

2017 n° 29

USO

d+i desarrollando ideas

LLORENTE & CUENCA



LAS **NUEVAS CIUDADES** QUE
están cambiando el mundo

DESARROLLANDO IDEAS

Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

Desarrollando Ideas es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente. Porque la realidad no es blanca o negra existe Desarrollando Ideas.

UNO

UNO es una publicación de Desarrollando Ideas dirigida a clientes, profesionales del sector, periodistas y líderes de opinión, en la que firmas invitadas de España, Portugal y América Latina, junto con Socios y Directivos de LLORENTE & CUENCA, analizan temas relacionados con el mundo de la comunicación.

Con el apoyo de:



DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN:
Desarrollando Ideas de LLORENTE & CUENCA

CONCEPTO GRÁFICO Y DISEÑO:
AR Difusión

ILUSTRACIONES:
Marisa Maestre

IMPRESIÓN:
naturprint.com

Impreso en España
Madrid, octubre 2017

Desarrollando Ideas no asume necesariamente como suyas las opiniones vertidas en los artículos de los colaboradores habituales e invitados de UNO.

WWW.DESARROLLANDO-IDEAS.COM
WWW.REVISTA-UNO.COM





Todos los derechos reservados.
Queda terminantemente prohibida
la reproducción total o parcial
de los textos e imágenes contenidos
en este libro sin la autorización expresa
de Desarrollando Ideas.

SUMARIO

2017 N° 29

4

QUIÉNES **SON**
LOS **colaboradores**

8

LAS **NUEVAS CIUDADES** QUE
están cambiando el mundo

11

EL **MUNDO** SERÁ UNA
inmensa ciudad

15

DE **VISIÓN A REALIDAD**.
SANTO DOMINGO COMO
LA SÚPER CIUDAD DEL **Caribe**

18

AMÉRICA LATINA ANTE EL RETO
DE LAS **smart cities**

21

LIMA: EL IMPULSO
DE LA **capital peruana**

25

USTO • 1
ENTREVISTA DE SIMON SMITHSON

29

LOS **GRANDES** RETOS
DE LAS **ciudades**

31

MEJORANDO NUESTRA **CALIDAD**
COMO **ciudadanos**

33

PARA SER UNA **CIUDAD GLOBAL**
NO BASTA CON SER **grande**

36

DEMOCRACIA **LÍQUIDA** Y **TECNOLOGÍA**
EXPONENCIAL PARA **transformar** EL MUNDO

39

AMÉRICA LATINA: EL NUEVO
CONTINENTE **inteligente**

43

CIUDADES resilientes

45

LAS CIUDADES DEL **FUTURO**
O EL **futuro** DE LAS **ciudades**

47

EL TURISMO DE **REUNIONES**, IMPORTANTE
APORTE PARA UNA **ciudad competitiva**

50

CIUDADES INTERMEDIAS:
UNA VISIÓN DESDE EL DESARROLLO AGRÍCOLA
DE **América Latina** Y EL **Caribe**

52

CDMX: LOS RETOS Y CLAVES PARA
CONSTRUIR UNA CIUDAD
inteligente PARA SUS CIUDADANOS

57

PREMIOS conseguidos POR **UNO**

58

LLORENTE & CUENCA



José Antonio Zarzalejos

Licenciado en Derecho por la Universidad de Deusto y periodista. Fue director de *El Correo de Bilbao*, secretario general de Vocento y director de ABC en España. Está vinculado a LLORENTE & CUENCA como **Asesor externo** permanente y ha sido director general de la firma en España. Distinguido con varios galardones profesionales, tales como el Premio Mariano de Cavia, el de la Federación de las Asociaciones de la Prensa de España, el Javier Godó de Periodismo y el Luca de Tena. [España]



David Collado

Es **alcalde del Distrito Nacional de República Dominicana**. Miembro del Partido Revolucionario Moderno (PRM), ha sido diputado ante el Congreso Nacional de la República Dominicana. Empresario, mercadólogo y comunicador, lic. en Turismo, egresado de Atlantic University en EEUU. Pionero en temas de emprendimiento, como la iniciativa legislativa “Proyecto de Ley de Emprendimiento e Innovación Empresarial”; precursor y proponente del proyecto de Ley que declara el 12 de noviembre como Día Nacional del Emprendedor Dominicano, entre otras acciones en esa rama. Ha trabajado la promoción de la formación artística para jóvenes e impulsado iniciativas legislativas para el impulso y diversificación del turismo en el país. Ha recibido reconocimientos como joven emprendedor y por sus aportes a la juventud dominicana por parte del Ministerio de la Juventud y la Presidencia de la República en varias ocasiones. [República Dominicana]



Javier Rosado

Es **socio y director general de LLORENTE & CUENCA Panamá**. Durante estos años, Javier ha liderado principalmente proyectos relacionados con comunicación de crisis, comunicación de infraestructuras y comunicación y litigios. Antes de incorporarse a la compañía, fue director de comunicación de la Refinería Gibraltar-San Roque, propiedad de CEPSA, y dirigió la comunicación de Petresa e Interquisa. Previamente, trabajó durante cuatro años para editorial Planeta, y durante más de 6 años como periodista en diferentes medios de comunicación en España, como Cadena Ser, diario Marca, ABC y Agencia EFE. [España]



Raimundo Díaz

Es **director senior del Área Consumer Engagement en LLORENTE & CUENCA Panamá**. Díaz tiene un Máster de Marketing por ESIC y obtuvo un doctorado en Administración de Empresas por la Universidad de Cantabria con la tesis *Innovación abierta y modelos de negocio en ciudades inteligentes*. Ha transmitido sus investigaciones sobre eBusiness y ciudades inteligentes (*smart cities*) tanto en conferencias impartidas en universidades de varios países como en cuatro artículos científicos publicados en revistas académicas indexadas en el JCR. [España]

QUIÉNES **SON** LOS **colaboradores**

Augusto Rey



Es **consultor del BID y regidor metropolitano de Lima**. Abogado con estudios concluidos de maestría en Ciencia Política y Gobierno por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Actualmente es regidor metropolitano de Lima, consultor del Banco Interamericano de Desarrollo en reformas anticorrupción y de integridad pública, Global Shaper del Foro Económico Mundial y miembro del Consejo Directivo de la Escuela de Gobierno de la PUCP. Ha sido candidato a teniente alcalde de la ciudad de Lima y al Congreso de la República del Perú. También se ha desempeñado como consultor en innovación pública, asociado de Miranda & Amado Abogados y asesor de la municipalidad metropolitana de Lima. [Perú]

Jordi Serra del Pino



Es **director de Investigación del Center for Postnormal Policy & Futures Studies**. Serra es un consultor especializado en prospectiva, estrategia e inteligencia. Actualmente, es director de Investigación del Center for Postnormal Policy & Futures Studies y Profesor asociado en Blanquerna (Universidad Ramon Llull) donde coordina un Máster en Seguridad Global e Inteligencia Anticipatoria. También es *fellow* y vicepresidente del Capítulo Iberoamericano de la World Futures Studies Federation. Forma parte del comité editorial de las revistas Futures, World Future Review y Revista IAPEM. Es responsable de numerosos proyectos de prospectiva en Europa y América para administraciones públicas y empresas de sectores como el financiero, energético y transporte. [España]

Daniel Silberfaden



Es **decano de la Facultad de Arquitectura de la Universidad de Palermo**. Silberfaden es arquitecto UBA FAU, decano de la Facultad de Arquitectura UP y profesor titular de Proyecto arquitectura UNLP. Ha sido presidente de la Sociedad Central de Arquitectos. Actualmente, es director de *Documentos Arquis UP*, titular del Estudio Silberfaden Arquitectos y comisario del Pabellón Argentino en las Bienales de Venecia, San Pablo y Londres. Silberfaden ha sido premiado en concursos de Arquitectura y Obra construida. Es autor de libros y artículos con premios por Investigación Editada. [Argentina]

Mónica Ramírez



Es **directora de la Fundación Gilberto Alzate Avendaño**. Ramírez es administradora de empresas del CESA (Bogotá), cuenta con un MBA de la Universidad Bocconi de Milán, Italia. También realizó estudios de Negocios Internacionales en Georgetown University y de Agentes de Cambio Global en la Escuela de Gobierno Kennedy de Harvard. Posee 18 años de experiencia profesional en el sector privado, principalmente en áreas de mercadeo y gerencia de proyectos. Desde organizaciones como Invest in Bogotá y el Australian Trade Commission ha dedicado los últimos 10 años de su carrera a promover Colombia, y más específicamente Bogotá, como destino de inversión extranjera, contribuyendo a mejorar el conocimiento que se tiene sobre el país y la ciudad en el exterior. [Colombia]

Ana Lorenzo



Es **miembro fundador del clúster de innovación social SIC4Change**. Lorenzo es consultora de comunicación estratégica, asuntos públicos y RSC. Miembro fundador del clúster SIC4Change. Con experiencia en sector público, como asesora del Gabinete de Presidencia del Gobierno de España y como jefe de gabinete para España de la Vicepresidencia de Comisión de Asuntos Económicos del Parlamento Europeo. Lorenzo también ha trabajado en el tercer sector, en el ámbito de *think tanks* o en medios de comunicación, como columnista de *Actualidad Económica*. Lorenzo es vicepresidenta de la junta de Alumni de la Universidad de Navarra en Madrid, vocal de la junta directiva de Harvard Kennedy School Spain Alumni Association y vocal del Comité de Nuevas Iniciativas del Club Financiero, entre otras. [España]

Fernando Ayala Ferraro



Es **director general de Indra Colombia**. Ayala obtuvo el título profesional de ingeniero de sistemas en la Facultad de Ingeniería del Uruguay. Nació en la ciudad de Montevideo, Uruguay, el 26 de noviembre de 1963, y es analista en Sistemas de Información. Durante su trayectoria profesional ha estado al frente de proyectos de *utilities* y energía en Filipinas, México y Panamá. Desde 2011, ejerce como director general de Indra Colombia, compañía global en tecnología y consultoría. [Uruguay]

Antonieta Castro-Cosío



Es **investigadora asociada en MDRC (Nueva York)**. Es doctora en Políticas Públicas y Urbanas por la New School de Nueva York. Actualmente es investigadora asociada en el departamento de Comunidades y Trabajadores de Bajos Ingresos en el centro de investigación (*think tank*) MDRC. Sus áreas de investigación incluyen políticas de sustentabilidad urbana, inclusión financiera, y resiliencia social-ecológica, principalmente en comunidades urbanas de bajos ingresos. Anteriormente se desempeñó como directora del Diálogo de Desarrollo Sustentable en la embajada de Reino Unido en México, a cargo de desarrollar la estrategia del programa en las áreas de ciudades sustentables, gobernanza para el desarrollo sustentable, cambio climático, manejo de recursos naturales y consumo y producción sustentable. Tiene licenciatura en Relaciones Internacionales por el Tec de Monterrey y maestría en Gestión del Desarrollo por la London School of Economics. [México]

Gerard Pascal



Es **socio fundador y director de PASCAL ARQUITECTOS**. Nació en Montevideo Uruguay en 1954 y emigró a México en 1972. Pascal es arquitecto por la Universidad Iberoamericana. En 1979, funda junto con su hermano Carlos, Pascal Arquitectos. Ha sido ponente en múltiples conferencias en México, Estados Unidos, China, Europa y Sudamérica. Pascal es miembro de múltiples asociaciones internacionales como la IIDA (International Interior Design Association), AMDI (Asociación mexicana de Diseñadores de Interiores) y SMI (Sociedad Mexicana de Interioristas). Miembro Profesional Asociado de IFI (International Federation of Interior Architects/Designers) y CIDI Fellow member. [Uruguay]



Fundación Medellín Convention & Visitors Bureau

Fundación privada sin ánimo de lucro encargada de la promoción de Medellín como destino turístico en el campo nacional e internacional. [Colombia]

Víctor M. Villalobos



Es **director general del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) (Costa Rica)**. Cuenta con más de 35 años de experiencia en áreas de agricultura y recursos naturales y genéticos. Ha sido profesor, investigador, director de investigación, funcionario internacional, funcionario gubernamental, administrador, negociador y líder de grupos multidisciplinarios de análisis y decisión. Como investigador, impulsó el desarrollo de la biotecnología agrícola en México y el resto del mundo. En México fue subsecretario de Recursos Naturales, y subsecretario de Agricultura de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). [México]

Alejandro Romero



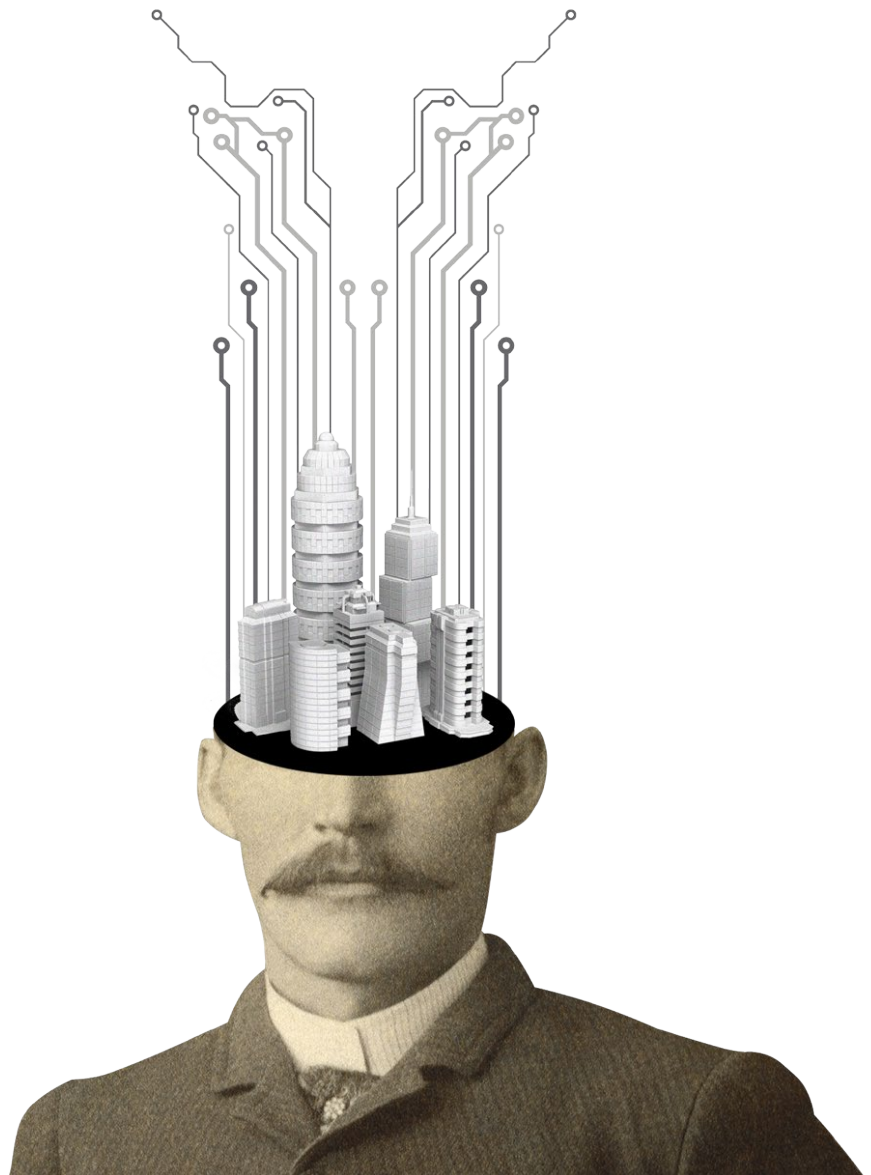
Es **socio y CEO Américas de LLORENTE & CUENCA**. Desde 1997 está al frente del proceso de expansión de la compañía en Latinoamérica iniciando las operaciones de Perú, Argentina, Colombia, Panamá, Ecuador, México y, recientemente, Miami. Romero ha encabezado además los procesos de comunicación de tres de las diez operaciones más importantes de M&A en la región: la venta de las operaciones de BellSouth al Grupo Telefónica, la adquisición por SABMiller del Grupo Empresarial Bavaria y la venta de Grupo Financiero Uno a Citibank. En 20 años ha conseguido posicionar nuestra firma en América Latina como la primera red de comunicación de la región. [España]

Arie Ellstein



Es **director senior del Área Asuntos Públicos en LLORENTE & CUENCA México**. Anteriormente fue presidente ejecutivo de Legix, firma especializada en Asuntos Legislativos. Asimismo, ha colaborado en el área de gobierno y asuntos públicos en empresas como MetLife y en consultorías internacionales de comunicación. Es licenciado en Ciencia Política y Administración Pública, así como en Psicología; además cuenta con una maestría en Ciencia Política por la Universidad de Essex y otra en Economía Política Internacional por London School of Economics. [México]

LAS **NUEVAS CIUDADES** QUE
están cambiando el mundo





José Antonio Llorente

Socio fundador y presidente de LLORENTE & CUENCA / EE. UU. - España

“*Quienes tienen una visión transformadora y pretenden convertir sus ciudades en espacios globales coinciden en que es necesario un plan de desarrollo y colaboración público-privado*

