio,  
presidente Grupo Nutresa.

Carlos Ignacio Gallego Palacio, Grupo Nutresa CEO.

## The secret is to be open-minded

CLEAR INSTITUTIONS, FINANCIAL AND LEGAL STABILITY AND AN OPEN MIND THAT FOSTERS COMPETITION AND DEVELOPMENT ARE SOME OF THE CONDITIONS THAT THE INDUSTRY NEEDS TO STAY IN THE CITY, CONTINUE GROWING AND CREATING VALUE FOR SOCIETY.

With nearly one hundred years, Grupo Nutresa is one of the most important companies in the country. Its products are sold in 70 countries worldwide. It has operations in 15 countries, and more than 45,000 employees. Sales reached more than COP8,6 trillion in 2016. It is one of six Colombian companies with the highest market value and one of the six *multilatinas* companies with headquarters in Medellín.

### **¿Cuál es el papel de la industria en el proceso de transformación de la ciudad?**

El desarrollo empresarial está ligado al desarrollo social. De hecho, está probado estadísticamente que una parte importante de la productividad y la competitividad de la empresa tiene que ver con el medio o con el marco en donde actúa. Casi diríamos que 60% de la productividad corresponde a lo que se hace adentro y el otro 40% a lo que se hace hacia fuera. Grupo Nutresa nació en esta ciudad, tiene algunas de sus empresas más importantes basadas acá y ha estado siempre ligada al progreso y al desarrollo de Medellín.

### **¿Por qué Nutresa ha permanecido en Medellín?**

Cuando nos preguntan por el modelo de negocio de esta empresa, siempre hablamos de tres elementos: las personas, las marcas y la distribución [...] Entonces, el hecho de que estas compañías sigan acá, no es solo una razón histórica, porque perfectamente pueden tener sedes en muchos lugares. Estar acá tiene que ver, primero con el talento que hay en la región, que es la fortaleza más grande, y en segundo lugar con un desarrollo muy importante de marcas y desde acá ha podido proyectar ese crecimiento para actuar en otras categorías y en otras geografías.

Este grupo no es el mismo hoy que hace cien años, porque las compañías cambian, se transforman, evolucionan, como lo debemos hacer todos, pero está comprometido con la región, con su desarrollo y sabe que lo que más favorece al desarrollo empresarial es un medio que le brinde las condiciones adecuadas para crecer, ser rentable y poder reinvertir.

En sus orígenes, estas compañías fueron muy locales, pero especialmente después del año 2000 aceleraron el paso para estar presentes en otros mercados, con una mirada de largo plazo, no solo de aprovechar una oportunidad puntual, sino de construir una presencia regional que, tuviera una duración grande y que aportara de manera importante al desarrollo en otros países.

### **¿Cómo ha sido el proceso de expansión?**

Es un proceso que se ha hecho con enorme humildad, porque se trata no solamente de vender en otros lugares lo que vendemos en Colombia, sino que se trata de aprender sobre los clientes, sobre los consumidores, sobre los compradores; se trata de respetar lo local, de valorar el talento en cada una de estas regiones y de construir ofertas de valor diferentes a las de los competidores y mejores, y ganar la preferencia en esos mercados.

Eso se ha hecho venciendo las limitaciones que imponía al comienzo el hecho de que Antioquia fuera por mucho tiempo una región encerrada por estas montañas, donde la falta de una infraestructura adecuada hizo que se mirara hacia adentro, además, porque el país estuvo –por muchos años– limitado por políticas proteccionistas. Este es un grupo que cree en la conveniencia de la libre competencia, que cree que exponerse a otros mercados y a otras culturas, a consumidores más exigentes nos hace mejores, un grupo que se atrevió en 1961 a hacer la primera exportación de café procesado a Asia y que hoy tiene inclusive operaciones propias en el Sudeste Asiático.

In recent years, the company has gone international. It has spread not only in the Latin American market, but in more distant geographies such as Asia. Grupo Nutresa is a company that is part of the city's business core. Its history is tied to the economic and social development of the city and is a key player in the process of industrialization that Medellín began in the early twentieth century. It has reinvented itself and has implemented a strategy that has led the company to become one of the most recognized food players in Latin America, not only for the quality of its products, but also for its commitment to sustainability. Carlos Ignacio Gallego, the Group's CEO, spoke with *Link* magazine about the importance of cooperating agencies to attract investment and to support the industrial development that brings economic and social progress.

### **What is the role of the industrial sector in the city's process of transformation?**

Business development is linked to social development. In fact, it is statistically proven that an important part of the productivity and competitiveness of a company is related to the environment

or the context in which it operates. We say that almost 60% of productivity is what is done inside the company, and 40% to what is done outside. Grupo Nutresa was established in this city. It has some of its most important companies based here and has always been linked to the progress and development of Medellín.

### **Why has Nutresa remained in Medellín?**

When asked about the business model of the company, we always talk about three elements: people, brands, and distribution [...] So the fact that companies like us, continue here, is not only for a historical reason. We can perfectly have offices in many places. Being here has to do, first, with the talent in the region, which is the greatest strength. Secondly, with a major brand development. From here we have been able to project that growth to act in other categories and other geographies.

This Group is not the same today than it was one hundred years ago. Companies change, transform, evolve, as we all must do. But we are committed to the region and its development. We

► Nutresa está en 15 países del mundo.

Nutresa is present in 15 countries around the world.

know that what most favors business development is a business environment that will provide the right conditions to grow, be profitable and have the capacity to reinvest.

During their early days, these companies were very local. It was only after year 2000 when they accelerated their pace to be in other markets with a long-term scope. It was not only to leverage a timely opportunity, but to build a regional presence, that as the company, was long term and would significantly add to the development in other countries.

**How has the expansion process been?**

It is a process that has been achieved with great humility. It is not only to sell elsewhere what we sell in Colombia. It is also learning about customers, clients, buyers. It is about respecting local traditions, assessing the talent in each of these regions and creating different value proposals from those of the competitors and making them better, and winning preference in those markets.

We have been able to do this, overcoming initial limitations. Antioquia was for many years a region enclosed by these mountains. The lack of adequate infrastructure made us look inward. The country was, for many years, limited by protectionist policies. We are a group that believes in the convenience of free competition, one which believes that exposure to other markets and cultures, understanding more demanding consumers makes us better. We are a group that dared to make the first export of processed coffee to Asia in 1961, and now even has own operations in Southeast Asia.

**What is the importance of an organization like ACI Medellín in contributing to the development of the companies and the city?**

I will highlight the importance the Agency has on building a far more global mindset in Medellín. Perhaps what you need the most for internationalization is, a mental openness that allows you to look at the other, to respect him/her, to try to learn, to value our traditions, but understanding there may be better things elsewhere. We also need to learn fast, to combine the strengths that exist locally with the ones abroad. We must understand that



**La ACI es un facilitador de la internacionalización de la ciudad, debe ser un facilitador de la presencia empresarial, de ese cambio de mentalidad que se necesita para crear un Estado y unas empresas más conectadas al mundo de hoy, no al del pasado".**

Carlos Ignacio Gallego, presidente Grupo Nutresa.

"The ACI is a facilitator of the internationalization of the city. It should be a facilitator of corporate business presence, of this change in the mindset needed to create a state and more connected companies to today's world, not to the past."

Carlos Ignacio Gallego, Grupo Nutresa CEO.

**¿Cuál es la importancia de una entidad como la ACI Medellín para contribuir al desarrollo de las compañías y de la ciudad?**

Resaltaría la importancia que esta entidad tiene para construir una mentalidad más global en Medellín. Tal vez lo que uno más necesita para internacionalizarse es mentalidad, una apertura mental que le permita mirar al otro, respetarlo, tratar de aprender, valorar lo nuestro, pero saber que puede haber cosas mejores en otros lados; tratar de aprender rápido, de combinar las fortalezas que hay en lo local con las que hay en lo internacional; entender que las nuevas formas de ver el mundo y la diversidad son una riqueza y no una amenaza; tener la apertura para comprender que los negocios tienen que cambiar y evolucionar y que eso no es malo, es natural. Entender que no se puede internacionalizar solo una compañía, sino una sociedad y ese es el camino que ha venido recorriendo Medellín, superando etapas muy difíciles, superando violencia, pobreza y desigualdad y

entendiendo que sí se puede trabajar en conjunto entre lo público y lo privado, que puede haber construcción de lado y lado, que unas instituciones sólidas son buenísimas para que haya desarrollo empresarial y que los empresarios podemos ayudar a que se dé esa simbiosis y que haya desarrollo no solo para los empresarios, sino para la sociedad completa.

**En estos 15 años, la ACI Medellín ha atraído inversiones por más de USD1.600 millones. Desde su punto de vista como empresario, ¿qué tendría que seguir haciendo la ciudad para que esas inversiones crezcan y haya un mayor desarrollo económico y social?**

Las compañías se internacionalizan en muchas formas. Hay compañías que se vuelven internacionales por los insumos, porque usan insumos que no se producen localmente; hay compañías que se vuelven internacionales por los clientes, porque les venden a clientes que están por fuera; hay compañías internacionales por los inversionistas, porque hay personas por fuera que deciden invertir, comprar acciones, que puede que actúen localmente, pero son internacionales; hay otras que se vuelven internacionales porque tienen talento, que no es solo el nacido acá.

Yo creo que a Medellín le convienen todas esas formas de internacionalización, porque en el fondo lo que hay ahí es generación de oportunidades, de ser más competitivos, de tener mejor talento, de atender mercados más grandes, de generar más valor económico y social, de que haya más empleo, más impuestos y más oportunidades.

Esa internacionalización se da de muchas formas, no se logra simplemente regalando recursos, se logra con reglas de juego claras, con estímulos, con buenos servicios públicos, con una mejor educación, mostrando cosas que tenemos y puede que nadie las haya divulgado.

Yo creo que uno de los temas interesantes de la Agencia, pero que no es solo su responsabilidad, consiste en ser un facilitador, un catalizador que hace que todo ese proceso de internacionalización pueda ser más acelerado que el que se da en lugares donde no hay ese tipo de estímulo o facilitación.

Los empresarios estamos permanentemente revisándonos y buscando oportunidades y en este caso la ACI es un aliado que está disponible, actúa con iniciativa, no solamente como demanda; que no está sentado esperando a que lo llamen, sino que trata de generar oportunidades y de acompañar esfuerzos donde la ciudad pueda progresar alrededor de volverse una ciudad más conectada

➤ En 2016, Nutresa tuvo ventas por \$8.6 billones.

In 2016, Nutresa's revenues totaled COP8.6 trillion.



new ways of seeing the world and diversity are an asset and not a threat. As business leaders, we must have the openness to understand that change and evolution are not evil, it is something natural. We also have to understand that we cannot internationalize just a company, it is a society we are talking about. That is the path that has been traveled by Medellín, overcoming very difficult stages, violence, poverty and inequality. We have understood that we can work together between the public and private sectors. There's an opportunity to build on both sides, that strong institutions are excellent so that there is business development and we as business leaders can help in this symbiosis. Development is not only for business leaders, but for the whole society.

**During these 15 years, ACI Medellín has attracted investments for more than USD1.6 billion. From your point of view as a business leader, what should the city continue doing so that these investments grow and have greater economic and social development?**

Companies internationalize in many ways. There are companies that become international in inputs, because they use inputs that are not produced locally. There are companies that become international for its customers,



...] La internacionalización se da de muchas formas, no se logra simplemente regalando recursos, se logra con reglas de juego claras, con estímulos, con buenos servicios públicos, con una mejor educación, mostrando cosas que tenemos y puede que nadie las haya divulgado".

Carlos Ignacio Gallego, presidente Grupo Nutresa.

"[...] This internationalization comes in many forms, it is not achieved simply by giving away resources. It is achieved with clear rules, with stimuli, with good public services, better education, showing the advantages we have and maybe no one has heard about yet."

Carlos Ignacio Gallego, Grupo Nutresa CEO.

con el resto del mundo. Esa conexión es una necesidad. En algunos casos es muy sencilla; en otros, más elaborada; a veces exige vencer prejuicios o fama por problemas que a lo mejor ya fueron superados; en otros nos toca ser muy realistas y reconocer las dificultades que tenemos, pero mostrar que estamos trabajando para salir de ellas. Creo que ese es uno de los méritos que justifica que exista una entidad como esta.

they sell to customers who are abroad. There are also international companies by investors, because there are people abroad who decide to invest, buy shares, which may act locally, but are international. There are others that become international because they have talent, which is not only the one born here.

I think Medellín may find all these forms of internationalization as suitable, because basically what is there is a hue of opportunities, to be more competitive, to have better talent, to serve larger markets, to generate more economic and social value, more jobs, more taxes, and more opportunities.

This internationalization comes in many forms. It is not achieved simply by giving away resources. It is achieved with clear institutions, with stimuli, with good public services, better education, showing the advantages we have and maybe no one has heard about yet.

I think one of the interesting topics of the Agency, but it is not its only responsibility, is to be a facilitator, a catalyst aiding in the entire process of internationalization to be faster than those places where there is no such encouragement or facilitation.

