



COLOMBIA
LIDER

CIUDADES

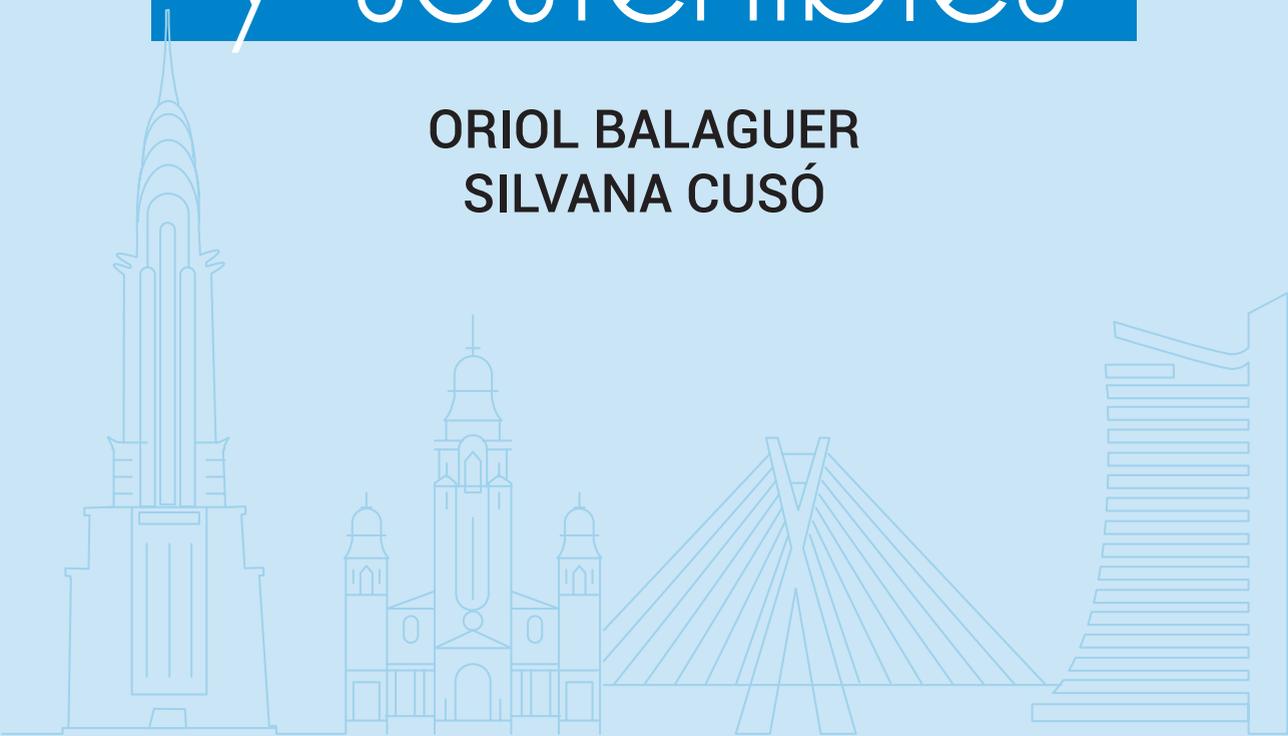
PRODUCTIVAS Y SOSTENIBLES

ORIO BALAGUER
SILVANA CUSÓ



Ciudades productivas y sostenibles

**ORIO BALAGUER
SILVANA CUSÓ**



Créditos

Oriol Balaguer
Silvana Cusó
Autores

Karem Judith Labrador Araújo
Directora ejecutiva Colombia Líder

Consejo directivo Colombia Líder

Fernando Cortés McAllister
Presidente Consejo Directivo
Colombia Líder
Director ejecutivo Fundación
Bolívar Davivienda

Jonathan Malagón González
Presidente
Asociación Bancaria y de Entidades
Financieras de Colombia Asobancaria

Soraya Montoya González
Directora ejecutiva
Fundación Saldarriaga Concha

Ana María Guerrero Carvajal
Gerente Responsabilidad Social
Organización Ardila Lülle

Rodrigo Arango Echeverri
Vicepresidente comercial
Banco Davivienda

Daniel Uribe Parra
Director ejecutivo
Fundación Corona

Karem Judith Labrador Araújo
Oriol Balaguer
Silvana Cusó
Jessica Contreras Mogollón
Comité editorial

Oriol Balaguer
Silvana Cusó
Compiladores

Jessica Contreras Mogollón
Coordinación editorial

María del Rosario Laverde
Corrección de estilo

Oriol Balaguer
Silvana Cusó
Infografías

Oriol Balaguer
Silvana Cusó
Diseño de portada

iStock 171144449
Foto de portada

Johana Mojica Mojica
Diseño y diagramación

Diferencial Comunicación
Publicitaria Ltda
Impresión

ISBN
978-628-96621-0-8

Colombia Líder
Cra. 11ª No 93-94 Of. 304 Bogotá D.C.
Teléfono: 317-6438820
info@colombialider.org
www.colombialider.org

Contenido

Presentaciones	7
Presentación de Karem Labrador	7
<i>Directora Colombia Líder</i>	
Presentación de Elkin Velásquez	11
<i>Representante Regional de ONU-Habitat para América Latina y El Caribe</i>	
Presentación de los Autores	15
Primera Parte. Conceptos clave de las ciudades productivas	17
Capítulo 1. Gobernando en la incertidumbre	19
Capítulo 2. Pensando en las ciudades	26
Capítulo 3. Viviendo y trabajando	35
Capítulo 4. Gestionando en la pospandemia	41
Capítulo 5. Ciudades productivas	48
Capítulo 6. Ciudades inteligentes	64
Capítulo 7. Produciendo de nuevo	83
Capítulo 8. Acelerando la ciudad productiva	91
Capítulo 9. Innovando para ir más lejos	100
Capítulo 10. Mitigando el cambio climático	108
Capítulo 11. Generando proximidad en 15 minutos	115
Capítulo 12. “Resiliendo” en las ciudades	123
Capítulo 13. Compitiendo entre ciudades	129
Capítulo 14. Emprendiendo desde lo público	135
Capítulo 15. Proyectando el futuro	142
Capítulo 16. Planificando el urbanismo productivo	148
Capítulo 17. Enfocando con misiones urbanas	159
Capítulo 18. Organizando la estrategia	165
Capítulo 19. Creando empleo	172
Capítulo 20. Educando a la gente	177
Capítulo 21. Formalizando los empleos	184
Capítulo 22. Colaborando entre público y privado	188
Capítulo 23. Luchando contra las desigualdades	193

Capítulo 24.	Impulsando a los jóvenes para tener futuro	198
Capítulo 25.	Empoderando a las mujeres	202
Capítulo 26.	Incorporando a las personas mayores	206
Capítulo 27.	Luchando contra la gentrificación	210

Segunda Parte. Buenas Prácticas **215**

1.	Antioquia es mágica	217
2.	Barranquilla. Gran malecón del río.	220
3.	Agencia de Comercialización e innovación para el desarrollo de Cundinamarca (ACIDC)	224
4.	Centros de desarrollo empresarial e innovación – Valle del Cauca	227
5.	Red de plazas de mercado - Antioquia	230
6.	Distrito tecnológico 22@ Barcelona	233
7.	Campus de comunicación Upf - Barcelona	236
8.	Disseny HUB Barcelona (dhub)	240
9.	Dfactory Zona Franca - Barcelona	243
10.	Barcelona activa	246
11.	Sebrae - Brasil	250
12.	Cité Tecnología e Industrias Creativas - Rímac	253
13.	Mistura - Perú	256
14.	Cibernárium	259
15.	Incubación y aceleración	262
16.	París de los 15 minutos	265
17.	LX Factory Lisboa	268
18.	A la vera del Guadalquivir- Sevilla	271

Tercera Parte. Propuestas Para El Futuro **275**

Propuesta 1:	Desplazamientos eficientes	277
Propuesta 2:	Generar espacios productivos	284
Propuesta 3:	Formar parte del mundo	289
Propuesta 4:	Un tren entre medellín y bogotá	296
Propuesta 5:	Puertos regionales	301
Propuesta 6:	Fractura digital	307
Propuesta 7:	Industrias creativas	314
Propuesta 8:	Economía azul	322
Propuesta 9:	Productiva y resiliente	328
Propuesta 10:	Formar equipos	333
Propuesta 11:	Ventanilla única	341
Propuesta 12:	Inteligencia artificial	346
Propuesta 13:	Misiones productivas	352
Propuesta 14:	Turismo rural sostenible	359

Propuesta 15: Universidad emprendedora	364
Propuesta 16: 15 minutos para vivir y trabajar	372
Propuesta 17: Cambio climático productivo	378
Propuesta 18: Vivienda asequible	383

Cuarta Parte: Diccionario de conceptos de las ciudades productivas **391**

Bibliografía	412
Notas y Citas	422

PRESENTACIÓN DE KAREM LABRADOR

DIRECTORA COLOMBIA LIDER

Gobernar con eficacia en un entorno de constante incertidumbre y transformación: el gran reto de los líderes contemporáneos

En el amanecer del siglo XXI, las ciudades se han convertido en los epicentros donde se enfrentan los desafíos más complejos y se forjan las oportunidades más prometedoras. La historia reciente, marcada por la pandemia del COVID-19, nos ha mostrado con una claridad contundente la fragilidad y al mismo tiempo la resiliencia de nuestras urbes. Han sido testigos y protagonistas de cambios que han transformado no solo la vida cotidiana de millones de personas, sino también la manera en que entendemos la gobernanza y el desarrollo urbano. En este contexto, surge con renovada urgencia la necesidad de construir ciudades productivas, capaces de adaptarse y prosperar en un entorno cada vez más incierto y dinámico.

Ciudades productivas y sostenibles no es solo un libro; es una guía esencial para los líderes de hoy y de mañana que buscan transformar sus territorios en motores de desarrollo sostenible y equitativo. Este texto se erige como una herramienta indispensable para quienes tienen la responsabilidad de gobernar, planificar y gestionar ciudades en tiempos de desafíos sin precedentes. No se trata simplemente de administrar los recursos disponibles, sino de imaginar, diseñar y construir el futuro que deseamos para nuestras comunidades.

El reto es inmenso. La gobernanza urbana en la actualidad implica enfrentarse a problemas complejos que van desde el cambio climático hasta la creciente desigualdad social, pasando por la crisis económica global y la disrupción tecnológica. Las ciudades, donde ya vive más del 75% de la población colombiana, son el escenario donde estos desafíos se presentan con mayor intensidad, pero también donde se encuentran las soluciones más innovadoras y transformadoras. En este sentido, *Ciudades Productivas* ofrece un enfoque integral que combina la reflexión teórica con ejemplos prácticos

y propuestas concretas, brindando a los líderes locales y regionales las herramientas necesarias para afrontar estos desafíos con éxito.

Desde su creación, Colombia Líder ha sido un actor clave en la promoción de la buena gobernanza y el desarrollo equitativo en los territorios. Nuestra misión ha sido siempre clara: fortalecer la capacidad de los gobiernos locales para liderar procesos de transformación que beneficien a todos los ciudadanos, especialmente a los más vulnerables. En un país donde la urbanización avanza a pasos agigantados, la construcción de ciudades productivas no es una opción, sino una necesidad. Este libro se alinea perfectamente con nuestra visión, al proporcionar un marco conceptual y práctico para el desarrollo de ciudades que no solo sean habitables, sino que también sean fuentes de prosperidad y bienestar para todos.

Los primeros capítulos de *Ciudades productivas y sostenibles* nos invitan a reflexionar sobre la naturaleza misma de las ciudades y el papel que juegan en el desarrollo económico y social. Se subraya la importancia de gobernar con una visión de largo plazo, que trascienda los ciclos políticos y se enfoque en construir un futuro sostenible y equitativo. Este enfoque es particularmente relevante en un contexto pospandemia, donde las prioridades han cambiado y las ciudades deben adaptarse a nuevas realidades. La planificación urbana ya no puede limitarse a resolver los problemas inmediatos; debe incorporar estrategias que permitan a las ciudades ser resilientes frente a futuras crisis, sean estas sanitarias, económicas o ambientales.

Un tema recurrente en el libro es la necesidad de integrar la sostenibilidad en todos los aspectos de la gestión urbana. El cambio climático es una realidad que nuestras ciudades no pueden ignorar. Los efectos del calentamiento global, las sequías, las inundaciones y otros fenómenos extremos están afectando cada vez más a nuestras comunidades, y es responsabilidad de los líderes urbanos preparar a sus ciudades para enfrentar estos desafíos. *Ciudades productivas y sostenibles* ofrece una serie de propuestas concretas para hacer frente a estos retos, desde la promoción de la economía verde y la transición energética, hasta la creación de infraestructuras resilientes y sostenibles.

Otro aspecto fundamental que aborda el libro es la importancia de la equidad y la inclusión en el desarrollo urbano. Las ciudades son, por naturaleza, espacios de diversidad, donde conviven personas de diferentes orígenes, culturas y condiciones socioeconómicas. Sin embargo, esta diversidad también puede dar lugar a desigualdades profundas, que se manifiestan en la falta de acceso a servicios básicos, la precariedad laboral y la exclusión social. Los líderes urbanos tienen la responsabilidad de implementar políticas públicas que promuevan la igualdad de oportunidades y garanticen que todos los ciudadanos, independientemente de su origen o situación económica, puedan acceder a los beneficios del desarrollo urbano. Este enfoque

inclusivo es esencial para construir ciudades justas y cohesionadas, donde todos los ciudadanos puedan prosperar.

La segunda parte del libro ofrece una serie de ejemplos de buenas prácticas que han sido implementadas con éxito en diferentes ciudades del mundo. Estos casos de estudio son una fuente invaluable de inspiración para los líderes locales que buscan transformar sus ciudades en espacios más productivos y sostenibles. Desde el Distrito Tecnológico 22@ en Barcelona hasta las iniciativas de desarrollo urbano en Brasil y Perú, estos ejemplos muestran cómo las ciudades pueden reinventarse y adaptarse a las nuevas realidades, aprovechando sus fortalezas y oportunidades. Estos casos también resaltan la importancia de la colaboración entre el sector público y el privado, así como la participación de la sociedad civil en los procesos de transformación urbana.

En la tercera parte del libro, se presenta una serie de propuestas concretas para el futuro. Estas propuestas abordan una amplia gama de temas, desde la movilidad urbana y la conectividad digital, hasta la promoción de industrias creativas y la economía azul. Cada una de estas propuestas está diseñada para ayudar a las ciudades a ser más productivas, competitivas y resilientes. En un mundo cada vez más interconectado y globalizado, las ciudades que logren implementar estas estrategias tendrán una ventaja significativa, no solo en términos de desarrollo económico, sino también en la mejora de la calidad de vida de sus habitantes.

Finalmente, el libro incluye un diccionario de conceptos clave relacionados con las ciudades productivas. Este glosario es una herramienta útil para los lectores que deseen profundizar en los temas tratados en el libro y familiarizarse con la terminología utilizada en el campo del desarrollo urbano. Este recurso complementa el contenido del libro, proporcionando un contexto adicional y facilitando la comprensión de los conceptos más complejos.

Para los nuevos alcaldes y gobernadores que asumen sus mandatos en un contexto de profunda transformación, este libro es un recurso invaluable. Les ofrece una visión clara y estructurada de los desafíos y oportunidades que enfrentan nuestras ciudades, y les proporciona las herramientas necesarias para liderar el cambio. Al leer estas páginas, se darán cuenta de que gobernar una ciudad no es solo una tarea técnica, sino también un acto de visión y compromiso con el futuro.

Colombia se encuentra en un momento decisivo. Las decisiones que tomemos hoy tendrán un impacto duradero en nuestras ciudades y en las vidas de millones de personas. Desde Colombia Líder, continuaremos apoyando a los líderes locales en su esfuerzo por construir ciudades más productivas, sostenibles y equitativas. Sabemos que, con el liderazgo adecuado, nuestras ciudades pueden convertirse en

faros de progreso y bienestar, no solo para Colombia, sino para toda América Latina y el mundo.

Invitamos a todos los líderes, tanto actuales como futuros, a sumergirse en este libro con la convicción de que están construyendo un legado que perdurará en el tiempo. Porque el verdadero liderazgo se mide no solo por la capacidad de resolver los problemas del presente, sino por la visión y el valor de construir un futuro mejor para todos. Este libro es una guía para aquellos que están dispuestos a asumir ese reto y a liderar el camino hacia un mañana más justo y próspero.