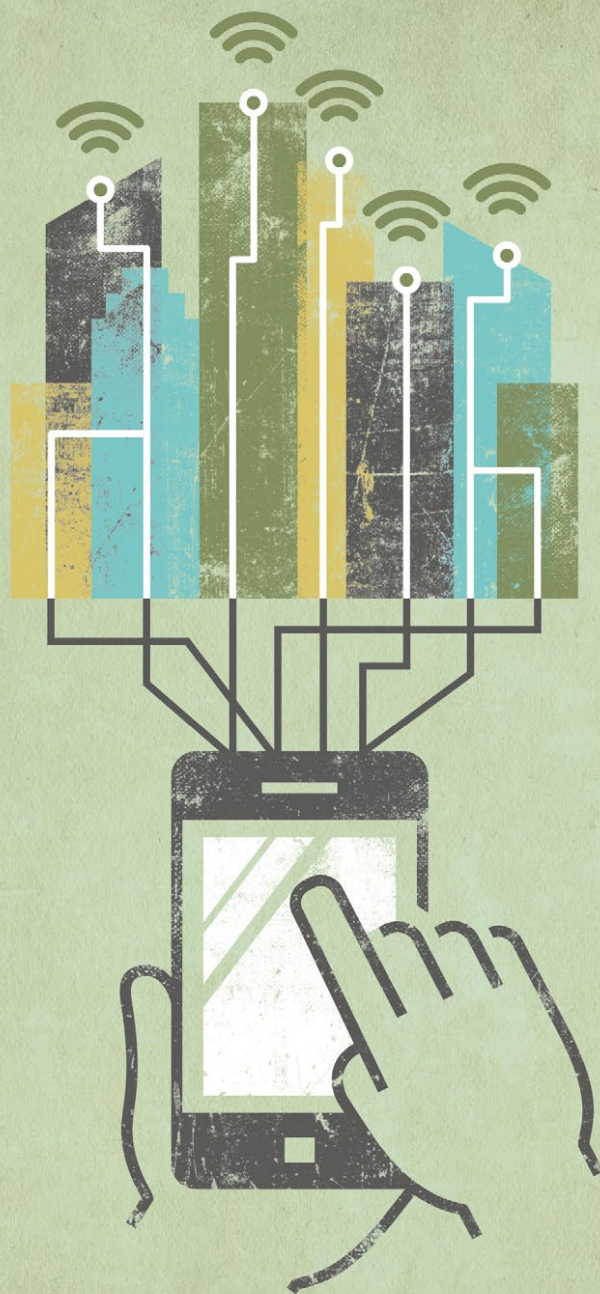
“Estamos volviendo al Renacimiento”. Quien sostiene semejante afirmación no es otro que Simon Smithson, arquitecto y premio Pritzker 2007, en la entrevista que ocupa las páginas centrales de este número. Lo hace refiriéndose a la importancia e identidad que están cobrando algunas capitales del mundo y que, de cumplirse las expectativas de las Naciones Unidas sobre población en las próximas décadas, cambiará la manera en que se estructuran nuestras sociedades. Quienes gobiernen estas megaciudades tendrán que enfrentarse a desafíos de pobreza, inseguridad, contaminación y movilidad a una escala mucho mayor a la que estamos acostumbrados. Es en este contexto donde conceptos como *smart cities* (ciudades inteligentes) o ciudades globales cobran especial relevancia. El concepto abarca mucho más que la simple digitalización de las ciudades, implica un cambio estructural de cómo se vive en éstas, tal y como apunta uno de nuestros colaboradores, en donde cobran especial importancia indicadores como la calidad de vida, el decrecimiento, la resiliencia y la felicidad, entre otros. Asimismo, la necesidad de apostar por energías renovables que favorezcan la sostenibilidad y la reducción del consumo de recursos naturales son también retos imprescindibles que deben ser abordados en los próximos años si se quiere gestionar a tiempo el gran fenómeno de las ciudades globales.

Quienes tienen una visión transformadora y pretenden convertir sus ciudades en espacios globales coinciden en que es necesario un plan de desarrollo y colaboración público-privado, con el fin convertir las ciudades en espacios modernos donde la cultura, la tecnología, la movilidad, la seguridad, la salud, la conectividad y la economía sean pilares de crecimiento.

Como también se apunta en este número, la economía colaborativa y la participación ciudadana, que ya están dando forma a nuestra sociedad, tendrán cada vez más presencia en las ciudades del futuro, lo que otorga a la comunicación un papel fundamental para gestionar con éxito estas megaciudades.

La importancia de tener una visión estratégica es vital para construir una base sólida y atemporal. Asimismo, no se puede perder de vista el concepto de sostenibilidad, la capacidad de generar desarrollo e innovación desde la responsabilidad, y tampoco la diversidad cultural, así como la convivencia entre la tradición y la modernidad. Por ello, todos los pilares nombrados anteriormente solo serán efectivos y transformadores en la medida en que estos tengan la capacidad de ser sostenibles a largo plazo.

En este número analizamos todas estas variables con el fin de continuar el debate ya iniciado sobre este asunto. Además, lo hacemos desde diferentes perspectivas y contamos con colaboraciones muy diversas para poder crear un marco que posibilite un contexto y a la vez una reflexión sobre este fenómeno que ya ha comenzado a cambiar nuestra manera de vivir.



EL **MUNDO** SERÁ UNA *inmensa ciudad*



José Antonio Zarzalejos

Periodista, exdirector de ABC y El Correo / España

Anotemos estas cifras: Tokio tiene 38 millones de habitantes y es la metrópoli más poblada del mundo. Le siguen Nueva Delhi con 27, Seúl con 25, Shangai con 24, Bombay con 23, Ciudad de México con 22, São Paulo, con 21, Pekín con 21 también, Osaka con 20 y Nueva York, igualmente con 20 millones de habitantes. Son las ciudades más grandes del planeta. Algunas cifras más: en 2015 había en el mundo 28 urbes con más de 10 millones de residentes, de las cuales 16 se localizan en el continente asiático. En Hong Kong se han construido más de 6 mil rascacielos con más de 20 pisos, superando la Bionic Tower los mil metros de altura. En Ciudad de México circulan al día 5 millones de vehículos, Berlín tiene una densidad de 3.837 habitantes por kilómetro cuadrado y Bombay 23.989. En las ciudades de Estados Unidos hay 30 millones de plazas de garaje y el récord de construcción de un rascacielos de 57 pisos se registró en China: solo se demoró 19 días en su ejecución completa.

Todas estas cifras son sumandos de un resultado total tan revolucionario como inquietante: en solo tres décadas el 70 % de la población del mun-

“*Las ciudades se alzarán como las grandes interlocutoras de los Estados, impulsarán la economía digital-colaborativa, serán todavía más que hoy hegde cities (centros de inversión) y smart cities (ciudades inteligentes), concentrarán por completo las manifestaciones culturales e impulsarán los nuevos empleos*

do (6.400 millones) vivirá en entornos urbanos y las zonas rurales se quedarán vacías, grandes espacios desocupados solo utilizados como granero de las ciudades en una agricultura tecnificada e intensiva. La ciudad es ya, y lo será más aún en los próximos años, el gran actor político y tecnológico del siglo XXI y, por lo tanto, el poder estará allí donde se den grandes concentraciones demográficas. Las ciudades se alzarán como las grandes interlocutoras de los Estados, impulsarán la economía digital-colaborativa, serán todavía más que hoy hegde cities (centros de inversión) y smart cities

(ciudades inteligentes), concentrarán por completo las manifestaciones culturales e impulsarán los nuevos empleos (especialistas en robótica, analistas de ciberseguridad, científicos en el ámbito de la inteligencia artificial, ingenieros de plataformas, arquitectos de cloud, expertos en innovación urbana y técnicos de impresión en 3D, entre otros).

Las transformaciones serán —comienzan a serlo— realmente revolucionarias. La movilidad como gran problema del presente se solventará con la demonización del vehículo privado, que dejará su espacio al transporte público con tecnología

híbrida y eléctrica en superficie y mayores redes de suburbanos y tranvías. Se producirá definitivamente la eclosión de la bicicleta, tanto por limpieza y rapidez, como por necesidades sanitarias, como medio para vencer el sedentarismo y las enfermedades con que se asocia. La peatonalización hará que las ciudades sean para las personas y se crearán avenidas de paseo y no de coches. Serán ciudades con cobertura universal de wifi y se podrá trabajar en la calle porque amplias zonas urbanas serán cubiertas para protegerlas de las lluvias y dotadas de calefacción para combatir las bajas temperaturas. Todo será más limpio porque esas grandes urbes han de ser sostenibles, y al servicio de ese objetivo se pondrá una tecnología que utilizará la robotización hasta extremos que quizás ahora no llegamos a suponer.

Según las conclusiones del foro inaugural de la Fundación Norman Foster, en mayo de este año en Madrid, habrá que construir ciudades para más de mil millones de personas en los próximos 25 años, especialmente en África y Asia en espacios que ahora carecen, incluso, de acceso a agua potable y saneamiento. En ambos continentes, cincuenta personas por hora se mudan del campo a la ciudad. Los arquitectos, los sociólogos y los científicos, lejos de considerar esta gran migración como una tragedia, la están encarando como un enorme desafío, sirviéndose de la tecnología y las nuevas herramientas de gestión. Porque la ciudad se configura como un ámbito en el que todas las capacidades colectivas e individuales pueden ser desarrolladas. Desde una empleabilidad más sofisticada hasta una ampliación extraordinaria de la esperanza de vida gracias a los equipamientos sanitarios. Las ciudades más degradadas se recuperarán como lo hizo la ciudad colombiana de Medellín y, en otra medida, como Bogotá, ambas ejemplo de una nueva sostenibilidad por la construcción de ciclovías, sistema de tránsito rápido y limpio, bibliotecas, escuelas y hospitales.

“Habrá que construir ciudades para más de mil millones de personas en los próximos 25 años, especialmente en África y Asia, en espacios que ahora carecen, incluso, de acceso a agua potable y saneamiento. En ambos continentes, cincuenta personas por hora se mudan del campo a la ciudad

Esta transformación no se producirá solo en ciudades degradadas o grandísimas conurbaciones latinoamericanas y asiáticas. Las grandes ciudades europeas han abordado extraordinarios planes de reformulación de su desarrollo. En Londres, King's Cross será el mayor núcleo de comunicaciones de la capital británica, Canary Warf ha regenerado la zona portuaria y Nine Elms será pronto un distrito financiero, residencial y comercial de la urbe, haciendo de una zona altamente degradada un espacio de primera categoría. En París, La Défense ha prolongado los Campos Elíseos y ha creado un centro de negocios de más de tres millones de metros cuadrados. Ámsterdam también ha rehabilitado en Zuidas más de un millón y medio de metros cuadrados para oficinas y viviendas. Milán tiene su gran logro en Porta Nuova que enlaza tres barrios, antes bloqueados entre sí, convirtiéndose en un nuevo distrito de usos mixtos. Mission Bay, en San Francisco, ha dejado de ser un espacio de playas ferroviarias y lo ha ganado para la universidad, los laboratorios de biotecnología y centros oncológicos. En Nueva York, Hudson Yards es el mayor proyecto inmobiliario privado de la historia de la ciudad que reconvierte una zona de Manhattan antes dedicada a usos industriales. Proyectos muy similares pueden registrarse en Melbourne o en Sidney. Y Berlín, con Potsdamer Platz, se ha convertido en ejemplo de urbanismo recreator de las mejores identidades de las grandes ciudades.

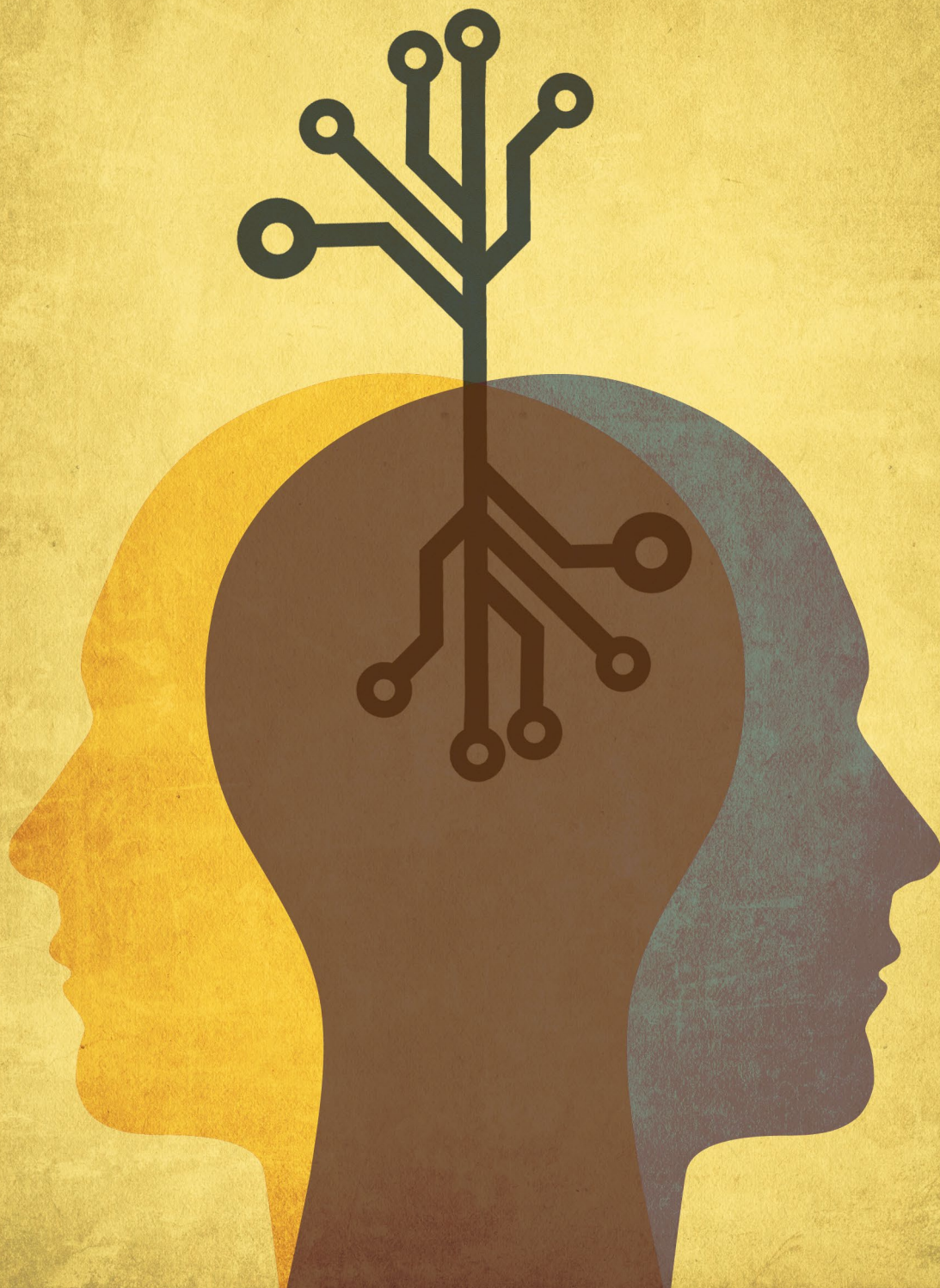
Madrid, según los arquitectos que han diseñado el plan maestro de la operación Distrito Castellana Norte, Richard Rogers y Simon Smithson, “dirá al mundo que ha vuelto” porque rehabilitará la zona norte de la ciudad, más de tres millones de metros cuadrados. Será un desarrollo compacto y denso, más funcional y barato, pero humano, con infraestructuras, espacios verdes, oficina de alto *standing* y viviendas tanto de precio libre como intervenido por la Administración. Será un pulmón para la capital de España, una inmensa prolongación del Paseo de la Castellana que creará un increíble espacio de convivencia de usos y servicios con capacidad para reponer a la ciudad de sus actuales carencias y, sobre todo, de recuperar la ilusión por la urbe como ocurrió en Barcelona con los Juegos Olímpicos de 1992, o con Londres con los de 2012.

¿Todo tan bonito y risueño? Ni mucho menos. La lectura del ensayo de Sergio del Molino *La España vacía*; o *La destrucción de la ciudad* de Juanma Aguilles; o *La ciudad del siglo XXI. Conversando con Bernardo Secchi*; *La España de las ciudades. El Estado frente a las sociedades urbanas*, de José María Martí Font; *Smart cities. Una visión para el ciudadano*, de Marieta del Rivero; o *Ciudades para un pequeño planeta*, de Richard Rogers y Philip Guuchdjian sugieren grandes y graves problemas sociales e ideológicos. El social remite a la convivencia en espacios densos y complejos que hay que humanizar y a los que hay que restar esas energías negativas potencialmente destructivas. Las cuestiones ideológicas son aún más serias. Una izquierda supone que una parte de su lucha política consista en limitar la urbanización, lo mismo que acotar el libre comercio porque las ciudades fomentan “la lógica liberal y neocapitalista”. Por otra parte, los compartimientos políticos de los urbanitas son diferentes a los de los ciudadanos rurales. Se ha comprobado en Gran Bretaña. El 60 % de los londinenses votaron contra la salida del Reino Unido de la Unión Europea mientras en el conjunto del país ganó el *leave*. En Estados

Unidos es también claro que el liberalismo de las grandes ciudades resulta extraordinario. Donald Trump no ganó en ninguna ciudad de más de un millón de habitantes. En Manhattan solo le votó el 10 % y en Washington el 4,1 %. En París, arrasó en mayo Emmanuel Macron y Marine Le Pen nunca ha superado en la capital de Francia el 10 % de los votos.

Todo el mundo tiende a ser una enorme y gran ciudad. El reto consiste en gestionarla, en no olvidar las zonas rurales y tecnificarlas, y dotarlas de servicios, y reducir drásticamente el distanciamiento cultural y la confrontación ideológica. No se pueden detener los turbiones de la historia. Como ha escrito el autor de *La España vacía* y lo ha hecho con gran acierto: “El mundo actual es urbano, no solo en términos demográficos y de geografía política, sino en su concepto”.

“Una izquierda supone que una parte de su lucha política consista en limitar la urbanización, lo mismo que acotar el libre comercio porque las ciudades fomentan “la lógica liberal y neocapitalista”. Por otra parte, los compartimientos políticos de los urbanitas son diferentes a los de los ciudadanos rurales



DE *VISION* A *REALIDAD*.