We as business leaders are constantly reviewing ourselves and looking for opportunities and in this case ACI is an ally that is available, acts with initiative, not only by demand. The Agency is not just sitting and waiting to be called, it seeks to create opportunities and supports efforts where the city can progress to become one more connected with the rest of the world. That connection is a must. In some cases, it is very simple, in others it is more elaborated. Sometimes it requires overcoming prejudices or fame for problems that have been maybe already overcome; in others we have to be very realistic and acknowledge the difficulties we have. Nonetheless, we must show that we are working to overcoming them. I think that's one of the merits justifying that there is an Agency like this.



**Cuando ustedes estudian una  
nueva inversión, ¿qué miran,  
aparte de la oportunidad de negocio?**

En primer lugar miramos el tamaño y la dinámica del mercado; en segundo lugar buscamos ir a lugares donde se vea la iniciativa privada como un desarrollo. No en todos los países es así, nosotros queremos ir donde el sector privado sea visto como un motor de desarrollo, donde se respete la propiedad privada, la libre empresa, la libre competencia; en tercer lugar, nos interesa ir a países donde podamos aplicar las capacidades que tenemos y donde podamos tener aliados que estén dispuestos a combinar sus capacidades con las nuestras. El otro es un análisis del balance entre riesgos y oportunidades para determinar a dónde ir.

Yo creo que la mayoría de las empresas hacen un análisis como el anterior, y ese es un escenario en el que tener una entidad que sea capaz de mostrar las ventajas, los riesgos de manera realista, pero asesorar al que se quiera acercar, puede ser muy importante para el desarrollo de la región. Es más, interactuamos en muchos países en América

 **Nutresa trabaja con múltiples proveedores de diferentes regiones del país.**

Nutresa works with suppliers from different regions of the country.

**When you study a new investment, what do you look for, apart from the business opportunity?**

First, we look at the size and dynamics of the market. Secondly, we search for places where private leadership is seen as a development. You won't find this in all countries. We want to be where the private sector is seen as an engine for development, where private property is respected, free enterprise is welcomed, as well as free competition. Thirdly, we want to go to countries where we can apply the skills we have and where we may have allies who are willing to combine their capabilities with ours. The other analysis is on risks and opportunities to determine where to go.

I think most companies carry out an analysis like this. And that is a scenario where having an Agency that is able to show the advantages, realistically explain the risks, but able to advise those interested, can be very important for the development of the region. Moreover, we interact in many countries of America and Asia with similar agencies such as ACI, they do the same. Locally there are different entities created by municipalities or city councils, promoting the cities and supporting the establishment of entrepreneurs who want to go and do business. Although national agencies

y en Asia con entidades parecidas a la ACI, que hacen lo mismo. A nivel local hay distintas entidades creadas por los municipios o por los concejos de las ciudades, que promueven a las ciudades y acompañan el establecimiento de empresarios que quieren ir y hacer negocios. Aunque las entidades de orden nacional son muy importantes, realmente uno no llega a instalarse en el país, uno se instala en una ciudad, entonces los aliados locales hacen que el esfuerzo nacional sea posible.

#### **En Medellín todavía hay temor de que vengan empresas extranjeras...**

Por eso, hay que crear mentalidad. Cuando yo digo exponerse a otras culturas, a otros mercados, a otros consumidores, a otras personas es una fuente de crecimiento y no un problema. Esa es la mirada, o sea, se trata de alejarnos del proteccionismo y trabajar más en productividad, en competitividad, en el desarrollo del talento, en el uso de la tecnología, lo cual es más valioso que las protecciones.

#### **La ACI lo ha venido haciendo, incluso viró de solo captar recursos de cooperación a atraer inversión...**

Lo que yo he visto en el mundo es que entidades como la ACI llega a ser como la oficina de desarrollo de la ciudad, y la buscan adentro y afuera. Por ejemplo, la DCOA (Development

Corporation of Abilene) en Texas tiene una oficina de desarrollo de la ciudad y por eso le interesa fomentar no solo las empresas de afuera, sino también las de adentro y desarrolla todos los frentes que se requieran.

are very important, in reality we do not come to settle in a country, we land in a city, then local allies make the national efforts possible.

#### **Does Medellín still fear the arrival of foreign companies?**

That's the reason why we must create a new mentality. When I say exposure to other cultures, to other markets, other consumers, other people, I am talking about a source of growth and not a problem. That's the perspective. We need to move away from protectionism and work more on productivity, competitiveness, talent development, use of technology. All of the above is more valuable than protection.

#### **ACI has been doing this. The Agency evolved from only raising cooperation funds to attracting investment...**

What I have seen in the world is that organizations like ACI become like the development office of the city, and are being demanded inside and abroad. For example, the DCOA (Development Corporation of Abilene) in Texas has a development office in the city. This Agency is interested in fostering not only foreign companies, but also those local players. It is in charge of developing any type of requirements.

## Nutresa en cifras\*

Nutresa in figures\*



Ventas en el exterior:  
USD1.087 millones

Foreign Sales:  
USD1.1 billion

Ventas en Colombia:  
\$5.363.000 millones

Sales in Colombia:  
COP5,30 billion



\*Cifras a 2016 | \*Figures for 2016



Negocios: cárnicos, galletas, chocolates, cafés, helados, pastas, Tresmontes Lucchetti y alimentos al consumidor (El Corral, Krispy Kreme, Papa John's, entre otros)  
Businesses: meat, crackers, chocolates, coffee, ice cream, pastries, Tresmontes Lucchetti and consumer food products (El Corral, Krispy Kreme, Papa Johns, among others)



Presencia:  
en 15 países  
Presence:  
in 15 countries



Accionistas:  
13.167  
Shareholders:  
13,167



Empleados:  
45.618  
Employees:  
45,618

09

## Medellín, una alternativa para crecer

LA INNOVACIÓN, LA INFRAESTRUCTURA, EL TALENTO Y LA ESTABILIDAD FUERON ALGUNAS DE LAS RAZONES QUE SEDUJERON A UPS, LA MULTINACIONAL QUE DESDE COMIENZOS DE 2017 SE INSTALÓ EN MEDELLÍN.

Desde 2015, la mayor compañía de mensajería en el mundo, líder en transporte y especializada en servicios de logística, había iniciado la búsqueda del lugar adecuado para abrir una oficina en la que se concentraran sus operaciones de *back office* para Latinoamérica y antes de tomar la decisión evaluó seis ciudades en cinco países. San José de Costa Rica, Guadalajara, Bogotá y un par de ciudades en Chile y Brasil fueron algunas de las que estuvieron en su radar, sin embargo, la estabilidad jurídica y financiera que el país ofrece, junto con la infraestructura de transporte de la ciudad, el talento, el proceso de transformación y el enfoque en innovación fueron definitivos para seleccionar a Medellín.

La multinacional, que este año cumplió ciento diez años en el mercado estadounidense, necesitaba un lugar estratégico en la región, en el que la zona horaria y el idioma no fueran problema, en el que pudieran reclutar fuerza de trabajo calificada y en Medellín encontraron no solo lo que esperaban, sino un poco más.

"Revisamos lo que ofrecían en educación, idiomas, infraestructura de transporte, seguridad, estabilidad financiera y talento y hallamos todo lo que necesitábamos", afirma Douglas Pierce, director de UPS en Medellín.

Inicialmente, tocaron las puertas de Procolombia y la entidad los puso en contacto con la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana –ACI Medellín–, que se encargó de mostrarles las razones por las cuales debían pensar en la capital antioqueña.

### Medellín, a growing alternative

INNOVATION, INFRASTRUCTURE, TALENT AND STABILITY WERE SOME OF THE REASONS THAT ATTRACTED UPS, THE MULTINATIONAL CORPORATION SETTLED IN MEDELLÍN, SINCE THE BEGINNING OF 2017.

Since 2015, the largest courier company in the world and leader in transportation and specializing in logistics services, had begun searching for the right place to open their next Global Business Services office. The goal was to centralize their back office operations for Latin America, Canada and the United States. Before the decision was made, they had evaluated six cities in five countries. San José, Costa Rica; Guadalajara, Mexico; Bogotá, Colombia and a few cities in Chile and Brazil were some of those on their radar. However, the legal and financial stability that this country offers, along with the transport infrastructure of this particular city, human talent, transformation process and scope on innovation, were decisive in their decision to opt for Medellín.

The multinational corporation, which this year turned one-hundred-ten years old, needed a strategic location in the region, where time zones and language would not be a problem. They were



▼  
**Douglas Pierce, director de UPS GBS en Medellín.**

Douglas Pierce, Director of UPS GBS in Medellín.

»»»  
**La mayor parte de los empleados  
de UPS en Medellín son de la ciudad.**

Most UPS employees in Medellín are local.

La Agencia les habló del tejido empresarial de la ciudad, les contaron que es sede de seis de las diez compañías con mayor valor en la Bolsa de Valores de Colombia, que alberga la casa matriz de las denominadas multilatinas, que Medellín se encuentra entre las cinco ciudades del país con la tasa de actividad emprendedora más alta, les mostraron las ventajas de la ubicación estratégica de la ciudad, del alto desempeño económico de los últimos años, de la competitividad en cuanto a los costos operativos, de la apuesta por la innovación, de la calidad de las universidades, del talento, pero sobre todo, del proceso de transformación social que la ciudad ha adelantado en la última década.

searching for a place they could recruit skilled workforce and, in Medellín, they found not only what they expected, but a little bit more, as well.

"We reviewed what the city was offering in education, languages, transportation infrastructure, security, financial stability, and human talent and we found everything we needed," said Douglas Pierce, Medellín GBS Director.

Initially, they knocked on the doors of ProColombia and they, in turn, connected UPS with the Agency for Cooperation and Investment of Medellín and the Metropolitan Area, ACI Medellín. The Agency was responsible for showing UPS the reasons why they should think about Antioquia's capital.

The Agency explained to them all about the business fabric of the city. They were told Medellín is home to six of the ten companies with the highest market value in the Colombian Stock Exchange, which houses the headquarters of the so-called "Multilatinas." Medellín is among the five cities in the country with the highest rate of entrepreneurial activity. They were informed about the benefits of the strategic location of the city, high economic performance in recent years, competitiveness in terms of operating costs, the commitment for innovation, quality of universities, human talent, but above all, the process of social transformation the city has undertaken during the past decade.

"When we saw their (ACI) presentation, our eyes were opened and we said, 'We need to see Medellín,'" says Douglas Pierce. He adds, they have also found a city full of opportunities, a place to grow. They detected the market is not saturated by companies dedicated to back office operations, their main core business division



**En Medellín  
ya son más de 100  
empleados y se espera  
que la cifra llegue  
a 400 rápidamente.**

**More than 100 employees  
in Medellín and expecting to  
reach 400 very soon.**

"Cuando vimos la presentación, nuestros ojos se abrieron y dijimos: 'Tenemos que ver a Medellín'", cuenta Douglas Pierce y agrega que, además, hallaron una ciudad llena de oportunidades, un espacio para crecer, detectaron que el mercado no estaba saturado por empresas dedicadas al back office, a lo que se dedica la división de UPS que hoy opera en la ciudad, y que sustenta sus servicios de transporte, logística, salud y almacenamiento en Latinoamérica y eso les pareció que era un elemento fundamental y que jugaba a su favor.

La instalación no se dio de inmediato, en 2016 tomaron la decisión definitiva, pero solo en marzo de este año, UPS abrió oficialmente su centro de servicios compartidos para la región en el piso ocho de Ruta N. Allí, un centenar de personas se ocupa de la contabilidad, cuentas por pagar y por cobrar, facturación, entre otras funciones propias de la división de soporte de la multinacional. Al comienzo eran pocos empleados, pero en cinco meses se multiplicaron y llegaron a cien personas. "En esta oficina tenemos inglés, español y portugués", explica Pierce y agrega que el resultado ha sido tan satisfactorio que en noviembre iniciaron las operaciones nocturnas, es decir que la oficina trabaja en dos turnos, uno entre las 7.00 de la mañana y las 5.30 de la tarde y otro entre las 8.00 de la noche y las 6.30 de la mañana. "Esto es muy común para UPS en Estados Unidos, no en Colombia, pero vamos a intentarlo", puntualiza y destaca las posibilidades de generación de empleo y lo que ello significa en una ciudad en la que la tasa de desempleo se sitúa alrededor de 9,5%.



### UPS en cifras

UPS in figures



**Nació en 1907**

Established in 1907

**Llegó a América Latina en 1989**

Reached Latin America in 1989



**Está en más de 220 países**

Presence in more than 220 countries



**Cuenta con alrededor de 435.000 empleados en el mundo**

Approximately 435,000 employees worldwide

## Establecer puentes

En el proceso de asentamiento de UPS en Medellín, la ACI Medellín los ha acompañado desde un comienzo. Su función es tender puentes, abrir puertas y apoyar a los inversionistas que llegan de otro país, de manera que puedan adaptarse a la ciudad.

En el caso particular de UPS, la Agencia los puso en contacto con Ruta N, el lugar en el que opera la sede de la compañía, en el corazón del Distrito de Innovación, un espacio que constituye una de las grandes apuestas de ciudad. Por el momento, lo claro es que cada vez, más compañías del tamaño de UPS están poniendo sus ojos con interés real en la ciudad, con la necesidad de aprovechar las ventajas competitivas que ofrece, así como ese ecosistema de innovación que ha puesto en marcha y que busca convertirse en uno de los más dinámicos en América Latina.