PRESENTACIÓN DE ELKIN VELÁSQUEZ

REPRESENTANTE REGIONAL DE ONU-HABITAT
PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Ciudades productivas y sostenibles es una obra esencial para los líderes urbanos contemporáneos, escrita por Oriol Balaguer y Silvana Cusó. Este libro se presenta como una guía práctica para transformar las ciudades en motores de desarrollo sostenible y equitativo. Dividido en cuatro partes principales, el texto aborda conceptos clave de las ciudades productivas, ofrece ejemplos de buenas prácticas, propone estrategias concretas para el futuro e incluye un diccionario de conceptos relevantes.

Los autores enfatizan la importancia de construir ciudades que no solo sean habitables, sino también fuentes de prosperidad y bienestar para todos sus habitantes. Muy apropiado para Colombia y América Latina.

El libro tiene un enfoque práctico y orientado a la acción. Se concentra en cómo afrontar desafíos cruciales como el cambio climático, la reducción de desigualdades urbanas, la generación de empleo y oportunidades económicas, y la planificación de ciudades sostenibles y resilientes.

Ciudades productivas y sostenibles me parece una lectura indispensable para quienes están interesados en implementar la Nueva Agenda Urbana de las Naciones Unidas y buscan transformar positivamente sus comunidades urbanas en el contexto actual de incertidumbre y cambio permanente.

Las ciudades son el epicentro de la vida moderna, donde converge la mayoría de la población y se concentran las oportunidades y desafíos del mundo contemporáneo. En ellas se produce el 60% del PIB mundial, pero también el 70% de los contaminantes y se consume el 60% de los recursos globales. Esta realidad plantea un reto fundamental: transformar las urbes en espacios sostenibles capaces de afrontar el cambio climático y garantizar un futuro viable para las próximas generaciones.

Las proyecciones de ONU-Habitat indican que la tendencia hacia la urbanización continuará. Se estima que para 2050, el 68% de la población mundial vivirá en áreas urbanas, un aumento significativo respecto al 56% registrado en 2021. Este crecimiento urbano sostenido se debe a que las ciudades ofrecen mayores oportunidades laborales y mejor acceso a servicios públicos, gracias a las economías de aglomeración.

Sin embargo, las ciudades no son solo estructuras físicas de edificios y calles. Son entidades complejas que reúnen a personas con diversas realidades y necesidades.

Es crucial desarrollar políticas inclusivas que permitan a todos vivir y trabajar dignamente en el entorno urbano. Aunque las ciudades son espacios de oportunidades, también son escenario de profundas desigualdades. Muchas personas subsisten en la marginalidad urbana, a menudo ignorada o apenas tolerada por el resto de la sociedad.

El dinamismo de las ciudades se refleja en su constante evolución, influenciada por variables que no siempre podemos controlar. La afluencia continua de nuevos habitantes, como ocurre en megalópolis como Ciudad de México, donde se estima un crecimiento de tres cuerdas al mes debido a la llegada de población informal, ejemplifica este fenómeno. Las urbes actúan como polos de atracción para quienes buscan mejores oportunidades, aunque esto puede generar tensiones con la población residente.

Las desigualdades en las ciudades no solo se manifiestan entre ellas, sino también dentro de ellas. En Barcelona, por ejemplo, la diferencia en la esperanza de vida entre los barrios más y menos favorecidos puede llegar a los 9 años. Esta disparidad se debe a factores como las condiciones sanitarias, la educación, el tipo de trabajo, la mortalidad infantil y el acceso desigual a oportunidades. En Colombia, estudios sobre el impacto de la desigualdad de ingresos en la esperanza de vida muestran variaciones de hasta 11 años entre departamentos.

Para abordar estos desafíos, es fundamental desarrollar planes y políticas públicas que consideren aspectos como la vivienda, las condiciones productivas, el transporte público, la movilidad, la educación, la salud, la convivencia y la seguridad. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, junto con la Nueva Agenda Urbana, proporcionan una hoja de ruta valiosa para mejorar la situación global, con un énfasis especial en el papel de las ciudades.

Una propuesta innovadora en este sentido es el objetivo “90+”, planteado por el gobernador de Antioquia de ese momento, Aníbal Gaviria. Este objetivo busca que los países alcancen una esperanza de vida superior a los 90 años, como ya ocurre en sitios como Japón o Hong Kong. Esta meta pone de manifiesto las enormes disparidades

existentes, no solo entre países, sino también en su interior, y subraya la importancia de abordar las desigualdades como una prioridad en la gestión urbana.

Los nuevos mandatarios locales deben ser conscientes de que el mundo está en constante cambio. La pandemia de COVID-19, el impacto creciente del cambio climático, los conflictos internacionales y la inestabilidad económica son solo algunos de los factores que han transformado radicalmente el panorama urbano en los últimos años. Es crucial que los planes de desarrollo sean flexibles y adaptables a estas nuevas realidades.

Los planes de desarrollo son herramientas fundamentales para establecer las prioridades de gobierno. Deben elaborarse con inteligencia y visión estratégica, incorporando una dimensión que permita equilibrar los problemas actuales con los que puedan surgir en el futuro. Las nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, pueden ser aliadas valiosas para gestionar mejor los recursos escasos y realizar un seguimiento efectivo de estos planes a lo largo del mandato.

Es fundamental recordar que los gobiernos locales trabajan para todas las personas de sus ciudades y territorios, independientemente de su afiliación política, condición socioeconómica, género, edad, origen o color de piel. La inclusión y la atención a los más vulnerables deben ser prioridades constantes en la gestión urbana.

Las ciudades son entidades complejas y diversas, caracterizadas por la multiplicidad de propósitos y necesidades de sus habitantes. La gestión urbana implica navegar en un entorno de complejidad e incertidumbre, donde confluyen múltiples actores con intereses a menudo contrapuestos. El resultado de esta gestión puede dar lugar a realidades urbanas muy diversas, desde ciudades productivas y sostenibles hasta urbes desiguales y decadentes.

En última instancia, el desafío para los líderes urbanos no es solo soñar con la ciudad ideal, sino encontrar formas prácticas de hacerla realidad. Este libro busca proporcionar conceptos y herramientas para ayudar en esa tarea, ofreciendo como punto de entrada la idea de la ciudad productiva como un modelo para el desarrollo urbano sostenible y equitativo.

La construcción de ciudades que sean espacios de vida y trabajo dignos para todos sus habitantes es un objetivo ambicioso pero necesario en el mundo actual, y requiere de la visión, el compromiso y la acción coordinada de líderes, ciudadanos y todos los actores urbanos.

Pero, sobre todo, se puede materializar con acciones y realizaciones concretas. En ese sentido, resulta un aporte fundamental e inspirador el gran esfuerzo de Oriol Balaguer y Silvana Cusó, quienes han condensado en esta obra, *Ciudades productivas y sostenibles*, tanto los conceptos clave y buenas prácticas ya existentes, como serie de propuestas prácticas para el futuro que, estoy seguro, servirán de inspiración para seguir avanzando en la implementación de la Nueva Agenda Urbana.

PRESENTACIÓN DE LOS AUTORES

Este libro no es un tratado teórico. Es una guía práctica dirigida a los alcaldes, gobernadores y sus equipos, para que decidan liderar las ciudades productivas, de manera estratégica. Es desde la proximidad y el entorno local, donde las soluciones se pueden construir de una forma más sostenible, eficiente y teniendo en cuenta la diversidad social, económica y cultural.

Durante mucho tiempo, nos hemos focalizado en las ciudades para vivir y ello ha sido necesario y lo seguirá siendo. Sin embargo, ha llegado la hora hacer posible que nuestras ciudades afronten el reto de que todos sus habitantes tengan acceso a oportunidades profesionales que les permitan vivir con dignidad y responder a sus necesidades.

La ciudad productiva es la primera condición para luchar contra las desigualdades y permite construir un modelo sostenible, donde el Estado del bienestar ponga el foco en generar los incentivos para que nuestra gente pueda mejorar sus capacidades y habilidades, progresando socialmente y atendiendo, en mejores condiciones, las necesidades de sus familias.

No se trata de discutir sobre quién tiene las competencias administrativas, sino de crear las condiciones en que los liderazgos locales permitan sumar a todos los actores públicos y privados, para hacer posibles ciudades inclusivas, que generen oportunidades y que hagan más sostenibles y equilibradas las ciudades que gobernamos.

Si este libro ayuda a esta reflexión para crear mejores ciudades productivas, habrá cumplido el primer objetivo que nos habíamos planteado y nos daríamos por satisfechos.

En otro orden de cosas, queremos agradecer, en primer lugar, a Colombia Líder y su directora Karem Labrador, por su propuesta de tratar de describir la estrategia para las ciudades productivas. También a ONU-Habitat y su representante regional

en América Latina y el Caribe, Elkin Velásquez, por haber creído en la necesidad de profundizar en los modelos productivos de las ciudades y su financiación.

Tampoco podemos olvidar al Ayuntamiento de Barcelona, la Generalitat de Catalunya, a la empresa NEARCO y al grupo KKH PROPERTY INVESTORS, que han sido el espacio de aprendizaje y de intercambio. Han permitido profundizar sobre la estrategia productiva de los territorios, el desarrollo de la colaboración público-privada en el marco de las infraestructuras y la reinención de los ecosistemas locales como motor económico para el progreso de las personas y la transformación urbana.

Finalmente, queremos agradecer a Smart Cities Barcelona, la oportunidad de hacer la presentación del libro en el marco de su Congreso 2024.

PRIMERA PARTE

CONCEPTOS

CLAVE DE

LAS CIUDADES
PRODUCTIVAS



01 | GOBERNANDO EN LA INCERTIDUMBRE

“Como organizador, parto del mundo tal como es, no como me gustaría que fuera. Que aceptemos el mundo tal y como es no debilita en ningún sentido nuestro deseo de cambiarlo a lo que creemos que debería ser. Es necesario empezar por donde está el mundo si queremos cambiarlo a lo que creemos que debería ser. Esto significa estar dentro del sistema”.

Saul Alisky, “Tratado para radicales”.⁽¹⁾

Gobernar no es fácil

Cuando se inicia un mandato político nuevo, en las ciudades y regiones, es lógico que se despierten expectativas e ilusiones sobre si las cosas van a mejorar. La gente hace balance de lo que pasó en los últimos años, y sueña que los problemas, aún pendientes, van a encontrar soluciones con los nuevos gobernantes.

Las personas que llegan, recién elegidas por la ciudadanía, vienen cargadas de buenas intenciones. La mayoría tiene la ilusión de hacer una buena gestión que permita mejorar las cosas.

Sin embargo, son tiempos difíciles, llenos de incertidumbre, que plantean nuevos problemas a las ciudades y territorios para los que no existe un manual a medida de los retos planteados.

Recientemente, hemos superado la crisis de la COVID-19 para la que nadie estaba preparado y no tenemos ninguna garantía de que en los próximos años no se puedan producir otras situaciones graves en el ámbito de la salud, el cambio climático o en el ámbito económico y social.

Colombia Líder ha publicado, hace poco un manual⁽²⁾ muy sugerente sobre “Experiencias de gobierno en tiempos de incertidumbre” en el marco de la pandemia de la COVID-19 para afrontar la crisis y la incertidumbre en el ámbito de la crisis sanitaria, económica y social.

El foco de dicho libro es cómo se relacionan los gobiernos con la comunidad en esos entornos de crisis y cómo articulan las soluciones mediante nuevas formas de comunicarse para resolverlas. También se refieren los principales hitos de la nueva comunicación y se recogen experiencias reales de los gobernantes afrontando dichas crisis.

Ahora Colombia Líder da un paso más en este esfuerzo. Se trata de ayudar a reflexionar a los nuevos alcaldes y gobernadores y sus equipos sobre la ciudad productiva, en el mandato 2024-2027, pero también, pensando en el 2040-2050, porque los buenos gestores saben que las ciudades y las regiones se deben pensar más allá de los mandatos políticos en donde acaban sus responsabilidades de gobernantes que no van a repetir.

Este es un mandato diferente, un mandato pospandemia, en un mundo en guerra y muchas incógnitas en el horizonte, consecuencia del cambio climático y otras variables que no controlamos: futuras pandemias, el calentamiento global, desastres naturales cada vez más a menudo y con mayor fuerza destructiva; las erupciones volcánicas, los terremotos, los riesgos de accidentes industriales o atómicos⁽³⁾ se añaden a los problemas que ya tienen nuestras ciudades y regiones como las desigualdades, la población vulnerable o la falta de servicios básicos en algunas partes del país.

Empiezan los nuevos alcaldes y gobernadores con un gobierno distinto en el país, que requerirá un esfuerzo de todas las partes para afrontar los retos de Colombia de las muchas asignaturas pendientes por delante, en toda América Latina y en el mundo.

En pleno cambio climático

Hace cuatro años, los alcaldes y gobernadores empezaron su mandato político, sin saber lo que se les venía encima. Sus planes de desarrollo 2020-2023, quedaron modificados, sin duda, por una pandemia inesperada y global que ha afectado sus mandatos políticos, cambiando las prioridades y los recursos disponibles, durante mucho tiempo.⁽⁴⁾

Nadie lo había previsto y nadie estaba preparado para ello. Nadie había recibido ningún curso de formación sobre pandemias globales y los presupuestos no están pensados para asumir sus costes humanos y materiales, como nunca había sucedido,

de una manera tan rápida y de una forma tan global, sin respetar países, gobiernos, sociedades e impactando mucho más en las poblaciones vulnerables.

Este mandato político, que ahora empieza, lleva un aviso para navegantes que no se puede ignorar. El cambio climático y sus consecuencias serán una constante en la gestión de gobierno en estos próximos cuatro años. Se puede mirar hacia otro lado, pero la realidad será tozuda y constante, recordando los problemas asociados al cambio climático.

Los planes de desarrollo que ahora se han elaborado, deberían incorporar una dimensión coherente sobre la respuesta al cambio climático, de manera transversal a todas las políticas sectoriales y de manera integral. La dimensión resiliente de las ciudades y regiones será una parte central de estos años.

En lo que se refiere a las políticas productivas, el cambio climático también se deberá abordar de manera inteligente para no poner en riesgo el empleo y las economías locales que pueden sufrir las consecuencias de esta nueva situación.

Lo más urgente

Cuando arranca un nuevo gobierno, las urgencias se amontonan en la mesa de trabajo de todas las expectativas que se consideran pendientes. La lista de necesidades no para de crecer y se necesitarían dos o tres presupuestos para afrontar las urgencias de lo que se quiere resolver.

El mandato puede transcurrir resolviendo estas urgencias del corto plazo que serán infinitas, o con una mirada más ambiciosa, de luces largas en el carro. Si hacen solo lo primero, resolver las urgencias, habrán solucionado algunos problemas, pero no conseguido nada importante, que trascienda su mandato político y que remedie los problemas de verdad de la gente.

El secreto es tener una hoja de ruta para los cuatro años y poner a los secretarios a gestionar bien el Plan Local de Desarrollo, pero dedicar una parte de su tiempo a pensar y ejecutar los ejes de un plan ambicioso a largo plazo; un plan a 20-30 años.

En los primeros meses de los nuevos gobiernos locales y regionales, la lista de prioridades de los mandatarios se centrará en las ciudades para vivir: la salud, la educación, la movilidad y el transporte público, la vivienda, los servicios públicos, la convivencia y la seguridad, los espacios verdes y, en general, todo lo que tiene que ver con el bienestar de los ciudadanos. Y es normal que sea así.

Lo más importante

Sin embargo, si nosotros salimos a la calle y le preguntamos a la gente qué le preocupa, por encima de todo, la respuesta que vamos a oír, más a menudo, será ¿qué hay de lo mío?

Y lo mío será un trabajo; cómo puedo sustentar a mi familia y cómo voy a pagar todos los gastos de la vivienda, los servicios públicos, cómo voy a pagar la salud, la educación, el transporte, el sustento de mis hijos o de mis mayores que puedan estar a mi cargo...

Las personas piensan, primero que nada, en el trabajo, y, es precisamente esta dimensión de las ciudades productivas, la que se propone incorporar en las políticas públicas de nuestras ciudades sin descuidar, claro está, todas las necesidades que antes se han compartido en las ciudades para vivir.