SANTO DOMINGO COMO LA SÚPER CIUDAD DEL *Caribe*



David Collado

Alcalde del Distrito Nacional de República Dominicana / República Dominicana

Es 21 de agosto de 2030. Salgo de una reunión en la Ciudad Colonial y me dirijo al vehículo, camino a la casa. Cambio de opinión. Dejo mis cosas, cierro el carro y salgo a caminar. Estoy absorto en la energía de la Ciudad Colonial. Empiezo a caminar por la calle El Conde, que hoy en día reúne tiendas de las más famosas marcas dominicanas e internacionales, restaurantes y cafés, boutiques y galerías de arte; además de oficinas de grandes empresas y startups locales. Observo a la gente. Veo turistas fascinados por la belleza de la ciudad, su cultura, la amalgama de sabores y costumbres. Veo a los capitaleños relajados, sonrientes y acogedores, felices de tener a tantos extranjeros como huéspedes. Veo muchas bicicletas y menos carros que hace algunos años atrás. Estoy escuchando hablar español, inglés, francés y muchos otros idiomas. Veo rostros con rasgos africanos, asiáticos y europeos. Respiro un aire de un Santo Domingo completamente diferente, hoy una ciudad donde los jóvenes de todo el Caribe están soñando en llegar, algunos para estudiar, otros para trabajar, otros para abrir su startup, otros para entrenar para los Juegos Olímpicos. Santo Domingo se ha ganado el nombre de la capital del Caribe, es hoy un centro económico, una ciudad que ha atraído grandes empresas y grandes cere-

“ Respiro un aire de un Santo Domingo completamente diferente, hoy una ciudad donde los jóvenes de todo el Caribe están soñando en llegar, algunos para estudiar, otros para trabajar, otros para abrir su startup, otros para entrenar para los Juegos Olímpicos

bro, una ciudad que combina historia con modernidad, una ciudad que ha sabido preservar su identidad, y que se ha enriquecido acomodando nuevas culturas y acentos de todas las islas caribeñas. Santo Domingo es hoy una ciudad organizada, fluida, una ciudad donde el ser humano es el centro de atención, que vela por la calidad de sus vidas, dándoles la comodidad de respirar aire fresco, sentirse seguros, tener opciones para salir, relajarse o practicar deportes, un lugar que les ofrece

oportunidades económicas, una ciudad que resuelve los desafíos, una de las 5 más innovadoras de América Latina.

De vuelta al presente. Hoy en día, 21 de agosto de 2017, Santo Domingo se ve muy diferente y trae consigo muchos retos y responsabilidades para el nuevo equipo que está en la Alcaldía y que tiene como misión transformar esta visión de ciudad en una realidad. Hoy es una urbe que requiere de muchos esfuerzos para llegar a ser una ciudad normal, mientras que en paralelo nos desafía a trabajar para avanzar rápido hacia su futuro. Es una ciudad que ha heredado grandes problemas de infraestructura, de uso del suelo, poco amigable, con calles que celebran más los carros que a los ciudadanos; un lugar que lleva en el aire la

ansiedad de cambio de su gente, que se ha desarrollado sin una visión de futuro, sin un planeamiento, sin tomar en cuenta el medio ambiente, una ciudad que ha ignorado sus tesoros en vez de transformarlos en oportunidades, como por ejemplo los más de 10 kilómetros de cinta costera o su Ciudad Colonial. Pero es nuestra ciudad y tiene todo el potencial para convertirse en una ciudad vivible, compacta, resiliente, sostenible, equitativa y emprendedora, abierta y llena de oportunidades para sus residentes y ciudadanos extranjeros, como capital del Caribe.

CAMINO AL FUTURO

Son tres dimensiones principales a las que estamos apuntando para convertir a Santo Domingo en la Super Ciudad - Capital del Caribe: su potencial económico, la gestión y la urbanización, la conectividad. Para maximizar su potencial económico estamos buscando poner la iniciativa privada y el Gobierno central en la misma página con relación al camino hacia dónde va la ciudad, que sea posible la optimización de los recursos invertidos por ambos, así como la manutención de su crecimiento. Como proyectos estamos viendo el fomento de la actividad turística en la ciudad de Santo Domingo; la conexión del centro económico de la ciudad (Zona Metropolitana) con el centro histórico y cultural (Ciudad Colonial) a través del Malecón, atrayendo tráfico de personas y fluidez,

“Tiene todo el potencial para convertirse en una ciudad vivible, compacta, resiliente, sostenible, equitativa y emprendedora, abierta y llena de oportunidades para sus residentes y ciudadanos extranjeros, como capital del Caribe

“El impulso de un cluster educacional como un pilar para el constante desarrollo de la ciudad a través de la innovación tecnológica [...] ampliando la inclusión social y digital, y ofreciendo más oportunidades

a la vez que se fomenta la actividad económica en un área noble de la ciudad que está siendo subutilizada y que tiene enorme potencial debido a su historia, belleza natural e infraestructura ya existente; la creación de un plan de cooperación entre empresarios y la Alcaldía para desarrollar las opciones de entretenimiento y comercio en el Malecón, incrementando la actividad económica y, como consecuencia la valorización inmobiliaria; la creación de centros de desarrollo tecnológico en áreas estratégicas de la ciudad, comunicadas con zonas que deberán pasar por un proceso de remozamiento urbano, igual que los esfuerzos para ayudar a los inversionistas extranjeros a encontrar oportunidades de negocios en Santo Domingo a través de la tecnología y de acuerdos con alcaldías de otras ciudades.

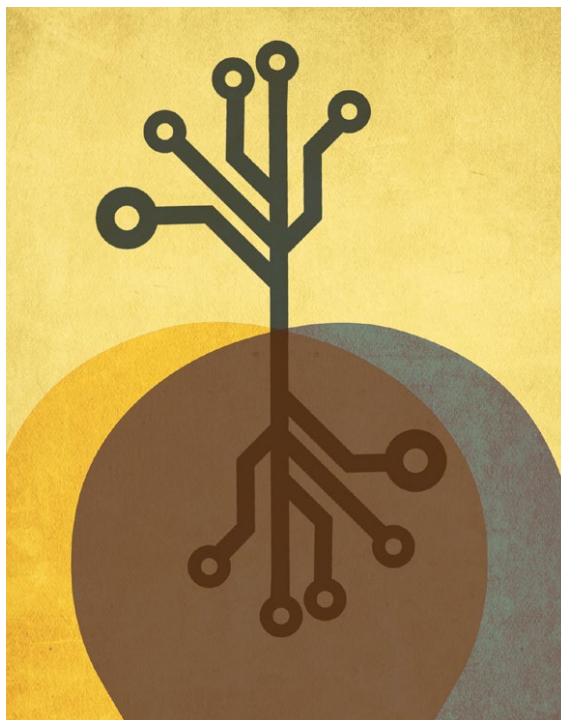
La expansión de Santo Domingo debe contener el componente de un muy buen planeamiento ofrecido a través del liderazgo de las Alcaldías y con la finalidad de garantizar que en el proceso de evolución las aristas como vivienda, comercio, transporte público, tráfico de vehículos, servicios, seguridad y salud estén armónicamente integrados y convergentes según un plan común de ordenamiento territorial (POT), que está en proceso de desarrollo. Trabajamos desde hace un año en la organización de la ciudad, en mejorar la seguridad, en incrementar las opciones de movilidad urbana, en la creación de normas para construcciones y actividad económica en las diferentes zonas del Distrito Nacional con el objetivo de hacer de Santo Domingo una ciudad para disfrutar, una ciudad inclusiva y abierta a toda la región,

estudiando cómo convertimos a los ciudadanos en guardianes de la ciudad, cómo podemos deshacernos de los malos hábitos para dar espacio a los nuevos, haciendo del cuidado del medio ambiente una prioridad.

“Hacer de Santo Domingo una Súper Ciudad es una tarea de cooperación por el desarrollo de la sociedad en diferentes aspectos y que requiere que empresarios, Gobierno y población se unan alrededor de este reto buscando el éxito común que beneficiara a todos

De qué manera la ciudad que se está desarrollando de forma tan rápida y estructurada se esté preparando para expandirse hacia otras latitudes, hacia ciudadanos de otros países, información, mercancías y productos es un tema de conectividad que requiere de la colaboración del gobierno central y del sector privado. Un aeropuerto desarrollado al nivel de hub de la región, el impulso de un cluster educacional como un pilar para el constante desarrollo de la ciudad a través de la innovación tecnológica, igual que la implementación de planes de incentivo para atraer negocios socialmente responsables, ampliando la inclusión social y digital, y ofreciendo más oportunidades. El uso de la tecnología como principal soporte para la integración población-ciudad, logrando desarrollar una gestión orientada por datos y ofrecer mejor servicios a los ciudadanos, y a los negocios, y crear un ambiente atractivo para los ciudadanos extranjeros, que buscan estudiar, invertir o entretenerse, son apenas algunos tópicos de enfoque en los próximos años.

Hacer de Santo Domingo una Súper Ciudad es una tarea de cooperación por el desarrollo de la sociedad en diferentes aspectos y que requiere que empresarios, Gobierno y población se unan alrededor de este reto buscando el éxito común que beneficiara a todos. La visión existe, igual que el plan y el desempeño de un equipo que hace un año asumió la administración de la ciudad buscando ajustarle los patrones culturales e implementar acciones que trasciendan un mandato e impacten en su futuro para ganarle el lugar de capital del Caribe y una gran ciudad del mundo.



AMÉRICA LATINA ANTE EL RETO DE LAS *smart cities*



Javier Rosado

Es socio y director general de LLORENTE & CUENCA Panamá / España

Raimundo Díaz

Director senior del Área Consumer Engagement en LLORENTE & CUENCA Panamá / España

América Latina es el área en desarrollo con mayor tasa de urbanización del planeta, y la tendencia estimada por Naciones Unidas indica que, en 2050, el 90 % de su población habitará en ciudades¹. Todo un desafío para los Estados, que aún no han logrado resolver los grandes retos de estas inmensas aglomeraciones urbanas, que son la pobreza, la inseguridad, la contaminación y la movilidad.

La propagación del concepto de *smart city* (ciudad inteligente, en español) ha llevado a muchos a buscar la solución a los retos de las ciudades en la tecnología. Efectivamente, históricamente la tecnología ha sido esencial en el progreso social, así fue que la máquina de vapor originó la revolución industrial y la aparición de las clases medias. Sin embargo, por sí sola la tecnología no otorga la solución a los retos mencionados. Es más, tal vez ya existan soluciones tecnológicas efectivas para eliminar la pobreza, reducir la desigualdad, controlar la contaminación y racionalizar la movilidad y, sin embargo, los problemas permanecen. Parece que la ausencia de solución se justifica, por tanto, por motivos no tecnológicos.

“*La ciudad, entendida como un proyecto de convivencia en un territorio, es inteligente cuando las condiciones de vida de sus ciudadanos son óptimas*”

Los tecnólogos, probablemente de manera interesada, han impuesto un relato de la ciudad inteligente determinado por indicadores de desempeño en la gestión de servicios municipales. Afirmar que una ciudad es inteligente por el hecho de utilizar las nuevas tecnologías

para gestionar procesos de servicios municipales es reduccionista. La ciudad, entendida como un proyecto de convivencia en un territorio, es inteligente cuando las condiciones de vida de sus ciudadanos son óptimas. Filósofos, arquitectos y comunicadores deberían sumarse a la tarea de diseñar la ciudad para reconducir la dirección que la corriente de opinión sobre el modelo gestión pública está tomando últimamente. Así, dentro del campo de estudio de las *smart cities* se escucharían más conceptos como calidad de vida, resiliencia, decrecimiento e incluso felicidad. Algunos investigadores han elaborado *rankings* de ciudades inteligentes que ya tienen en cuenta este punto de vista, tales como el nivel educativo o la esperanza de vida, pero en la mayoría de los métodos publicados prevalecen los indicadores tecnológicos.

La oportunidad para Latinoamérica que puede traer la popularidad de las *smart cities* se encuentra en que la gestión urbana se ha convertido en un tema de debate recurrente. Desde hace un lustro, la ciudad inteligente es objeto de análisis en congresos empresariales, un creciente número de artículos

¹ Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat. World Population Prospects.

científicos y encuentros de gestores municipales, la entradas en Google del concepto han crecido exponencialmente, y aún más, la aparición de *rankings* de ciudades ha acarreado que hasta los alcaldes se sientan obligados a competir por llevar a su ciudad a la cima de las ciudades “inteligentes” y no caer en el hoyo de las ciudades “tontas”. Para los individuos, la ciudad es el principal espacio de interacción social legalmente constituido, de su buen funcionamiento dependen la mayoría de factores que condicionan su calidad de vida. El establecimiento en América Latina de una conversación profunda sobre gestión municipal debería redundar en un perfeccionamiento de la provisión de servicios públicos y una mejora de la convivencia.

La ciudad inteligente se clasifica en seis categorías²; a saber, gobierno inteligente, medio ambiente inteligente, economía inteligente, movilidad inteligente, ciudadanos inteligentes y modo de vida inteligente. Latinoamérica presenta espacio de mejora en todas ellas y también tiene modelos en los que otras regiones del planeta deben fijarse.

El primero, el “gobierno inteligente” hace referencia a la oferta de servicios electrónicos, así como las medidas y políticas que facilitan la transparencia y la participación ciudadana en la toma de decisiones. La mayoría de países latinoamericanos se encuentran atrasados en cuanto a la adopción de la administración electrónica en relación a Europa y Norteamérica, con la excepción de Colombia y Chile, que presentan desarrollos avanzados, al menos a nivel de administraciones nacionales. Una mayor inversión en administración electrónica se hace conveniente en la región y redundaría a largo plazo en ahorros de costes, tanto para la propia administración pública como para el sector privado. Además, la puesta en marcha de iniciativas que fomenten la participación ciudadana redundaría en un fortalecimiento de las instituciones. En la región existen casos de estudio

“ *La oportunidad para Latinoamérica que puede traer la popularidad de las smart cities se encuentra en que la gestión urbana se ha convertido en un tema de debate recurrente*

como Porto Alegre, que en 1988 se convirtió en la primera gran ciudad mundial en establecer los presupuestos participativos. Además, hay proyectos innovadores más recientes como la plataforma tecnológica Mudamos.org para votar proyectos de ley en Brasil. También cabe destacar que Brasil y, sobre todo, México ocupan lugares destacados en el índice de datos abiertos (Open Data Barometer) de la World Wide Web Foundation.

Por su parte, el “medio ambiente inteligente” se sustenta en la reducción del impacto medioambiental y las medidas de eficiencia energética. En la región se da la paradoja de contar con los mayores pulmones verdes del planeta y, simultáneamente, sufrir altas dosis de contaminación en las megaciudades. Medellín es un caso de estudio internacional por la planificación urbana liderada por sus tres últimos alcaldes, consistente en impulsar sistemas medioambientalmente eficientes de transporte y sensibilizar a la sociedad sobre la protección del medio ambiente. La asesoría del BID a ciudades de tamaño mediano como Cuenca (Ecuador), Trujillo (Perú) o Montevideo (Uruguay) también ha sido el origen de una transformación en la gestión del medio ambiente urbano. No obstante, los líderes municipales regionales aún tienen pendiente dar un impulso enérgico y duradero al uso de energías renovables, la reducción de consumo de recursos naturales y la mejora de la fiabilidad de suministro de las redes de distribución de energía, agua y saneamiento.

En lo referente a la “economía inteligente”, las diferencias entre países son pronunciadas. Por un lado, la productividad se basa eminentemente en salarios

² Smart cities Ranking of European medium-sized cities. Giffinger et al. (2007).

bajos y es difícil encontrar ejemplos de innovación empresarial a nivel de toda una ciudad. Es preciso fortalecer los sistemas de investigación e innovación para que contribuyan al desarrollo de todo el ecosistema urbano. Por el otro lado, en una región en la que solo Chile y Panamá ocupan uno de los 50 primeros lugares en el índice de competitividad global, es evidente la necesidad de poner en marcha reformas para aumentar la productividad y ejecutar políticas que favorezcan el desarrollo de empresas innovadoras con visión internacional.

La movilidad se ha convertido en uno de los problemas de las megaurbes latinoamericanas debido a las insuficientes infraestructuras y sistemas de transporte público, a la explosión del uso del vehículo privado y a la falta de voluntad política de normativizar. Los ejemplos de Bogotá, con la puesta en marcha del Transmilenio y las normativas promulgadas con el fin de descongestionar el tráfico, sobre todo de Curitiba (Brasil), con un sistema de transporte innovador, son ejemplos que otras grandes ciudades deberían tomar en cuenta. Modelos de negocio innovadores surgidos de las nuevas tecnologías podrían facilitar la financiación de estas infraestructuras.

El alcance de la educación³ es uno de los más destacados avances de la región en el presente siglo, lo mismo que el reconocimiento y apoyo a las etnias más desfavorecidas en ciudades como Río de Janeiro. Una nueva generación de “ciudadanos inteligentes” de mente abierta y comprometidos con la mejora de su comunidad representa hoy la esperanza de un futuro prometedor en Lima, Bogotá o Quito. Continuar incentivando la educación y la inclusión digital es esencial para crear un ecosistema próspero.

Buenos Aires y Ciudad de México son hervideros culturales. El turismo no para de aumentar en Ciudad de Panamá y San José de Costa Rica. El índice

“La colaboración entre los distintos actores del ecosistema [...] hará que las ciudades avancen más rápido en el reto de ser smart, entendida la palabra como el aquello que la convierta en auténtica

de calidad de vida en las ciudades latinoamericanas ha crecido en este siglo de manera sostenida. No obstante, persisten problemas graves como la inseguridad o la deficiencia de los servicios de salud que podrían solucionarse mediante el uso de las nuevas tecnologías. Un caso paradigmático es el Centro de Operaciones de Río de Janeiro, que se instaló en previsión de los dos macroeventos deportivos que acogería la ciudad en 2014 y 2016, y que es probablemente el sistema tecnológico de seguridad más completo y avanzado en el mundo.