El reto, y así lo señala Douglas Pierce, para la ciudad es continuar mostrando la nueva cara de Medellín, "cambiar la percepción que el mundo todavía tiene" y hacer que otros inversionistas abran los ojos, como ellos lo hicieron y encuentren en la ciudad un espacio para crecer, pero también para aportar al desarrollo.

## Distrito de Innovación

**Dónde:** en la zona norte de la ciudad (ver mapa).

**Compañías:** 152 de 24 países que han generado 2.883 empleos

**Objetivo:** atraer compañías de alto valor agregado, que contribuyan a la consolidación de un ecosistema innovador y al desarrollo del sector por medio de programas e inversiones que mejoren la calidad de vida de los habitantes y sirvan como laboratorio vivo.

**Meta 2018:** que la inversión pública y privada en ciencia, tecnología e innovación alcance 2% del PIB de Antioquia

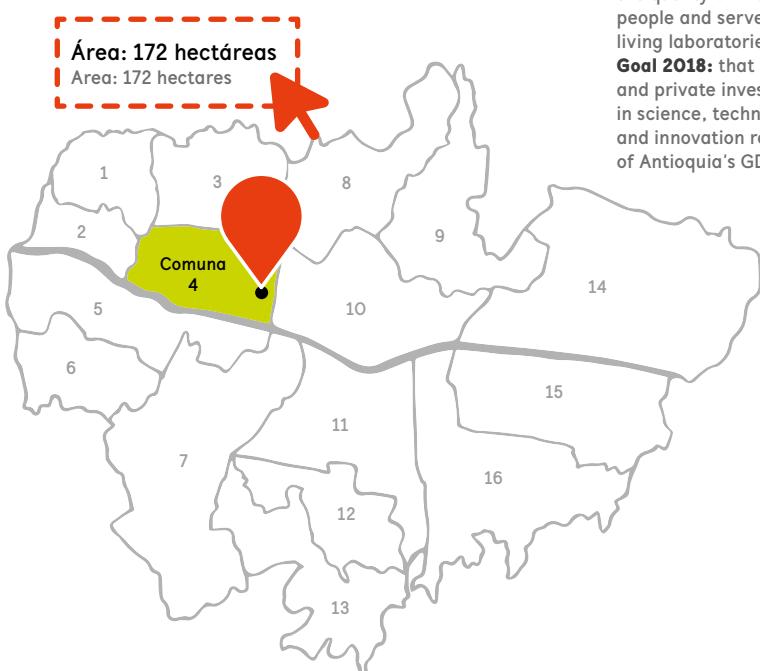
### Innovation District

**Where:** in the northern part of the city (see map).

**Companies:** 152 from 24 countries, creating 2,883 jobs.

**Objective:** to attract high added value companies, contributing to the consolidation of an innovative ecosystem and the development of the sector, through programs and investments that improve the quality of life of the people and serve as living laboratories.

**Goal 2018:** that public and private investment in science, technology and innovation reach 2% of Antioquia's GDP.



operating in the city today. This operation supports its transportation services, logistics, healthcare and storage in Latin America. They thought it was a fundamental element which played to their advantage.

Landing did not occur immediately. It was during 2016, when they made the final decision, but only in March this year, did UPS officially open its shared service center for the region on the eighth floor of Ruta N. There, a hundred people are in charge of accounting, accounts payable and receivables, billing, among other support functions of the corporation's division. At the beginning, there were only a handful of employees but in five months, it has multiplied and reached one hundred people. "In this office we have English, Spanish and Portuguese languages," says Pierce, adding that the result has been so successful that they began nightshift operations in November, working double shifts, one between 7:00 a.m. and 5:30 p.m. and another between 8:00 p.m. and 6:30 a.m. "This is very common for UPS in the United States, not in Colombia, but we will try," he explains and underscores the possibilities of job creation and what it means in a city where the unemployment rate is close to 9.5%.

## Creating bridges

During the UPS settlement process in Medellín, ACI Medellín has supported them. Its function is creating bridges, opening doors and supporting investors who come from other countries, so that they can adapt to the city.

In the case of UPS, the Agency created the connection with Ruta N, the place where the company headquarters operate. This building is located in the heart of the city's Northern Innovation District, a zone that is one of the biggest city pledges. At the moment, what is clear is that more and more companies, the size of UPS, are turning their eyes toward the city, with real interest on exploiting its competitive advantages and ecosystem of innovation, which the city has launched, seeking to become one of the most dynamic in Latin America.

The challenge for the city, as Douglas Pierce explains, is to continue showing the new face of Medellín. "Changing the perception that the world still has" and making other investors open their eyes, too, as they did. New investors can find a space to grow in Medellín, as well as a way to contribute to the city's development.





# Nexos Links

En un mundo global conectarse, hacer equipo, encontrar interlocutores para aprender de ellos o para enseñarles puede significar la diferencia entre permanecer y crecer o desaparecer. La ACI Medellín ha creado lazos con muchas entidades en el mundo, con la empresa privada y con la academia porque entiende que el trabajo conjunto genera resultados insuperables.

---

In a global world, connecting, teaming up or finding partners to share knowledge might be the difference between enduring and growing or disappearing. ACI Medellín has created links with several entities around the world, with the private and academic sectors because it understands that teamwork generates incredible results.



10

## **Un ecosistema de innovación en la mira del mundo**

> 64

LINK

LAS ACTIVIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN IMPULSADAS POR LA ACI MEDELLÍN HAN CONTRIBUIDO AL DESARROLLO SOCIAL DE LA CIUDAD Y A POTENCIAR LAS CAPACIDADES INVESTIGATIVAS DE LA ACADEMIA. LOS RETOS CONTINÚAN Y LOS PRÓXIMOS PASOS SON FORMAR UN CLÚSTER E INDAGAR POR LA RELACIÓN ENTRE LA TIERRA Y EL ESPACIO.

➤ Mauricio Alviar Ramírez,  
rector de la Universidad  
de Antioquia.

Mauricio Alviar Ramírez, President  
of the University of Antioquia.



Medellín está ante los ojos del mundo, no solo por su transformación social y sus sistemas de transporte como el metro, los metrocables, el metroplús, el tranvía y sus ciclorutas, sino también por la reducción de los índices de violencia urbana y por tener un ecosistema de innovación que reúne al Estado, instituciones de educación superior, gremios y empresas públicas y privadas que impulsan nuevas propuestas y tecnologías al servicio de la industria y del mejoramiento de la calidad de vida de la gente.

La Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana ha contribuido, desde su quehacer como entidad descentralizada de la Alcaldía de Medellín, al posicionamiento de la región en el extranjero, al mejoramiento de las relaciones internacionales, convirtiendo al territorio antioqueño en un centro de intercambio de conocimientos; asimismo, como piedra angular de la atracción de la inversión extranjera y nacional directa a la región.

## An ecosystem of innovation In the eyes of the world

THE INTERNATIONALIZATION ACTIVITIES PROMOTED BY ACI MEDELLÍN HAVE CONTRIBUTED TO THE SOCIAL DEVELOPMENT OF THE CITY AND HAVE ENHANCED THE RESEARCH CAPACITIES OF THE ACADEMY. THE CHALLENGES CONTINUE AND THE NEXT GOAL IS TO CREATE A CLUSTER TO STUDY THE RELATIONSHIP BETWEEN EARTH AND SPACE.

Medellín's social transformation and multiple mass transport systems have placed it in the eyes of the world. Nowadays, the city is also recognized for reducing urban violence rates and for its ecosystem of innovation. It brings together the State, institutions of higher education, guilds and public and private companies that promote new proposals and technologies to serve industry and to improve the quality of life of people.

The Agency for Cooperation and Investment of Medellín and the Metropolitan Area has contributed to improving the image of the region around the world and its international relations, turning the territory of Antioquia into a knowledge exchange center, and a cornerstone in the attraction of national and international direct foreign investment to the region.

Para Mauricio Alviar Ramírez, rector de la Universidad de Antioquia, "la realización de eventos asociados a temas de ciencia, tecnología, energía y hábitat, con la participación de la ACI, han ayudado a cambiar la imagen de Medellín y a que nos identifiquen como un distrito de innovación, donde la universidad es protagonista".

Este reconocimiento no se queda en anaqueles, sino que trasciende a proyectos conjuntos, intercambios estudiantiles y misiones académicas. Hoy, la *alma mater* participa en dos investigaciones mundiales revolucionarias: en el área de las enfermedades tropicales y de usos terapéuticos de la biodiversidad en conjunto con la Universidad Nacional de Colombia, Colciencias y la Sociedad Max Planck, de la que han surgido 17 premios nobeles desde 1946; y en el campo de la física con el gran colisionador de hadrones, denominado el experimento más extraordinario en la historia de la humanidad, en el que participan 10.000 científicos de más de 50 países.

Asimismo, han llegado a Medellín cerca de 60 misiones de distintos países, entre otros, de Alemania, Países Bajos, Inglaterra, Francia, República Checa, Estados Unidos, México y Brasil para conocer el modelo urbano construido en los últimos años y facilitar que 900 estudiantes vengan a la ciudad y 750 salgan de ella a vivir una experiencia multicultural entre 2016 y 2017.

#### ➤ Paraninfo, Universidad de Antioquia.

University of Antioquia's Hall.

According to Mauricio Alviar Ramírez, President of the University of Antioquia, "the participation of ACI Medellín in events related to science, technology, energy and habitat, have helped to change the image of Medellín and transform it into a district of innovation in which the university plays the main role."

This recognition transcends into joint projects, student exchanges and academic missions. Today, the *alma mater* is involved in two revolutionary world-wide investigations: in tropical diseases and therapeutic uses of biodiversity with the National University of Colombia, Colciencias and the Max Planck Society, from which 17 Nobel prizes have arisen since 1946; and in the field of physics with the great hadron collider, in the so-called *most extraordinary experiment in the history of humanity* with the participation of 10,000 scientists from more than 50 countries.

About 60 missions from Germany, the Netherlands, England, France, the Czech Republic, the United States, Mexico and Brazil have arrived in Medellin to learn about the urban model built in recent years, allowing 900 foreign students to come to the city and 750 local to travel abroad and live a multicultural experience between 2016 and 2017.

## Antioquia tiene su G8

Bajo el homónimo del grupo económico más poderoso del planeta, ocho universidades de la región, seis privadas y dos públicas, conforman el denominado G8 en Antioquia. Está integrado por la Corporación Universitaria Lasallista y las universidades EIA, CES, Eafit, Pontificia Bolivariana, de Medellín, la Nacional y la de Antioquia para trascender la discusión y encontrar sinergias, formalizar alianzas en docencia, investigación y extensión, favorecer la movilidad estudiantil, compartir infraestructuras, como laboratorios y bibliotecas, y articularse para desarrollar patentes, licencias y productos de propiedad intelectual. Así mismo, realizan un permanente monitoreo de las políticas educativas nacionales y pasan de la competencia a la complementariedad para impulsar el desarrollo departamental desde la academia.

## Antioquia has a G8 as its own

Working under the same name of the most powerful economic group on the planet, eight universities in the region – six private and two public-, form the G8 in Antioquia. It is made up by the Lasallian University Corporation and the universities EIA, CES, EAFIT, Pontificia Bolivariana, University of Medellín, National University and University of Antioquia. This group intends to transcend the discussion and find synergies; formalize alliances in teaching, research and extension services; improve student mobility and share infrastructures, such as laboratories and libraries; and work together to develop patents, licenses and intellectual property products. They also carry out a permanent monitoring of national educational policies and move away from competition into completion in order to promote departmental development from the academic sector.



### A future under construction

Its regional and international connections with other institutions, will allow the University of Antioquia to graduate the country's first aerospace engineers by 2021. This program will respond to the expectations of the aerospace industry, the needs of air technology and will contribute to the generation and transformation of energy to propel vehicles into the atmosphere.

This is an ambitious, coherent program aligned with the university's discovery of two small planets, 66,272 Medellín and 34 79 40 Jorge Zuluaga. This motivates us to continue to explore the universe, to create the astronomy program and to support the installation of Avianca's maintenance base, in which professionals are needed to recondition, perform maintenance and reparations to aircrafts.

All these actions aim for the creation of a cluster which combines innovation, aerospace issues and the production of goods and services. "We have gathered several pieces of a puzzle to consolidate this sector and to find relationships with outer space that contribute to the improvement of Earth's conditions. This requires the strengthening of the relationship between ACI Medellín, the Mayor's Office Medellín, Ruta N, the University - Business - State Committee and other actors to achieve an ecosystem that generates extraordinary results in the long term," says Alviar.

The President of the university considers the city has the human skills and talent to interact with peers from other countries and, with more resources, it would be possible to increase exchanges and the participation in international research projects which would result in the positioning of Medellín as benchmark of knowledge.

### El futuro se construye

Gracias a la articulación regional e internacional con otras instituciones, la Universidad de Antioquia en su seccional Oriente graduará en 2021 a los primeros ingenieros aeroespaciales del país. Este programa responderá a las demandas de la industria aeroespacial, a las necesidades de tecnología aérea y a la generación y transformación de energía para propulsar vehículos en la atmósfera.