El 60 % de la ciudadanía trabaja en la economía informal⁽⁶⁾. Eso pasa en Colombia, pero también en la mayor parte de América Latina. Trabajar en la economía informal es mejor que nada sin duda, pero no permite economías robustas con capacidad para crecer y competir fuera de nuestro entorno, de nuestro barrio, de nuestra ciudad, de nuestra región o de nuestro país. La economía informal está enfocada en las necesidades inmediatas de las personas que trabajan en ella para los que dar de comer a su familia es su máxima prioridad.⁽⁶⁾

El reto de nuestros gobiernos es partir de la realidad económica diversa de su territorio para apostar por una mejora integral de las actividades productivas donde las personas informales también puedan incorporarse con herramientas que permitan su integración a procesos productivos que mejoren su competitividad.

Algunos pensarán en los impuestos que no pagan, pero lo más importante es ofrecerles herramientas mediante una suerte de formación dual donde, partiendo de sus actividades productivas reales, puedan ver los resultados inmediatos aprovechando los conocimientos que van adquiriendo. Después ya llegarán los nuevos derechos sociales que van a percibir y claro está, poco a poco, también las obligaciones que tenemos todos los ciudadanos de contribuir en la construcción del Estado de bienestar.

Quién debe hacerlo

Sí, ya sé que muchos pensarán que la ciudad productiva es competencia del Gobierno nacional o del sector privado.⁽⁷⁾ Y, sin embargo, nuestros ciudadanos no saben de competencias y atribuciones. O, mejor dicho, no quieren saber, y esto es normal cuando los problemas diarios de cómo alimentar a sus familias se vuelven acuciantes...

Su autoridad más cercana son los alcaldes y los gobernadores. A ellos les preguntan, antes que, a nadie, para que solucionen sus problemas de la manera que sea. Y ese es el punto de partida de esta reflexión. Entender que las ciudades son para vivir y trabajar.⁽⁸⁾

El reto de mejorar el entorno de la actividad productiva de la mayoría se encuentra en una respuesta de proximidad, donde la generación de cadenas de distribución, el acceso a los mercados para los productos agrícolas, el facilitar los procesos de transformación de los productos locales para que adquieran valor añadido que permita mejorar su retribución, forman parte de las asignaturas pendientes de Colombia.

Que esa mayoría de personas que viven en las ciudades de Colombia, 75%,⁽⁹⁾ requieren de una visión estratégica de sus gobernantes para afrontar los retos de la ciudad productiva.

Colombia tiene una larga tradición municipalista y, desde hace tiempo, se ha planteado en diferentes niveles de gobierno, la necesidad de afrontar de una manera ambiciosa e integral, la urgencia de fortalecer el sistema de ciudades del país. Destaca de una manera muy especial la Misión para el Fortalecimiento del Sistema de Ciudades que liderada por Carolina Barco y el DNP⁽¹⁰⁾ en los años 2012 y 2013 bajo la presidencia Santos, se puso el foco en definir unas políticas públicas (CONPES 3819) para que el sistema de ciudades se convirtiera en un motor de crecimiento económico del país, promoviendo la competitividad regional y la calidad de vida de las personas.

Gobernar el corto plazo o gobernar el futuro

Les han escogido para gobernar el presente y, sin embargo, lo más importante es aprender a gobernar el futuro. O, dicho de otra manera, el primero de enero de 2024, ustedes han empezado a gobernar el presente de sus ciudades y regiones para construir el futuro.⁽¹¹⁾

Sin esta mirada holística, integral y ambiciosa de lo que necesitan las personas que les han escogido para gobernarlos, estarán confundiendo su principal responsabilidad: se trata de servir a los ciudadanos para que puedan ser más felices y tengan un mayor bienestar, mientras articulamos su futuro colectivo pensando en la ciudad que vamos a dejar a nuestros hijos.

Es ese equilibrio entre el presente y el futuro donde deberemos priorizar nuestros esfuerzos y tratar de acertar en nuestras decisiones.

Este libro trata de dar algunos conceptos y herramientas para que les ayuden en esa tarea fundamental, la más importante que tiene un servidor público, y que es a

lo que se han comprometido aceptando el mandato popular que los acredita como alcaldes o gobernadores.

Salir de la zona de confort

Este libro es una propuesta para salir de la zona de confort donde se encuentran los gobiernos cuando empiezan el mandato político para el que fueron elegidos; lo que dicen las normas de cuáles son sus competencias, con los presupuestos disponibles para los siguientes cuatro años y con la gente que los ha apoyado en la campaña y en la votación.

Hay dos retos iniciales que conviene tener claros para asumir el mando de nuestro territorio o nuestras ciudades. El primero, es evitar pasarnos los seis meses iniciales echando la culpa a nuestros predecesores sobre todo lo que está mal en el gobierno. Es muy humano que se tenga un cierto vértigo, porque una cosa es hacer campaña diciendo todo lo que deseamos hacer y la otra es gobernar con los medios escasos de los que disponemos y la lista larga de problemas pendientes que debemos afrontar en nuestro nuevo cargo.

Vale la pena recordar una conocida frase atribuida falsamente a la antigua canciller alemana, Angela Merkel: “Los presidentes no heredan problemas. Se supone que los conocen de antemano; por eso se hacen elegir para gobernar con el propósito de corregir esos problemas. Culpar a los predecesores es una salida fácil y mediocre”.⁽¹²⁾

El segundo reto es que debemos gobernar para toda la ciudadanía. La que nos votó y la que no lo hizo o se abstuvo de hacerlo. Somos los alcaldes de toda nuestra ciudad y no de una parte de ella o del sector de ciudadanos que nos votó.

Hablamos de gobernar sin prejuicios, tratando de escuchar todas las opiniones y no solo las que nos favorecen o las que nos gusta escuchar porque este es uno de los principales peligros en los que caen, a menudo, nuestros gobernantes, que dejan de tener los pies en el suelo porque solo escuchan a los que aplauden; a los que les ríen sus gracias, a los que les dicen lo que es más agradable de escuchar, a menudo de buena fe, tratando de proteger su día a día, sin darse cuenta de que están poniendo en riesgo su capacidad de gobernar para la mayoría.

Las soluciones a los problemas de verdad requerirán construir consensos de los que nos apoyan, pero también de los que no lo hacen; encontrar nuevas soluciones a los viejos problemas donde, los gobiernos y la oposición, sean capaces de ponerse de acuerdo en las asignaturas pendientes y cómo articular soluciones a los problemas reales de nuestras ciudades, más allá de los juegos partidistas y del corto plazo.

Se trata de considerar las necesidades más importantes con la colaboración de la sociedad civil, del conjunto de la sociedad y de sus diferentes organizaciones para construir respuestas público-privadas que faciliten acelerar la gestión de los problemas y retos a los que debemos encontrar soluciones.

Cómo se organiza este libro

Y se quiere hacer, de una manera práctica, en la que se van a hacer cuatro ejercicios:

El primero, tratar de compartir algunas reflexiones del marco conceptual de las ciudades productivas; qué quieren decir, qué representan, por qué son importantes, cuáles son sus prioridades, si existen modelos o no, a quién debemos atender y cómo hacerlo.

El segundo, pretende recoger 18 ejemplos de buenas prácticas en ciudades productivas; cómo lo han hecho otros para desarrollar este modelo de ciudades y cómo ha sido posible convertir ciudades pobres en ciudades ricas y prósperas. Se trata de compartir respuestas concretas, públicas o privadas, que ayuden a mejorar la capacidad productiva de nuestras ciudades y generar empleo para la gente.

En tercer lugar, se van a proponer otras 18 políticas públicas concretas para desarrollar las ciudades productivas en sus ciudades y territorios e impulsar sus mejores activos para poder generar riqueza y poder repartir un mejor bienestar entre las personas a las que sirven desde sus ciudades y regiones.

En cuarto lugar, se incorpora un pequeño diccionario conceptual sobre las palabras clave de las ciudades productivas, tratando de clarificar, de manera breve, los contenidos de este libro.

Si alguna de estas propuestas les ayudan a pensar cómo mejorar las capacidades productivas de sus ciudades y regiones, habrá valido la pena.

Gobernar es el arte de lo posible,⁽¹³⁾ pero nada va a serlo si no articulan una propuesta que se debe concertar con la mayoría de la ciudadanía para que todos trabajemos en el mismo sentido. Las buenas ideas no se convierten en realidad sin un gran esfuerzo de todos y todas.

Las ciudades ganan si saben alinear las energías e ilusiones de la mayoría para buscar un objetivo común; pierden si se entretienen en las disputas entre los diferentes grupos para ir a no se sabe dónde.

02 | PENSANDO EN LAS CIUDADES

"Uno de los fenómenos contemporáneos de mayor trascendencia es el conocido como hecho urbano, cuya manifestación más evidente es la concentración de la población en las ciudades (Comisión Europea 2011). En realidad, no es puntual, sino que se verá acrecentada y acelerada en los próximos años, lo que hará que más del 75% de la población mundial habite en áreas urbanas".

Comisión europea. 2011⁽¹⁴⁾

Donde vivimos la mayoría

La ciudad es donde vive la mayoría de la gente. Las ciudades son el centro de la vida del planeta; allí ocurren los grandes procesos de transformación y confluyen la mayor parte de retos por resolver.

Las ciudades se han convertido en el punto de encuentro de todos los problemas pendientes, en el que los migrantes acuden porque piensan que van a resolver mejor sus necesidades que, después de muchos años, no han podido resolver donde nacieron.

En los grandes centros urbanos se produce el 60 % del PIB mundial, pero también se producen el 70 % de los contaminantes y se usan el 60 % de los recursos.⁽¹⁵⁾

Para asegurarles a las futuras generaciones que podrán disfrutar del planeta, las ciudades tendrán que volverse sostenibles y afrontar en primera persona, las respuestas imprescindibles para luchar contra el cambio climático.

Las cifras de Unhabitat para los próximos años pronostican que las ciudades seguirán recibiendo a nuevas personas. Que la cifra de quienes vivíamos en las ciudades en el 2021 era del 56% y en el 2050, del 68% si vemos todo el planeta.⁽¹⁶⁾

Y es que el pasado no volverá. La gente no abandonará las ciudades donde se concentran los servicios públicos y donde las economías de aglomeración facilitan la existencia de más oportunidades laborales.

En las ciudades se plantean los retos y se les da respuesta

Cuando nos ponemos a pensar en las ciudades, la primera imagen que nos viene a la mente son edificios y calles; algunos espacios comunes con equipamientos si hay suerte, algunas zonas verdes. Este barniz urbano es solo la superestructura visible de una realidad mucho más sofisticada de lo que es realmente una ciudad y su complejidad.

Es muy importante entender que las ciudades y las áreas urbanas reúnen personas con diferentes realidades y problemas; personas que necesitan oportunidades y para las que debemos pensar una política inclusiva que permita que se pueda vivir y trabajar de manera digna y suficiente.

Las ciudades son espacios de oportunidades, pero nos olvidamos de que, allí, se dan las mayores desigualdades; que hay personas que no tienen la posibilidad de organizar su vida de manera sostenible y que subsisten en la ciudad marginal, la que no cuenta, la que toleramos en el mejor de los casos y que demasiadas veces no tenemos en cuenta.

El malestar de las ciudades

Decíamos que en las ciudades se concentran las oportunidades, pero también son el centro de muchas inquietudes y de muchos de los problemas de las personas. Las ciudades no son un elemento estático sino dinámico, en permanente cambio y su evolución depende de muchas variables que a menudo no controlamos, aunque podemos tratar de hacerlo en alguna medida.

En las ciudades confluyen las personas que residen en ellas, pero también la población que se incorpora a ellas todos los días; recuerdo en una visita a México DF, hace unos años, cuando preguntaba por la extensión inmensa de la ciudad, me compartían que la ciudad crecía tres cuadrados al mes con la llegada de población informal que trataba de acomodarse, como podía, en la periferia de la gran ciudad.

Las ciudades actúan de polo de atracción de diferentes poblaciones que huyen de su tierra de origen porque no encuentran oportunidades allí y sueñan con un espacio para poder vivir y trabajar.

Hoy las ciudades van asociadas a múltiples problemas que tienen que ver con la vivienda, el turismo, la especulación, el tráfico, la privatización o la hiperdensidad.⁽¹⁷⁾

Y, sin embargo, todos tenemos en la retina los cientos de miles de personas que tratan de llegar a los Estados Unidos y sus ciudades; o los miles de personas que a bordo de cayucos cruzan el Mediterráneo desde África, camino de Europa a través de España, Italia o Grecia.

Las ciudades son el punto de encuentro de todas las contradicciones y el espacio de la esperanza para muchas personas que no saben a dónde ir y sueñan en ellas, de día y de noche, con un espacio de acogida y de oportunidad.

Y al mismo tiempo estas ciudades tienen una población residente que, muchas veces, no resuelve sus problemas de vivir y trabajar, lo que produce un desencuentro y es el caldo de cultivo para populismos que aprovechan estas circunstancias para confrontar las diferentes poblaciones que convergen allí, sin tratar de comprender sus problemas y buscarles solución entre todos.

Ciudades y regiones desiguales

Por ello decimos que las ciudades y las regiones son desiguales entre ellas, pero también dentro de ellas. En 2020, una ciudad como Barcelona en el primer mundo, tenía una diferencia en la esperanza de vida de los diferentes barrios de la ciudad de más de nueve años. Eso quiere decir que el hecho de vivir en el mejor barrio de la ciudad generaba una esperanza de vida de 85,7 años mientras que en el barrio menos favorecido, la esperanza de vida disminuye hasta los 76,4 años.⁽¹⁸⁾

Que la esperanza de vida media de una ciudad tenga nueve años de diferencia entre sus ciudadanos, se debe a un conjunto de factores como las condiciones sanitarias, la educación, el tipo de trabajo, la mortalidad infantil, la alimentación o la desigualdad en el acceso a las oportunidades.

Por ello, cuando pensemos en las desigualdades no solo pensemos en las diferencias con otras ciudades sino también dentro de nuestra propia ciudad. Tenemos una ciudad desigual en medio del Estado de bienestar y es necesario tenerlo en cuenta para responder bien a estas dificultades. Las medias de los indicadores esconden a menudo, los extremos de los problemas.

En Colombia, a través de los estudios publicados sobre el impacto de la desigualdad de ingresos en la esperanza de vida y la salud⁽¹⁹⁾ en los 23 departamentos y el distrito capital, la media en esperanza de vida se establece en 75,16 años, pero oscila entre los 68,01 años y 79,54 años, con una desviación de 11 años. Y ello es haciendo la media por departamentos que, si descendiera al detalle dentro de dichos territorios, las desviaciones podrían ser aún mayores.

Sería bueno hacer este ejercicio en la ciudad o región que vamos a gobernar. Descubrir que las desigualdades tienen que ver con el derecho a la vida, como plantea el exgobernador de Antioquia (2020-2023), Aníbal Gaviria,⁽²⁰⁾ nos ayudará a prestar más atención a la salud y el bienestar de las personas. A poner foco en lo que realmente es importante y en lo que no lo es tanto.

Todas las personas tienen derecho a una vida digna; todas las personas deberían poder resolver sus necesidades vitales y encontrar en las ciudades y regiones, las respuestas a sus problemas cotidianos. Sin duda, el derecho a un trabajo digno es una cuestión fundamental que permite empezar a construir un mejor bienestar para las personas.

No tenerlo hace mucho más difícil la solución de los problemas y, a menudo, solo nos permiten poner parches parciales donde debería haber respuestas ganadoras.

Plan de políticas públicas y el desarrollo de los ODS

Está claro que las ciudades se convierten en el centro de las políticas públicas para el cambio climático; que las condiciones de CO₂ que producen en el día a día, contribuyen de una manera decisiva, a empeorar las condiciones del planeta y a generar las consecuencias, cada día más evidentes, en sequías persistentes, temperaturas extremas, inundaciones exageradas o cambios en los cultivos que podemos producir en cada territorio.

En las ciudades hay que dar respuesta a las necesidades de las personas; a sus anhelos, a sus problemas de salud, a su educación, a su alimentación, a su salud mental, a su bienestar, a sus sueños, a sus miedos...

Y es que las ciudades y su gente tienen alma, sienten, escuchan, aprenden, sufren, se divierten, y sueñan, de manera legítima, con un mundo mejor.

Cuando planteamos un plan de políticas públicas para nuestras ciudades en la tercera década del siglo XXI, debemos tener en cuenta que son necesarios unos

requerimientos: la vivienda, las condiciones productivas, el transporte público y la movilidad, la educación, la salud, la convivencia o la seguridad.

Naciones Unidas, mediante la aprobación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, propuso una hoja de ruta para mejorar la situación del planeta, donde las ciudades deberían tener un papel fundamental en su desarrollo.