La tecnología debe contribuir a solucionar los retos básicos y recurrentes en la región y, además, los específicos de cada territorio porque las ciudades precisan tener su propia personalidad. Por un lado, la diferenciación es la manera de competir por inversiones, talento y otros tipos de recursos; por el otro, la personalidad de la ciudad es el resultado de la libre participación de los ciudadanos en la toma de decisiones sobre el futuro del proyecto compartido en el cual viven.

La visión amplia de la ciudad inteligente, que identifica la oportunidad para Latinoamérica en el debate que se ha generado en torno a la gestión municipal, y no pone su único foco en la tecnología, requiere activar el ecosistema para lograr el objetivo de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. La colaboración entre los distintos actores del ecosistema (gobiernos, empresas, investigadores, tercer sector y ciudadanos) hará que las ciudades avancen más rápido en el reto de ser smart, entendida la palabra como el aquello que la convierta en auténtica.

³ Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015. Unesco. P. 136.



Augusto Rey

Consultor del BID y regidor metropolitano de Lima / Perú

LIMA: EL IMPULSO DE LA *capital peruana*

Durante la última década, Lima escaló diecinueve puestos en el *ranking* de las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina, que es elaborado anualmente por la revista *América Economía*. Pasó de estar en el puesto veintisiete en 2006 a ubicarse en la octava posición en 2016. Los Juegos Panamericanos 2019 se celebrarán en la capital peruana y en los últimos años esta ciudad recibió con bastante éxito eventos que atrajeron la atención del mundo entero, como el Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico y una de las cumbres mundiales sobre cambio climático más importantes en los últimos tiempos: la COP20. Para una ciudad como Lima, que hace poco más de una década no tenía presencia en ese radar internacional, estos son honores que no deberían pasar desapercibidos.

Este nuevo espíritu de confianza y adhesión podría encontrar explicación en el crecimiento de la economía peruana de los últimos años, el boom de la gastronomía, la próxima construcción de nuevas líneas del metro, la promesa de una reforma que modernizará el transporte público, los proyectos de infraestructura en ejecución o el mayor número de empresas globales que llegan a instalarse a la ciudad, pero todas esas razones juntas son insuficientes para comprender la real dimensión de lo que hay detrás de este despertar internacional.

“Esa diversidad resulta de un país de contrastes y profundamente multicultural que vivió un proceso de migración y urbanización radical que aún deja resaca

Lima es una ciudad que construye sus bases desde una energía interna efervescente que ha sido y sigue siendo condición previa y esencial de esos logros y nuevas posibilidades.

CIUDAD DIVERSA

Definir Lima en pocas palabras es una tarea arriesgada que difícilmente resultaría siendo precisa. La capital peruana es en simultáneo varias ciudades que al entrelazarse logran una mezcla de culturas, experiencias y ambiciones que resultan en un universo con vida, y espíritu propio. Lima es la tradición criolla, los huaynos andinos, el tacacho de la selva, la humedad que penetra desde el Océano Pacífico, los cerros que anuncian el ingreso a la sierra, el patrimonio arqueológico que sobrevive a la expansión urbana, la herencia colonial que se manifiesta en la arquitectura de su centro histórico y la modernidad vertiginosa que redefine todo a su paso. Lima es todo eso combinado y mucho más.

Esa diversidad resulta de un país de contrastes y profundamente multicultural que vivió un proceso de migración y urbanización radical que aún deja resaca. En pocos años, Perú pasó de ser un país en el que predominaba la población rural a uno en el que la mayoría de sus habitantes vive en ciudades: mientras en 1940 menos del 35 % vivía en ellas,

actualmente el 75 % lo hace. De hecho, más de la mitad de los treinta millones de peruanos vive en las principales quince ciudades del país y un tercio lo hace solo en Lima.

Ningún fenómeno ha cambiado tanto el rostro de la capital peruana como ese proceso de desplazamiento que involucró a millones de personas y derivó, en palabras del antropólogo José Matos Mar, en un desborde popular: en 1940 Lima tenía 600.000 habitantes, un par de décadas después ese número se había triplicado y en la actualidad ya son aproximadamente 10.000.000. Uno de los cambios centrales, gestados desde la mitad del siglo pasado con la llegada a la capital de peruanos desde la provincia, los Andes y la selva, fue la urbanización que comenzó a desarrollarse de forma acelerada, desordenada, inorgánica y ausente de toda planificación. Lima cambió para siempre. La ciudad fue desbordada en todo sentido y la forma en que los migrantes se asentaron en la ciudad terminó por reconfigurar las relaciones económicas, sociales, políticas y culturales que en la actualidad podemos ver en sus calles, escuchar en su música y saborear en sus platos que van conquistado las cocinas del mundo entero.

CIUDAD MODERNA

Los nuevos limeños que inicialmente se instalaron con dificultad en la periferia de la capital en busca de un mejor futuro, hoy no solo son ciudadanos que exigen con razón justa el respeto de todos sus derechos, sino que son ejemplo de innovación y, en muchos casos, los principales generadores de empleo. Se convirtieron en el motor de una economía que hoy ilumina los principales emporios comerciales. Fueron personas que impulsadas por un capitalismo popular trabajaron y se capacitaron para definir el nuevo perfil de la ciudad.

Ello generó que el crecimiento de la metrópoli venga acompañado de un proceso de descentralización que ha derivado en la creación de distintos centros de desarrollo. Si en los ochenta y noventa la Lima pensada para el intercambio comercial moderno era solo una, ahora son varias interactuando vertiginosamente entre sí. Una clase media en crecimiento es la que va determinando nuevos patrones de consumo, gustos y aspiraciones. Los mega centros comerciales operando en lo que antes fue la periferia de la ciudad son muestra de esta realidad. En paralelo, se abren nuevos espacios para la cultura y el ocio: solo en las últimas semanas la Feria Internacional del Libro de Lima recibió a más de medio millón de personas, el Festival de Cine de Lima atrajo a los principales productores y directores de la región, y la feria gastronómica Mistura, la más importante de esta parte del mundo, volvió a abrir sus puertas. Indudablemente la demanda por nuevos espacios comerciales, culturales y públicos es cada vez más grande que la oferta disponible.

“Más de la mitad de los treinta millones de peruanos vive en las principales quince ciudades del país y un tercio lo hace solo en Lima

Si a este nuevo escenario de interacción económica y cultural le sumamos que Lima concentra casi la mitad del producto bruto interno nacional y las tres cuartas partes de todas las operaciones financieras del país, además de que es la única capital de Sudamérica con salida al mar y su puerto y aeropuerto ubicados en el Callao tienen una ubicación estratégica para conectarse con el mundo, es indudable que Lima no solo es una de las urbes más populares de América Latina, sino también una de las más dinámicas, activas y prometedoras.

CIUDAD POSIBLE

El discurso oficial del presidente Kuczynski por las fiestas patrias en Perú, el 28 de Julio, dejó una buena noticia: se ha tomado en serio la necesidad de crear una autoridad de transporte urbano para mejorar la movilidad de la capital. Además, la construcción de otras líneas del metro que se sumen a la única que existe actualmente está cada vez más cerca de dejar de ser una promesa para ser una realidad. Este no es un tema menor para una ciudad en la que uno de sus principales problemas es el transporte. A la par, son cada vez más las voces que exigen un plan urbano y de ordenamiento territorial que organice y dé un norte al futuro promisorio de la capital, asegurando mayor calidad de vida para la gente, y certezas a las inversiones. Estos son consensos que no existían hace unos cuantos años y son los mismos limeños quienes los están impulsando, inspirados por experiencias internacionales que han orientado la renovación y modernización de las ciudades que habitamos.

“*Son cada vez más las voces que exigen un plan urbano y de ordenamiento territorial que organice y dé un norte al futuro promisorio de la capital, asegurando mayor calidad de vida para la gente, y certezas a las inversiones*”

Lima cambia con las nuevas necesidades de una sociedad que se abrió al mundo y se sumó a una corriente donde las ciudades son cada vez más relevantes para definir el futuro de la humanidad. Lima se reivindica con su pasado y se reta, reinventa y supera a diario, preparándose para sorprendernos una vez más. La capital peruana, con sus desafíos y oportunidades, es una invitación a una muy buena posibilidad.





Es socio de Rogers Stirk Harbour + Partners (RSHP). Actualmente dirige el proceso de expansión de RSHP en Sudamérica y también gestiona un equipo multilingüe en un proyecto de uso mixto en el centro de Bogotá, el primer proyecto del estudio en Sudamérica. Además, dirige el departamento de diseño gráfico del estudio. Es diplomado en Arquitectura por la Universidad de Cambridge, Reino Unido, y tiene un máster en Diseño Urbano, en la Graduate School of Design, Universidad de Harvard. Fue director de diseño de la nueva Terminal Madrid Barajas (T4), proyecto ganador del Premio Stirling. Entre los proyectos más destacados que ha dirigido está el Campus Palmas Altas, la nueva sede de Abengoa y un complejo de oficinas modelo de desarrollo sostenible a las afueras de Sevilla. Simon ha jugado un papel fundamental en proyectos tan importantes como el plan maestro de ParcBIT (Palma de Mallorca), la reurbanización de South Bank Centre en Londres, la Asamblea Nacional de Gales o el Tribunal de Justicia de Amberes. [Reino Unido]

Las ciudades tienen que cambiar para sobrevivir, por eso el desarrollo del norte de Madrid será espectacular

Alto, espigado y muy británico. Esa es la primera imagen que transmite Simon Smithson, uno de los arquitectos europeos más afamados, socio y mano derecha de Richard Rogers, premio Pritzker 2007 y coautor con él de grandes edificios, como la Terminal 4 de Madrid-Barajas por la que recibió el premio Stirling, concedido por la Royal Institute Of British Architects, Smithson, además, es un profesional volcado en España y América Latina, y en sus manos y en las de Richard Rogers se está cuajando el proyecto que según él “a escala es el más importante de las ciudades europeas”: el desarrollo norte de Madrid en la operación denominada Distrito Castellana Norte.

Smithson me recibe en su estudio de Madrid, situado en una planta luminosa de la céntrica calle Velázquez. Habla un español entrecortado y gutural pero inteligible con una entonación casi monocorde. Cuando le pregunto qué está pasando con las

ciudades y su nuevo protagonismo, cuando ya llevamos camino de que acojan a más del 80 % de la población mundial, mi interlocutor se toma tiempo para contestar:

“Estamos volviendo a una estructura parecida a la Italia del Renacimiento, cuando las ciudades eran más importantes que los Estados, y este fenómeno también está vinculado con el empleo. Desde la revolución industrial el motivo de migración a la ciudad fue el empleo, el trabajo. Los grandes empleos son terciarios y ese el gran motivo de la urbanización, el pool de los empleadores instalados en la urbes que ofrecen buenos trabajos. Las ciudades, además, han entrado en competición entre sí y adquieren más importancia”.

¿Explicaría este movimiento del campo a la ciudad una diferenciación electoral o ideológica entre los

“Los grandes problemas de las ciudades son la movilidad y la contaminación, por eso el coche disminuirá su uso privado y lo compartirá con otros medios de transporte

ciudadanos urbanos y los rurales? Smithson supone que los condicionantes de la ciudad explican ese fenómeno pero no se adentra en una cuestión que quizás es más de sociología política que de urbanismo, aunque a reglón seguido explica que los problemas de las ciudades en la actualidad son específicos:

“En mi opinión —dice— creo que el principal es el de la movilidad, el tráfico y, como consecuencia, la contaminación, el sostenimiento del medio ambiente. El coche no desaparecerá pero tendrá que convivir con nuevas tecnologías (se refiere a los vehículos eléctricos y a los híbridos) con el transporte público. Por ejemplo, este problema ya se planteó en Londres y una de las revoluciones más notables fue el fenómeno de las bicicletas como medio de transporte rápido y limpio. Hay otros movimientos urbanos como el peatonal, muy característico en Nueva York”.

¿Y la habitabilidad, las zonas degradadas en las ciudades?

“Bueno —cabecita el arquitecto pensativo—, yo creo que estas situaciones en los suburbios tienen que ver con la extensión de los servicios públicos. En Madrid, el crecimiento de la población en los últimos años ha sido de entre el 10 % y 14 %, pero en ocupación de superficie es el doble o el triple. Los nuevos desarrollos en Madrid —y de otras ciudades— son de baja densidad, que implica mucho coste en el mantenimiento urbano como la iluminación, la limpieza o el transporte público”.

En estas circunstancias, ¿cómo deben crecer las ciudades?, ¿horizontal o verticalmente? De nuevo Simon Smithson se toma su tiempo para reflexionar:

“La densidad no está relacionada necesariamente con la altura. Eso es un poco mito. Mi preferencia es una combinación de ciudad en vertical y en horizontal. La altura de los edificios es algo misterioso. Después de los atentados del 11S en Nueva York se dijo que se reducirían las alturas de los edificios y sin embargo hoy hay más torres en construcción que nunca”.

La reflexión de Smithson conduce inevitablemente a otra: ¿la arquitectura se impone al estilo de la ciudad o es la que lo determina? Para el arquitecto británico la cuestión no tiene una respuesta terminante. Vuelve a hacer un largo silencio y responde:

“En Londres se produjo la revolución de la bicicleta como alternativa y en Nueva York el fenómeno de la peatonalización

“La tendencia desde los años cincuenta del siglo pasado indica que los edificios en todo el mundo terminarán por ser parecidos, pero hay otras escuelas de pensamiento que estiman que los edificios deben reflejar el espíritu de la ciudad. En el estilo de los edificios inciden las materias primas de la construcción, el clima, la accesibilidad y aunque la tecnología es común, los edificios deben reflejar las condiciones propias del entorno ciudadano, especialmente las climáticas. Un buen edificio captura el espíritu de la urbe. En Madrid se vive más en la calle; en Londres más en el interior. Hay otro aspecto del diálogo de los edificios con las ciudades: éstos tienen responsabilidad respecto de sus ocupantes pero también sobre el contexto de la ciudad”.

“Nunca como ahora se están construyendo grandes torres pese al impacto de los atentados del 11S

Smithson maneja proyectos en América Latina. Confiesa que el de Venezuela “está en pausa”. Se trataba de una estación de autobuses en su origen, pero de ahí derivó a un espacio público más completo y estético, multiusos, que sirviese también como un espacio cívico. Habla con entusiasmo, sin embargo, del que está en construcción en Bogotá, financiado por un empresario particular que quiere recuperar el centro histórico de la ciudad, el construido en los años cincuenta después de la revuelta conocida como “el Bogotazo” (abril de 1948) que destruyó buena parte de la urbe. “El sueño es que la capital de Colombia tenga el mejor espacio público del país”, dice el arquitecto, que se muestra optimista con el proyecto ya en fase de construcción. “La primera torre se inaugurará en Bogotá en 18 meses. Habrá oficinas, hotel, viviendas”. Se refiere también a la sede del BBVA en México, un proyecto del que se siente satisfecho y orgulloso.

Su reto, y el de todo el estudio que lidera Richard Rogers, es el magno proyecto de desarrollo de la zona norte de Madrid:

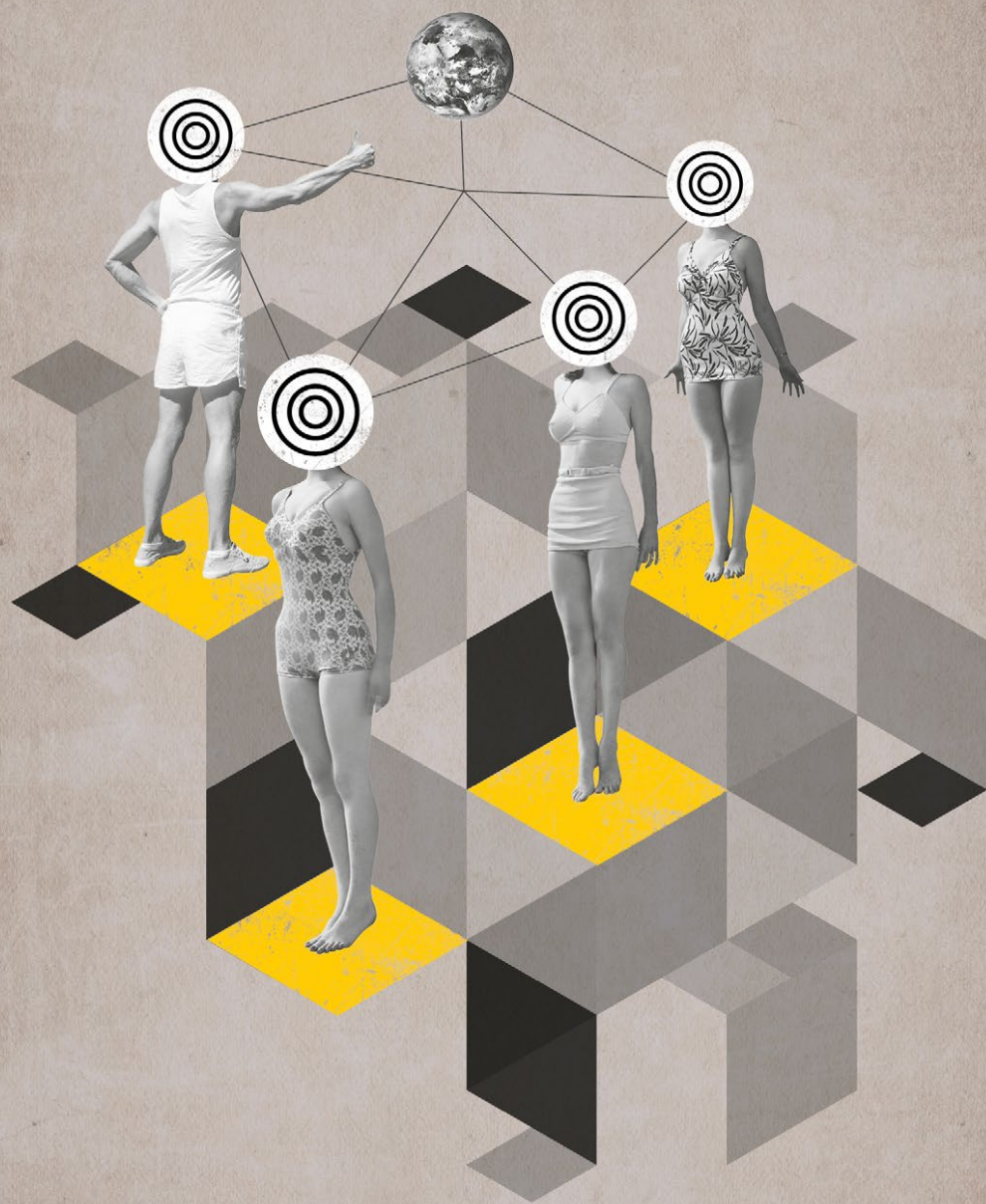
“La ciudad no está conectada entre el norte y el sur. Es como si faltase un trozo de ciudad. Madrid es un invento relativamente nuevo. El barrio de Salamanca, la Gran Vía, la Castellana... son todos espacios del siglo pasado. Las ciudades, Madrid entre ellas, tienen que cambiar para sobrevivir. Lo entendió bien París y también Londres con los Juegos Olímpicos, lo mismo que Barcelona en 1992. Es el momento de este proyecto en Madrid, después de la crisis, cuando el país recupera ilusiones. Hay una convergencia de necesidades para que este proyecto salga adelante y un ambiente general optimista. Eso se percibe en las reuniones con los vecinos. La gente entiende la importancia del proyecto para Madrid, más que ninguno otro”.