Este es un programa ambicioso, coherente y alineado con el descubrimiento que hizo la universidad de dos planetas menores, el 366.272 Medellín y el 34 79 40 Jorge Zuluaga, que amplían los horizontes para explorar el universo, la creación del programa de Astronomía y la instalación de la base de mantenimiento de Avianca, donde son necesarios profesionales para reacondicionar, mantener y reparar aeronaves.

Todos estos pasos van encaminados a crear un clúster que relacione la innovación, los temas aeroespaciales y la producción de bienes y servicios. "Se han juntado varias piezas de un rompecabezas para consolidar este sector y buscar relaciones con el espacio para ayudar al mejoramiento de la

Tierra. Esto implicará fortalecer la relación entre la ACI, la Alcaldía de Medellín, Ruta N, el Comité Universidad - Empresa - Estado y otros actores para tener un ecosistema que genere resultados extraordinarios a largo plazo", afirma Alviar.

Mientras se alcanza este objetivo, el rector de la universidad concluye que la ciudad tiene las capacidades y el talento humano para relacionarse con pares en otros países y que con más recursos sería posible incrementar los intercambios y la ejecución o participación en proyectos de investigación internacionales que sigan haciendo de Medellín una protagonista mundial.

# 11

## La cooperación en cifras Cooperation in numbers

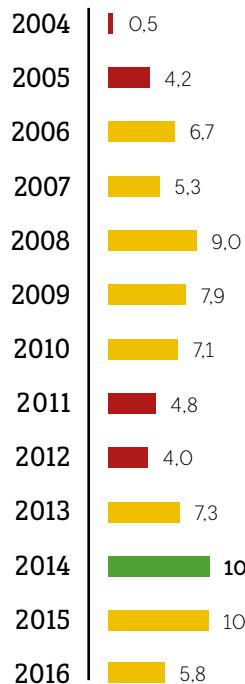
LOS RECURSOS QUE LOS ALIADOS DE LA ACI MEDELLÍN LE HAN ENTREGADO A LA CIUDAD HAN PERMITIDO EJECUTAR PROYECTOS QUE APUNTAN A SU DESARROLLO INTEGRAL. LA SIGUIENTE INFORMACIÓN DESCRIBE EL ORIGEN Y DESTINO DE ESOS RECURSOS.

THE ALLIES OF ACI MEDELLÍN AND THEIR CONTRIBUTIONS HAVE HELPED THE CITY TO CARRY OUT PROJECTS THAT AIM FOR ITS INTEGRAL DEVELOPMENT. THE FOLLOWING INFORMATION DESCRIBES THE ORIGIN AND DESTINATION OF THESE CONTRIBUTIONS.

### Resultados de la cooperación de 2004 a 2016

Valor (millones de dólares)

Results arising from cooperation (2004 - 2016)  
Amount (million dollars)

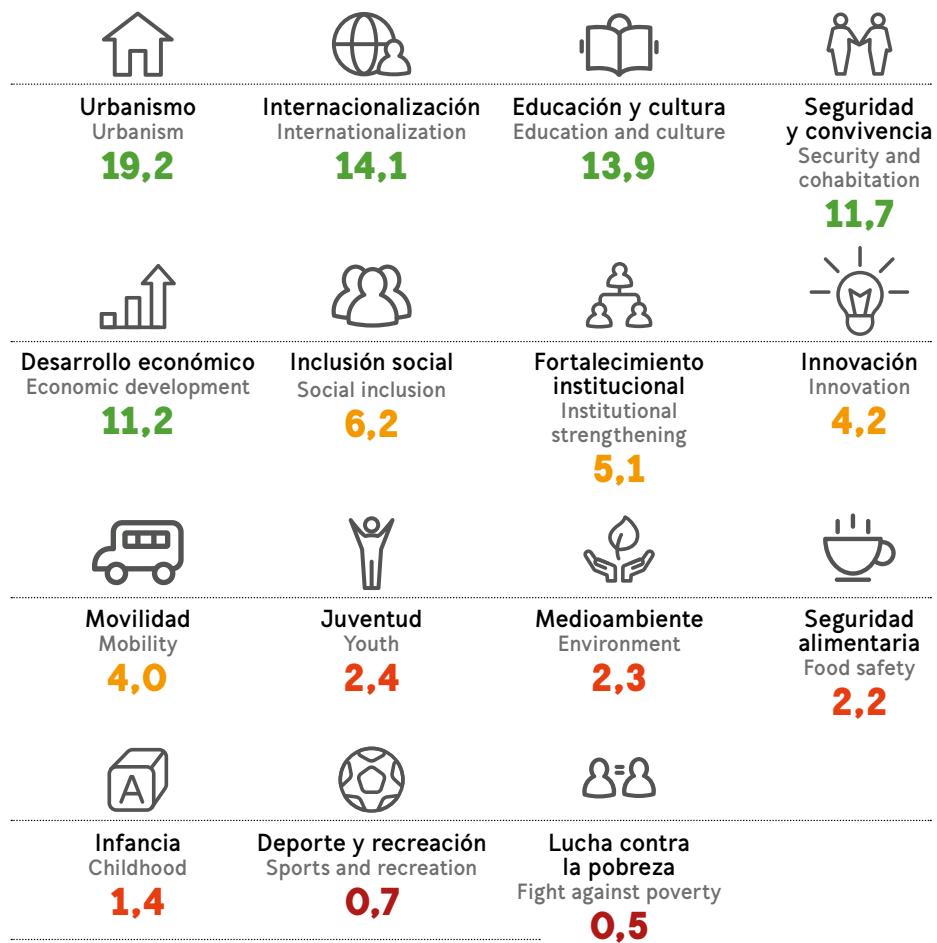


> 68

LINK

### 15 aspectos protagonistas de la cooperación\* Valor (millones de dólares)

15 important lines of cooperation\* Amount (million dollars)



\*Cifras entre 2008 y 2016 | \*Figures between 2008 and 2016

## Los 5 proyectos que más apoyo han recibido

Top 5 projects that have received the most support

### 1. Tranvía - Alcaldía de Medellín | USD250 millones

Tramway - Mayor's Office of Medellín | USD250 million

COOPERANTE: AGENCIA FRANCESA DE DESARROLLO -AFD-

SUPPORTING AGENCY: FRENCH DEVELOPMENT AGENCY - AFD -

Año: 2013

YEAR: 2013



### 3. De la exclusión a la inclusión -

#### Alcaldía de Medellín | USD2,6 millones

From exclusion to inclusion - Medellín Mayor's Office |

USD2.6 million

COOPERANTE: AYUNTAMIENTO DE BILBAO

SUPPORTING AGENCY: BILBAO CITY COUNCIL

Año: 2008

YEAR: 2008

### 4. Unidad de investigación de enfermedades infecciosas y tropicales - Ruta N | USD2 millones

Infectious and Tropical Diseases Research Unit

- Ruta N | USD2 million

COOPERANTE: UNIVERSIDAD DE WISCONSIN

SUPPORTING AGENCY: UNIVERSITY OF WISCONSIN

Año: 2015

YEAR: 2015



### 2. Distritos térmicos

#### EPM | USD6 millones

Thermal districts - EPM |

USD6 million

COOPERANTE:

CONFEDERACIÓN SUIZA

A TRAVÉS DE SU SECRETARÍA  
DE ASUNTOS ECONÓMICOS

-SECO-

SUPPORTING AGENCY: SWISS CONFEDERATION THROUGH ITS SECRETARIAT  
FOR ECONOMIC AFFAIRS -SECO-

Año: 2014

YEAR: 2014



### 5. Alianza AL-LAS - ACI

#### Medellín | USD1,8 millones

AL-LAs Alliance - ACI Medellín |

USD1.8 MILLION

COOPERANTE: COMUNIDAD EUROPEA

SUPPORTING AGENCY: EUROPEAN COMMUNITY

Año: 2013

YEAR: 2013

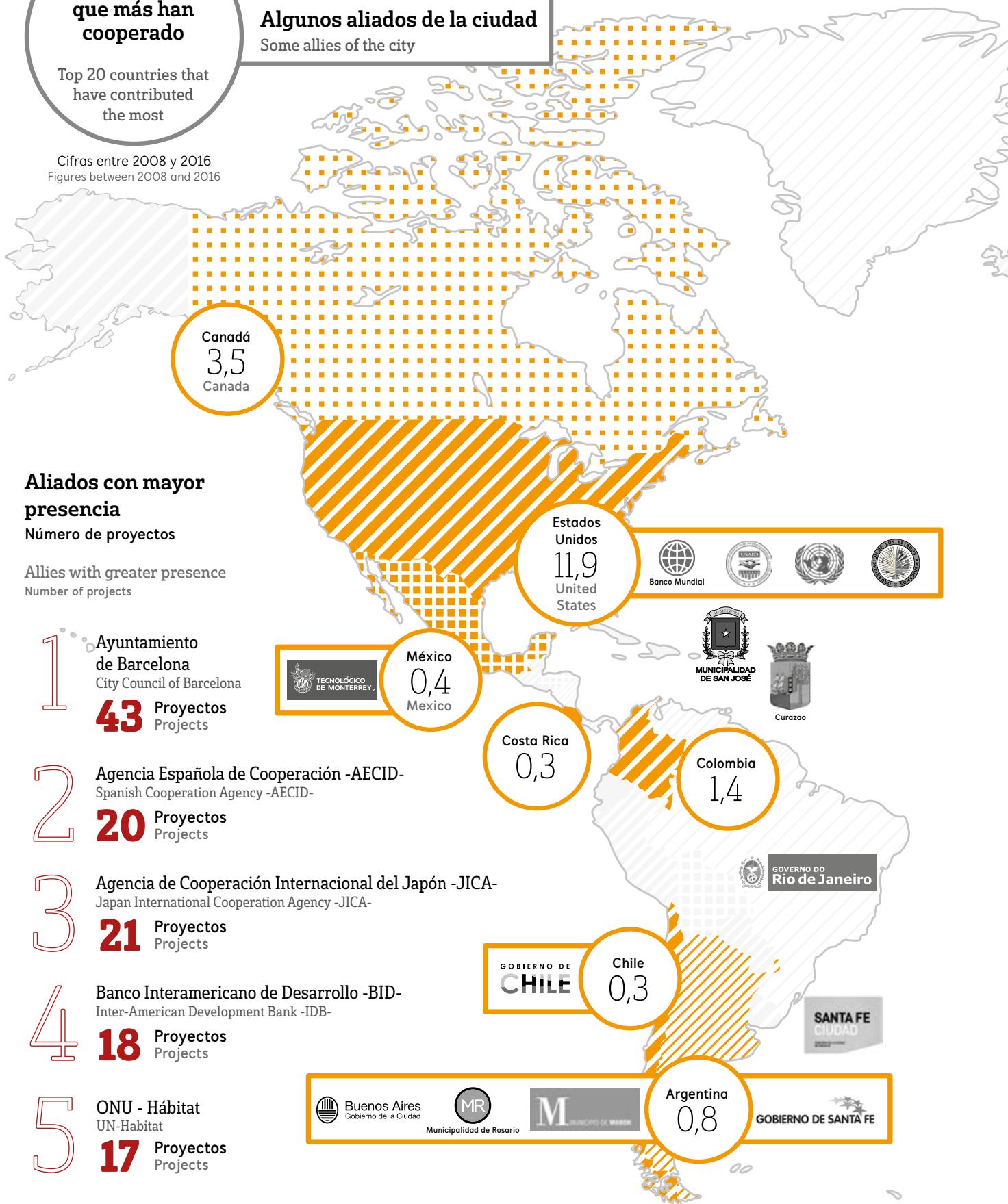
**Los 20 países que más han cooperado**

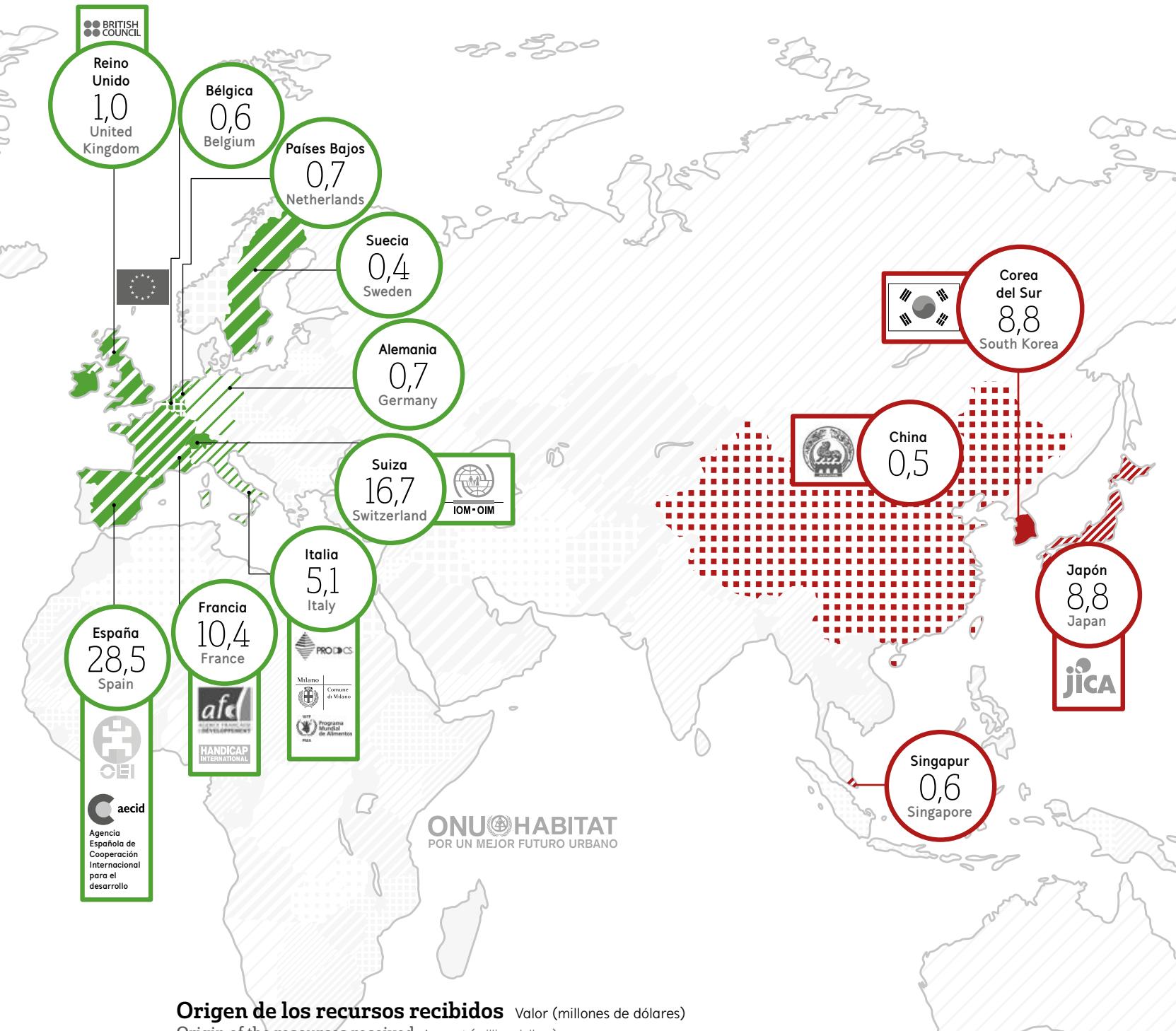
Top 20 countries that have contributed the most

Cifras entre 2008 y 2016  
Figures between 2008 and 2016

**Algunos aliados de la ciudad**

Some allies of the city





### Origen de los recursos recibidos Valor (millones de dólares)

Origin of the resources received Amount (million dollars)



Gobiernos  
Governments

**60,9**



Multilaterales  
Multilaterals

**37,2**



Organizaciones/Fundaciones  
Organizations / Foundations

**1,8**



Redes de ciudades  
City Networkss

**0,06**

# 12

## Santa Fe y Medellín, un lazo de inspiración y oportunidades

CRECER ALREDEDOR DEL AGUA Y DE LAS MONTAÑAS FUE EL PUNTO DE PARTIDA DE UNA RELACIÓN ENTRE DOS CIUDADES QUE SE FORTALECE CON EL TIEMPO. SUS OBJETIVOS: REDUCIR LOS ÍNDICES DE VIOLENCIA URBANA Y DE DESIGUALDAD, CUIDAR LOS ESPACIOS PÚBLICOS Y GENERAR MAYOR BIENESTAR PARA SUS HABITANTES.

**e**n la ciudad cuna de la Constitución argentina, el río ha sido protagonista de su historia. No solo tiene el puerto por donde se registraban todas las embarcaciones que se dirigían a Paraguay por el río Paraná hace 355 años, sino también la realización, en cada verano, de una de las maratones acuáticas internacionales con mayor reconocimiento en el mundo.

Por el río se dio paso a la llegada y asentamiento de la población inmigrante y se consolidaron las actividades económicas y sociales que han determinado la vida y el crecimiento de Santa Fe de la Vera Cruz, la ciudad capital de la provincia de Santa Fe, la octava más poblada de Argentina.

Es también gracias al río que Santa Fe y Medellín están conectadas por un hecho indisoluble: el asentamiento de familias en zonas vulnerables. En la primera, a las orillas del afluente y en la segunda, en los límites de la montaña. Precisamente esa semejanza, además del interés por mejorar la infraestructura vial, educativa y el acceso a los servicios que favorezcan el desarrollo humano, permitió que ambas ciudades establecieran un acuerdo de cooperación internacional descentralizada para profundizar los lazos de amistad, encontrar la solución a problemas comunes y ejecutar proyectos de innovación que favorecieran el progreso económico y el mejoramiento de los entornos culturales y sociales de su población.

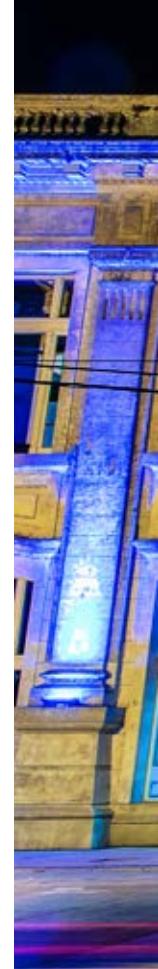
**Santa Fe  
and Medellín,  
a bond of inspiration  
and opportunities**

GROWING AROUND WATER AND MOUNTAINS WAS THE STARTING POINT OF A RELATIONSHIP BETWEEN TWO CITIES STRENGTHENED OVER TIME. ITS OBJECTIVES: TO REDUCE RATES OF URBAN VIOLENCE AND INEQUALITY, CARING FOR PUBLIC SPACES AND TO GENERATE GREATER PROSPERITY FOR ITS PEOPLE.

In the city, where the Argentine Constitution was born, the river has been protagonist of its story. It is not only host the port where all ships heading to Paraguay by the Paraná River have registered for 355 years, but also, every summer, one of the most recognized international aquatic marathons in the world.

The river gave way to the arrival and settlement of the immigrant population, and the economic and social activities that have determined the life and growth of Santa Fe de la Vera Cruz consolidated. It is the city capital of the of Santa Fe province, the eighth most populated of Argentina.

It is also thanks to the river that Santa Fe and Medellín are connected by an indissoluble fact: the





Esta relación comenzó en el escenario académico con el diálogo entre profesores de las facultades de Arquitectura de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín, y de la Nacional del Litoral, trascendió con la visita a la capital antioqueña de una delegación de políticos argentinos; se consolidó en 2011 con la firma del Acuerdo entre la Alcaldía de Medellín y la Municipalidad de Santa Fe gracias a la gestión de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana –ACI Medellín– y se renovó en 2014 tras los beneficios alcanzados y con el objetivo de ahondar en temas de planificación urbana y hábitat.

settlement of families in vulnerable areas. In the first, on the banks of the river flow and the second, on the outskirts of the mountain. Precisely this similarity, along with the interest in improving roads, education and access to services that promote human development, allowed both cities to undersign an agreement on decentralized international cooperation to deepen the bonds of friendship, find the solution to common problems and execute innovation projects favoring economic progress and improvement of cultural and social environments of its populations.

This relationship began in the academic realm with a dialogue between teachers of the Schools of Architecture at the Universidad Nacional of Colombia, Medellín campus, and the Universidad Nacional del Litoral. It then emerged with a visit from a delegation of Argentine politicians to Antioquia's capital. It was consolidated later in 2011 with the signing of the Agreement between the Medellín Mayor's Office and the Municipality of Santa Fe, thanks to the leadership of the Agency for Cooperation and Investment of Medellín and the Metropolitan Area -ACI Medellín-. It was then updated in 2014 after benefits achieved and in order to delve into issues of urban planning and habitat.

▼  
Santa Fe, en Argentina, es una de las ciudades que se ha beneficiado de los aprendizajes de Medellín.

Santa Fe, Argentina, is one of the cities that has benefited from sharing knowledge with Medellín.

»»»  
Desde la presidencia de Mercociudades, Santa Fe impulsa la creación de Cooperación Sur-Sur, con lo que se busca que los gobiernos locales fomenten y desarrollen herramientas de cooperación.

From the presidency of Mercociudades, Santa Fe promotes the creation of South-South Cooperation, which seeks local governments to promote and develop cooperation tools.



“

**Medellín es una ciudad que nos inspira siempre a continuar trabajando por una Santa Fe pujante, con futuro, viva y cordial, educada, ordenada, verde y con oportunidades para todos”.**

Simón González, director ejecutivo de la Agencia de Cooperación, Inversiones y Comercio Exterior de Santa Fe, Argentina.

"Medellín is a city that always inspires us to continue working for a thriving Santa Fe, one with a future, lively and cordial, educated, orderly, green and with opportunities for all."

Simón González, Executive Director of the Agency for Cooperation, Investment and Foreign Trade, Santa Fe, Argentina.

## Aprendizajes bajo lupa

Aspectos como los equipamientos educativos, sociales y culturales, las intervenciones integrales, la fuerte presencia estatal que convoca a la participación ciudadana y la generación de oportunidades para todas las personas que se dan en la capital antioqueña, inspiró a la Municipalidad de Santa Fe a dar respuesta a aspectos de la ciudad que habían sido pasados por alto por décadas y a replicar en su territorio experiencias como la creación de la Agencia de Cooperación, Inversiones y Comercio Exterior y la realización de los Proyectos Urbanos Integrales (PUI), los Jardines Municipales y las Escuelas de Trabajo, que sintetizan una política integral para jóvenes en situación de vulnerabilidad para brindarles oportunidad de formación y empleo a través de sus propias capacidades.

Esto fue posible por el modelo de cooperación establecido entre ambas ciudades, el permanente intercambio de conocimientos y buenas prácticas con lecturas de las experiencias, reuniones de trabajo y visitas técnicas a los equipamientos y desarrollos urbanos de Medellín. Estas acciones siempre estuvieron acompañadas de apertura y disposición con funcionarios de la ACI Medellín y la Alcaldía de Medellín.

### Logros santafesinos

Las políticas y programas referidos de Medellín a Santa Fe han impactado la gestión municipal y la calidad de vida de sus más de 500.000 habitantes del área metropolitana. Estos son los principales resultados:

### Santa Fe Achievements

Policies and programs replicated from Medellín to Santa Fe have impacted municipal management and quality of life of more than 500,000 inhabitants in the metropolitan area. These are the main results:



1.500 niños entre los 45 días y 5 años de edad atendidos en 15 Jardines Municipales, ubicados en los barrios más humildes.

1,500 children between 45 days and 5 years of age served in 15 Municipal Kindergartens, located in the poorest neighborhoods.



Tres Programas Urbanos Integrales (Noreste, Oeste y Santa Rosa de Lima) para mejorar y cambiar el hábitat de más de 13 barrios con nuevas viviendas, establecimientos educativos y obras de mitigación de riesgo hídrico.

Three Integrated Urban Programs (Northeast, West and Santa Rosa de Lima) to improve and change the habitat of more than 13 neighborhoods with new housing, schools and water risk mitigation works.

Para Simón González, director ejecutivo de la Agencia de Cooperación, Inversiones y Comercio Exterior de Santa Fe, Argentina, "frente a los grandes desafíos mundiales, nosotros, como representantes de los gobiernos locales, debemos ser quienes tomemos la voz de los ciudadanos y logremos que sus problemas sean oídos. Para ello, la cooperación descentralizada lograda con la ACI Medellín es una herramienta fundamental con la que contamos para lograr la transferencia de conocimientos y experiencias para dar respuestas concretas a sus demandas".

## Características de las ciudades

### City characteristics

Población | Population

Altura | Elevation

Extensión | Extension

Territorio | Territory

PGB Provincial  
para argentina  
GDP Argentina

Sector con mejor  
desempeño económico  
Sector with best  
economic performance

Tasa de desempleo  
Unemployment rate

Santa Fe	Medellín
<b>549.544 habitantes   549,544 inhabitants</b>	<b>2.508.452 habitantes   2,508,452 inhabitants</b>
<b>25 msnm   25 masl</b>	<b>1.475 msnm   1,475 masl</b>
<b>268 km<sup>2</sup>   268 km<sup>2</sup></b>	<b>382 km<sup>2</sup>   382 km<sup>2</sup></b>
<b>8 distritos y 100 barrios</b> 8 districts and 100 neighborhoods	<b>16 comunas, 5 corregimientos y 249 barrios</b> 16 comunas, 5 townships and 249 neighborhoods
<b>24,5 billones de dólares aprox.</b> <b>429.929.957 (Mpesos argentinos)</b> 24.5 trillion dollars approx. 429,929,957 (Argentinian pesos)	<b>PIB de Medellín   GDP Medellín</b> <b>18 billones de dólares   18 trillion dollars</b> <b>(\\$54.986.147.000)   (COP 54.9 billion)</b>
<b>Automotriz (octubre 2015)</b> Automotive (October 2015)	<b>Construcción (Antioquia, 2016)</b> Construction (Antioquia, 2016)
<b>8,2% (octubre 2015)</b> 8.2% (October 2015)	<b>10% (junio 2017)</b> 10% (June, 2017)



Creación de los Encuentros Ciudadanos, reuniones periódicas entre vecinos, instituciones y gobierno para acordar obras presentes y futuras, y evaluar el avance de los trabajos.

Creation of the "Encuentros Ciudadanos," regular meetings among neighbors, institutions and government representatives to agree on present and future works, and assess progress.