No nos cansaremos de recordar los titulares de los ODS que tienen que ver con las ciudades:

- Erradicar la pobreza.
- Poner fin al hambre con seguridad alimentaria y mejor nutrición.
- Garantizar una vida saludable y promover el bienestar de todos.
- Garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa.
- Alcanzar la igualdad entre géneros y empoderar a las mujeres y las niñas.
- Garantizar la disponibilidad y la gestión del agua sostenible.
- Asegurar el acceso a las energías asequibles.
- Fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible.
- Desarrollar infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
- Conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
- Tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático.
- Conservar y utilizar de manera sostenible los océanos, mares y recursos marinos.
- Proteger, restaurar y promover la utilización sostenible de los ecosistemas terrestres.⁽²¹⁾

Sin duda, los ODS retan a nuestros planes de desarrollo para hacer una mejor contribución al desarrollo del territorio que vamos a gestionar y hacerlo sin perder las prioridades que hemos acordado en Naciones Unidas.

90 + o el nuevo Objetivo de Desarrollo Sostenible

El gobernador de Antioquia estos últimos cuatro años (2020-2023), Anibal Gaviria, ha lanzado una propuesta ambiciosa para hacer confluir la calidad de vida de las personas en un solo factor ODS que sea inteligible.⁽²²⁾

Es la propuesta de 90+ como objetivo de que diferentes países en el mundo alcancen una esperanza de vida de más de 90 años que hoy casi tienen países como Japón, Italia, Suiza, España o Singapur, mientras que hay países que tienen una esperanza de vida de 52,2 años como Sierra Leona,⁽²³⁾ Chad 53, Nigeria 54, Mali 58...

La Unión Europea tenía una esperanza de vida de 80,7 años al nacer en 2022. España tenía en el mismo momento 83,2 años.⁽²⁴⁾ Hong Kong 84,7, Estados Unidos de 79 años, Colombia 75, Brasil 76, Perú 75, Argentina 77, Bolivia 69, México 77...

La diferencia no es solo entre países, como la disparidad de más de 30 años entre los habitantes de Sierra Leona y de Hong Kong, sino también dentro de un mismo país.

Aquí encontramos distinciones sociales y también territoriales. Por ejemplo, en Francia la diferencia entre los ricos y los pobres es de 13 años de vida.⁽²⁵⁾

Si hablamos de diferencias entre territorios de un mismo país, como en el caso de España, la diferencia entre comunidades autónomas hace que Madrid tenga 84,7 años de esperanza de vida mientras que Ceuta tiene 78,1 años de vida.⁽²⁶⁾

Desde sus nuevas responsabilidades como alcaldes y gobernadores deberían preguntar a sus departamentos de planeación cuál es la esperanza de vida en su ciudad o región; cómo compara con otras ciudades y territorios del país, pero también entre los diferentes barrios o corregimientos de su municipio y preguntarse cómo lo hemos planteado en el plan de desarrollo o cómo deberíamos ajustarlo para darle una respuesta satisfactoria.

Pensar de nuevo las ciudades

Las ciudades se han de volver a pensar, de manera recurrente, porque el mundo está cambiando. Todos los días tenemos indicadores, señales, llámenlo como quieran,

pero es una evidencia que el mundo de hoy es diferente al que teníamos un par de legislaturas atrás.

Al inicio de los nuevos mandatos, es un buen momento para validar las prioridades y poner el acento en las necesidades reales de las personas y tener capacidad de reacción, más allá de lo que dice el plan de desarrollo, porque las ciudades cambian todos los días y deberíamos ser capaces de adaptarnos a ello.

Nadie podía imaginar, al empezar el último mandato en 2020, la cantidad de cambios que se deberían gestionar en la propia dinámica de las ciudades: la pandemia, el impacto creciente del cambio climático, la guerra de Ucrania, la guerra de Israel y Hamás, la inflación, el encarecimiento de los precios, la polarización política, el crecimiento de la inseguridad en toda la región...

Empezar un mandato político debe responder a los problemas inmediatos de los ciudadanos que no pueden ni deben esperar, pero es imprescindible, también, mirar más allá de lejos, para comprender que las ciudades y regiones están sufriendo transformaciones fundamentales que ameritan nuevas respuestas que aún no se han inventado. Ese es el reto que hay que enfrentar con toda la energía y convicción.

Se ha de incorporar esta ambición en sus propuestas, aun sabiendo que la gestión del resultado de esta reflexión y la del conjunto de ciudadanos, no se podrá ofrecer completa con su gobierno, al menos, de una manera significativa.

Qué planes de desarrollo

Los nuevos alcaldes y gobernadores habrán tenido que escribir sus planes de desarrollo con ambición, sabiendo que las ciudades y regiones que reciben acaban de pasar por una etapa difícil, que no ha terminado, y que requiere toda su imaginación y esfuerzo.

Los planes de desarrollo son la herramienta fundamental que la ley prevé para fijar prioridades de nuestros gobiernos. Lo que no esté en los planes de desarrollo, no será una prioridad de nuestros mandatos políticos y solo nos podrán pedir cuentas de cómo gastamos los recursos, siempre escasos, si los gestionamos de acuerdo con nuestras prioridades aprobadas en el concejo o la asamblea.

Las normas de elaboración de los planes se han modificado, recientemente.⁽²⁷⁾ Seguro que han tenido en cuenta los nuevos escenarios normativos y los nuevos requerimientos que comportan.

Y se espera que lo hayan hecho con inteligencia y habilidad estratégica, para que esta herramienta no se constituya en el freno formal que impida resolver los problemas reales de sus ciudades o regiones, ahora o en los próximos cuatro años.

Hay que encontrar, en el propio plan de desarrollo, una cuarta dimensión que permita buscar el equilibrio entre los problemas hoy planteados y cómo van a estar dentro de un año, cuando tengan mucho mayor conocimiento de su entorno y lo que parecía ser de una manera a lo mejor sea lo contrario.

En la era de la inteligencia artificial y de los nuevos tiempos que permiten la gestión de mucha más información, deberían ser capaces de aprovechar estas nuevas herramientas para gestionar mejor los recursos escasos de que se disponen y para poder hacer el seguimiento del plan durante los cuatro años, con avisos anticipados que permitan los ajustes necesarios e inevitables.⁽²⁸⁾

Para quién se trabaja

En esas nuevas ciudades y territorios que han de impulsar, las personas deben estar en el centro de todas las propuestas y serán el norte de sus gobiernos, su inspiración y el de su esfuerzo.

Personas quiere decir todas las personas de sus ciudades y territorios: las que les votaron, pero también las que no les votaron; las que se abstuvieron, pero también las que votaron en blanco.

Personas formales, pero también informales; personas de todas las condiciones y, especialmente, los más vulnerables por razones de salud física o mental; por razones económicas o sociales; por razón de género, por razón de edad o por razón de su origen o color de su piel; y, especialmente, de aquellos que no pueden llegar a nosotros con sus preocupaciones.

Ustedes son alcaldes y gobernadores para todos y eso no se debe olvidar, ni un segundo, en estos cuatro años que empezaron el 1 de enero de 2024 y terminarán el 31 de diciembre de 2027.

Ciudades complejas y diversas

No hay una ciudad sino muchas; hablamos de ciudades multipropósito, ciudades que responden a necesidades diferentes de la gente y que tratan de rearmar su relato, cada vez que alguien se pregunta el sentido de lo que hacemos y hacia dónde vamos.

Las ciudades no son entornos aislados sino ecosistemas donde confluyen las múltiples necesidades de los ciudadanos y las diferentes soluciones que se proponen, forman parte de las respuestas que las administraciones públicas tratan de dar a los crecientes retos que se presentan.

Como nos recuerda José Miguel Fernández Güell,⁽²⁹⁾ las ciudades donde viven las personas tienen dos características que las hacen del todo singulares: la complejidad y la incertidumbre.

La complejidad en relación con la ciudad de las personas donde viven y conviven muchos actores diferentes, con intereses diferentes, a menudo contrapuestos, y que, por esa complejidad y la gestión de las diferentes respuestas posibles, convierten a la ciudad en un espacio con mucha incertidumbre.

El resultado de la gestión más o menos acertada de dicha complejidad e incertidumbre puede generar diferentes realidades urbanas: ciudades productivas sostenibles, ciudades tecnológicas, ciudades armónicas, ciudades con oportunidades, ciudades en transformación, ciudades vibrantes, ciudades con esperanza, ciudades con personas orgullosas de vivir en ellas, pero también, ciudades desiguales, ciudades envejecidas y decadentes, ciudades feas, ciudades agobiantes, ciudades en las que no pasa nada, ciudades insolidarias, ciudades corruptas, ciudades inseguras, ciudades contaminadas, ciudades pobres, ciudades sin personalidad, ciudades ignoradas, ciudades desconocidas o ciudades monótonas.⁽³⁰⁾

La elección más fácil es soñar la ciudad que queremos; lo difícil es saber cómo hacerla posible. Esta es la cuestión que trata de ayudar a responder este libro y para lo que tratamos de reflexionar en algunas de las cuestiones clave que tienen que ver con la ciudad productiva.

03 | VIVIENDO Y TRABAJANDO

“Las ciudades hacen más fácil observar, escuchar y aprender. Dado que la característica fundamental de la humanidad es nuestra capacidad de aprender de los demás, las ciudades nos humanizan más”.

Eduard Glaeser. “El triunfo de las ciudades”.⁽³¹⁾

Ciudades, espacio de encuentro y desencuentro

La ciudad es el espacio de encuentro de la mayoría de nosotros; es allí donde vivimos, donde pasamos la mayor parte de nuestro tiempo desde que nacemos o inmigramos; en las ciudades tenemos nuestras viviendas, nuestra educación, nuestros puestos de trabajo, nuestras empresas, nuestros negocios, los servicios de salud que nos atienden, donde practicamos deporte, acudimos a espectáculos o, simplemente, compartimos con nuestros familiares, amigos o conocidos.

Es en la ciudad donde realizamos la mayor parte de nuestras actividades y donde afrontamos la mayor parte de nuestros retos en la vida.

La ciudad es también el espacio de desencuentro para muchos; es allí donde se expresan todas las desigualdades y donde confluyen todas las contradicciones.

En la ciudad hay barrios que tienen buenos servicios y otros que los tienen insuficientes; hay barrios con una traza urbana bien articulada y otros que son producto de la improvisación y la informalidad de crecimientos acelerados por la necesidad; barrios seguros y barrios inseguros; barrios con buenas escuelas y otros con escuelas precarias; barrios con zonas verdes suficientes y otros que no las tienen; barrios que

tienen buena iluminación pública, buen acueducto o buena red de distribución de los servicios públicos y otros que la tienen mucho más deficiente.⁽³²⁾

En estas ciudades desiguales es más necesario que nunca buscar un nuevo equilibrio, para que los servicios públicos lleguen al conjunto de los ciudadanos en buenas condiciones; que los equipamientos de salud, educativos, culturales y deportivos, lleguen al conjunto de la población; que los espacios verdes sean patrimonio de todos y que los transportes públicos puedan facilitar el acceso al conjunto de los servicios en condiciones para el conjunto de la población.

El derecho a un trabajo digno para el conjunto de la población también forma parte de sus obligaciones como gestores de la ciudad holística e integral.

La articulación de las condiciones para que la población acceda al mundo del trabajo y encuentre buenas oportunidades para desarrollarse y poder tener una existencia digna con los recursos necesarios para vivir, se convierte en una pieza fundamental para regenerar el futuro de las ciudades y poder tener ciudadanos más felices.

El debate sobre el Estado asistencial que de forma recurrente sucede en América Latina por el excesivo paternalismo de nuestros gobiernos, que no van a las raíces de los problemas, acuciados por las necesidades inmediatas. Los gobiernos deberían buscar en las ciudades productivas la mejor manera de construir el verdadero Estado del bienestar, donde el empleo y la educación, formen parte fundamental de la solución y el progreso de nuestras sociedades.

La economía de las ciudades

Vivimos un momento singular en la pospandemia, en plena crisis por la guerra de Ucrania o Palestina, con una alta inflación y aún caros tipos de interés en muchos países, en un proceso de adaptación acelerado a las consecuencias del cambio climático y gestionando incertidumbres crecientes del día a día, generados por la inseguridad que aumenta en regiones como América Latina.

El Banco Mundial, en su informe de 2022 sobre la panorámica de la pobreza después de todas las crisis, expresa su preocupación porque la reducción de la pobreza se ha congelado.⁽³³⁾

La respuesta al COVID-19, con un primer año de apoyo a los más vulnerables, se ha vuelto a frenar con la nueva normalidad pospandemia y, a pesar de las políticas de fiscalidad, la situación es una asignatura pendiente para muchos países y ciudades.⁽³⁴⁾

No parece que dejar que las cosas fluyan sin más, después de lo que ha ocurrido, sea suficiente para recuperar la línea de disminución de la pobreza que había antes de la pandemia. La pregunta es cómo hacerlo.

Afrontar las dificultades

La economía de las ciudades debe afrontar estas dificultades y apostar por conceptos que permitan garantizar una respuesta más solvente frente a las crisis y en el camino de erradicar la pobreza. Para ello, el Banco Mundial en su informe de 2022⁽³⁵⁾ sugiere una lista de propuestas tales como:

- Diversificación, especialización y excelencia.
- Industrialización y su especialización territorial.
- Servicios avanzados, crecimiento de las industrias creativas y de los intangibles.
- Competitividad, productividad e innovación.
- Generación de empleos dignos y de puestos de trabajo de mayor calidad.
- Impulso del turismo sostenible y responsable.
- Cooperativismo, economía social y del bien común.
- Economías de la proximidad.
- Procesos de internacionalización y la diplomacia de las ciudades.
- City branding y posicionamiento global de nuestras ciudades.
- Financiación y fiscalidad que impulsa los nuevos proyectos o que fortalece nuestro tejido local.

Hay muchas oportunidades para desarrollar nuestras ciudades y regiones, pero hemos de acertar en la manera en que lo vamos a hacer. Se trata de ver cómo articulamos políticas públicas que favorezcan la dinámica de desarrollo y creación de empleo de calidad que dure en el tiempo y que responda a la preocupación de nuestra gente, especialmente, para las personas más vulnerables, y tratando de crear oportunidades y disminuir las desigualdades.

Primero es el empleo

Tratemos de pensar las cosas que nos han dicho los ciudadanos que nos hemos cruzado estos últimos meses paseando por nuestras ciudades o regiones. Cuando nos miran de frente y, aparte de felicitarnos por la victoria que cada vez queda más lejos, acostumbran a añadir alguna petición concreta referidos a ellos o a sus hijos.

Las personas piensan, en primer lugar, en el empleo, en lo de comer, y, es precisamente esta dimensión de las ciudades productivas, la que se propone incorporar en las políticas públicas de nuestras ciudades, en las agendas de los gobernantes, sin descuidar, claro está, todas las necesidades que antes se han compartido en las ciudades para vivir.

El mundo del trabajo o, mejor dicho, el mundo del empleo ha cambiado mucho en poco tiempo. Las personas se miran al espejo, todas las mañanas, pensando si sus empleos van a seguir allí; si la situación general va a provocar un cambio de su entorno inmediato; si mañana deberán empezar otra vez a buscar nuevas oportunidades. Qué lejos quedan aquellos tiempos de los trabajos para toda la vida que nos contaron nuestros padres o en algunos casos, nuestros adultos mayores...

Se trata de definir una estrategia productiva para nuestra ciudad y el trabajo consiste en involucrar a los diferentes niveles de gobierno desde lo local a lo nacional, a las instituciones como la universidad o la formación profesional, al sector empresarial o también al sector sindical y social.

En esta tarea solo tendremos éxito si todos nos ponemos a remar juntos y somos capaces de empoderar a la sociedad y a las instituciones, una gran oportunidad para desarrollar nuestros territorios y el futuro de nuestra gente.

El gran reto de nuestro tiempo sigue siendo ayudar a la gente a tener un empleo que le permita vivir con dignidad y afrontar las dificultades del día a día, con los pies en el suelo.

Las ciudades son las fábricas del siglo XXI

En primer lugar, se trata de entender que las ciudades son para vivir y trabajar. Que las nuevas fábricas del siglo XXI son los tejidos urbanos. Que en estas ciudades viven la mayoría de las personas de América Latina, hoy más del 81 %, ⁽³⁶⁾ y que, por ello, requieren de una visión estratégica de nuestros gobernantes para afrontar los retos de la ciudad productiva; esta es la pregunta que trataremos de responder aquí.