¿Es el proyecto más importante de cuantos el estudio de Richard Rogers y Simon Smithson tienen en cartera? No lo duda: “En mi opinión lo es, resulta espectacular. Madrid es una gran ciudad con París y Londres pero la urbe tiene que seguir cambiando, creciendo, con ambición como ocurrió con iniciativas como Madrid-Río”.

Le sugiero que, sin embargo, hay una cierta fobia a la urbanización: “Si, así es, hay una resistencia a volver a la vida de las ciudades de antes de la crisis y algunos modelos de desarrollo de las ciudades no fueron los mejores —se refiere a los Programas de Actuación Urbanística (PAU) en España—, pero el proyecto de Castellana Norte es diferente porque supera las construcciones del pasado. Madrid podría ser como París y asumir así su condición, teniendo en cuenta que en la capital de España se da una mejor calidad de vida”. Subraya como importante que la operación norte de Madrid está en la vertical del Paseo de la Castellana que acoge instituciones políticas y culturales. Sería su prolongación.

El tiempo se acaba, pero queda pendiente el *leave* británico de la Unión Europea. “Vamos a buscar un compromiso. Los británicos somos artistas en lograrlos. Y lo alcanzaremos con la UE. Europa es más importante que unos meros acuerdos comerciales, es un espacio de democracia, de libertad”.

“El sueño es que la capital de Colombia tenga en su centro urbano el mejor espacio público del país



LOS **GRANDES** RETOS DE LAS **ciudades**



Jordi Serra del Pino

Director de Investigación del Center for Postnormal Policy & Futures Studies / España

La evolución de la humanidad es, esencialmente, un fenómeno ciudadano. Es en las ciudades donde se han gestado las grandes innovaciones y teorías que nos han hecho avanzar. De hecho, se puede argumentar que el entorno urbano es el ecosistema más genuinamente humano. Así, las ciudades han sido clave en nuestra historia.

Y, sin embargo, ahora mismo se presenta una pregunta mucho más básica: ¿tienen futuro las ciudades?

Si las proyecciones se cumplen, en el año 2050 más de 6.000 millones de personas vivirán en urbes. Esto supone que las ciudades han de ser capaces de dar respuesta a los siguientes retos:

LA SOSTENIBILIDAD

Históricamente, las ciudades que han conseguido ser económica, social y políticamente viables han progresado; aunque, eso sí, normalmente a costa de ser ambientalmente insostenibles. Esto ha forzado a las urbes a tener que aumentar su huella ecológica, a menudo de una manera desproporcionada, para conseguir los recursos necesarios. Pero esta estrategia empieza a no ser factible, y cada vez lo será menos. En el futuro solo las ciudades que sean capaces de generar sus propios aportes

“Lo que ahora es posible puede no serlo en función del cambio climático, que pone en cuestión la capacidad de muchas ciudades para sostener una población creciente

tendrán porvenir. Esto implica que las ciudades deben ser capaces de autoabastecerse y cerrar sus ciclos productivos para minimizar la pérdida de medios. Ahora mismo, las ciudades ya podrían producir mucha más energía, aprovechar mejor el agua que reciben, cultivar alimentos en granjas verticales y reducir la generación de resi-

duos. Pero lo que ahora es posible puede no serlo en función del cambio climático, que pone en cuestión la capacidad de muchas ciudades para sostener una población creciente. La apuesta por la sostenibilidad es cada vez una necesidad y no una mera opción.

LA VIVILIDAD

El concepto inglés de *liveability* a menudo se traduce por calidad de vida pero, en realidad, atañe a algo más básico y que, en este caso, podría describirse como la capacidad de las ciudades para posibilitar una vida que valga la pena vivirse. Esto trasciende la aptitud de una urbe para que un determinado número de personas habiten en ella. Implica que esas personas también puedan disponer de servicios e infraestructuras sanitarias, educativas, culturales, de ocio, de seguridad, etc. Y, principalmente, que puedan acceder a estos servicios de forma equitativa. Por lo tanto, aquí se

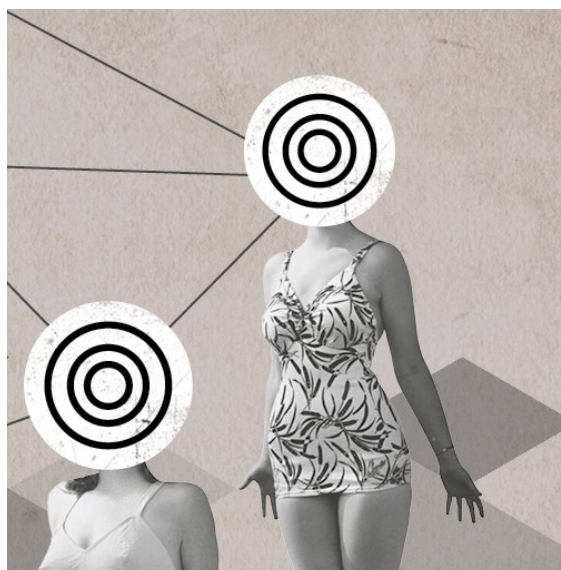
deben incluir temas sociales como la lucha contra la exclusión social, la promoción de la igualdad entre géneros, la protección de las minorías, etc. Se podría decir que, si la sostenibilidad garantiza la supervivencia de las personas, la “vivilidad” posibilita el desarrollo de las sociedades humanas en ciudades saludables (en la acepción más amplia del término).

LA CREATIVIDAD

Pero si las ciudades poseen interés no es porque permiten residir a muchas personas, sino por lo que sucede cuando hay tantas personas juntas. Efectivamente, una ciudad es antes que nada densidad. Con densidades bajas no se produce el fenómeno urbano y, a lo sumo, tendremos suburbios o urbanizaciones que no posibilitan una vida verdaderamente ciudadana. Pero con densidades demasiado altas se afecta la “vivilidad” y lo más fácil es que la aglomeración genere todo tipo de tensiones que hacen a esa ciudad menos atrayente. No, una densidad equilibrada permite tejer redes sociales complejas que permiten la concentración de talento y la emergencia de la innovación y la creatividad. Es más, si esta densidad contiene un alto grado de diversidad, estas cualidades aumentarán (aunque también el riesgo de conflictos sociales). De alguna manera, una ciudad activa y vibrante tiene que moverse en un equilibrio dinámico no exento de tensiones. Una ciudad excesivamente acomodada difícilmente producirá innovación.

“Una ciudad activa y vibrante tiene que moverse en un equilibrio dinámico no exento de tensiones. Una ciudad excesivamente acomodada difícilmente producirá innovación”

Este último aspecto es particularmente perentorio en un mundo que necesita de instrumentos de gobernabilidad transnacionales, pero en el que la lógica estatista parece impedirlo. ¿Pueden ser las ciudades los nuevos actores que propicien un verdadero sistema de gobernanza mundial? Hay argumentos para pensar que eso sea posible puesto que las grandes urbes comparten un tipo de circunstancias y problemas similares. De hecho, estas similitudes entre ciudades a menudo son superiores a las de estas ciudades con su contexto territorial. Por lo tanto, tiene sentido que las ciudades intenten asumir mayores cotas de autogobierno para disponer de los instrumentos necesarios para afrontar los retos expuestos y devenir urbes realmente sostenibles, vivibles y creativas.



MEJORANDO NUESTRA **CALIDAD** COMO **ciudadanos**



Daniel Silberfaden

Decano de la Facultad de Arquitectura de la Universidad de Palermo / Argentina

La ciudad es el espacio de expresión de la sociedad en la que habitamos y, a su vez, es la manifestación construida de lo que somos.

En el mundo en que vivimos las viejas fronteras de espacio y tiempo tienden a difuminarse cada vez más. Aunque este fenómeno no es nuevo, podemos afirmar que en las últimas décadas de asentamiento definitivo de la economía global, los flujos migratorios, los medios de transporte, el desarrollo de las telecomunicaciones, así como otros avances en la ingeniería y en la ciencia, han experimentado un crecimiento exponencial con consecuencias muy visibles en nuestras ciudades, que están sufriendo importantes transformaciones estructurales.

Buenos Aires es una ciudad de tres millones de habitantes, centro de un Área Metropolitana que llega a los 14 millones y cubre un territorio de 2.590 km². Es la principal sede de decisiones e interacciones empresarias y el segundo distrito industrial del país. El contexto de su planificación está atravesado por profundas transformaciones propias de las ciudades metropolitanas, que se manifiestan en su espacio social y urbano. La privatización de los servicios públicos, el impacto de las telecomunicaciones y la informática, la reconversión económica, la segregación social y los nuevos patrones de suburbanización son algunos de los nuevos factores que se articulan en un

“La ciudad es el espacio de expresión de la sociedad en la que habitamos y, a su vez, es la manifestación construida de lo que somos

contexto de alta competitividad entre países, regiones y territorios, e inciden en la necesidad de recomponer el rol de Buenos Aires como ciudad autónoma y capital de una nación en un marco de economía abierta.

A más de un siglo de su capitalización (1880) y de la delimitación de sus fronteras jurídico administrativas (1887), Buenos Aires adquirió, en 1996, el estatuto de ciudad autónoma y su jefe de Gobierno fue elegido por la ciudadanía. La estructura urbana actual surge tanto de las grandes transformaciones operadas sobre el casco antiguo por la generación de 1880, que culminaron en el Plan de Estética Edilicia de 1924 y el Código de la Edificación de 1944, como de las ideas del Código de Planeamiento Urbano de 1977, y sus posteriores modificaciones hasta el día de hoy, con un nuevo código urbanístico en ciernes.

Nuestra ciudad, enfrenta en lo inmediato, una cantidad de desafíos, muchos reales, otros imaginarios, necesarios de resolver, pero con la certeza de que es una ciudad excepcional y que gracias a esta calidad su estructura básica resiste los errores cometidos y admite correcciones que reviertan una tendencia hacia la fragmentación de la ciudad, y a la individualización de la experiencia y de las relaciones sociales. El ciudadano lo percibe, actúa y reacciona, personas de todas las clases sociales establecen redes de interacción y recrean

“Es imposible pensar en una ciudad que no crece, que no evoluciona y se adapta a su tiempo. Lo contrario sería condenar a nuestra ciudad a morir. Una ciudad que se actualiza, por consiguiente, debe por definición cambiar

la sociedad urbana desde la base. Crean redes relativamente estables y generan organizaciones comunitarias y movimientos sociales urbanos que desempeñan un papel fundamental en la configuración de la ciudad contemporánea. Recuperar la dimensión humana de la ciudad y, con ello, reafirmar la identidad de los que la habitan. Tema de gran calado que, como todo lo importante, empieza por lo pequeño, lo cercano. Porque mejorar la ciudad y los barrios pasa por recuperar la influencia de sus habitantes en las decisiones que van a afectar al entorno inmediato en el que se desarrollan sus vidas. Es, por tanto, el primer paso para la regeneración de ese antiguo invento, tan importante como deteriorado, que llamamos democracia ciudadana. De ahí que sea fundamental supeditar la formación de la ciudad a los auténticos intereses generales y no al simple crecimiento, exento de desarrollo, con la ocupación indiscriminada de zonas a criterio de quien quiera promover su urbanización.

Es imposible pensar en una ciudad que no crece, que no evoluciona y se adapta a su tiempo. Lo contrario sería condenar a nuestra ciudad a morir. Una ciudad que se actualiza, por consiguiente, debe por definición cambiar. Tampoco la ciudad puede pensar en crecer sin un Estado que oriente y que ayude a impulsar la inversión privada, que invierta en espacio público y edificación pública de calidad, y que cree un proyecto lo suficientemente fuerte como para que pueda ser desarrollado en el tiempo, integrando la permanente negociación

entre la forma urbanística, la programación y la definición arquitectónica.

El desafío de estos proyectos es poner a prueba la capacidad para integrar los diferentes parámetros de la complejidad urbanística y de su gestión: multiplicidad de los actores intervinientes, mezcla de los interlocutores públicos y privados, inestabilidad programática, cambio de los usos que afectan al espacio urbanístico y arquitectónico que debe ser proyectado como un proceso no estático, con idas y vueltas continuas entre la idea global, las múltiples formalizaciones y las puestas en obra escalonadas en el tiempo.

Buenos Aires debe ser una ciudad previsible, interconectada, de rol definido, con un plan urbano ambiental y estratégico, que oriente y permita su ordenamiento y previsibilidad. Debe tener códigos para la edificación y urbanización ordenados, actualizados y consensuados entre profesionales, instituciones y vecinos, y una justicia capaz de entender los temas urbanos y proporcionar una verdadera seguridad jurídica. Debe poseer una obra pública de gran calidad y ejemplificadora a través de concursos públicos y transparentes. Una ciudad autónoma como fue concebida en la Constitución de 1994, es decir, con política de transporte, manejo de la seguridad y de sus tierras. Una acción conjunta con la provincia de Buenos Aires que permita articular el umbral metropolitano. Una dirigencia dedicada a planificar los próximos 30 años de la ciudad con creatividad y sin miedos.

Para cambiar y reconstruir Buenos Aires acorde con los tiempos presentes y futuros, debemos mejorar nuestra calidad como ciudadanos, más conscientes de la pérdida que ha implicado no involucrarnos con lo común.

PARA SER UNA *CIUDAD GLOBAL* NO BASTA CON SER *grande*



Mónica Ramírez

Directora de Fundación Gilberto Alzate Avendaño / Colombia

En todas las diferentes mediciones y *rankings* de ciudades globales se tienen en cuenta diferentes dimensiones de lo que significa la vida en una gran ciudad. Temas como actividad económica y empresarial, capital humano, infraestructura, calidad de vida, institucionalidad, medio ambiente y oferta cultural son los determinantes para que Bogotá continúe en el camino de posicionarse como una ciudad cada vez más relevante en el contexto internacional.

Sin duda, el crecimiento de la ciudad en los últimos años ha sido vertiginoso. Esta es una ciudad que ha crecido en población, recibiendo no solo colombianos de todas las regiones, sino cada vez más extranjeros. Se calcula que hoy en día el 45 % de los habitantes de Bogotá nació fuera de la ciudad, lo que habla de la gran fortaleza que tiene en términos de diversidad y las oportunidades que ofrece. Ha crecido también su economía, al punto de que hoy Bogotá aporta la cuarta parte del PIB del país y tiene una economía más grande que la de muchos países de la región. Y la ciudad crece también geográficamente, expandiéndose por norte, sur y occidente hasta llegar a los límites de municipios vecinos.

La transformación de la ciudad no ha pasado desapercibida a nivel internacional, pues son cada vez

“*Interpretar un proyecto específico de la ciudad (Bogotá), el de la revitalización del centro, a través de proyectos de transformación de espacios a través del amplio espectro de la cultura*

más los turistas que la visitan. En los últimos 10 años, se ha duplicado el número de visitantes al país y la capital recibe el 43 % de estos. Mucho de este incremento tiene que ver con la gran oferta cultural de la ciudad, que la vuelve cada vez más atractiva para el turismo.

Con el crecimiento también es evidente que los retos que enfrenta la ciudad son cada vez más complejos en temas ambientales, de movilidad, sociales y de sostenibilidad.

Las apuestas de la administración del alcalde Enrique Peñalosa, apuntan precisamente a una ciudad en la que las decisiones que se tomen hoy tengan en cuenta la Bogotá del mañana, donde la visión se edifica sobre los pilares de la democracia urbana, la igualdad de la calidad de vida y la construcción de comunidad.

En particular, desde la Fundación Gilberto Alzate, nos hemos dado a la tarea de interpretar un proyecto específico de la ciudad, el de la revitalización del centro, con proyectos de transformación de espacios a través del amplio espectro de la cultura. Ya sea con propuestas de urbanismo táctico, que a través de intervenciones culturales permiten reinterpretar y proponer nuevos significados temporales a los espacios públicos, o con proyectos



“*El gran reto para Bogotá será el de conservar su carácter a la vez que se genera cohesión alrededor de proyectos vitales para la sostenibilidad de la ciudad*”

tan ambiciosos como el de la creación del primer Distrito de Industrias Creativas de la ciudad en la zona del ya desaparecido Bronx.

En diferentes escenarios el alcalde ha hablado del espacio público de la ciudad como el gran ecualizador, como el lugar en el que todos los ciudadanos se encuentran como iguales. Incluso se podría decir que el espacio público es la ciudad, pues es el lugar en el que los ciudadanos convierten estructuras de concreto en organismos vivos. Y si la ciudad es el papel en blanco, la cultura es el lenguaje con el que se escribe nuestro futuro.