Un edificio construido y cuatro Escuelas de Trabajo planeadas para formar y dar oportunidades de empleo a jóvenes entre los 18 y los 25 años en situación de vulnerabilidad.

A building and four planned Labor Schools constructed to train and provide employment opportunities for vulnerable young citizens between 18 and 25 years of age.

### Medellín

Ubicación | Location  
**COLOMBIA**

Capital de Antioquia.

Capital of Antioquia.

### Santa Fe

Ubicación | Location  
**ARGENTINA**

Capital de la provincia de Santa Fe.

Capital of Santa Fe province.

### Medellín

2.508.452 habitantes | 2,508,452 inhabitants

**1.475 msnm | 1,475 masl**

**382 km<sup>2</sup> | 382 km<sup>2</sup>**

**16 comunas, 5 corregimientos y 249 barrios**  
16 comunas, 5 townships and 249 neighborhoods

**PIB de Medellín | GDP Medellín**  
**18 billones de dólares | 18 trillion dollars**  
**(\\$54.986.147.000) | (COP 54.9 billion)**



Constitución de la Agencia de Cooperación, Inversiones y Comercio Exterior para conectar a Santa Fe con el mundo, una política pionera en el país suramericano que se fundó después de seis años de trabajo y que tiene resultados como la presidencia de Mercociudades, reconocimientos internacionales para la ejecución de políticas de educación, resiliencia y gestión del riesgo, misiones internacionales y apoyo empresarial para favorecer el comercio exterior.

Creation of the Agency for Cooperation, Investment and Foreign Trade to connect Santa Fe to the world, a pioneering policy in the South American country that was founded after six years of work and one that has already shown results such as the presidency of Mercociudades, international recognition for the implementation of education policies, resilience and risk management, international missions and business support to promote foreign trade.



Santa Fe y Medellín continúan trabajando y fortaleciendo sus lazos de amistad y cooperación, a través también de su participación en 100 Ciudades Resilientes de la Fundación Rockefeller, la realización de un proyecto para la promoción del emprendimiento en ambas capitales y la evaluación de una Política de Juventudes en Santa Fe.

Santa Fe and Medellín continue working and strengthening their ties of friendship and cooperation, through the participation in 100 Resilient Cities pioneered by the Rockefeller Foundation, the creation of a project for promoting entrepreneurship in both capitals and evaluation of a Youth Policy in Santa Fe.

#### In-depth lessons learned

Aspects such as educational, social and cultural facilities, comprehensive interventions, strong government presence that invites citizen participation and the educational opportunities for all persons provided in Antioquia's capital, inspired the Municipality of Santa Fe to respond to city needs that had been overlooked for decades. It has been an opportunity to replicate, in their territory, experiences such as the creation of the Agency for Cooperation, Investment and Foreign Trade and the implementation of the Comprehensive Urban Projects (PUI, in Spanish), the Municipal Kindergartens and "Escuelas de Trabajo" (Labor Schools).

This was all possible thanks to the cooperation model established between the two cities, the permanent exchange of knowledge and best practices experiences texts, workshops and technical visits to facilities and urban development of Medellín. These actions were always accompanied by the openness and willingness of ACI Medellín and public officials from The Medellín Mayor's Office.

As Simón González, Executive Director of the Agency for Cooperation, Investment and Foreign Trade of Santa Fe, Argentina states, "as a result of the global challenges, we, as representatives of local governments, must be those who take the voice of citizens and achieve that their problems are heard. To do this, the decentralized cooperation achieved with the ACI Medellín is a fundamental tool that we have in hand to transfer knowledge and experiences in order to give concrete answers to their demands."



➤ Santa Fe se ha inspirado en Medellín para adelantar varios proyectos.

Medellín has been an inspiration for Santa Fe to develop several projects.

# 13

## ACI Medellín – AL-LAs, socios por la internacionalización

MEDELLÍN ES MIEMBRO ACTIVO DEL PROYECTO AL-LAS O ALIANZA EURO-LATINOAMERICANA DE COOPERACIÓN ENTRE CIUDADES, QUE DESDE EL 2013 TRABAJA PARA FORTALECER LAS RELACIONES INTERNACIONALES DE LOS GOBIERNOS LOCALES DE AMÉRICA LATINA.



▼  
Medellín es miembro de AL-LAs, una alianza que agrupa a varias ciudades.

Medellín is a member of AL-LAs, an alliance that brings together several cities.

# 10

Por más pequeña o grande que sea una ciudad, todas tienen algo que aprender y algo que enseñar al mundo: pueden aportar soluciones a problemas globales como el cambio climático, la exclusión social, la inseguridad, el trabajo informal, entre otros. Partiendo de esta idea, en el 2013 el gobierno de Ciudad de México presentó a la Comisión Europea un proyecto de cooperación entre ciudades

para trabajar en la profesionalización de las relaciones internacionales. Así nació AL-LAs, que hasta el 2016 contó con el apoyo de la Unión Europea.

Actualmente, es una red operativa coordinada por el gobierno de la capital mexicana y en la que participan Belo Horizonte, Río de Janeiro y el gobierno del estado de Minas Gerais en Brasil, Lima, Montevideo, Quito, Medellín,

► Panorámica de Belo Horizonte, Brasil.

Panoramic view of Belo Horizonte, Brazil.



Madrid, París y las redes europeas de Ciudades Unidas de Francia y el Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional.

Todas estas ciudades se destacan por ser emprendedoras, tener una visión global y por sus procesos de internacionalización, razón por la que pertenecen a la red y trabajan conjuntamente liderando actividades o proyectos específicos que buscan favorecer cambios administrativos, jurídicos e institucionales para potenciar la acción internacional de las ciudades y mejorar el desarrollo territorial.

### Miembro estratégico

Medellín tiene una amplia experiencia en temas de internacionalización; de hecho, la Agencia de Cooperación e Inversión Internacional fue la primera en América Latina, y la ciudad se destaca por la implementación de una política pública en internacionalización que es transversal, a largo plazo y construida a partir de la articulación de diferentes actores del territorio. Todo esto hizo que AL-LAs se interesara en trabajar en Colombia con Medellín, pues además de tener el *know how* para una política pública de estas características, de acuerdo con Paola Arjona, directora técnica de AL-LAs, "tenía experiencia en cooperación e inversión internacional y los elementos necesarios para ser miembro de esta red".

Para las demás ciudades pertenecientes a AL-LAs, Medellín es un ejemplo, pues sabe que la internacionalización no es un tema exclusivo de los gobiernos locales, que es necesario hacer partícipe a los actores del territorio para construir las mejores políticas públicas que beneficien a la población y visibilicen a la ciudad. Desde AL-LAs, la ciudad se ha interesado en conocer qué piensa y qué entiende la gente por internacionalización, qué importancia tiene para ellos, así como los procesos de cooperación e inversión extranjera.

El trabajo con la red está centrado en tres áreas principales: sostenibilidad, inclusión social y atracción al territorio.

## ACI Medellín – AL-LAs, partners for internationalization

MEDELLÍN IS AN ACTIVE MEMBER OF THE PROJECT AL-LAS OR EUROPEAN-LATIN AMERICAN COOPERATION ALLIANCE AMONG CITIES, WHICH HAS WORKED TO STRENGTHEN INTERNATIONAL RELATIONS OF LOCAL GOVERNMENTS IN LATIN AMERICA SINCE 2013.

However small or large a city is, they all have something to learn and something to teach the world. Cities may provide solutions to global problems, such as climate change, social exclusion, insecurity, informal work, among others. Bearing this in mind, in 2013, the government of Mexico City presented to the European Commission a cooperation project between cities to work on the professionalization of international relations. AL-LAs was then born, and had the support of the European Union until 2016.

Currently, it is an operational network coordinated by the government of the Mexican capital and in which Belo Horizonte, Rio de Janeiro and the state government of Minas Gerais in Brazil, Lima, Montevideo, Quito, Medellín, Madrid, Paris and European networks of the United Cities of France and the Andalusian Fund of Municipalities for International Solidarity participate.

All these cities stand out as being entrepreneurial, having a global vision and for their internationalization processes. Those are the main reasons why they belong to the network. They work together to lead specific activities or projects that seek promoting administrative, legal and institutional changes to enhance international action of cities and to improve territorial development.

### Strategic member

Medellín has extensive experience in areas of internationalization. In fact, the Agency for Cooperation and International Investment, was the first in Latin America, and the city is well recognized for the implementation of public policy on internationalization which is transverse, long-term and built from the articulation of different actors within the territory. All this attracted the interest of AL-LAs to work with Medellín. The city not only had the know-how for a public policy of this kind, according to Paola Arjona, Technical Director of



## Gestión de conocimiento

Desde sus inicios, AL-LAs entendió que para profesionalizar la internacionalización de las ciudades debía trabajar en la gestión de conocimiento, por eso facilita intercambios técnicos entre ciudades y redes, impulsa diálogos locales con el sector privado, la sociedad civil, la academia y líderes de opinión, ofrece talleres de aprendizaje y realiza seminarios web con expertos temáticos. Todas estas actividades permiten que los funcionarios locales compartan sus experiencias de trabajo para la internacionalización de sus ciudades, además, las reflexiones que tienen se sistematizan en una colección de cuadernos con los que se difunden los conocimientos.

## Knowledge management

Since its inception, AL-LAs understood that in order to professionalize the internationalization of cities it should work on knowledge management. As such, it facilitates technical exchanges among cities and networks, promotes local dialogues with the private sector, civil society, universities and opinion leaders. It also provides learning workshops and leads webinars with experts. All these activities allow local officials to share their experiences working for the internationalization of their cities. In addition, all experiences are systematized in a collection of books for knowledge dissemination.

## Gana – gana

Más allá del trabajo en red, ser miembro AL-LAs le ha permitido a la ciudad, a través de la ACI Medellín, establecer diferentes relaciones de cooperación, por ejemplo con Quito, que compartió conocimientos y experiencias técnicas y metodológicas en asuntos de sostenibilidad ambiental como el manejo de la huella de carbono y temas de patrimonio tangible e intangible, así mismo, Medellín compartió su modelo de internacionalización y buenas prácticas de desarrollo económico.

"La ACI ha dado un aporte muy importante sobre cómo planear la internacionalización, una tarea que debe estar compartida con los actores del territorio. También se ha beneficiado mucho de lo que le ofrece la red, ya que desde AL-LAs se abren espacios internacionales para posicionar a los alcaldes y legitimar un lugar para los gobiernos locales en las mesas de decisiones globales", asegura Paola Arjona.



La internacionalización es una herramienta que permite a los gobiernos locales mejorar su gestión, intercambiar experiencias y ofrecer mejores condiciones de desarrollo a los ciudadanos.

Internationalization is a tool that allows local governments to improve their management, exchange experiences, and provide better development conditions to all citizens.

AL-LAs, the city also "had experience in cooperation and international investment and the elements necessary to be member of the network."

For all other cities belonging to AL-LAs, Medellín is a role model. It understands that internationalization is not only an issue of local governments, it is necessary to involve stakeholders of the territory to construct the best public policies that benefit the population and make the city visible. From AL-LAs, the city has been interested in knowing what people think and what they understand by internationalization, how important it is for them, as well as, the processes of cooperation and foreign investment.

Working with the network is focused on three main areas: sustainability, social inclusion and attractiveness of the territory.

## Win – Win

Beyond the network, becoming a member of AL-LAs has allowed the city, through ACI Medellín, to establish different relations of cooperation, for example Quito, who shared knowledge and technical and methodological experiences on issues of environmental sustainability, such as managing the carbon footprint. Also shared were topics of tangible and intangible heritage. Medellín, on the other hand, shared its internationalization model and best practices for economic development.

"ACI has made an important contribution on how to plan internationalization, a task that must be shared with the actors of the territory. The Agency has also quite benefited from what the network offers, since from AL-LAs, we create international spaces to position mayors and legitimize a place for local governments at the table of global decisions," assures Paola Arjona.

# 14

## El reto: una ciudad global

SEGUIR TRABAJANDO POR LA INTERNACIONALIZACIÓN Y AVANZAR EN LA APERTURA DE LA MENTALIDAD SON ALGUNOS DE LOS RETOS DE LA AGENCIA DE COOPERACIÓN E INVERSIÓN DE MEDELLÍN PARA EL FUTURO, SEGÚN DAVID ESCOBAR ARANGO.

**d**avid Escobar Arango, actual director de Comfarma, conoció de cerca la gestión de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana -ACI Medellín- desde sus inicios. Cuenta que, en 2004, cuando se desempeñaba como secretario privado del entonces alcalde, Sergio Fajardo, y coordinaba la línea de internacionalización del Plan de Desarrollo, la Agencia apenas se estaba configurando y unas cuantas personas trabajaban desde unos cubículos en el edificio de Empresas Públicas de Medellín desde el final de la administración anterior, pero desde ese tiempo ya se gestaba buena parte de lo que hoy es la entidad. En ese momento –dice– la estrategia era contar sobre Medellín, centrarse en establecer relaciones internacionales, de manera que luego fuera más sencillo atraer inversión, recursos de cooperación, estrechar lazos comerciales y entablar un diálogo cultural.