Se trata de crear las condiciones que ayuden a mejorar nuestras ciudades para que sirvan no solo para vivir sino también para trabajar. Diseñar la estrategia que haga posible una mirada holística de la ciudad, como el espacio donde las personas y las empresas van a producir, en las mejores condiciones. Que nuestras ciudades sean atractivas para que la gente se encuentre bien para poder trabajar y que las empresas estén convencidas de que será el sitio donde van a producir, más y mejor, y van a poder ofrecer los servicios que los ciudadanos necesitan.

Quedan atrás aquellas ciudades llenas de chimeneas y de humos contaminantes que se llenaban de nieblas y azufres, donde casi no era posible ver el cielo y los colores del arco iris. Con barrios sin servicios que rodeaban las viejas fábricas industriales que generaban puestos de trabajo de una manera importante, pero que también tenían todos los defectos del ruido, las prisas y sin apenas transportes públicos y condiciones de salubridad. Ciudades productivas que entraron en decadencia ya hace mucho y que han dejado paso a nuevas realidades de transición o nuevos emplazamientos productivos sin humo, ruido y contaminación.

Sigue quedando mucho trabajo para impulsar nuestras ciudades: las condiciones laborales, la falta de transporte público eficiente, los servicios públicos, las condiciones de la salud o la educación, tienen aún que mejorar igual que las condiciones del trabajo con una economía informal, aún demasiado relevante, en Colombia y en el conjunto de la región.

El talento es la base de las empresas y las ciudades

¿Y quién impulsa a las empresas para que realmente puedan acelerar su crecimiento y desarrollar valor añadido y riqueza en el territorio?

Las empresas son, por encima de todo y en primer lugar, el talento de las personas que necesitan para desarrollar sus proyectos. El talento está por encima de las demás condiciones que todas ellas son también muy importantes: los espacios, la conectividad, el transporte o la tecnología, vienen detrás pero no quiere decir que no existan.

La tecnología es, sin duda, muy importante. Lo es y de manera fundamental en las sociedades modernas transformando todos los días los entornos productivos y las reglas de juego del trabajo.

Pero el talento es la condición necesaria para que las empresas puedan hacer su tarea, sus productos u ofrecer sus servicios en un proceso constante de transformación. Sin personas no hay ninguna posibilidad de que las cosas funcionen de una manera dinámica e innovadora.

Por ello, las ciudades para vivir son inseparables de las ciudades para trabajar. La calidad de vida de las ciudades y las oportunidades laborales que se creen en su ecosistema se convierten en la ecuación ganadora.

Son la condición necesaria para el éxito. El equilibrio mágico que permite progresar. Sin talento no atraemos actividad productiva y el talento se ha de enamorar de nuestras ciudades y ha de poder trabajar en ellas de la mejor manera que podamos imaginar y crear.

Por ello, debemos pensar qué quiere decir apostar por las ciudades para vivir y trabajar. Cuáles son los elementos que facilitan poder trabajar en las ciudades y dónde ponemos las prioridades. Cómo formamos a nuestros ciudadanos o cómo atraemos talento a nuestras ciudades para poder ser más atractivos y competitivos y generar mayores oportunidades de empleo. Esa es la cuestión, generar empleo de calidad y ser capaz de retenerlo en nuestro territorio.

04 | GESTIONANDO EN LA POSTPANDEMIA

“Para muchos de nosotros, los dos años transcurridos desde principios de 2020 hasta mediados de 2022, representaron una alteración radical en nuestros patrones de comportamiento sin ninguna cosa parecida que hayamos experimentado en toda nuestra vida. Cuando llegó el COVID 19 en febrero de 2020, rápidamente se hizo evidente que se trataría de una pandemia mundial de la que nadie podría escapar. La mayoría de los gobiernos de los países desarrollados, invocaron regulaciones que confinaron a más de la mitad de su población a trabajar desde casa, a observar un distanciamiento social que aconsejaba mantenernos a más de un metro de distancia, a restringir las reuniones sociales, a usar máscaras en espacios públicos y en entornos laborales, y participar en actividades que tradicionalmente involucraban interacciones físicas pero que se convertían en palabras virtuales mediante la interacción en línea a las que pudimos acceder. El impacto en las ciudades fue devastador. Las ciudades son los lugares donde la gente se reúne para interactuar. Su razón de ser se basa en estar cerca unos de otros”.

Michael Batty. “The computable city. Histories, technologies, Stories, Predictions”.⁽³⁷⁾

“La pandemia de COVID19 generó una onda expansiva que afectó a toda la economía mundial y desencadenó la mayor crisis en más de un siglo. Esto condujo a un aumento drástico de la desigualdad interna y entre los países. Las observaciones preliminares, sugieren que la recuperación tras la crisis será tan desigual como sus impactos económicos iniciales: las economías emergentes y los grupos desfavorecidos necesitarán mucho más tiempo para sobreponerse a las pérdidas de ingresos y medios de vida causadas por la pandemia.”

Banco Mundial. “Informe sobre el desarrollo mundial 2022.” Cap. 1⁽³⁸⁾

La pandemia del siglo

Parece que fue ayer cuando el mundo se paralizó. Se pueden recordar aquellos días como una pesadilla o descubrir todas las lecciones que aprendimos sobre nuestras fragilidades y capacidad de adaptación a los cambios sobrevenidos, inesperados.

Solo hay que visualizar, cualquiera de aquellos días, en nuestras ciudades silenciosas, con el dolor en el alma y el corazón encogido por las pérdidas humanas.

Más allá de la experiencia personal de cada uno, de nuestras incertidumbres y preocupaciones, hay una realidad colectiva que nos puso de frente al desastre que nunca habíamos imaginado y para el que debemos reservar un momento de reflexión todos los días del resto de nuestras vidas. Hay un antes y un después de la pandemia, sin duda.

El impacto de la pandemia en Latinoamérica

Esta crisis sanitaria dejó en evidencia los problemas de nuestros entornos productivos y de nuestras vidas cotidianas. Se perdieron millones de horas de trabajo superando el 20% en el año 2020 y cientos de miles de empleos.⁽³⁹⁾

Los grupos más afectados fueron aquellos que por el tipo de trabajo que desempeñaban no pudieron realizar teletrabajo. En este ámbito se encontraban los siguientes:

- Las mujeres que además de perder el empleo tuvieron que hacerse cargo de las familias.
- Los trabajadores informales porque se les prohibió circular.
- Los jóvenes que se quedaron sin acceder a nuevos puestos en el mercado de trabajo.
- Los trabajadores rurales, la mayor parte de trabajo informal (86%), que no podían acceder a sus cultivos ni distribuirlos.
- Las microempresas sin medios para responder a una situación excepcional...

El impacto de la pandemia en Latinoamérica fue muy relevante también en términos de falta de conectividad. En los estudios de la CEPAL, en agosto de 2020, las cifras eran muy impactantes:⁽⁴⁰⁾

- 32% de la población de América Latina y el Caribe o 244 millones de personas, no accedía a servicios de internet.
- El 71% de la población urbana contaba con opciones de conectividad, mientras que en el ámbito rural solo fue el 37%.
- Los grupos con menor conectividad fueron los de los niños de 5 a 12 años y el de los adultos mayores de 65 años, mientras que los más conectados eran los grupos de 21 a 25 años y de 26 a 65 años.
- El 46% de los niños de entre 5 y 12 años de la región vivía en hogares que no están conectados a internet. Esto implica la exclusión de más de 32 millones de niños.

Las cifras que resumen con más crudeza la situación son las que expresan una subida de dos dígitos en los principales indicadores de la pobreza con un proceso de recuperación lento.

Respuestas en la pospandemia⁽⁴¹⁾

El mundo tuvo que reaccionar, de manera extraordinaria, para poder afrontar las consecuencias de la crisis que se había generado en el entorno de la pandemia.

Necesitaríamos un libro entero para contarlos. Por ello, pondremos solo un ejemplo para entender la dimensión de las respuestas que se tuvieron que inventar para tratar de recuperar la normalidad.

Barcelona, en España, puede ser un buen ejemplo en este sentido; la ciudad decidió, en el marco de la pospandemia, reinventar la hoja de ruta mediante lo que se ha venido en llamar Barcelona Green Deal, como un ejercicio de priorizar la apuesta por diferentes sectores productivos para acelerar el proceso de recuperación con visión 2030.

Se trataba de trabajar con todos los agentes económicos y sociales el impulso de la competitividad, la sostenibilidad y la equidad.

Para ello, la ciudad les apostó a seis sectores prioritarios:

- El sector digital
- El sector creativo
- El sector de la economía de proximidad
- La economía del visitante

- La industria 4.0
- La salud y el sector bio

Y definió tres ejes estratégicos:

- Competitividad
- Sostenibilidad
- Equidad

Y los tradujo en diez objetivos prioritarios:

- Capital digital y tecnológica de Europa.
- Hub de referencia para el talento nacional e internacional.
- Proteger la estabilidad y seguridad de la economía de proximidad.
- Transformar el modelo turístico hacia el valor y la sostenibilidad.
- Ampliar la presencia de Barcelona a escala internacional.
- Ciudad líder en emprendimiento e innovación.
- Garantizar la calidad del trabajo y la empleabilidad.
- Hacer crecer y fortalecer el tejido de empresas y la economía social y solidaria.
- Fomentar la economía verde y circular, y la transición ecológica.
- Ciudad de referencia para nuevos polos de actividad.

Cada uno de los objetivos se aterrizó en un total de 66 acciones, la mayor parte como consecuencia del COVID-19, con seis tipologías de acciones distintas:Ámbito de las subvenciones y la ayuda para la financiación de proyectos

- Formación y asesoramiento
- Promoción y comunicación
- Herramientas de desarrollo económico
- Cambios normativos y administrativos
- Colaboración público-privada

Barcelona ha recuperado el pulso con cifras e indicadores prepandemia, en diferentes ámbitos, que parecen confirmar el acierto de las medidas que se tomaron y mira el futuro con más optimismo.

Otras ciudades hicieron ejercicios parecidos. Otras no supieron o no pudieron hacer más que esperar que la tormenta acabase. Sea cual fuera la reacción, la pandemia no dejó indiferente al mundo productivo, y la resaca nos va a acompañar por muchos años.

En el caso de Colombia, El gobierno presentó un informe en el parlamento andino en 2022⁽⁴²⁾ donde se recogían los principales datos de la epidemia (6,3 M de casos y 141.794 fallecidos). En dicho informe se resumían las diferentes políticas del gobierno en el ámbito de las fronteras y las estrategias implementadas en salud, vacunación, política, social, educación, ciencia, transporte, movilidad, empleo, economía, sector tributario, sector bancario, vivienda, agricultura, cultura, deporte, rama judicial y migrantes.

Entre los elementos a destacar se encuentra el impuesto solidario por el COVID que tuvieron que pagar los trabajadores públicos, la autorización del teletrabajo desde casa, la suspensión de las clases presenciales con recepción del programa de alimentos en sus casas, la convocatoria de la Mincienciatón por la que todos los científicos podían aportar sus ideas para luchar contra el COVID o la capitalización del fondo nacional de Garantías para ayudar a los diferentes sectores de la economía.

Desafíos para futuras pandemias o emergencias globales

Y es que el problema no es solo volver a trabajar, sino qué pasará en el futuro. ¿Quién puede garantizar que esta situación no se repetirá, más pronto que tarde, con otro COVID 25-26-27? ¿Cómo afrontaremos las crisis del cambio climático?

Estamos en una encrucijada y nuestra obligación, como gobernantes, es mirar hacia adelante, aprender las lecciones de esta pandemia y prevenir cualquier futuro, por difícil que sea, sea en una pandemia sanitaria u otro tipo de crisis como consecuencia del cambio climático.

Es así como, de manera global, que la nueva situación pospandemia plantea desafíos que debemos tener en cuenta hacia el futuro sino queremos repetir los problemas del COVID-19.

Entre ellos:⁽⁴³⁾

- Extensión de la seguridad social a las poblaciones rurales que se adapten a la estacionalidad, el trabajo temporal. Será necesario prever las condiciones para que las personas que cultivan los alimentos, que después se deberán distribuir en las ciudades durante la pandemia, estén protegidas igual, en las mismas condiciones, que las personas que viven en las áreas urbanas.

- Políticas públicas orientadas a entornos rurales con enfoques innovadores que respondan a sus necesidades y cerrar brechas digitales o de conectividad y transporte. Sin duda, uno de los temas que deberá mejorar en la gestión de las futuras pandemias es el cuidado de la población rural, en lo que se refiere a la salida de sus productos y a que no se produzcan interrupciones en los suministros alimentarios en el país por las medidas de aislamiento que se hubieran contemplado, como pasó en el COVID-19.
- Conectividad y herramientas digitales con una formación adecuada para que la educación de los niños y de los jóvenes rurales no se encuentre en una situación desigual respecto a las áreas urbanas. Esa fractura digital de la conectividad en la educación de las áreas rurales de muchas regiones pasará factura en la futura formación de las nuevas generaciones, sin olvidar las dificultades que se han producido en la salud mental de los pequeños y los jóvenes en todo este tiempo.
- El fortalecimiento de los mecanismos de coordinación y articulación público-privada para impulsar políticas públicas rurales. Sin duda las dificultades de coordinación de las políticas públicas en el territorio se vieron perjudicadas por la situación de aislamiento que se agravó durante ese periodo. Por ello las futuras pandemias deberán llevar la lección aprendida y generar desde el primer momento programas específicos de respuesta en las áreas rurales.
- La transformación productiva de las unidades económicas a través de políticas de desarrollo productivo. La pandemia se tradujo en dificultades objetivas para poder trabajar en condiciones razonables para muchas empresas. Los gobiernos locales deberán tener en cuenta dichas experiencias y anticiparse ayudando a la alineación de las actividades productivas a las nuevas situaciones generadas durante la pandemia y que aún hoy tienen consecuencias importantes.
- La aparición del teletrabajo en muchas empresas con una resistencia a la vuelta a la normalidad de la presencia física por parte de sus trabajadores, sobre todo en sectores más innovadores, exigen una respuesta a nivel local para mantener la atractividad de su entorno. Sin ella, correrán el riesgo de que se deslocalicen muchas actividades productivas y se trasladen a otros territorios. Por ello, el fomento de estrategias productivas locales que faciliten y atraigan las empresas y sus trabajadores pueden ser imprescindibles en un entorno de ciudades competitivas. Uno puede teletrabajar desde cualquier lugar que tenga conectividad.

- Impulso del empleo formal en lo rural y en lo urbano en la nueva realidad pospandemia. Ahora más que en cualquier otro momento, el reto no es solo recuperar el empleo de nuestras ciudades sino hacerlo de forma más competitiva, pensando de manera imaginativa políticas que atraigan a los nuevos trabajadores hacia nuestras actividades formalizadas, tanto en el campo como en la ciudad.

Cuatro años después, dónde estamos

Cuatro años después de la pandemia, el impacto en el sistema productivo de la región aún está en proceso de recuperación, habiendo retrocedido la mayor parte de los indicadores del PIB y de pobreza 3-4 puntos, que justo ahora, se estarán empezando a recuperar.⁽⁴⁴⁾

Y no solo eso, muchos puestos de trabajo productivo se encuentran en proceso de reconfiguración y, con ellos, también los lugares de trabajo. El teletrabajo y las nuevas formas de producir han abierto una nueva etapa en todo el mundo que requiere reflexión.

Hoy, cuatro años después, las cifras de oficinas vacías en el Silicon Valley o Nueva York están en el entorno del 20%; las oficinas disponibles en Londres rozan el 10%, cosa impensable en los últimos 20 años, y ciudades como Barcelona, donde el distrito tecnológico del 22@ tiene muchos metros vacíos, adelantan un nuevo escenario productivo y meritan pensar nuevas estrategias.⁽⁴⁵⁾

En la etapa pospandemia las empresas están reduciendo metros y las que los mantienen, se están reconfigurando como espacios colaborativos y de reuniones de los equipos, dejando atrás los despachos cerrados individuales...

En paralelo, las empresas encuentran una mayor resistencia en los trabajadores para volver todos los días de la semana a las oficinas. Tratan de buscar innovación y espacios agradables para encontrar un nuevo punto de equilibrio, especialmente, en los sectores tecnológicos y creativos. El reto no es trabajar sino cómo hacerlo y dónde.