Bogotá está catalogada como una de las primeras cinco ciudades del mundo con mejor arte urbano, son famosos sus recorridos de graffiti, su Festival Iberoamericano de Teatro es reconocido como uno de los más importantes de la región, la UNESCO la reconoció como Ciudad Creativa de la Música en 2012, y los eventos “Al Parque” (con Rock al Parque a la cabeza) hacen parte de la lista de mejores festivales musicales gratuitos en el mundo. En el ámbito del arte, iniciativas como ArtBo y Barcù empiezan a sonar dentro de los circuitos internacionales, la oferta gastronómica es cada vez más reconocida y surgen con mayor frecuencia nuevas apuestas locales por generar propuestas culturales de mayor calidad, alcance y proyección internacional en temas como cine, literatura y otras expresiones. Ejemplos de esto son IndieBo, EstereoPicnic, BogoShorts, la Feria del Millón y LIT Festival, entre otras.

Tal vez uno de los elementos que más define una ciudad es su cultura, y Bogotá definitivamente es una ciudad con mucha personalidad. Es una observación recurrente de los muchos extranjeros que nos visitan, que hacen referencia a cuánto les sorprende la diversidad y los contrastes que encuentran y que son precisamente los que hacen que esta sea una ciudad interesante y diferente.

El gran reto para Bogotá será el de conservar su carácter a la vez que se genera cohesión alrededor de proyectos vitales para la sostenibilidad de la ciudad. Las oportunidades para que Bogotá se destaque como ciudad global son muchas y cada vez más claras, pero hay que tomar decisiones en la dirección correcta. Hay que seguir invirtiendo en infraestructura, movilidad, desarrollo económico y en mejorar la calidad de vida, y utilizar el lenguaje de la cultura como herramienta para la revitalización y proyección de nuestra ciudad es un paso en la dirección correcta. Bogotá lo merece y lo necesita.

DEMOCRACIA *LÍQUIDA* Y *TECNOLOGÍA* EXPONENCIAL PARA *transformar* EL MUNDO



Ana Lorezno

Miembro fundador del clúster de innovación social SIC4Change / España

Podrían correr ríos de tinta y horas de *scroll* para incluir solo una parte de la historia económica-política en la que se repite la idea de que para lograr una democracia más sólida y transparente es necesaria la participación de la sociedad civil y la rendición de cuentas de sus gobernantes. Nada nuevo bajo el sol.

Lo que sí parece más novedoso son los cambios exponenciales del siglo XXI. El conocido término que hoy muchos utilizan para referirse a la vertiginosa realidad cambiante, “modernidad líquida”, fue acuñado por Zygmunt Bauman, en 1999, para describir la ausencia de forma en un mundo desestructurado, en el que ya no hay seguridad en el empleo, el estado de bienestar es cada vez más frágil o la globalización difumina la cultura local.

Precisamente de este concepto ha bebido la “democracia líquida” que, entre otros, definió Steven Johnson en su obra *Futuro perfecto* en 2012. El periodista de *The Financial Times* explica cómo internet genera una estructura tecno-social descentralizada –las famosas redes de pares que ésta crea, como el proyecto Wikipedia– que es capaz de superar lo que él denomina como “el centralismo jerárquico del Estado”. La democracia líquida, así, conecta a activistas y emprendedores que

“La democracia líquida conecta a activistas y emprendedores que buscan soluciones a los retos de la modernidad bajo los principios de igualdad, cooperación y participación

buscan soluciones a los retos de la modernidad líquida bajo los principios de igualdad, cooperación y participación.

El nuevo paradigma de la democracia líquida es, por tanto, democratizar la ciudadanía y ciudadanizar la democracia: dar mayor protagonismo a los ciudadanos, reconociéndoles la posibilidad de votar decisio-

nes y realizar propuestas, a la vez que dotarlos del mecanismo de ceder su voto a personas más especializadas o de su confianza.

LA UBERIZACIÓN DE LA DEMOCRACIA: LA REVOLUCIÓN BLOCKCHAIN Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Igual que Uber está revolucionando los mercados, parece como si la tecnología *blockchain*, además de poner patas arriba a sectores económicos como la banca tradicional, también lo estuviera haciendo con la democracia. ¿Pero qué es el *blockchain*? La “cadena de bloques” es un protocolo que capacita a las personas para crear confianza mediante códigos encriptados inteligentes. *Blockchain* permite hacer un registro de operaciones que se distribuyen y sincronizan entre muchos ordenadores y que no puede alterarse sin consenso.

“*El blockchain puede mejorar la gestión de la administración pública, permitir la economía colaborativa o contribuir a las políticas de sostenibilidad, en el marco de las smart cities*

Si algo va a cambiar esta tecnología es la forma en la que vamos a participar en la democracia. Expertos como Stefan Junestrand sostienen que el *blockchain* puede mejorar la gestión de la administración pública, permitir la economía colaborativa con mayor seguridad para todas las partes o contribuir a las políticas de sostenibilidad, en el marco de las *smart cities*. Por su parte, el autor de *La revolución blockchain*, Dan Tapscott, revela que con este protocolo se podrá usar el *big data* para los mercados de predicción, por lo que se podrá pronosticar, por ejemplo, las tasas de desempleo que causarán determinadas inversiones públicas. Toda una revolución.

Estas nuevas formas de participación ya existen en muchos lugares. Sin ir más lejos, el Ayuntamiento de Alcobendas va a permitir a sus ciudadanos votar a dónde quieren que se destinen determinadas partidas presupuestarias con tecnología *blockchain*. Otro caso disruptivo es la app *Sufragium*, la mayor comunidad de votaciones, única por su identificación de personas a través de documentos oficiales, cuyo voto está encriptado y además permite una comunicación directa entre ciudadanos y ayuntamientos, u otros organismos.

Pero si damos un paso más en la participación, nos encontramos con el país que más democracia electrónica practica, Estonia, que ya en abril de este año el 30 % de sus ciudadanos votaron a través del móvil en las elecciones generales. Una buena solución ante la baja participación y la desafección política.

Otras iniciativas de participación ciudadana no menos importantes, aunque menos disruptivas en lo tecnológico, son las consultas públicas que han lanzado en sus respectivas webs varios ministerios del Gobierno de España, como es el caso del Ministerio de Agricultura, para preguntar a sociedad civil y expertos sobre el proyecto de ley que prohibirá las bolsas de plástico en 2020; o el de Industria, para definir las características de convocatorias de grandes proyectos TIC. Con *software* libre han sido lanzadas las plataformas de presupuestos participativos del Ayuntamiento de Madrid, Decide Madrid, enfocada a canalizar la participación ciudadana sobre tres pilares: la relación con los concejales, la participación en proyectos municipales y el impulso de propuestas ciudadanas; y la del Ayuntamiento de Barcelona, Decidim Barcelona, cuya web combina los foros de debate virtuales con los presenciales.

TECNOLOGÍA AL SERVICIO DEL BIEN COMÚN: BIGDATA4GOOD Y APPS4CITIZENS

El premio Nobel, Tirole, explica su teoría de la economía del bien común así:

“La economía no está ni al servicio de la propiedad privada y los intereses individuales, ni de los que querrían utilizar al Estado para imponer sus valores. La economía está al servicio del bien común para lograr un mundo mejor”.

Esta misma definición es la que persigue la tecnología con impacto social.

Tanto es así que, el clúster de Innovación Social, SIC4Change, que pretende transformar la forma en la que se afrontan y resuelven los problemas sociales, en su evento colaborativo *BigData4Good* identifica posibles usos de *big data* para emprendedores sociales, ONG o el sector público, como el World Food Program de Naciones Unidas en Pakistán, que registra las entregas de comida y

dinero a cada familia en un *blockchain* público para facilitar el control y la transparencia de la ayuda prestada.

Asimismo, plataformas como Apps4Citizens, que reúnen a numerosas iniciativas en su repositorio web, promueven el uso de aplicaciones para la participación ciudadana. Este es el caso de JoinIn, la primera app de ciudadanía colaborativa que permite crear iniciativas solidarias o unirse a otras ya existentes. ○ RefAid, una app de ayuda a personas refugiadas y migrantes que contribuye a coordinar la labor humanitaria.

Esto es solo una muestra sobre cómo se pueden aplicar las tecnologías exponenciales para resolver los grandes retos de la humanidad. Porque, como sostiene Peter Diamandis, fundador de Singularity University, “los mayores desafíos globales son precisamente las mayores oportunidades de negocio”, lo cual genera un enorme valor compartido para la sociedad.

“Singularity: “Los mayores desafíos globales son precisamente las mayores oportunidades de negocio”



AMÉRICA LATINA: EL NUEVO CONTINENTE *inteligente*



Fernando Ayala Ferraro

Director general de Indra Colombia / Uruguay

Las ciudades latinoamericanas se acercan por su tamaño a las más antiguas urbes del planeta, aunque son jóvenes y su crecimiento es aún vibrante. Según la ONU, América Latina es considerada la zona más urbanizada del planeta con un 80 % de su población residiendo en las ciudades.

Sumado a este rápido crecimiento poblacional, la penetración tecnológica, el incremento del ingreso y la transformación en las expectativas de vida de sus habitantes, en la región se conjugan todos los elementos que nos permitirán presenciar el desarrollo y evolución de las *smart cities* del futuro. De hecho, varias de las ciudades latinoamericanas ya han empezado a dar pasos en ese sentido. No por poco en los últimos índices del IESE Cities in Motion de 2017 y el GaWC de 2016, la mirada se viene volcando hacia importantes urbes como Buenos Aires, Ciudad de México, São Paulo, Bogotá, Medellín entre algunas otras, que empiezan a apoyarse en la tecnología para lograr una administración coordinada de sus sistemas como una manera de afrontar sus desafíos sociales y urbanos.

En cuanto a estos desafíos, a pesar de sus claras diferencias, la mayoría de ciudades en la región comparten retos comunes como la inseguridad, la pobreza, la inequidad, la contaminación y la

“La mayoría de ciudades en la región comparten retos comunes como la inseguridad, la pobreza, la inequidad, la contaminación y la congestión vehicular

congestión vehicular, por nombrar algunos. Ciudades como Tokio, París, Londres o Nueva York llevan décadas pensando e implementando soluciones a estos retos, algunas con mucho o poco éxito, y, sin embargo, América Latina debe hacerles frente en un momento de la historia en el que existen innumerables desarrollos tecnológicos

que buscan facilitar su gestión.

En ese sentido, para empezar, las ciudades inteligentes en América Latina, deberán entenderse como una plataforma urbana que usa la información en tiempo real para entender cómo interactúan diferentes elementos (la rutina de los ciudadanos, la movilidad, el uso de los servicios públicos, el clima, entre otros) y proveer una respuesta integral, tal como lo haría el cerebro del cuerpo humano. Asimismo, esa forma inteligente e integrada de actuar, deberá promover una interacción más directa con sus ciudadanos, que apueste por una participación e involucramiento activo.

En este proceso, se hace indispensable que los gobiernos nacionales y locales, instituciones, y empresas públicas y privadas de cada país que intervienen en la administración de la ciudad, entiendan conjuntamente la importancia de ver la ciudad inteligente como una sola plataforma con



muchas aplicaciones. Esta visión debe facilitar una forma de actuación coordinada y articulada.

Asimismo, y para contar con el insumo e involucramiento de los ciudadanos, es fundamental continuar los esfuerzos de conectividad. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, se estima que en la región el número de hogares conectados a Internet creció un 14 % en promedio anual en los últimos años, llegando al 43 % del total de los hogares en 2015, valor que casi duplica al de 2010. Estas son cifras que nos hablan de que la penetración de este tipo de servicio es día a día mayor, pero que hacen necesario continuar elevando sus índices.

Construir la ruta que deben seguir las urbes latinoamericanas no es cuestión sencilla, pero tienen la oportunidad valiosa y estratégica de apoyarse en socios tecnológicos con experiencia en el desarrollo de soluciones que, adaptadas a las necesidades de cada ciudad, logren una gestión urbana exitosa a través de innovaciones tecnológicas eficientes. Lo cierto es que las ciudades inteligentes están más cerca de América Latina de lo que se cree.

Actualmente, ciudades como Medellín en Colombia son un referente mundial de innovación. Con el apoyo de un socio tecnológico, esta ciudad se está encaminando a perfilarse como un claro ejemplo de *smart city* en la región, a través de soluciones estructuradas con altos estándares internacionales. En el campo de la movilidad, por ejemplo, la ciudad cuenta con el Sistema Inteligente de la Movilidad de Medellín (SIMM), una herramienta que funciona al estilo “cerebro” y recoge y analiza información de diferentes subsistemas, y planea la movilidad de forma global. El SIMM le ha servido a Medellín para reducir el tiempo de respuesta a incidentes de 35 a 17 minutos, disminuir en un 18 % el número de accidentes en los semáforos y, a los usuarios, para tomar mejores decisiones de ruta con base en la información que se les ofrece en los paneles y en redes sociales como Twitter.

“*Un modelo de ciudad inteligente implica evolucionar hacia una visión de ciudad más coordinada y articulada, en la que los ciudadanos tienen un rol más activo, y que usa herramientas tecnológicas que permiten pensar más rápido y gestionar servicios*”

Otro caso es el de Buenos Aires en Argentina, que ha implementado un CUCC (Centro Único de Coordinación y Control de Emergencias), que cubre de forma integral los planes de seguridad y emergencia en la ciudad. La urbe también cuenta con un sistema de soluciones destinadas a un transporte y distribución más eficientes y limpios de la energía y del agua.

Desarrollar un modelo de ciudad inteligente implica evolucionar hacia una visión de ciudad más coordinada y articulada, en la que los ciudadanos tienen un rol más activo, y que usa herramientas tecnológicas que permiten pensar más rápido y gestionar servicios que le apuntan al modelo de ciudad ambicionado: urbes habitables, funcionales, competitivas, sostenibles y atractivas.



CIUDADES resilientes



Antonieta Castro-Cosío

Investigadora asociada en MDRC (Nueva York) / México

El auge de las ciudades en los foros nacionales e internacionales no es algo nuevo. Basta volver unos meses atrás para ver los encabezados desde Quito, Ecuador, donde los actores locales fueron los protagonistas de la Tercera Conferencia de Naciones Unidas sobre la Vivienda y Desarrollo Urbano Sustentable (Habitat III), que a finales de 2016 reunió a poco más de 50.000 participantes provenientes de todas las latitudes del planeta. Además, cabe recordar que el Estado actual fue fundado sobre la base de las antiguas ciudades-Estado, e incluso actualmente existen casos como Singapur y la Ciudad del Vaticano, cuyo territorio nacional consiste en una sola ciudad.

Sin embargo, su peso se ha hecho más evidente recientemente en los casos en que la capacidad de los gobiernos y políticas nacionales para satisfacer las demandas de sus ciudadanos ha sido puesta a prueba por situaciones de tipo ambiental, económico o político. Por ejemplo, hemos visto cómo los grupos opositores al presidente Maduro en

“En el panorama actual, en que los cambios y la incertidumbre parecen ser la constante, destacan las cada vez más vigorosas respuestas de autoridades y comunidades locales en los casos en que los gobiernos nacionales no atienden sus demandas

Venezuela se han organizado a nivel barrial, así como la manera en que los residentes de varias ciudades en Estados Unidos se han manifestado a nivel local contra las políticas de su nuevo Gobierno Federal. Más allá de los detalles de cada caso, ambos son ejemplos de la capacidad de las comunidades para responder por sus propios medios a situaciones de origen externo que afectan su bienestar.

Así, vemos cómo en el panorama actual, en el cual los cambios y la incertidumbre parecen ser la constante, destacan las cada vez más vigorosas respuestas de autoridades y comunidades locales en los casos en que los gobiernos nacionales no atienden sus demandas. Dichas reacciones muestran su alta capacidad para “absorber alteraciones y reorganizarse, al tiempo que experimentan cambios, de manera que aún retienen sus funciones, estructura, identidad y ciclos básicos”¹, que es lo que se conoce como resiliencia.

Este término, que se originó en las áreas de Psicología y Ecología, antes de pasar a las Ciencias Sociales, ha permeado un sinnúmero de políticas e iniciativas en los últimos años. Tan es así, que mereció 18 menciones en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, y la

¹ FOLKE, C., CARPENTER, S.R., WALKER, B., SCHEFFER, M., CHAPIN, T. and ROCKSTROM, J., 2010. *Resilience thinking: integrating resilience, adaptability and transformability*.

Fundación Rockefeller lanzó una gran iniciativa llamada “100 Ciudades Resilientes”, con el fin de fortalecer las capacidades de resiliencia de 100 ciudades alrededor del mundo. La idea de resiliencia hoy en día se aplica en un sinnúmero de disciplinas con la finalidad de abordar los retos actuales, incluyendo temas como mitigación y adaptación al cambio climático, prevención del crimen, reducción de la violencia urbana y combate a la pobreza. En todos ellos, las ciudades son quienes destacan como actores clave en todas estas áreas.

Ello no es por demás, pues más de la mitad de la población mundial hoy en día vive en ciudades, y se estima que para 2030 este número ascenderá al 60 % del total. Es importante destacar que la mayor parte de este crecimiento urbano se verá en las ciudades ubicadas en países de bajos y medianos ingresos, lo que magnifica la dificultad de cualquier reto por las desigualdades y carencias que generalmente prevalecen en dichos contextos. Por ello, dicho crecimiento debe ir aunado al fortalecimiento de las capacidades de los actores locales para prepararse, adaptarse y prosperar a las consecuencias de dichos retos, pues serán, como siempre han sido, los que estén al frente de cualquier contingente, poniendo en práctica y dando lecciones de resiliencia.