"La ACI no tenía una actitud soberbia, pero tampoco mendicante [...] somos buenos, pero nos falta mucho y tenemos un montón de problemas, pero queremos compartir y aprender". Subraya que ese rasgo de cultura organizacional de la Agencia permitió que cuando buscara tanto recursos de cooperación como atraer inversión, lo hiciera de una manera horizontal, contando la historia real de Medellín, sin desconocer el pasado, pero también mostrando las fortalezas de la ciudad. "Un discurso sin ganadores ni perdedores, en el que no se quiere traer una empresa para que haga una inversión y después se aburra porque no encuentra lo que esperaba".

## The challenge: a global city

TO CONTINUE WORKING FOR THE INTERNATIONALIZATION AND TO ADVANCE IN OPEN-MINDEDNESS ARE SOME OF THE CHALLENGES FOR THE FUTURE OF THE AGENCY FOR COOPERATION AND INVESTMENT OF MEDELLÍN, ACCORDING TO DAVID ESCOBAR ARANGO.

David Escobar Arango, current director of *Comfama*, had the chance to give a close look to the performance of the *Agency for Cooperation and Investment of Medellín and the Metropolitan Area, ACI Medellín* since its very beginning. He remembers that during 2004, when he served as Private Secretary for former Mayor, Sergio Fajardo, and was coordinator of the internationalization project line, as part of Medellín's Development Plan, the Agency was in its initial stages. He recalls that a few people from the Agency were working from cubicles inside the building of *Empresas Públicas de Medellín* headquarters. During that time, much of what is now the Agency was in the making. At that time, he says, the strategy was getting the word out about Medellín. The objective was to be centered on establishing international relations. As a result, the attraction of investment, cooperation resources, strengthening trade links and engaging in cultural dialogue was intended to be much easier.

"ACI had no arrogant attitude, but neither was it mendicant [...] They used to say, 'We are good but we are lacking a lot and we have a lot of problems, but we want to share and learn.'" He stresses that this feature of the Agency's organizational culture allowed for the seeking of both cooperation resources and the attraction of investment be done straightforwardly, telling the true story of Medellín, without ignoring the past, but also showing the strengths of the city. "It was a speech without winners or losers. The objective was not to bring a company to invest and then desist because it wasn't what the investor expected."

With dignity, the Agency began its activities. It began to manage the first resources and has



▼  
**David Escobar Arango, director de Comfama.**

David Escobar Arango, director of Comfama.

gradually been advancing on what Escobar considers the most important task: "the mental and spiritual openness of the people from Antioquia." He insists that addressing this issue is the essential role of the Agency, but it is also its greatest challenge: to work in this society in order to have more open-mindedness. Nonetheless, he states, we have very positive values, such as entrepreneurship, resilience and the ability to overcome adversity. Antioquia has not traditionally been very open to immigration, nor to world cultures. "I would say it has not been an internationalist society, not even in recent years," he notes.

## Dos iniciativas para el futuro

Como director de Comfama, David Escobar lanza dos propuestas en las que la caja de compensación y la ACI Medellín podrían trabajar:

1. **Encuentros entre empresarios, inversores y emprendedores del mundo con los locales.** Con el fin de promover activamente encuentros bilaterales y multilaterales, viajes, misiones, visitas, conversaciones entre empresarios, inversores y emprendedores del mundo, de manera que ahí puedan salir negocios, proyectos sociales y así avanzar en la internacionalización de la ciudad.
2. **Una plataforma que conecte profesionales, pasantes, estudiantes con las empresas.** Propone que Comfama tenga una plataforma en la que pasantes internacionales de doctorados, maestrías e incluso pregrados puedan entrar en contacto con las empresas antioqueñas para que tengan la experiencia de venir y trabajar en la ciudad.

## Two initiatives for the future

David Escobar, as Comfama director, launches two proposals on which the family compensation fund and ACI Medellín could work:

1. **Summits among business leaders, investors and entrepreneurs of the world with local participants.** This is in order to actively promote bilateral and multilateral meetings, delegation trips, missions, visits and talks among business leaders, investors and entrepreneurs of the world. This will be a platform to promote businesses, social projects, thus advancing on the internationalization of the city.
2. **A network that connects professionals, interns and students with companies.** He proposes the creation of a network platform led by Comfama on which doctoral international interns, MAs and even undergraduate students can contact the Antioquian companies in order to experience coming to and working in the city.

Así, con dignidad, comenzó a trabajar la entidad, a gestionar los primeros recursos y poco a poco ha ido avanzando en lo que David Escobar considera la tarea más importante: "La apertura mental y espiritual de los antioqueños". Ocuparse de este asunto –insiste– constituye el papel esencial de la Agencia, pero también su gran reto: trabajar para que en esta sociedad se dé una mayor apertura mental, pues aunque cuenta con valores muy positivos, como el emprendimiento, la resiliencia y la capacidad de sobreponerse ante la adversidad, tradicionalmente Antioquia no ha estado muy abierta ni a la inmigración ni a las culturas del mundo. "Yo diría que no ha sido una sociedad internacionalista, aun en los años recientes", resalta.



## Recognizing oneself and promoting diversity

"I want the cultures of all the lands to be blown about my house as freely as possible. But I refuse to be blown off my feet by any," said Mahatma Gandhi, quoted by anthropologist and writer Wade Davis in one of his books. Escobar uses this quote to explain the need to continue working on global thinking, one that leads the city, the businesses and the population to a process of internationalization, without therein sacrificing identity. His assures that by knowing other cultures, one can recognize and understand its own. By way of this, we are allowing the building of a society where immigrants can actively participate, where



### Claustro de San Ignacio y parques recreativos de Comfama.

Ignacio old monastery  
and Comfama's  
recreational parks.



## Reconocerse y promover la diversidad

"Quiero que las culturas de todas las tierras del mundo soplen con libertad absoluta a través de mi casa. Pero me niego a ser barrido por cualquiera de ellas", es una de las frases de Mahatma Gandhi, que cita el antropólogo y escritor Wade Davis en uno de sus libros y que David Escobar retoma para explicar la necesidad de seguir trabajando en un pensamiento global que conduzca a la ciudad, a las empresas y a la población a un proceso de internacionalización, sin que ello signifique sacrificar la identidad. Su argumento parte del hecho de que al conocer otras culturas, se reconoce y se entiende la propia y esto permite construir una sociedad en la que participen activamente inmigrantes, personas que vengan de otras geografías a estudiar en las universidades locales, a hacer negocios, a trabajar o hacer pasantías en las compañías. "Qué bueno que las empresas de Antioquia, las

que nos han hecho lo que somos, dijeron: en mi comité directivo hay un europeo o un brasileño [...] Creo que parte de la riqueza futura de esta sociedad nuestra está en abrazar y promover la diversidad".

Ahora que está del lado del sector privado, que conoce las necesidades de las empresas de Antioquia, cree que esta tarea no es solo de la ACI Medellín, ni de la Alcaldía, sugiere que lo público y lo privado, las entidades sociales y la academia aún esfuerzos, de manera que los resultados se obtengan más fácilmente. Incluso, va más lejos y sugiere que la Agencia también tenga presencia de la academia, el sector privado y las organizaciones sociales, no es otra cosa que "preservar esos rasgos que nos hicieron únicos desde finales del siglo XIX hasta mediados del siglo XX, lo que nos ayudó a sobrevivir a la crisis más profunda de las décadas de 1980 y 1990", concluye.



**Es fundamental que la ACI siga teniendo una autonomía con respecto a los gobiernos, que tenga una junta y unos proyectos que trasciendan los planes de desarrollo. Ojalá llegue el momento en el que cuente con un gobierno corporativo".**

David Escobar Arango, director de Comfama.

*"It is essential that ACI continues to be autonomous regardless of whom is in office, that the Agency has a Board of Directors and projects that transcend development plans. I hope the time comes when it will enjoy a corporate governance."*

David Escobar Arango, Director of Comfama.

people can come from other territories to study at local universities, to do business, to work or have internships in companies. "It would be great for companies in Antioquia, those who have made us what we are, to say, 'In my steering committee, there is one European citizen or a Brazilian [...]' I think part of the future wealth of this society is to embrace and promote diversity."

Now that he is working in the private sector, knowing the needs of the companies in Antioquia, he believes the task is not only for ACI Medellín or for the Medellín Mayor's

office. He suggests that public and private sectors, social organizations and universities should join forces, so that the results can be more easily obtained. Indeed, he goes further as to suggest that the Agency should also have presence of the universities, the private sector and social organizations. This is nothing but "preserving those features that have made us unique from the late nineteenth-hundreds to the mid-twentieth century, those countenances which helped us survive the deepest crisis of the 1980s and 1990s," he concludes.



# 15

## Salva Terra suma esfuerzos por la seguridad alimentaria

LA FUNDACIÓN SALVA TERRA DESARROLLA PROYECTOS PRODUCTIVOS PARA MEJORAR LA SEGURIDAD ALIMENTARIA DE COMUNIDADES VULNERABLES. SU FORTALECIMIENTO INTERNACIONAL SE HA DADO GRACIAS AL ACOMPAÑAMIENTO DE LA ACI MEDELLÍN.

Los hermanos David y Daniel Villegas vivieron durante varios años en su finca en San Pedro de los Milagros. El verde de los paisajes los inspiró a tomar una decisión para toda la vida: lo suyo era el agro. Estudiaron durante cuatro años en EARTH, una universidad costarricense catalogada como una de las mejores del mundo en temas de buenas prácticas agrícolas.

Al regresar a Colombia y después de tener una empresa de productos biológicos, Daniel montó una distribuidora de insumos, pero su enfoque cambió el día que tuvo que venderle a un campesino un producto que costaba \$60.000, lo mismo que el trabajador se ganaba en un mes. A esa observación que tanto lo impactó se unió la intención de David de hacer una empresa social. El menor de los Villegas no quería trabajar para un tercero y menos tener que arrebatarles a los jornaleros lo poco que les quedaba de utilidad, por el contrario, su idea era potenciar sus capacidades,

ayudarles a mejorar sus prácticas de cultivo, manejo de recursos naturales y volver más rentables sus unidades productivas, garantizando su seguridad alimentaria.

Sus ideas se materializaron en Salva Terra, aunque el camino apenas empezaba. Lo primero que debían hacer era arreglar la casa: constituirse legalmente y prepararse jurídicamente para desarrollar los proyectos que soñaban. En ese momento se les ocurrió una estrategia que hoy todavía aplican: "Un árbol solo no hace mucho, pero si se juntan diez podemos respirar en el bosque", explica David. Con este pensamiento se refiere a la importancia de hacer equipo y con el primero que lo hicieron fue con la Fundación Rodrigo Arroyave, una institución dedicada a fortalecer procesos educativos, que los apoyó con su constitución y les permitió desarrollar su primer proyecto en las veredas Tamborcito y Yarumito del municipio de Barbosa, Antioquia.

➤ **Salva Terra firmó un convenio con la universidad costarricense EARTH para acompañar trabajos de grado y recibir personal de apoyo.**

Salva Terra signed an agreement with Costa Rican EARTH University to support undergraduate research and receive support personnel.

## Salva Terra sums efforts for food security

SALVA TERRA FOUNDATION DEVELOPS PRODUCTIVE PROJECTS TO IMPROVE FOOD SECURITY FOR VULNERABLE COMMUNITIES. ITS INTERNATIONAL STRENGTH HAS BEEN THE RESULT OF THE SUPPORT OF ACI MEDELLÍN.

Brothers David and Daniel Villegas lived for several years on their family farm in San Pedro de los Milagros. Green landscapes inspired them to make a decision for life: their interest was agriculture. They studied for four years at EARTH, a Costa Rican university ranked as one of the top in the world on issues of best agricultural practices.

Upon returning to Colombia and after owning a biological products company, Daniel created a company for distribution of agricultural inputs, but their approach changed the day he had to sell a farmer a product that cost COP60,000, the same amount that farmer earned in a month. This reality shocked him, so he embarked with David on his project, creating a social enterprise. The smaller of the Villegas brothers did not want to work for a third party, especially if that meant taking away from the laborers what little remained of their profit. And so, he came up with the idea of enhancing worker skills, thereby helping them improve their farming practices and natural resource management. This way, farmers would be making their production units more profitable, guaranteeing food security.

The Villegas brothers' ideas were embodied in Salva Terra, though the road had just begun. The first thing they needed to do was to start from scratch. That meant legal incorporation and being prepared to lead the projects they had long dreamed about. At the time, they imagined the strategy they still apply today: "One lonely tree does not make a difference but if ten come together, we can breathe in the forest," David explains. With this thought, he refers to the importance of teamwork. Thus, they first joined with the Rodrigo Arroyave Foundation, an institution dedicated to strengthening educational processes, which supported the brothers during their incorporation and allowed them to develop the first project in the Tamborcito and Yarumito villages in the municipality of Barbosa, Antioquia.

## La huerta de Medellín

En 2013 y gracias a una nueva alianza, esta vez con la Fundación Banco de Alimentos, Salva Terra inició el desarrollo del proyecto Jardín Circunvalar de la Alcaldía de Medellín, a la cabeza de la Empresa de Desarrollo Urbano, EDU. Este proyecto hace parte del Cinturón Verde, una iniciativa que busca que la ciudad no crezca más hacia las laderas, por lo que han construido paseos urbanos, ecoparques, parques y aulas sostenibles.