05 | CIUDADES PRODUCTIVAS

“Las ciudades son un inmenso laboratorio de prueba y error, fracaso y éxito, para la construcción y el diseño urbano. El urbanismo tenía que haber utilizado este laboratorio para aprender, formular y probar sus teorías. Pero los profesionales y maestros de la disciplina si es que merecen llamarse así, han ignorado el estudio de los éxitos y fracasos concretos y reales, no han sentido curiosidad por las razones que podrían explicar un inesperado éxito y, en cambio se han dejado guiar por principios derivados del comportamiento y apariencia de pueblos, urbanizaciones, sanatorios antituberculosos, ferias y ciudades imaginarias y soñadas...cualquier cosa excepto las propias ciudades”.

Jane Jacobs. “Muerte y vida de las grandes ciudades”.⁽⁴⁶⁾

Múltiples modelos de ciudades

No hay un único modelo de ciudad para vivir y trabajar sino muchos. Las condiciones del entorno natural, social, económico o de los RRHH disponibles, la conectividad, el clima, el tipo de suelo, la posición en el hemisferio, la existencia de las montañas, los ríos o los océanos solo para poner algunos ejemplos, ya definen muchas condiciones para nuestras ciudades y su desarrollo.

Si ponemos el foco en las ciudades para trabajar, descubriremos que existen muchos modelos de ciudad que vienen definidos por las actividades que en ellas se desarrollan.

Así hablamos de ciudades industriales donde se concentraban las actividades productivas; de ciudades de servicios donde se pone el foco en los servicios a las personas o las empresas; de ciudades administrativas con sede de los gobiernos nacionales o internacionales; ciudades universitarias, donde el foco se pone en prestar servicios educativos; ciudades tecnológicas donde la innovación, la tecnología y la

investigación se ponen en el centro de su desarrollo; ciudades portuarias, ferroviarias o aeroportuarias, alrededor de una infraestructura de movilidad que genera un ámbito de influencia muy relevante; ciudades creativas, con el foco puesto en la cultura y el arte en un sentido amplio; ciudades turísticas, con el foco puesto en el sector turístico y la atención a los turistas; ciudades rurales, donde el foco se pone en el interface de la producción agrícola y su proceso de transformación agroindustrial; ciudades verdes, con el foco puesto en la sostenibilidad, el medio ambiente, las mejoras energéticas en todas sus dimensiones; ciudades globales, con un elenco de servicios globales y de empresas multinacionales...

Y esto cómo se hace

Decidir el modelo de ciudad al que apostamos no es una tarea fácil. Es posible que esta decisión ya esté tomada por la realidad económica con la que nos encontremos, al empezar nuestro gobierno, pero existen muchas opciones a la hora de pensar, estratégicamente, hacia el futuro.

Se trata, de entrada, de enfocarse en las fortalezas de nuestras ciudades y apostarles para aprovechar esta ventaja: un entorno natural, un cruce de conexiones intermodal, una historia o la preexistencia de un sector especializado, pueden ayudar en la decisión.

Otra manera de impulsar nuestras cualidades es poner énfasis en la innovación, investigación o formación del personal que se necesite en las empresas y que permitan desarrollar el sector elegido. También las infraestructuras y la planificación urbana pueden echarnos una mano.

Un elemento esencial es la colaboración del sector público y el sector privado, que se han de alinear para encontrar fórmulas que permitan el desarrollo productivo de los sectores escogidos, si quieren ser eficientes y realistas. Solo con una buena concertación estratégica, seremos capaces de avanzar de verdad en los sectores priorizados.

El ecosistema de la ciudad, más allá del empleo, cuando la gente sale de su puesto de trabajo resulta fundamental para decidir dónde vivimos. No podemos olvidar que el talento puede vivir en cualquier parte, donde se encuentre bien y considere el entorno atractivo.

Por ello, se trata de tener una estrategia que permita hacer atractiva nuestra ciudad para el talento y para las inversiones, que permita generar innovación en un entorno sostenible, inclusivo y seguro.

Cuáles son los beneficios

Y la pregunta es entonces qué ganamos tratando de impulsar uno o varios modelos de ciudad productiva. Qué vamos a obtener de bueno.

De entrada, si acertamos apostando por un modelo de ciudad productiva, vamos a generar crecimiento económico y empleo; vamos a impulsar la investigación y la creatividad; vamos a mejorar la vida de la gente y su bienestar; atraer talento con trabajadores que son innovadores y empresas que buscan estas personas; diversificando la economía local, abriendo nuevas oportunidades y generando resiliencia productiva frente al riesgo siempre presente de una crisis económica, impulsando la competitividad, la sostenibilidad y la resiliencia del entorno urbano frente al cambio climático.

Profundizar en los modelos

A la hora de imaginar un poco más en detalle qué ciudad queremos tener, se trata de repasar algunos de los modelos que hemos enunciado de ciudades productivas especializadas, basadas en ciertas fortalezas, sin que el orden prefigure su importancia o prioridad.

No pretendemos con su descripción inclinar la balanza sobre alguno o varios de ellos, pero si se trata de poder valorar su interés para que, en nuestra estrategia de desarrollo de ciudad, tengamos información y criterios que nos permitan hacer balance y apostar por algunas alternativas y adaptarlas a nuestra realidad, que nunca es lo que parece ni tampoco es exactamente como se describe en los modelos.

Ciudades gubernamentales o administrativas

Existen algunos casos de ciudades que tienen un rol institucional relevante por haber sido escogidas como la capital de un país o de una región. Se trata de las ciudades que se han aprovechado por ser la sede de sus gobiernos y lo han puesto en valor.

Precisamente, la propia dinámica de las ciudades cada vez más focalizadas en los servicios, puso de moda un modelo de ciudades enfocadas en dar servicios a los gobiernos y extender a su alrededor todos los servicios que necesitan para su gestión, de una manera eficiente.

Ciudades como Washington, capital de Estados Unidos; Ottawa en Canadá; Bruselas en Bélgica como capital administrativa de Europa o Brasilia, capital de un

país de 200 M de habitantes, requieren un conjunto de servicios centralizados para atender a sus ciudadanos.

Son ciudades con un peso importante de los empleos vinculados a los gobiernos, pero que la propia dinámica de los presupuestos públicos ha situado también en ellas, de manera relevante, empleos con otro perfil, convirtiéndolas también en ciudades creativas (40 % en Ottawa,) otro tanto en Washington, Bruselas o Brasilia.⁽⁴⁷⁾

Se trata de ciudades administrativas que, por su centralidad política, atraen muchos otros sectores a su alrededor. No en vano, allí se manejan las decisiones que afectan a una parte muy relevante de los presupuestos de sus respectivos países.

Ciudades universitarias

Existen otras ciudades que funcionan vinculadas a su vocación universitaria y de formación. Se trata de ciudades que son la sede de una o varias universidades que representan una parte significativa de la economía local con todas sus consecuencias.

Ciudades que crean empleos estables dentro y fuera de la universidad y que atraen el talento y el intercambio de conocimientos entre sus miembros. Ciudades que se rodean de instituciones de investigación, de transferencia de conocimiento y de intercambio para la investigación básica pero también, muchas veces aplicada y, que incluso en estos últimos años, son buenos entornos para el nacimiento de *startups* como *spin offs* de las propias universidades, generando otras fuentes de ingresos y creación de empleo calificado.

Una estrategia inteligente de las universidades en esta situación es darse la vuelta hacia las ciudades donde residen y abrir sus puertas para integrar a la gente del entorno y no solo a sus estudiantes.

La posibilidad de aprovechar mejor sus instalaciones deportivas, culturales, o sociales para que se integren en el entorno pueden ser políticas interesantes para generar más y mejores estudiantes que provengan de los propios territorios de proximidad.

Hay ciudades que han visto esta oportunidad y han reciclado los profesionales de su entorno para mejorar la capacidad competitiva de la ciudad, a sabiendas que una ciudad mejor formada, puede atraer talento y actividades productivas. Este fue el caso de Filadelfia en estados Unidos.⁽⁴⁸⁾

Las universidades pueden atraer empresas para potenciar la ciudad productiva porque las universidades crean talento y las empresas necesitan captar talento. Sin duda, las universidades son un entorno idóneo para ello y hacerlo así, además tiene un mejor precio que si lo buscan en el mercado en general.

Aerotrópolis, ciudades portuarias y otras infraestructuras como motor económico de ciudades

Existe una corriente de pensamiento, entre cuyos representantes está John Kasarda,⁽⁴⁹⁾ que ha reflexionado sobre el rol de las infraestructuras como articulador urbanístico y económico y en particular, en su caso, sobre los aeropuertos.

La realidad es que las infraestructuras han sido motores productivos y urbanos para generar actividad económica a su alrededor, en muchos casos, a lo largo del tiempo.

Sean puertos, aeropuertos, estaciones de tren, centrales nucleares, centrales eléctricas, cruces de carreteras o autopistas, centros logísticos, centros de investigación... podríamos repasar un sinfín de infraestructuras que han generado a su alrededor, el nacimiento o el crecimiento de ciudades o que han servido de herramienta de transformación de ciudades existentes y de sus actividades productivas que habían caído en desgracia en ciudades industriales decadentes como Detroit.

No siempre las infraestructuras suman en el nacimiento o crecimiento de las ciudades. De hecho, muchas veces los aeropuertos han tenido que salir de las ciudades, aunque en otros casos, su salida o su nueva creación, ha generado que las ciudades les siguieran o que, alrededor del aeropuerto, se creara una ciudad aeroportuaria que ha ido creciendo con el tiempo. No hay que olvidar que los aeropuertos son en este siglo, la puerta de entrada de nuestros países y de muchas ciudades. Que millones de personas se movilizan a través de ellos y que las mercancías entre continentes, aunque solo el 1% del volumen llega en avión, su valor del 40% hace la diferencia en el comercio internacional.

Ciudades industriales

Durante mucho tiempo, los alcaldes soñaban con gobernar ciudades industriales que parecían eternas y prósperas. Sin embargo, la caída del empleo del sector industrial ha sido general en el mundo y ha hecho cambiar la mirada de muchos gobernantes.

En Estados Unidos, el sector industrial ha pasado de significar el 32% del empleo de la economía del país, a poco menos del 10%. La decadencia de ciudades industriales como Detroit generó un gran debate sobre el futuro de la industria y también el de las ciudades.

Esta decadencia de las viejas ciudades industriales ha obligado a las ciudades a reinventar su modelo productivo. Por ello, las ciudades han puesto el foco en las personas, en el talento, porque se ha demostrado que el centro de las actividades productivas de los últimos años son precisamente las personas.

Se trata pues, como sugiere Richard Florida, de poner el foco en el conocimiento, el talento y la innovación. El resultado de la ecuación pasa por mejorar las capacidades de las personas y darles herramientas tecnológicas para producir mediante la innovación.⁽⁵⁰⁾

Ciudades productivas posindustriales

Las viejas ciudades industriales y sus fábricas han sufrido una decadencia a lo largo de los últimos cuarenta años al mismo tiempo que se perdían miles de empleos de las industrias tradicionales, alrededor de nuestras ciudades en Europa y América.

La modernización de la producción ha ido acompañada del cambio del concepto industrial, donde el valor añadido de sus actividades proviene de su capacidad de transformación y adaptación a los nuevos retos que provienen de una demanda, cada vez más concienciada por el cambio climático y los grandes cambios de nuestro tiempo.

Las ciudades están recuperando su vocación productiva en una nueva dimensión que conjuga inversión, talento y capacidad de innovación.⁽⁵¹⁾ Ya no se trata de retener los procesos productivos manufactureros en las ciudades sino de retener las capacidades de valor añadido, que incorporan el conocimiento y la innovación que permiten modernizar esos procesos productivos y reinventarlos, ahora contaminando menos, y con una mayor aportación de tecnología en todas sus dimensiones.

Las ciudades productivas que no hacen ruido y contaminan menos, han cambiado el paradigma de nuestras viejas ciudades y se apresuran a reinventar sus espacios urbanos para que se conviertan en entornos atractivos para el talento en todas sus dimensiones.

La creación de espacios productivos mixtos modela las nuevas dimensiones de los modelos de ciudad que resurgen de las viejas ruinas urbanas para convertirse en espacios mixtos para vivir y trabajar.

Ciudades rurales

Los modelos urbanos y los modelos rurales productivos son espacios para vivir y trabajar, atendiendo a las personas en su propio ecosistema, pero la realidad es bien distinta entre ambos mundos.

La vida urbana tiene unas condiciones propias, caracterizadas por establecer las actividades productivas en grandes ciudades o su ámbito metropolitano en los que la densidad de las viviendas y servicios en un espacio reducido y la concentración de sus puestos de trabajo en la industria y los servicios, teniendo posibilidades de acceso a los servicios e infraestructuras de conectividad física o virtual de manera mucho más fácil.

La vida rural es todo lo contrario. Una actividad productiva extendida en el territorio con una densidad baja en áreas muy extensas, donde el acceso a los servicios públicos universales es limitado como es el caso de la educación o la salud, y la conectividad tienen una calidad, francamente mejorable, como se demostró durante la pandemia.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) estimó que, en el año 2020, el 24,5% de los habitantes en América Latina era población rural; eso quiere decir más de 123 millones de personas, de las cuales 50 millones trabajan, con lo que, el empleo rural sostiene a una de cada cinco personas que trabajan en la región.⁽⁵²⁾

Las tasas de pobreza (45,7 por ciento) y pobreza extrema (21,7 por ciento) en las zonas rurales son dos y tres veces mayores que en las zonas urbanas.⁽⁵³⁾ Después de la pandemia estas cifras crecieron de manera muy notable.

Según la definición de la FAO:

“La población rural es el conjunto de personas que vive en el campo y en zonas lejanas a las ciudades o en asentamientos con menos de 2.500 habitantes. En cambio, se considera una población urbana a aquella que vive en asentamientos con más de 2.500 habitantes, donde existe un mayor desarrollo de infraestructura”. (FAO) (cita)

Es así que cuando se habla sobre las zonas rurales, casi en automático, se visualiza un espacio geográfico (localidad, comarca, territorio) con actividades económicas primarias, especialmente agrícolas, con reducido número de habitantes, baja densidad poblacional, usos y costumbres arraigados, población indígena...

La población rural dispone de escasos medios de transporte y de servicios municipales (por ejemplo, solo hay la luz eléctrica en determinadas zonas y el agua proviene

de fuentes subterráneas). La economía de la zona rural se basa en las industrias del sector primario (agropecuario).⁽⁵⁴⁾

De acuerdo con datos del Banco Interamericano de Desarrollo, en el 2020, 44 millones de personas que habitaban en territorios rurales no tenían acceso a internet en América Latina.⁽⁵⁵⁾

Por ello no ha de extrañar el abandono del campo por la ciudad donde parece que hay más oportunidades de empleo, mejor acceso a la educación o mayor atención a la salud.

Ciudades rurales intermedias

Sin embargo, hay ciudades que responden a las necesidades rurales. Las ciudades y pueblos pequeños pueden actuar como mediadores entre las zonas rurales y urbanas, proporcionando mayores oportunidades para que los pequeños agricultores comercialicen sus productos y disfruten de los beneficios del crecimiento económico.

De esta manera, lo urbano y lo rural se complementan en la medida en que, cada parte, pone a disposición de la otra los elementos necesarios para suplir sus carencias.

La urbanización representa una gran oportunidad para las áreas rurales, ya que el 70% de los alimentos producidos en el mundo se consumen en las zonas urbanas del mundo.

Las características de las zonas rurales son, pues, una oportunidad para impulsar su desarrollo, especialmente a través de la tecnología y la innovación. Según la Organización para la Agricultura y la Alimentación (FAO), las zonas rurales tienen un gran potencial de crecimiento económico, vinculado a la producción de alimentos en los países en desarrollo, y la urbanización puede ser una oportunidad para las zonas rurales si se invierte en el sector agrícola y si estas áreas están conectadas a los centros urbanos cercanos.

A menudo se considera que los territorios rurales nunca tendrán buenas oportunidades para poder desarrollarse de una manera significativa. Para comprender como se puede impulsar el entorno rural, hay algunos ejemplos de políticas públicas a desarrollar en las áreas rurales:⁽⁵⁶⁾

- El desarrollo de territorios rurales inteligentes a través de la tecnología y la innovación. Las nuevas soluciones tecnológicas de conectividad con las nuevas redes de nanosatélites y la propia extensión de las redes de fibra

óptica hacen pensar que la desconexión de las áreas rurales tiene fecha de caducidad. La red de Starlink y las que seguirán cambiarán las reglas de juego del mundo rural.