“Es importante destacar que la mayor parte de este crecimiento urbano se verá en las ciudades ubicadas en países de bajos y medianos ingresos, lo que magnifica la dificultad de cualquier reto por las desigualdades y carencias





LAS CIUDADES DEL *FUTURO*

○ EL *futuro* DE LAS *ciudades*

Gerard Pascal

Socio fundador y director de PASCAL ARQUITECTOS / Uruguay

Desde la antigüedad, el ser humano se ha agrupado en zonas estratégicas para subsistir y dependiendo del clima y los recursos, estas culturas se han definido y han definido sus ciudades.

Las ciudades comienzan a aparecer cerca del mar o de ríos, lo cual les da acceso a vías de comunicación y recursos naturales. Otras veces aparecen en montañas o lugares aislados para poder lograr protección de ataques militares.

Las culturas que conocemos han crecido o se han estancado en gran parte por donde les tocó nacer. Algunos han emigrado buscando mejores condiciones de vida y otros se han adaptado a su hábitat logrando un crecimiento en el mismo lugar.

El clima es un factor determinante ya que obliga a los que se encuentran en climas fríos extremos a prepararse para subsistir, trabajando intensamente durante los meses cálidos para abastecerse y protegerse durante el invierno, desarrollando habitaciones adecuadas para responder a las inclemencias del tiempo. En cambio, los de climas cálidos normalmente se han desarrollado menos por la accesibilidad que han tenido a alimentos y recursos, inclusive la vivienda no requiere de gran aislamiento y la disponibilidad de materiales para

“*Hablar de hoy implica hablar del futuro, pero por la velocidad en la que se están dando estos avances tecnológicos resulta muy complejo predecir lo que va a suceder con la humanidad y las ciudades del futuro*

la construcción es abundante. Esto hace que los grupos que vivan en lugares fríos se desarrollen más intelectualmente.

La fe y la religión han sido también otros de los motores de la cultura y el desarrollo de las ciudades. Siempre dirigidos por un gobierno ya sea militar o religioso han emprendido obras de gran magnitud en nombre de Dios o un líder militar, generando así grandes periodos de guerras, invasiones y cambios, crecimientos y desaparición de ciudades, todo en nombre de la fe o de la vanidad y el ego de los gobernantes.

La humanidad y las ciudades han ido evolucionando constantemente y cada era generó cambios que las fueron elevando a lo que son hoy. Abreviando, comenzó con el uso del fuego, luego el uso de los metales, la era industrial y llegamos a hoy, le era cibernética.

Hablar de hoy implica hablar del futuro, pero por la velocidad en la que se están dando estos avances tecnológicos resulta muy complejo predecir lo que va a suceder con la humanidad y las ciudades del futuro.

Comunicaciones, información y tecnología han desarrollado ciudades inimaginables, sin embargo,

gran parte de la población mundial sigue viviendo en pobreza extrema y ciudades muy precarias. La inequidad en recursos y los intereses de los mundos económicos, bursátiles financieros y militares han alejado y explotado a estos sectores de la población y los han reprimido de todos los beneficios de la tecnología actual.

Antes de este *boom* tecnológico la gente vivía donde podía y se transportaba de su casa al trabajo y viceversa, hoy existe la posibilidad de estar virtualmente en otra locación sin importar en qué parte del mundo se encuentre. Esto podría cambiar la forma en que concebimos la ciudad, tal vez sea la forma de alejarnos de la locura del tráfico, las multitudes, los embotellamientos, las dos horas de transporte para llegar al destino, la contaminación, el estrés, la hostilidad y, probablemente, la posibilidad de ver el campo y áreas más alejadas de las megalópolis como opción para buscar formas más ecológicas y así reestablecer el orden natural del planeta.

Existe otra situación que debe llamar nuestra atención: la sobrepoblación. Este es uno de los mayores problemas que existe actualmente, y si no pensamos en inversiones mundiales para resolverlo, nos enfrentamos (si no nos alcanzó ya) a un problema mayor, y este tiene una opción que resolvería no solo este, sino todos los problemas de esta humanidad: la educación.

Hoy disponemos de instrumentos tecnológicos para hacer llegar a través de las comunicaciones la educación a todos los rincones del planeta y, por medio de ésta, hacer conciencia de las situaciones reales que enfrentamos, tanto se refieran a grandes ciudades, al campo, a la sobrepoblación y, tal vez, enfocarnos más en buscar la felicidad a través de la cultura y la apreciación de la naturaleza y sus maravillas, y no de lo material y el consumismo irracional.

Lo que también complica la predicción del futuro es que nos enfrentamos a un crecimiento exponencial de la tecnología, misma que no tarda en volverse un ente independiente a través de la inteligencia artificial. Imágenes de un mundo apocalíptico surgen al pensar en androides asesinos gobernándonos y aniquilándonos, esperamos no sea así, pero por lógica natural tendemos a ser pesimistas al pensar en el futuro y la verdad es que hay motivos para serlo.

Tenemos que admitir que el ser humano como parte de un universo en equilibrio tiene una parte negativa y una positiva, la primera nos muestra esta faceta egoísta y ambiciosa de poder, la que ha generado guerras, sembrado odio, destrucción y mantenido oprimida a gran parte de la población en aras de sus intereses personales; aunque también está la otra parte, la que construye, la que ayuda, la que inspira y nos eleva cultural y espiritualmente, y a través de la educación esa es la que tenemos que promover.

Siempre han existido arquitectos y urbanistas visionarios de increíbles utopías urbanas, eso eran: utopía y ciencia ficción. Es momento de buscar en esas propuestas futuristas proyectos que se adecuen a nuestro futuro o buscar nuevas ideas basadas en todo el conocimiento que se ha adquirido en este último siglo, implementando nuevas formas de generar energía y reciclar absolutamente todo, recuperación de agua potable, inclusive existen hoy desalinizadoras para una escala pequeña que usan energía solar que permitiría establecer ciudades en los lugares más remotos del planeta.

Para concluir, creo que hoy tenemos las herramientas para poder solucionar los problemas actuales que afectan a las ciudades. Yo sé que sería difícil planear a largo plazo debido a la velocidad del crecimiento de la población, así como los avances tecnológicos, tenemos que resolver esto de una manera global, sin intereses políticos y económicos, solo pensando en el bien común. Utopía, tal vez.

EL TURISMO DE *REUNIONES*, IMPORTANTE APORTE PARA UNA *ciudad competitiva*



FUNDACIÓN MEDELLÍN CONVENTION & VISITORS BUREAU

Fundación privada sin ánimo de lucro / Colombia

Cada vez es más frecuente escuchar que Medellín se ha convertido en un epicentro de turismo de reuniones para Suramérica. Haber sido elegidos por los llamados “premios Oscar del turismo” –World Travel Awards– como Mejor destino para Reuniones y Conferencias de Sudamérica (2014 y 2015); como Mejor Destino de Escapada en América del Sur (2016), y haberse posicionado como la ciudad que más ha crecido en turismo de eventos en América en los últimos 9 años según el Ranking ICCA (Asociación Internacional de Congresos y Convenciones), deja clara la posición de liderazgo de esta ciudad en la industria de las reuniones. Medellín está pasando por su mejor momento en la atracción de importantes eventos nacionales e internacionales y, sin lugar a dudas, esto atrae con mayor fuerza la atención del mundo a la capital del departamento de Antioquia.

Ahora bien, esto es claro para quienes estamos involucrados con el sector turismo, pero el ciudadano de a pie, que no necesariamente tiene relación directa con este tipo de temáticas, podría preguntarse cómo este reconocimiento internacional y el acelerado crecimiento en materia de eventos y convenciones le beneficia a él, a su familia, a la economía de su hogar, y finalmente a la calidad

“¿La apuesta de Medellín por la industria de los eventos como estrategia de desarrollo es real?, ¿esta posición de liderazgo se refleja verdaderamente en el mercado?

de vida de los habitantes de Medellín.

Los beneficios son claros. Vale la pena mencionar, en primer lugar, la visibilidad internacional. El hecho de que se asocie a Medellín con referentes positivos y que esta ciudad sea escenario para desarrollar eventos de organismos tan destacados

como la Naciones Unidas (Foro Urbano Mundial –2014–), conlleva un impacto directo en la antes deteriorada imagen de Medellín en el mundo.

El conocimiento que se genera para la ciudad es igualmente invaluable. ¿Qué precio tiene contar con expertos internacionales en áreas especializadas de la medicina durante, por ejemplo, el Congreso Internacional de Cáncer Cervical o el Congreso Latinoamericano de Sueño? Medellín avanza en su conocimiento, aprende del mundo, de sus mejores prácticas y se mantiene a la vanguardia de diversas temáticas que se reflejan en el desarrollo de sus sectores económicos.

La derrama económica es el tercer aspecto relevante. Las reuniones internacionales atraen, por defecto, asistentes internacionales. Estos visitantes llegan a la ciudad y, además de la pura asistencia al evento, se alojan en hoteles, requieren transporte, consumen en restaurantes y van de compras,



entre otros aspectos, lo cual directamente genera empleo, impacto económico y finalmente: calidad de vida para los habitantes.

¿La apuesta de Medellín por la industria de los eventos como estrategia de desarrollo es real?, ¿esta posición de liderazgo se refleja verdaderamente en el mercado? Basta con revisar los números: en 2016, a través de El Bureau de Medellín se captaron 87 eventos, más del 120 % de crecimiento en los últimos cinco años (el 2011 cerró con 39 eventos).

Dentro de los renombrados certámenes de los que puede dar cuenta la ciudad como epicentro de eventos en Suramérica se resaltan: el Foro Económico Mundial –Latinoamérica– (2016), el Congreso Global de Emprendimiento GEC (2016) y la Asamblea de la Organización Mundial de Turismo (2015), entre otros.

Algunos factores han permitido el acierto de la estrategia de Medellín en la industria de reuniones. Su clima definitivamente es una ventaja diferencial. El calendario de los eventos se abre los 365 días del año y no se limita a las épocas de verano de los destinos que cuentan con estaciones. El trabajo conjunto del sector público y privado ha permitido generar estrategias de manera integral, articulando la academia, el sector empresarial y el sector público en torno a candidatizar a Medellín para ser sede de eventos. Finalmente es un acierto la especialización de la estrategia de captación según las vocaciones económicas de la ciudad. Innovación, salud, emprendimiento, deporte, hacen parte de las temáticas en las que Medellín cuenta con un recorrido importante y, a su vez, se convierten en ejes temáticos para orientar el rastreo de oportunidades de captación.

“Es un acierto la especialización de la estrategia de captación según las vocaciones económicas de la ciudad

El turismo, sin lugar a dudas, ha aportado de manera significativa al avance en la globalización de Medellín, a su desarrollo económico y al mejoramiento de su imagen internacional. Es una apuesta que ha dejado sus frutos y que demanda mantenerse y fortalecerse.

CIUDADES INTERMEDIAS: UNA VISIÓN DESDE EL DESARROLLO AGRÍCOLA DE *América Latina* Y EL *Caribe*



Víctor M. Villalobos

Director general del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)
(Costa Rica) / México

La urbanización es una tendencia global irreversible. América Latina no es la excepción ya que ha atravesado por este proceso en el que un importante porcentaje de los habitantes han migrado de las áreas rurales a las ciudades en busca de mejores condiciones de vida.

En consecuencia, el crecimiento de las urbes ha traído consigo serios problemas como la presión sobre los servicios básicos, transporte, contaminación ambiental, asentamientos informales, delincuencia e inseguridad. Por otro lado, el abandono de áreas agrícolas ha resultado en una disminución en el número de unidades productivas agroalimentarias, la oferta de alimentos y el envejecimiento de las comunidades rurales. Igualmente, la presión urbana sobre las tierras agrícolas y forestales es cada vez mayor. Es en este marco donde surge la necesidad de analizar soluciones estructurales e integrales en los territorios para enfrentar los complejos problemas asociados con esta problemática.

Las Ciudades Intermedias, definidas como nodos articuladores entre las grandes ciudades y el campo productivo, pueden ser parte de la solución a esta situación, facilitando a la población rural el no tener que migrar a las grandes ciudades y, a su vez, fortalecer su identidad, territorialidad y una nueva

“La conectividad y las redes sociales en América Latina cumplen la función de socialización de la información en el proceso de desarrollo, integración y ejercicio de ciudadanía en ésta

institucionalidad productiva que contribuye a equilibrar esta problemática.

Permanentemente acuden a las ciudades de los países en desarrollo y desarrollados millones de personas que intentan incorporarse a la vida ciudadana generando problemas tales como: adaptación, salud, inseguridad y oportunidades de trabajo. Por

otro lado, estas grandes ciudades en constante crecimiento consumen el 75 % de los recursos energéticos y emiten el 80 % del carbono que contamina el ambiente. Aunado a lo anterior, se debe tomar en cuenta que para el 2050 se proyectan más de 9 mil millones de habitantes en el planeta, de los cuales más del 70 % estará en estas ciudades.

América Latina es la región más urbanizada del mundo, con el 80 % de su población viviendo en grandes ciudades, y con un 25 % que vive en condiciones de pobreza en asentamientos informales de alta inequidad, exclusión social y vulnerabilidad de diferente índole. Adicionalmente, se tiene una baja competitividad urbana ya que únicamente 13 ciudades de América Latina se encuentran entre las 120 más competitivas del mundo.

La realidad anterior está dando paso a la construcción de un nuevo patrón de desarrollo que impulsa una visión territorial de éste y la desmitificación de

la dicotomía urbano-rural. Frente a la atracción que generan las grandes ciudades, se hace necesario identificar ciudades intermedias, que construyan redes de servicios, tengan roles de articulación, y respondan a las necesidades objetivas de la población que habita en los territorios, para que continúen produciendo alimentos de manera eficiente y sostenible.

Sus alcances exigen trabajar en alianzas públicas-privadas, correspondiéndole a la sociedad civil asumir el liderazgo en innovar, complementar y apoyar la ejecución de políticas públicas que construyan la capacidad de gestionar los recursos (humanos, económicos y naturales) y permitan ejecutar planes y proyectos orientados a lograr mayor productividad del área rural para proveer seguridad alimentaria a las ciudades y la oferta de alimentos y servicios.

La academia, las agencias de cooperación y la iniciativa privada juegan un papel fundamental en este proceso. Sus roles están definidos como promotores de las innovaciones tecnológicas al identificar las tendencias globales y estudiando patrones de comportamiento, soluciones inteligentes, y acompañando las políticas públicas nacionales y locales.

A su vez, la conectividad y las redes sociales en América Latina cumplen la función de socialización de la información en el proceso de desarrollo, integración y ejercicio de ciudadanía en ésta. Es una variable de imprescindible consideración y uso al permitir, a través de ellas, acceder al conocimiento y al protagonismo de los actores territoriales y de otros más allá del lugar físico donde se encuentran.

La preocupación sobre la disponibilidad y la calidad de los alimentos en las ciudades demanda considerar la relación con las áreas productivas y su relación con los mercados urbanos potenciales, que reconozcan sistemas agroalimentario inteligentes y justos, sostenibles y con identidad. Muy vinculado al componente productivo agropecuario, se encuentra el sector turístico con una fuerte presencia e incidencia

en las áreas rurales, convirtiéndose en un factor de cohesión social y dinamizador real de la economía. Las Ciudades Intermedias en Latinoamérica y el Caribe son espacios hasta ahora definidos solo por el número poblacional, y no responden a un diseño planificado para constituirse en centros que, por tener mayor cohesión social por su número de habitantes, puedan adquirir la calidad de “nodos”, ofreciendo servicios, brindando las facilidades de una ciudad grande e influyendo con su dinámica, en el desarrollo de otras poblaciones menores y del área rural circundante.

Actualmente, la definición de esta categoría depende de cada realidad nacional en su relación de población, oportunidades y servicios, y no siempre tienen la atención priorizada de los organismos internacionales ni los Estados en razón de no competir con los problemas de las grandes urbes en hacinamiento, movilidad, seguridad y exclusión.

Esta cualidad aparentemente positiva que tienen las Ciudades Intermedias, no se ve reflejado de la misma manera en las respuestas estatales que se deben ofrecer para que no se repliquen en ellas, los problemas del patrón de desarrollo urbano.

Además, habrá que destacar que, frente a la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, las Ciudades Intermedias vienen adquiriendo un papel protagónico en los debates y acuerdos de las organizaciones internacionales.

Finalmente, es clave considerar que para las Ciudades Intermedias las decisiones de los formadores de políticas influyen significativamente en: (i) La efectividad de la conducción del desarrollo de la agricultura, ya que condicionan el mayor o menor acceso a servicios, tecnologías e infraestructura. (ii) Las condiciones para el acceso y para expandir oportunidades de mercado para una más amplia canasta de productos, y la (iii) la promoción de una mejor calidad de vida de los habitantes.

CDMX: LOS RETOS Y CLAVES PARA CONSTRUIR UNA CIUDAD *inteligente* PARA SUS CIUDADANOS



Alejandro Romero
Socio y CEO Américas de LLORENTE & CUENCA / España

Arie Ellstein
Director senior de LLORENTE & CUENCA / México

Con la colaboración de Gerard Pascal

A paso firme y seguro, así queremos que camine la Ciudad de México (CDMX) para consolidarse como una ciudad inteligente. En este camino de transición tecnológica hay aspectos que no debemos perder de vista para llegar a este objetivo. El tiempo apremia. Y queremos comenzar refiriéndonos al tiempo, pues es un factor del que no debemos fiarnos.

Hace sesenta años se dio la primera comunicación entre cuatro computadoras con fines militares, lo que dio origen a lo que hoy conocemos como internet. Éste se expandió y creció tan rápido que terminó por marcar un estilo de vida, conectar objetos y hasta ciudades enteras, terminado así por moldear la economía.