La idea de la Alcaldía era sembrar flores, pero los hermanos Villegas propusieron hacer huertas orgánicas mineralizadas donde se sembraran alimentos para la venta y consumo de los vecinos. El trabajo empezó con cuatro huertas en las que tuvieron que enfrentar los riesgos sociales de los barrios en los que se encontraban. Hoy el proyecto está en su sexta fase, se han creado 22 huertas y se han impactado de manera directa a 700 familias de las comunas 1, 3 y 8 de la ciudad.

"Nos encontramos casos de desnutrición muy tristes, el que más recordamos es el de un niño que salía para el colegio después de desayunar cartón remojado en aguapanela. Hoy ese niño desayuna un batido verde, su madre saca alimentos de la huerta para el consumo de la casa y vende lo otro que da el sembrado. Pasó de ganarse \$20.000 mensuales a \$30.000 semanales", cuenta David.



**La agricultura orgánica mineralizada utiliza 36 trazas de minerales para nutrir sus sembrados, la agricultura tradicional usa 19.**

Mineralized organic farming uses 36 trace minerals to nourish crops, traditional agriculture uses 19.

## La Huerta de Medellín (Medellín's Orchard)

In 2013, and thanks to a new partnership, this time with the "Fundación Banco de Alimentos" (Food Bank Foundation), Salva Terra began the project development of the "Jardín Circunvalar" for the Medellín Mayor's Office (Beltway Garden Project), spearheaded by the "Empresa de Desarrollo Urbano" (Urban Development Company), EDU, in Spanish. This project is part of the "Cinturón Verde" (Green Belt), an initiative that seeks to curb urban growth in the city's surrounding mountains, via the creation of urban walkways, eco-parks, parks and sustainable classrooms.



En la Plataforma ACI de Cooperación participan al año 50 organizaciones de la ciudad.

50 organizations of the city participate annually in the ACI Cooperation Platform.

### La ACI Medellín se une a la red de amigos de Salva Terra

Fieles a su filosofía de sumar esfuerzos para crecer, en 2016 Salva Terra buscó ayuda de la ACI Medellín para gestionar recursos internacionales. El acompañamiento se hizo en vivo, pues la fundación había iniciado un proceso de cooperación con The Ashmore Foundation, una organización británica que invierte para mejorar las condiciones de vida y las oportunidades de niños y jóvenes de comunidades vulnerables en países emergentes. La entidad guió la negociación y juntos lograron conseguir USD183.696 para el acompañamiento de cinco centros educativos rurales, donde harán diagnósticos, implementación de huertas con niños, formación a padres de familia y docentes, manipulación de alimentos y capacitación en agricultura orgánica mineralizada.

Además de recibir apoyo con la negociación, Salva Terra fue integrada a un sistema de información conocido como Plataforma ACI de Cooperación. Allí las entidades pueden ver convocatorias de organismos internacionales, postularse y gestionarlas, encontrar eventos, oportunidades de capacitación, directorio de organizaciones sociales, herramientas para el aprovechamiento de las TIC y mercado laboral, esto con el objetivo de fortalecer sus capacidades y de generar relacionamiento productivo. Actualmente, la fundación tiene 18 voluntarios que buscan cooperación a través de la plataforma y se ha presentado a 20 convocatorias.

Finalmente, el acompañamiento de la entidad llevará a Salva Terra a Estados Unidos. Aún están definiendo si abrirán una sede en ese país o llegarán por medio de un socio. "Lo más importante que hemos aprendido de la ACI es que debemos ser muy ordenados en todos los aspectos. De esa manera podremos generar confianza a los países cooperantes", indica David.

Así, sumando confianzas, Salva Terra seguirá avanzando en su objetivo de ofrecerles a las comunidades mejores condiciones que les permitan mejorar en su seguridad alimentaria a la vez que desarrollan proyectos productivos. Su próximo paso será Preto, una aplicación en la que los usuarios encontrarán ofertas gastronómicas campesinas, sin intermediarios.



**Trabajamos por la tierra porque ella es el sustento para la vida".**

Daniel Villegas, coordinador general Salva Terra.

"We work for the land because it is the basis for life."

Daniel Villegas, Salva Terra general coordinator.

The idea of the Mayor's Office was to plant flowers, but the Villegas brothers proposed the creation of mineralized organic gardens where food will be planted for the sale and consumption of neighbors. The work began with four orchards, during which they had to face social risks from the surrounding neighborhoods. Today, the project is in its sixth phase. They have created 22 orchards and directly impacted 700 families in the comunas 1, 3 and 8 of the city.

"We have found very sad cases of malnourishment. The one we remember the most is that of a child who left for school after having eaten cardboard soaked in aguapanela (sugarcane water) for breakfast. Today, that child drinks a green smoothie for breakfast. His mother is supplied food from the garden for home consumption and sells the remaining harvest. "She went from earning COP20,000 per month, to COP30,000 weekly," shares David.

► **Salva Terra ha creado varias huertas en los barrios de Medellín.**

Salva Terra created several vegetable gardens in the neighborhoods of Medellín.



**ACI Medellín joins Salva Terra's friends network**

True to their philosophy of joining efforts to grow during 2016, Salva Terra sought ACI Medellín's help to access international resources. The accompaniment was done on the run, as the Foundation had begun a process of cooperation with The Ashmore Foundation, a British organization that invests in the improvement of living conditions and opportunities for children and young people from vulnerable communities in developing countries. The Agency led the negotiation and together they managed to obtain USD183,696 for the accompaniment of five rural schools, where they will make diagnoses, implementation of orchards together with children, training for parents and teachers on issues of food handling and training in organic mineral farming.

In addition to receiving support during negotiation rounds, Salva Terra joined an information system known as ACI Cooperation Platform. There, entities may access tenders for international organizations, participate and manage them, find events, access training opportunities, access a directory of social organizations, tools for ICT use and labor markets, in order to strengthen their capacities and to create productive relationships. So far, the Foundation has 18 volunteers seeking cooperation through the platform and has participated in 20 tenders.

Finally, the support by the Agency will take Salva Terra to the United States. They are still defining if they will open an office in that country or join a partner for their arrival. "The most important thing we have learned from ACI is that we must be very organized in every aspect. That way we can build trust in cooperating countries," underscores David.

Thus, by joining trust efforts, Salva Terra will continue advancing in its goal of offering the best conditions, enabling communities to improve their food security while developing productive projects. Their next step will be Preto, an application in which users will find gastronomic offers from farmers, without intermediaries.

## La estructura de Salva Terra

**La Fundación Salva Terra es una organización sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es diseñar, articular, gestionar y ejecutar planes y proyectos de desarrollo rural enmarcados en el concepto de la seguridad alimentaria del pequeño productor, su familia y entorno más cercano.**

### Salva Terra's structure

Salva Terra Foundation is a nonprofit organization whose goal is designing, coordinating, managing and implementing plans and rural development projects within the concept of food security of small producers, their families and surroundings.



#### Empleos

Jobs

**44 directos | direct  
12 indirectos | indirect**



**66  
Voluntarios**

Volunteers



**Número de proyectos en desarrollo durante 2017:  
nueve en ocho departamentos del país**

Number of projects in development during 2017, nine projects, in eight departments of Colombia.



#### Personas impactadas

Reached

**7.400 adultos 800 niños**

7,400 adults and 800 children



#### Municipios de Antioquia impactados

Municipalities of Antioquia reached

# El Medellín de las bellas palabras

## Mar Abad\*



➤ \*Socia fundadora  
de Yorokobu y Brands  
and Roses. Periodista.

\*Founding partner of Yorokobu  
and Brands and Roses.  
Journalist.

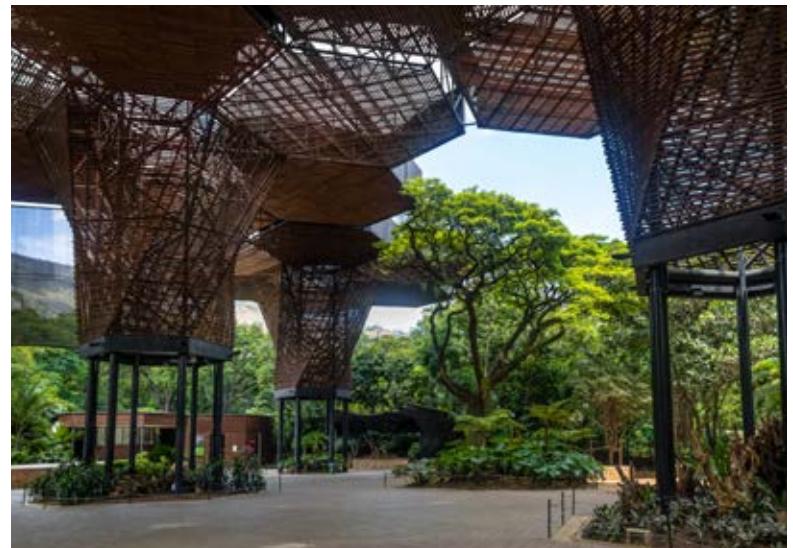
Lo primero que me sorprendió en Medellín fue cómo deslizan sus voces. En su hablar no hincan las jotas como el que mete una tajada al jamón; no arrastran las zetas como el que mete sus zapatos por una ciénaga. El idioma que hasta entonces sentía como propio me pareció rudimentario, tosco, duro como una patata mal cocida. Fueron esos sonidos los que, al principio, me hicieron sentir en Colombia. Después llegaron las palabras. No acostumbra un español a verse envuelto en un lenguaje tan cuidado y delicado. En Medellín sentí que las personas, con sus palabras, te arropan. En sus frases va, junto a muchos significados, esa intención.

Acudí a Medellín para asistir al Festival Gabriel García Márquez. Allí se celebra la que, para mí, es la escuela de escuelas del periodismo. Me asombró la importancia que les dan a las historias, a los relatos trabajados, frente al derroche de letras actual del que no se aprende nada.

Me impactó el lugar. Aquellas jornadas de la más bella cultura transcurrieron en un jardín botánico que no imaginaba en Medellín. Allí llegábamos, cada mañana, en un metro que hacía la ciudad manejable, unida, compacta.

Fue admirable descubrir algunos proyectos ciudadanos. Quedé admirada con el Teatro Pablo Tobón Uribe. Fuimos una noche al debate que hacen en la calle, al caer la noche, frente a las puertas de este precioso edificio. Faltaron sillas. Éramos muchos y la conversación vibraba. Había emoción, ganas, compromiso. Medellín parece querer brotar por todos lados.

También nos conquistó el sabor de la ciudad. En sus platos abundantes, exquisitos, hay un colorido impensable. Y amamos su tinto; el tintico de aroma suave que despierta las mañanas de esta ciudad de dulce hablar que es mucho más que todas las historias, maravillosas, que nos han contado.



▼  
Orquideorama. Jardín Botánico de Medellín.

Orquideorama. Botanical Garden of Medellín.

## The Medellín of the beautiful words Mar Abad \*

The first thing that surprised me in Medellín was how their voices slip. In their speech, they do not swallow the letter jay like when you join with John; do not pronounce the zed like zeros in a number. The language I had felt to be my own seemed rudimentary, coarse, hard as a poorly cooked potato.

Those sounds, at first, made me feel in Colombia but then came the words. It is not customary for a Spanish woman to be involved in such a careful and delicate language. In Medellín I felt that people tuck you in with their words. Their sentences have that intention, along with many meanings.

I went to Medellín to attend the Gabriel García Márquez Festival. It is the celebration of what I consider to be the school of journalism. I was astonished at the importance they give to the stories, the narrative, facing the actual waste of letters from which nothing is learned.

I was amazed. Those days of the most beautiful culture passed in a botanical garden that I could not imagine in Medellín. We arrived there, every morning, in a Metro that made the city manageable, united and compact.

Discovering some citizen projects was amazing. I was amazed by the Pablo Tobón Uribe Theater. We went one night to the debate held in the streets, at nightfall, in front of the doors of this beautiful building; we needed more chairs due to the amount of people and the conversation vibrated. There was emotion, desire, commitment; Medellín seems to want to sprout everywhere.

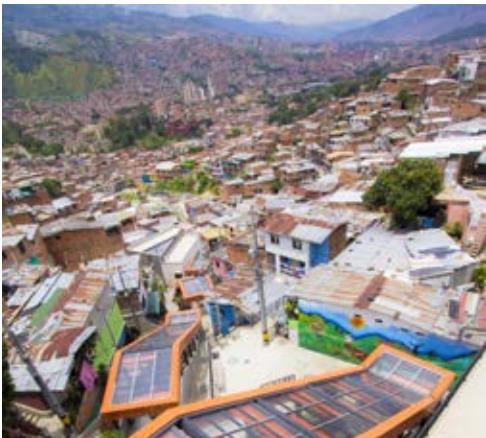
I fell in love with the flavor of the city. Its abundant and exquisite dishes, they have an unthinkable color. And we love its coffee; the sweet aroma that awakens the morning of this city that is much more than all the wonderful stories we have been told.



▼  
Teatro Pablo Tobón Uribe.

Pablo Tobón Uribe Theater.







Medio informativo de la Agencia  
de Cooperación e Inversión de  
Medellín y el Área Metropolitana.

ACI Medellín