- La generación de empleo formal y trabajo decente en sectores económicos vinculados con la economía rural, como la agricultura y ganadería, forestal, pesca y acuicultura, ecoturismo, turismo agro-gastronómico, es una asignatura pendiente que se puede afrontar con incentivos, desde el Estado para facilitar su desarrollo y la comercialización de sus productos hacia el tejido urbano. El objetivo no es recaudar más, sino mejorar las condiciones de los productos agrícolas para que puedan competir mejor en los mercados dentro y fuera del país.
- El desarrollo rural impulsado por la demanda y el desarrollo descentralizado de la economía tiene en la estructuración de cadenas de valor acercando la transformación de los productos agrícolas a los entornos rurales para que una mayor parte del valor añadido se quede más cerca del origen de su producción, una vieja reivindicación de los campesinos.
- La inversión en infraestructura esencial en zonas rurales, en la medida que facilita la salida física de los productos cultivados por nuestros agricultores, que, de otra manera, tendrían muchas dificultades para mejorar su productividad si no pueden vender su producción. Es decir, si producimos más pero no tenemos salidas fáciles a los mercados, ese exceso de producción se va a perder.
- El reconocimiento del papel catalizador de las ciudades intermedias y pueblos como mediadores entre el mundo rural y el urbano, es una herramienta fundamental para dar salida a la producción agrícola, de una manera ordenada y con unos costes, mucho más razonables que los que obliga a llevar a los productos a largas distancias para su comercialización, por vías que están en malas condiciones. La política kilómetro 0, va en esta dirección, y los consumidores cada vez son más sensibles a sus postulados.
- Proporcionar a los pequeños agricultores mayores oportunidades de comercializar sus productos y disfrutar los beneficios del crecimiento económico, tiene que ver también con la generación de plataformas de colaboración entre los diferentes productores para compartir los costes de exportación de los productos junto con otros agricultores. Si cada pequeño agricultor trata de salir solo al mercado, se hace muy difícil llegar, de verdad, donde los consumidores esperan los productos.

- Trabajar para evitar la informalidad laboral y generar empleo formal y trabajo decente en sectores económicos vinculados con la economía rural, es una apuesta difícil pero, muy importante, para que los productos rurales de nuestro país puedan llegar a los mercados internacionales, donde se exige su trazabilidad y la de todo el proceso de comercialización y exportación.

El futuro de lo rural

“La digitalización de bienes y servicios en el ámbito rural es una oportunidad para atender las deficiencias existentes, reducir la despoblación, impulsar su economía local y satisfacer otras necesidades como trabajar y aprender”.⁽⁵⁷⁾

Las nuevas soluciones tecnológicas usadas en territorios rurales pueden estar dirigidas a mejorar cultivos, educación, salud, preservación del patrimonio natural y cultural o el turismo responsable.

Sin duda, en un mundo en permanente crecimiento de población y enfrentado a las consecuencias del cambio climático, la producción agrícola tiene el futuro asegurado.

Y, sin embargo, existen otras opciones, que pueden complementar el futuro de lo rural aun con mejores perspectivas. Estamos hablando, por ejemplo:

- El equilibrio ecológico, en cuanto a conservadores de ecosistemas y a la producción de paisaje de calidad, abierto y natural, se plantea como una opción del ecosistema que siga habiendo una importante producción agrícola en ese entorno.
- La producción de agua limpia y conservación de sus fuentes para que pueda ser usada en la actividad agrícola pero también para el consumo humano o la conservación del ecosistema.
- La posibilidad de ofrecer espacios para actividades de esparcimiento y recreo al aire libre que, cada vez más, están ampliamente demandados por los habitantes urbanos.

Atendiendo a esta lógica, es posible ver cómo habitantes rurales se ocupan en actividades no agrícolas sin que esto implique su mudanza a la ciudad. Si nos remitimos a la práctica, hoy encontramos en el campo enfermeras, docentes, electricistas, panaderos, costureras, tenderos, dueños y administradores de papelerías, bares, billares, etcétera, que ejercen su labor en el ámbito rural.

Y aunque esto no es reciente, lo inédito es que hoy reconocemos con mayor nitidez la presencia de nuevos actores en el campo. Si antes, acostumbrados a homologar lo agrícola a lo rural, solo veíamos campesinos y agricultores, hoy advertimos que su heterogeneidad ocupacional es una realidad que se va imponiendo en la medida de que las fronteras entre lo rural y lo urbano se van diluyendo cada vez más.

Y pensando en el futuro del área rural, debemos preguntarnos por los millones de jóvenes de los países en desarrollo, preparados para incorporarse al mercado laboral en las próximas décadas, que deberíamos tratar de retener en las zonas rurales para escapar de la pobreza.

En realidad, las áreas rurales encierran un gran potencial de crecimiento económico vinculado a la producción alimentaria y a los sectores relacionados, según “El estado mundial de la agricultura y la alimentación 2017”.⁽⁵⁸⁾

Dado que la mayoría de las personas pobres y que pasan hambre, vive en estas zonas, lograr la Agenda 2030 para el desarrollo, dependerá de aprovechar este potencial que habitualmente se desdeña.

Las economías rurales transformadas no serán necesariamente una panacea que solucione todas las causas que llevan a la gente a marcharse, pero generarán empleos muy necesarios y contribuirán a que la migración sea más bien una alternativa y no una necesidad para los jóvenes.

En la medida que sepamos buscar alternativas que conecten lo rural y lo urbano y podamos introducir nuevas tecnologías al ámbito rural, tendremos más oportunidades de retener a los jóvenes en el campo.

Ciudades turísticas

Existen una multitud de ciudades por el mundo que han basado su modelo productivo en los servicios dedicados al turismo. Un paisaje singular, una zona de playas y temperaturas cálidas, un río único, unas cataratas, unas islas con encanto, unas montañas para escalar, esquiar o simplemente pasear, unos cultivos con tradiciones, una historia robusta con muchos vestigios del pasado, una ciudad atractiva con una oferta diversa, un encuentro de civilizaciones o un hecho histórico excepcional, se encuentran múltiples motivos alrededor de los cuales han crecido ciudades importantes, donde el foco turístico ha sido muy relevante y a su alrededor han crecido otras actividades complementarias, convirtiéndolas muchas veces en ciudades prósperas y productivas, y con la creación de empleo muy relevante.

En Colombia, tenemos buenos ejemplos de ciudades donde se ha impulsado el sector turístico, de una manera muy relevante, y ha permitido un desarrollo económico regional muy destacado. Hablamos de Bogotá focalizada en el turismo de negocios como puerta de entrada del turismo en el país a través del aeropuerto del Dorado, pero también de las ciudades como Cartagena de Indias, Barranquilla, Santa Marta en el Caribe, además, Medellín, capital de Antioquia, Cali, Manizales o Popayán.

Las ciudades turísticas requieren modelos de gestión adaptados a las necesidades específicas. Muchas de ellas tienen dimensiones y necesidades diferentes en función de las estaciones del año y de los niveles de ocupación.

Doblar o triplicar la población en el mismo ejercicio o en pocas semanas, requieren buscar un equilibrio complejo para hacer posible su sostenibilidad económica y social.

La estrategia de la desestacionalización, la búsqueda de sectores productivos complementarios o alternativos, la captación de perfiles turísticos y actividades diferentes: del turismo de sol y playa, al turismo de ferias y congresos, pasando por el turismo cultural, deportivo o de salud, pueden ser alternativas inteligentes para hacer más sostenibles las ciudades turísticas y que permitan captar los ingresos que requieren, de una manera razonable. Nadie regala nada y las cosas no pasan por casualidad.⁽⁵⁹⁾

La ampliación de las temporadas turísticas por el cambio climático y, al mismo tiempo, el incremento de los problemas de abastecimiento por la escasez de agua o por las altas temperaturas, pueden ser razones relevantes a tener en cuenta para gestionar, de manera eficiente, los retos que presentan este tipo de ciudades monotemáticas.

Muchas ciudades sueñan con tener muchos turistas y, sin embargo, en otras muchas ciudades que ya han tenido éxito, el exceso de turismo cada vez más frecuente, está generando una reacción adversa de sus propios habitantes. El caso extremo de Venecia es solo la punta del iceberg donde ciudades como París, Londres, Barcelona, Ámsterdam, Nueva York o Berlín, empiezan a tener problemas con el coste y acceso de la vivienda para todos, la gestión de las calles llenas de miles y miles de personas que recorren sus avenidas o sus centros históricos, sin tener en cuenta que en esa ciudad viven personas, desde siempre.⁽⁶⁰⁾

Aunque el sector turístico pese en el PIB local, 10-15%, y cree mucho empleo, cada vez encontramos más personas que están levantando la voz para frenar estos fenómenos que parecen de crecimiento infinito...

En los casos extremos, empiezan a darse situaciones de turismo fobia con ciudadanos que expresan, en voz alta, su disconformidad mientras sus hijos tienen cada vez más dificultades para encontrar viviendas a precios asequibles o simplemente viviendas.

Algunas ciudades se están tomando en serio estos problemas, y prefieren gestionar el turismo y sus externalidades negativas, tratando de descentralizar su presencia a más partes de la ciudad, prohibiendo el exceso de viviendas turísticas, generando las tasas turísticas de pernoctación para que los turistas compensen los costes añadidos que requiere su visita en esas ciudades.⁽⁶¹⁾

Lo que se ha dicho para las ciudades, a menudo tiene una réplica en regiones turísticas, en islas turísticas o en recorridos espirituales como el camino de Santiago en España.

Hay que encontrar un equilibrio y saber impulsar el turismo, de una manera más integral y holística, para que se puedan anticipar soluciones antes de que las quejas conviertan la situación en un campo de minas insostenibles que provoquen un retroceso, antes de que nos demos cuenta.

Ciudades creativas

El propio Richard Florida o Charles Landry (que fue el que primero escribió un libro sobre la ciudad creativa) parten de la creatividad humana como una fuente de creación de riqueza económica y como un motor de las transformaciones urbanas.⁽⁶²⁾

Parten del concepto de clase creativa como el acelerador de la renovación de las ciudades y sus entornos productivos.

La apuesta de Richard Florida con su reconocida propuesta de las ciudades creativas es sugerir que hay un modelo de ciudades distintas que parten de la creatividad para crecer y desarrollarse basándose en tres ejes:⁽⁶³⁾

- Tecnología vinculada al saber y a su desarrollo.
- Talento vinculado a las personas que están bien formadas y que pueden desarrollar la innovación y el conocimiento.
- Tolerancia o calidad de vida en el entorno urbano que permite a la gente ser feliz en ciudades con ofertas culturales.

El modelo de ciudades creativas que describe Richard Florida es una propuesta provocadora porque propone que el talento y la creatividad humana son más importantes que el capital o la materia prima.

Se inspira en el concepto de las industrias culturales y creativas, donde el diseño, la creatividad, y en general la industria de los contenidos, vienen a formar parte de una nueva manera de entender las ciudades basadas en el talento de las personas.

Este concepto de ciudad creativa reinventa el espacio productivo de las ciudades, dejando atrás la dicotomía entre la industria y la ciudad para vivir y en donde hay una reinención de la ciudad productiva basada en el talento, la creatividad, el conocimiento y la tecnología y todo ello ocurre en un entorno de calidad de vida en un sentido holístico del concepto.

Alrededor de este modelo de ciudad creativa se han dado múltiples opiniones, a favor y en contra, de que realmente se estuviera produciendo un modelo de desarrollo de la ciudad, basada en el talento de las personas que vivían en ella y donde el conocimiento y la creatividad en una ciudad con calidad de vida pueden transformar el territorio y generar valor añadido que antes no contaba o lo hacía mucho menos.

Esta manera de ver las ciudades a partir de las actividades de las personas que viven en ellas comporta un cambio de paradigma que rompen con tabú de que las personas pueden cambiar de ciudad para producir sin que sea tan importante todo el acervo y tradición productiva de aquel entorno en el pasado. A partir de ahora, muchas ciudades pueden competir para atraer el talento que ya no es un inmueble o una infraestructura.

Ciudades productivas sostenibles y verdes

En pleno debate de la COP 28 en Dubái⁽⁶⁴⁾, del pasado mes de diciembre de 2023 sobre las consecuencias del cambio climático, se consideró imprescindible impulsar hacia el futuro, una estrategia de ciudad que promueva la sostenibilidad energética y ambiental. Sin ella no hay futuro.

Una estrategia que no podrá renunciar al conjunto de activos que conforman la calidad de vida de las personas individual y, socialmente, buscando el equilibrio de una ciudad para vivir y trabajar, que sea resiliente al cambio climático, y que sume actuaciones que disminuyan su impacto en la propia ciudad y en el conjunto de su entorno.

Una ciudad donde las personas se sitúan en el centro del modelo, y el urbanismo y la arquitectura se ponen al servicio de la construcción del espacio común pero también del espacio individual, alineando la lucha contra el cambio climático con el resto de los objetivos inspirados por los 17 ODS que ya han adoptado, como propios, muchas ciudades del planeta.⁽⁶⁵⁾

Esa ciudad tendrá que resolver preguntas incómodas que permitan disminuir la huella de carbono y gestionar los cambios que esa decisión va a comportar para el conjunto de los ciudadanos, sin renunciar a la ciudad productiva. Al fin y al cabo, los ciudadanos no pueden ni quieren renunciar a tener un trabajo digno que les permita mantener a su unidad familiar y construir su propio espacio de felicidad, pero no lo pueden hacer a cualquier precio y de cualquier manera.

Cada vez observamos más ciudades tomando decisiones que hace veinte años eran impensables porque las personas que quieren vivir y trabajar en ellas, no están dispuestas a hacerlo sin una calidad mínima del aire que van a respirar sus hijos en ellas.

La huella de carbono, el transporte público de calidad, el espacio peatonal suficiente, los parques públicos o los carriles bici, se incorporan a la agenda de estas ciudades que apuestan por la sostenibilidad y la calidad de vida.

Las personas son cada vez más conscientes de estas situaciones y están dispuestas a hacer lo que sea, para que los suyos vivan en otras condiciones. No hace tanto tiempo, unos amigos que tenían una casa en el área metropolitana de Barcelona en una zona con calidad del aire y naturaleza vendieron su casa a una familia china que había decidido que sus hijos no iban a vivir en Beijing, donde 70 días al año, los índices de contaminación superaban el nivel tolerable, especialmente para los más pequeños...⁽⁶⁶⁾

De todas maneras, desde el punto de vista de las oportunidades productivas, las ciudades pueden hacer una apuesta verde y poner en valor la investigación, sus capacidades y su talento, para generar negocios que puedan vincularse al desarrollo sostenible y a la economía circular y que puedan promover el desarrollo de una industria y un conjunto de servicios que la conviertan en una referencia y le permitan desarrollarse bajo este paraguas.⁽⁶⁷⁾

Ciudades metropolitanas modernas

Las ciudades metropolitanas encarnan el derecho a la ciudad para millones de personas que no viven formalmente en la ciudad central pero que padecen sus consecuencias para tener bienestar y servicios públicos.⁽⁶⁸⁾

Los temas ambientales, la movilidad y el transporte público, la salud, la seguridad, o el desarrollo productivo, tienen una dimensión metropolitana para afrontarlos de manera adecuada.

Muchos de los problemas y buena parte de las soluciones, no transcurren solo en la ciudad central de un área metropolitana y requieren una mirada holística, de manera territorial, para poderles dar respuesta de manera eficaz.

Cuando Toni Blair restauró el Greater London Council en 2003, después de que Margaret Thatcher lo hubiera disuelto para que no rivalizase con el Gobierno británico, le asignó las siguientes competencias: transporte, planeación y desarrollo urbano, vivienda, desarrollo económico, salud, cultura y asuntos medioambientales como el cambio climático.⁽⁶⁹⁾

El futuro necesitará de las ciudades metropolitanas para gestionar buena parte de los problemas urbanos. La pregunta es cómo vamos a organizar su gobernanza para que puedan cumplir sus funciones con eficacia y no se alejen de los ciudadanos de cada una de las ciudades que la componen.

En Colombia, existen diferentes apuestas para realizar desarrollos metropolitanos como es el caso de Bogotá y Cundinamarca, o el área metropolitana de Medellín en el valle de Aburrá.

Lo que es cierto es que la gestión de los problemas de la mayor parte de nuestras ciudades ya no se puede hacer de espaldas a los municipios del entorno, formen parte de un espacio metropolitanos o no.

La complejidad de los retos para ofrecer buenos servicios públicos, la tecnología necesaria y la búsqueda de costes más eficientes, exigen que pensemos en alianzas más o menos formales para resolver juntos los problemas de todos. Sin ello no será posible.