Fue esta tendencia de conectividad a la que, en 1999, Kevin Ashton denominó el Internet de las Cosas, donde la conexión y comunicación entre

“El CDMX pretende lograr una ciudad inteligente que proporcione soluciones a los problemas que aquejan a las zonas urbanas, que aproveche la tecnología para simplificar la vida de las personas y facilitar las actividades de las empresas

dispositivos permitió concentrar información y generación de tendencias. Con la tercera ola del internet¹, la innovación se convirtió en un proceso constante, pues los dispositivos ya tienen ojos y orejas, lo que les permiten adaptarse y adentrarse en nuestras vidas.

Con este breve, pero preciso panorama encontramos la aplicación de la tecnología en la vida pública de los países. Hablamos de una ciudad in-

teligente² cuando la generación de conocimiento derivado de los dispositivos conectados converge en la gestión de recursos públicos para mejorar la calidad de vida de las personas y del entorno. El Banco Interamericano de Desarrollo (2016) asegura que esta integración tecnológica de desarrollo hace que las ciudades sean más innovadoras, competitivas, atractivas y resilientes, mejorando así las vidas de los habitantes.

De acuerdo con cifras de la ONU, en 2050, el 70 % de la población mundial (más de 6 mil millones de personas) vivirá en ciudades. Por ello, representa un reto la correcta integración de las tecnologías de la información.

¿Y dónde está entonces la CDMX?

¹ Steve Case en su libro *The Third Wave, an Entrepreneur's Vision of the Future* (2016), señala que la tercera ola se caracteriza por que el internet está presente y se integra en nuestras vidas; mientras que la primera ola por el desarrollo de infraestructura y la segunda por el acceso a la información.

² Colado, S. (2013). *Smart City: hacia la gestión inteligente*. Marcobco: México.

CDMX CON POTENCIAL

Comencemos dibujando algunos datos interesantes.

La CDMX es un referente nacional pues es un reflejo político, económico y social del país. Aquí residen los tres Poderes de la Unión: la residencia del Ejecutivo Federal, el Congreso de la Unión y la Suprema Corte de Justicia de la Nación; es la segunda entidad con mayor habitantes³ y la que más aporta al Producto Interior Bruto (PIB)⁴.

Ahora bien, en términos de conectividad, en México el 63 % de la población de seis años o más se declaró usuaria de internet, es decir, 70 millones de internautas, de los cuales 3 de cada 4 tienen un teléfono inteligente⁵. De acuerdo con PC World México, una publicación de International Data Group (IDG), la contribución económica total de la industria de los dispositivos móviles alcanzará los 52 mil millones de dólares para el 2020, lo que representa más del 3,8 % del PIB de México.

Con estos datos, es posible ver que existen las condiciones favorables para encaminar y tejer una ciudad inteligente, por eso es necesario voltear a ver el actuar del Gobierno de la CDMX. En este último año ha direccionado los esfuerzos para hacer de esta ciudad, un referente mundial. Apenas en septiembre de 2016, con el objetivo de incrementar la conectividad en la CDMX y transitar hacia una ciudad inteligente, la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) inició en coordinación con la Universidad Nacional Autónoma de México y el Banco Mundial para ejecutar un “Plan Maestro de Conectividad de la CDMX”, que consiste en:

1. Identificar la infraestructura de conectividad actual en la CDMX.
2. Estimar de la demanda de conectividad en la CDMX.
3. Propuesta de diseño de la Red de Conectividad de la CDMX.
4. Propuesta de rediseño del Sistema de Radiodifusión de la CDMX.
5. Análisis de la estructura gubernamental e identificación de necesidades.

Es de destacar que este plan maestro contempla una “unidad organizacional” que se encargará de la gestión de la infraestructura y el diseño de una asociación público-privada para operar la Red de Conectividad de la CDMX que, con base en las mejores experiencias internacionales, permita aprovechar de manera eficiente la infraestructura existente, fomentar sinergias e impulsar el crecimiento autónomo y sustentable de nueva infraestructura, y establecer los cimientos para que México se convierta en una ciudad inteligente.

El CDMX pretende lograr una ciudad inteligente que proporcione soluciones a los problemas que aquejan a las zonas urbanas, que aproveche la tecnología para simplificar la vida de las personas y facilitar las actividades de las empresas, pero que también vaya más allá, aprovechando las nuevas herramientas basadas en la inteligencia colectiva y los procesos sociales colaborativos (SEDECO, 2016).

En noviembre de ese mismo año, se dio a conocer que el Smart City Playbook de Nokia reconoció que la CDMX cuenta con la infraestructura para convertirse en una ciudad inteligente, al obtener 3 de 5 puntos en la evaluación.

Por un lado, tenemos números que muestran un panorama positivo sobre la tasa de crecimiento de internautas y la inclusión digital y por otro lado, vemos un Gobierno dispuesto a posicionar a la ciudad como un referente. Pero desde nuestra

³ La CDMX se ubica sólo por debajo del Estado de México, con 8 918 653 habitantes (INEGI 2016).

⁴ La CDMX aporta el 16.7 % del PIB del país (INEGI 2016).

⁵ INEGI. (2016). Cifras del internet. Recuperado de http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2017/internet2017_Nal.pdf

perspectiva hay tres importantes retos para la CDMX que no se deben perder de vista y que debemos tener bien presentes para no perdernos en este camino tecnológico.

RETOS DE LA CDMX

A pesar de que el BID plantea una ruta teórica para que las ciudades alcancen a consolidarse como una ciudad inteligente, me permitiré plasmar tres reflexiones sobre los retos que enfrentar la CDMX, pues su consolidación como ciudad inteligente no es cosa menor.

ENFOQUE HUMANO SOBRE LA TECNOLOGÍA

Para desarrollar este primer reto, retomaré la idea del investigador del Media Lab, Luis Alonso del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), quien asegura que, en sí, la innovación no tiene una relación directa con la tecnología, sino que es cuestión de identificar las principales problemáticas y visiones de cada ciudad. La CDMX es un reflejo de grandes desigualdades que se viven en México. No se trata solo de un problema económico, la desigualdad está prácticamente en todas las esferas de la actividad social, tal como la educación, salud, ingreso, entre otras⁶.

En ese orden de ideas, la promoción de una ciudad inteligente debe tener bien presente que el conocimiento en red debe mejorar la vida de las personas conectadas, pero también acercar a las no conectadas, calibrando políticas públicas y no dejar de ver los problemas de la urbe, de los ciudadanos de pie.

⁶ Paniagua, E. (2017). Ciudades inteligentes: la clave no está en la tecnología. Recuperado de https://retina.elpais.com/retina/2017/04/27/tendencias/1493283914_759472.html Colado, S. (2013). Smart City: hacia la gestión inteligente. Marcobó: México.

“La participación ciudadana es un pilar que no se debe dejar de lado, pues somos los ciudadanos quienes damos inicio a esta transformación y quienes evaluemos de manera constante el resultado de la integración de la información

Recuperando las palabras de Enrique V. Iglesias, expresidente del BID, el uso de la tecnología debe ser entendido como un medio y no como un fin en sí mismo.

LEGISLACIÓN E INCLUSIÓN PRIORITARIA EN PROGRAMA DE GOBIERNO

El camino para alcanzar la consolidación de la CDMX como una ciudad inteligente no debe depender de voluntades. A pesar de que la CDMX cuenta con leyes que coadyuvan a promover conectividad, como son la Ley para Promover el Desarrollo del DF como Ciudad Digital y del Conocimiento, que fue aprobada en 2012, y la Ley para Hacer a la Ciudad de México una Ciudad Abierta, es necesario que el liderazgo de este proyecto trascienda los sexenios del jefe de Gobierno y se plasmen de manera puntual y detallada en los objetivos y líneas de acción del Programa Estatal de Desarrollo 2019 - 2024.

La legislación debe entender las grandes implicaciones que conlleva una ciudad inteligente y, en función de eso, debe legislar de manera anticipada. Por ejemplo, el tema de ciberseguridad debe plantear mecanismos de protección para todas las partes que permitan un sistema confiable y que no vulnere el alma de la ciudad inteligente. Sin duda que el espíritu del legislador debe ser de vanguardia.

PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Finalmente, no debemos olvidar que el verdadero objetivo de esta gran consolidación de la conectividad es traer valor público, es decir, además de atender las necesidades básicas de la población de manera inteligente, fortalecer los principios cívicos y democráticos de la sociedad, tales como la responsabilidad, la transparencia y la participación⁷.

La participación ciudadana es un pilar que no se debe dejar de lado, pues somos los ciudadanos quienes damos inicio a esta transformación y quienes evaluamos de manera constante el resultado de la integración de la información. La satisfacción ciudadana es la mejor pauta para calibrar el desempeño es estas ciudades.

Nos encontramos en épocas de cambio, donde la administración pública requiere un conocimiento profundo y dinámico de las regiones que componen la sociedad. Y la modificación de las formas de gobierno y sobre todo nuevos procesos de comunicación entre los diferentes actores que estén involucrados en la toma de decisiones, serán definitorias para la consolidación de la CDMX como una ciudad inteligente⁸.

Fue apenas hace 60 años, en plena Guerra Fría donde nació la idea de crear una red de computadoras que, con fines exclusivamente militares, pudieran tener acceso a la este tipo de información desde cualquier parte del mundo. En ese momento, resultaba inconcebible imaginar hasta dónde llegaría el proyecto de apenas cuatro computadoras que anidaban información estratégica.

Tal vez en este momento nos resulte inconcebible hasta dónde puede llegar el potencial de las ciudades inteligentes, por eso es tiempo de reflexionar sobre el fin último de la integración tecnológica, anteponiendo el sentido humano y la participación ciudadana en la construcción de políticas.

Y todo esto porque podemos generar muchas ventajas para nuestros ciudadanos:

1. Reducción del tiempo que emplean los ciudadanos al realizar procesos, esto los convierte en procesos eficaces y más simples.
2. Evitan el juicio subjetivo, hay transparencia de la gestión pública, generando confianza entre los agentes que intervienen.
3. Facilita la conexión entre el Estado y los ciudadanos, genera “*engagement* público”.
4. Reducción de costos de operación.
5. Acceso y flujo de información continua y acercamiento con el ciudadano.
6. Utilizan al máximo los elementos tecnológicos e incorporan controles automatizados.
7. Fomenta la democracia participativa, a través de la participación ciudadana.
8. Contribuye a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y disminuye la corrupción.

⁷ Moore, M. (1995). Creating Public Value. Recuperado de <http://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674175587>

⁸ Banco Interamericano de Desarrollo. (2016). La Ruta Hacia Las Smart Cities. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7743/La-ruta-hacia-las-smart-cities-Migrando-de-una-gestion-tradicional-a-la-ciudad-inteligente.pdf>



PREMIOS *conseguidos* POR **UNO**

EIKON

EIKON DE PLATA 2016
en la categoría
Publicaciones Institucionales -
Multimedia



**2016 AWARD
OF EXCELLENCE**
en la categoría
Websites - Magazine



SILVER WINNER
en la categoría
Design - Illustration



GRAND WINNER
Best of Magazines
Overall Presentation



GOLD WINNER
en la categoría Magazines
Overall Presentation
Executive



GOLD WINNER
en la categoría
Best House Organ

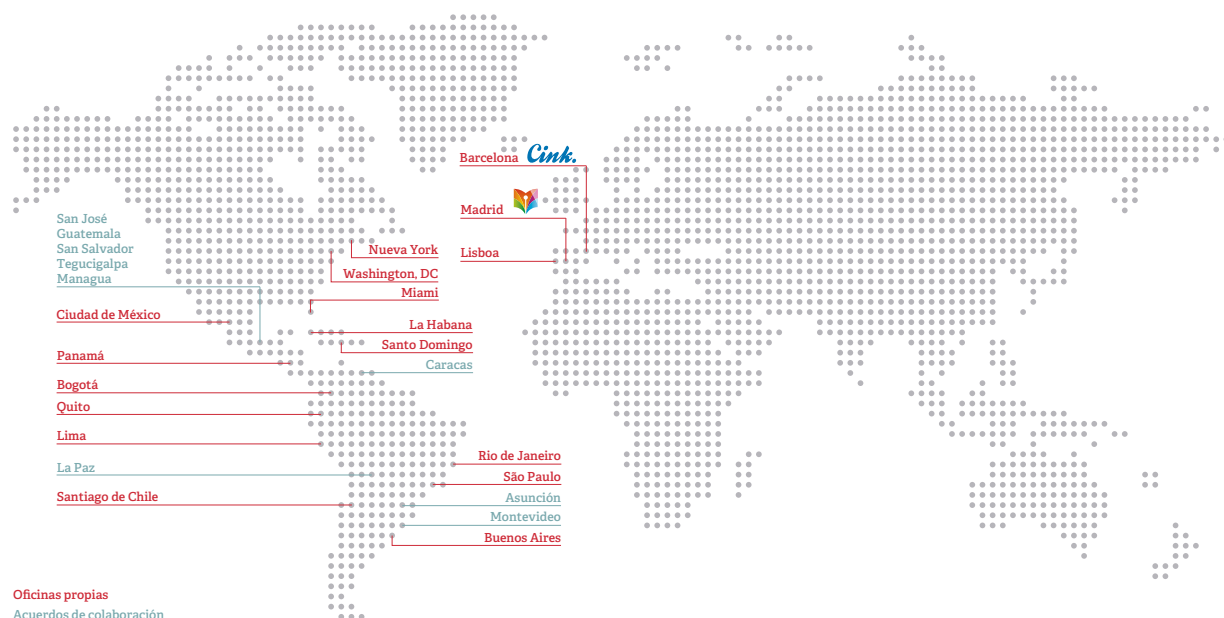
LLORENTE & CUENCA

LLORENTE & CUENCA es la consultoría de **gestión de la reputación, la comunicación y los asuntos públicos** líder en España, Portugal y América Latina. Cuenta con diecinueve socios y cerca de 500 profesionales, que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mundo de habla española y portuguesa.

Actualmente, tiene oficinas propias en **Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, España, Estados Unidos** (Miami, Nueva York y Washington, DC), **México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana**. Además, opera en **Cuba** y ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en **Bolivia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Paraguay, Uruguay y Venezuela**.

LLORENTE & CUENCA es miembro de AMO, la red global líder en comunicación corporativa y financiera. Son también socios: **The Abernathy MacGregor Group** en Estados Unidos; **Maitland** en Reino Unido; **Havas Worldwide Paris** en Francia, Bélgica y Dubai; **Hirzel.Neef.Schmid.Counselors** en Suiza; **SPJ** en los Países Bajos; **Porda Havas** en China; **AD HOC Communication Advisors** en Italia; **NBS Communications** en Polonia; **NATIONAL Public Relations** en Canadá; **Hallvarsson & Halvarsson** en Suecia; **EM** en Rusia y **Deekeling Arndt Advisors** en Alemania. Cada año, AMO se sitúa en el top del Ranking Global de Asesores de M&A desarrollado por **Mergermarket**.

www.amo-global.com



DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio fundador y presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y director general corporativo
de Talento, Organización e
Innovación
acorujo@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor
Directora Corporativa
cgomez@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN AMÉRICAS

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y COO América Latina
lgarcia@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente
Socio y CEO Estados Unidos
edela Fuente@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN DE TALENTO

Daniel Moreno
Director de Talento
dmoreno@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos
Gerente de Talento
para la Región Andina
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Karina Sanches
Gerente de Talento para el
Cono Sur
ksanches@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y director general
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Socio y director general
gpanadero@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Socia y directora general
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro
Socio y vicepresidente
Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y director senior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Jordi Sevilla
Vicepresidente de
Contexto Económico
jsevilla@llorenteycuenca.com

Latam Desk
Claudio Vallejo
Director senior
cvallejo@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Impossible Tellers

Ana Folgueira
Directora general
ana@impossibletellers.com

Diego de León, 22, 3º izq
28006 Madrid
Tel. +34 91 438 42 95

Cink

Sergio Cortés
Socio. Fundador y presidente
scortes@cink.es

Muntaner, 240, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 348 84 28

Lisboa

Tiago Vidal
Director general
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel: + 351 21 923 97 00

ESTADOS UNIDOS

Miami

Erich de la Fuente
Socio y CEO
edela Fuente@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2020
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

Latam Desk
Salomón Kalach
Director
skalach@llorenteycuenca.com

Abernathy MacGregor
277 Park Avenue, 39th Floor
New York, NY 10172
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 374)

Washington, DC

Ana Gamonal
Directora
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street
Fairfax, VA 22030
Washington, DC
Tel. +1 703 505 4211

MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

Ciudad de México

Juan Arteaga
Director general
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Director general
rblanco@llorenteycuenca.com
Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel: +52 55 5257 1084

La Habana

Pau Solanilla
Director general
psolanilla@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9
Calle 57, Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Panamá

Javier Rosado
Socio y director general
jrosado@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9
Calle 57, Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Director general
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel. +1 809 6161975

REGIÓN ANDINA

Bogotá

María Esteve
Socia y directora general
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. – Colombia
Tel: +57 1 7438000

Lima

Luis Miguel Peña
Socio y director general
lmpena@llorenteycuenca.com

Humberto Zogbi
Presidente
hzogbi@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel: +51 1 2229491

Quito

Alejandra Rivas
Directora general
arivas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero – Edificio World Trade
Center – Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

Santiago de Chile

Francisco Aylwin
Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

Néstor Leal
Director
nleal@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.
Las Condes.
Tel. +56 22 207 32 00

AMÉRICA DEL SUR

Buenos Aires

Mariano Vila
Director general
mvila@llorenteycuenca.com

Daniel Valli
Presidente Consejero para Cono Sur
dvalli@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Tel: +54 11 5556 0700

Rio de Janeiro

Cleber Martins
clebermartins@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26
Estúdio 244 e 246 – Glória
CEP 22211-120 Rio de Janeiro RJ
Tel: +55 21 3797 6400

São Paulo

Marco Antonio Sabino
Socio y presidente Brasil
masabino@llorenteycuenca.com

Cleber Martins
Director general
clebermartins@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Director regional de Innovación
jgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

WWW.REVISTA-UNO.COM