06 | CIUDADES INTELIGENTES

“Es hora de renovar la definición de las ciudades inteligentes. Una ciudad inteligente se desarrolla según un código de valores compartido poniendo a las personas en el centro. Una ciudad inteligente tiene un proyecto que aprovecha sus activos de excelencia como vectores de desarrollo hacia un modelo urbano deseable, incorporando las más avanzadas tecnologías de la era digital al servicio de una visión”.

Ignacio alcalde Marcos y Roberto San Salvador del Valle. Libro de ciudades inteligentes, ciudades sabias.⁽⁷⁰⁾

Smart Cities

El siglo XXI, como dicen muchos estudios, es el siglo de las ciudades. Lo es, porque la mayor parte de la población del mundo ya vive en las ciudades y lo será, porque estas cifras de concentración de la población en las ciudades no paran de crecer.

Esta concentración se produce en plena revolución digital, con los ciudadanos cada vez más conectados. Las Smart Cities tienen, precisamente, como objetivo, mediante una ciudad innovadora, mejorar la calidad de vida de las personas a través de la tecnología y el acceso libre a los datos, para mejorar los servicios que se dan a los ciudadanos. Es un modelo de ciudad que asegura un desarrollo sostenible económico, social y ambiental.⁽⁷¹⁾

Como recuerda el BID, “el centro de las ciudades inteligentes son las personas que, promoviendo un desarrollo integrado y sostenible, las ciudades innovadoras se tornan más innovadoras, competitivas, atractivas y resilientes, mejorando la vida de las personas que habitan en ellas”.⁽⁷²⁾

Hay diferentes clasificaciones que abordan los temas que impulsan las ciudades inteligentes. La ISO (Organización internacional de estandarización) tiene una de las clasificaciones de materias más amplias:

Economía, educación, energía, medio ambiente, finanzas, incendios y emergencias, gobernanza, salud, ocio, seguridad, albergues, residuos, telecomunicaciones, innovación, urbanismo, aguas residuales, agua y recolección de basuras, registros...⁽⁷³⁾

Una ciudad inteligente empieza por la recolección o aprovechamiento de los datos que dispone. Se trata de almacenar la información, analizarla mediante big data, crear una plataforma para la provisión de servicios con ellos, aprovechando todos los servicios que ya damos a las personas, pero de manera más eficiente y sostenible y mejorando el resultado para las personas que los usan.⁽⁷⁴⁾

Ciudades productivas 4.0

En un tiempo de grandes cambios en la humanidad, en pleno proceso de la cuarta revolución industrial y de la industria 4.0, en plena disrupción por el cambio climático que está modificando todos los días las reglas de juego de la gestión de las ciudades, debemos pensar a qué modelo de ciudad resiliente le apostamos para el futuro y por qué lo vamos a hacer.

Las ciudades del futuro presentan una serie de características que las distinguen de las ciudades actuales: serán ciudades inteligentes porque harán uso creciente de las tecnologías con el internet de las cosas o la inteligencia artificial, y el uso de los datos para mejorar la eficiencia de los servicios públicos de transporte o de atención a la salud; serán ciudades que apostaran por la sostenibilidad ambiental tratando de reducir la contaminación y potenciando el transporte público y el transporte privado eléctricos con una movilidad más eficiente; la generación de más espacios verdes y una mejor calidad de vida para las personas fomentando la interacción social y el bienestar; el impulso de la economía basada en el conocimiento e innovación con desarrollo tecnológico; y todo ello con nuevos modelos de participación, transparencia e inclusión en la planificación y gestión urbana.

Las ciudades del futuro deberán apostar por fomentar la educación tecnológica, promover profesiones sostenibles y cercanas facilitando las herramientas para ayudar a descubrir la vocación de cada ciudadano y la formación necesaria para desarrollarla su vocación de formación universitaria o profesional, promoviendo la creatividad y la innovación.

Es importante destacar que, aunque las nuevas tecnologías pueden influir en la generación de vocaciones del futuro, también es importante fomentar la educación en habilidades tecnológicas y promover la creatividad y la innovación en la educación y en el entorno laboral para preparar a los jóvenes para los problemas del mercado laboral.

La apuesta para que las ciudades se posicionen hacia el futuro pasa por apostar en la industria 4.0. Es precisamente esta industria, el producto más tangible de la cuarta revolución industrial. Se trata de trabajar con un modelo que permita sacar el mejor rendimiento del internet de las cosas, la nube, los big data y la analítica de datos, la inteligencia artificial, las aplicaciones de última generación, las Smart Cities, la robótica y la ciberseguridad.

A partir de estos ámbitos podemos apostar por cinco sectores estratégicos que permitan desarrollar esa nueva realidad industrial: la movilidad inteligente, la logística inteligente, los edificios inteligentes, los productos y las redes inteligentes.⁽⁷⁵⁾

La digitalización de la industria representará la pérdida de millones de empleos y la generación de otros con perfiles diferentes en nuestras ciudades.

Hay muchos elementos de la cuarta revolución industrial que incidirán en el desarrollo de nuestras ciudades y que se pueden convertir en oportunidades de desarrollo productivo para nuestras empresas, si podemos encontrar maneras de construir alianzas público-privadas que lo hagan posible. Pongamos algunos ejemplos destacados:

“El internet de las nanocosas, el almacenamiento de energía en escala de red, el desarrollo del internet de las cosas, el *blockchain*, los materiales 2D como el grafeno, vehículos autónomos, órganos humanos en chips, células solares de perovskita, ecosistema abierto de inteligencia artificial, la ontogenética para activar y desactivar las neuronas, la robótica colaborativa, la ingeniería metabólica de sistemas, los gemelos digitales, las cosas inteligentes, la realidad virtual, sistemas conversacionales, el desarrollo mayor de la impresión 3D, la gestión de Big Data, Data Mining y Data Analytics, la formación en tecnologías disruptivas, ciberseguridad”.⁽⁷⁶⁾

Cuando planteemos pues, nuestro modelo de ciudad productiva es evidente que el entorno Smart Cities nos puede dar muchas oportunidades para desarrollar una estrategia de ciudad productiva porque nuestras ciudades se han convertido, ellas mismas, en las fábricas del siglo XXI.

La tecnología asociada a la cuarta revolución industrial tiene la ventaja que no contamina, no hace ruido, no requiere una logística sofisticada y su posibilidad de

exportación, muchas veces es a través de las redes, sin requerir sistemas de infraestructuras tan caros, pueden ser un incentivo de valor incalculable para ciudades como Bogotá que se encuentra a 1000 kilómetros del mar y a 2600 metros de altura con una red de ferrocarriles que necesita mejorar.

Ciudades innovadoras

Algunos expertos⁽⁷⁷⁾ describen un modelo de ciudad innovadora versus las ciudades tradicionales. Hablan de la ciudad centrada en la calidad de vida versus la ciudad que solo piensa en crecer; en la ciudad que promueve los servicios públicos frente a aquella que solo los controla; una ciudad de clientes en lugar de una ciudad de usuarios; una ciudad solo en el sector industrial frente a la ciudad diversificada en servicios; una ciudad con planeamiento estratégico frente a la planeación solo del suelo urbano; una ciudad abierta a la colaboración público privada frente a aquella que solo quiere ver la actuación del sector público.⁽⁷⁸⁾

Es un modelo de ciudad donde la formación universitaria emprendedora está presente en un entorno permeable con el mundo de la empresa, que apuestan, conjuntamente, en la investigación aplicada, desarrollando centros de I+D, aceptando procesos de innovación abierta para resolver los retos de la propia ciudad y su entorno, pero también de puertas afuera.

Ciudades digitales

Cuando se piensa en ciudades inteligentes o digitales, lo primero que se imagina es una ciudad con conectividad tecnológica mediante redes que permitan poner en valor las aplicaciones y los conocimientos para transportar los datos de manera rápida y eficiente.

No se trata solo de transportar datos, sino que puedan servir para mejorar los servicios públicos con herramientas como el internet de las cosas (IoT) que multipliquen la información de proximidad a través de sensores.⁽⁷⁹⁾

Una sociedad conectada es una sociedad que puede optimizar los recursos humanos y materiales de los que dispone de manera dispersa, que mejore la calidad de vida de las personas y, en términos productivos, tener una ciudad más competitiva que pueda acceder a mayores mercados.

Las ciudades productivas digitales ponen el foco en sus tecnologías para crear un espacio productivo digital y de calidad de vida sostenible basado en las nuevas tecnologías.

Las ciudades digitales se caracterizan por las siguientes variables:⁽⁸⁰⁾

- La digitalización como nuevo modelo de negocio de los servicios que cambiará la movilidad, el uso de los edificios y los centros de las ciudades.
- El incremento de la oferta comercial digitalizada.
- La inversión en salud pública y atención sanitaria en unas ciudades en que la población tendrá más esperanza de vida.
- La lucha contra el cambio climático y la apuesta por la neutralidad en el carbono para 2050.
- Una mayor participación digital de los ciudadanos que se incorporan en la toma de decisiones que les involucren.
- Un mayor modelo de resiliencia urbana aprovechando la gestión de datos que deben permitir mejorar los modelos de respuesta a las consecuencias del cambio climático.

Las posibilidades del internet de las cosas son enormes y la cuestión es cómo podemos aprovechar esta oportunidad para cada una de nuestras ciudades. Se trata de poner el foco en la gestión del conocimiento y en los procesos digitales para modelar un tipo de ciudad donde el talento encuentra las mejores condiciones para vivir y trabajar.

Sin duda, y hablando de las ciudades productivas, esta aportación nos permite reflexionar de qué manera mejoraremos el modelo de nuestra ciudad productiva porque las fábricas del siglo XXI no contaminan y permiten imaginar espacios mixtos para vivir y trabajar en la misma aérea geográfica, sino en los mismos edificios, planteando nuevos parámetros a nuestras propuestas de aceleradores del cambio.

Para reforzar esta tesis del cambio, las ciudades digitales, en las que estamos convirtiendo nuestro entorno urbano, permiten con su dimensión virtual de servicios, progresar en la misma dirección que propone Moreno.⁽⁸¹⁾

Hoy, además, los polígonos industriales de la economía digital son las propias ciudades; la barrera entre las fábricas y las ciudades para vivir se ha desplomado porque se han roto las barreras que existían entre el mundo de la industria y el mundo de las personas.

Infraestructuras y alfabetización digitales

Ahora bien, para que estas ciudades digitales lo sean de verdad, ha de existir una inversión en infraestructuras digitales en el conjunto de su territorio para que la gente pueda acceder, en las mismas condiciones, a internet; si no, estaremos haciendo una ficción al hablar de igualdad de oportunidades.

Hemos tenido hace poco en la pandemia del coronavirus, una prueba clara de estas desigualdades, cuando millones de niños y jóvenes en toda América Latina no pudieron seguir las clases virtuales de sus centros educativos, provocando un déficit que costará mucho recuperar.⁽⁸²⁾

Sin embargo, además de las infraestructuras, necesitamos los programas de alfabetización digital que permiten mejorar las competencias digitales y reducir la brecha digital, mejorando las competencias en un ámbito que los cambios son acelerados, disminuyendo la exclusión social de los colectivos más vulnerables y generando espacios y proyectos inclusivos.

Este esfuerzo de mantener la alfabetización digital se ha de reiterar en el tiempo porque la realidad tecnológica no es estable ni las competencias digitales tampoco.

De hecho, hace más de 20 años, se hizo en Barcelona un plan de alfabetización digital gratuito, Cibernárium, inspirado en la ciudad de las ciencias y la técnica de París, (La Villette) y hoy, 23 años después, el programa se mantiene 365 días al año, y lo que se va modificando son los contenidos. El nivel de ocupación sigue siendo muy alto después de tantos años. Y es que, en la era digital, nunca se puede dejar de aprender.⁽⁸³⁾

Inteligencia artificial en las ciudades

Explorando esta dimensión digital, pero yendo aún más lejos en el tiempo, la aparición de la inteligencia artificial inaugura un nuevo escenario para nuestras ciudades que aún estamos tratando de imaginar.

La inteligencia artificial va a transformar las políticas públicas en poco tiempo, porque la aproximación a los problemas va a ser distinta en muchos casos. La gestión inteligente de los millones de datos que ahora vamos a poder poner en valor abre una nueva era en la gestión de las ciudades tal como las conocemos ahora.⁽⁸⁴⁾

Sin duda, la inteligencia artificial puede añadir otra dimensión en la vida de los municipios. Además de los miedos e incertidumbres que genera la gestión de la inteli-

gencia artificial, el *big data* y el uso o abuso de la tecnología, su potencial en la gestión y mejora de los servicios públicos y privados que se ofrezcan en las ciudades generan una nueva dimensión en la que imaginar el futuro de las ciudades y de su bienestar.

La aplicación de algoritmos, recreados continuamente de acuerdo con los cambios progresivos que se suceden durante el día en el tráfico de las ciudades para modular el uso de las propias luces de tráfico, son solo un pequeño ejemplo del potencial de la inteligencia artificial.⁽⁸⁵⁾

Se pueden imaginar cientos de situaciones cotidianas en el día a día de la ciudad, en la que un incremento de la capacidad inteligente de los instrumentos de gestión puede transformar nuestra vida diaria y hacernos ganar calidad de vida y tiempo.

Todos los días, cada uno de nosotros generamos miles de datos que acompañan nuestro quehacer diario, sin casi darnos cuenta. Nos levantamos en la mañana, repasamos nuestro móvil que nos aportará mucha información, escuchamos las noticias, escogemos un canal de radio o televisión, hacemos alguna llamada, nos ponemos en camino para ir a trabajar tomando muchas decisiones en el tráfico o el transporte público, interactuamos con otras personas, nos paramos a buscar algún producto en la tienda de la esquina, llegamos a la primera cita del día, y nos ponemos en el ordenador tomando otras tantas decisiones de búsqueda.

En todo este proceso individual que se acumula a otros millones de decisiones de nuestro entorno, se producen miles de informaciones que se pueden sumar y gestionar.

Eso permite que en el transporte público se planifiquen mejor las frecuencias del paso de metros o autobuses y la dimensión de los vehículos.

En el transporte privado, programas como Waze o Google Maps,⁽⁸⁶⁾ nos indican cómo la información de los usuarios puede mejorar la gestión del tráfico o alertarnos de las dificultades al minuto para optimizar nuestras rutas diarias, ahorrándonos un montón de tiempo, dinero y mal humor...

Se puede contar la historia de una ciudad con los datos que generamos y eso debe permitir pensar mejor cómo se deben gestionar los problemas de todos los días, para que la ciudad sea más eficiente y optimice toda la energía que maneja diariamente.

Los datos están cambiando la forma de definir los problemas y de generar soluciones. Por eso, permiten mejorar la equidad de nuestras ciudades en la medida en que sepamos analizarlos observando cómo es la situación de los más vulnerables y

cómo podemos mejorar las respuestas públicas para hacer más fácil y equitativa la vida de los barrios.⁽⁸⁷⁾

No todos los barrios son iguales ni tienen las mismas herramientas para mejorar la situación de su gente. Las zonas verdes, la proximidad de las escuelas, los puestos de salud, el acceso al trabajo, son dinámicas que, mediante una gestión inteligente de los datos, podrán mejorar la vida de la gente.

Es importante entender que los datos se deben interpretar correctamente; que no podemos dejar sola a la inteligencia artificial decidiendo sobre nuestras vidas en todo, y que serán necesarios controles de calidad de las respuestas; analizar las propuestas que realiza, son las mejores posibilidades para una realidad concreta.

Es necesario, además, aprovechar de manera creativa, el rol que pueden adoptar los propios afectados de los problemas en la búsqueda de soluciones para encontrar respuestas.⁽⁸⁸⁾

El *crowdsourcing* y la innovación abierta pueden ayudarnos en ello, pues los que sufren las consecuencias de los problemas, han pensado planes alternativos que solos no pueden aplicar, pero sí sugerir.⁽⁸⁹⁾

Se produce en este caso, una cocreación de inteligencia colectiva que puede utilizar la inteligencia artificial para optimizar los resultados si se proporcionan los datos adecuados.

No podemos olvidar que en Latinoamérica hay un amplio abanico de actividades informales, que no se encuentran registradas de manera adecuada, en la recogida de datos y que afectan a más del 50% de la población activa.⁽⁹⁰⁾

Cualquier solución basada solo en los datos registrados sin tener en cuenta la economía informal, podemos entender que va a contener errores por más inteligencia artificial que usemos porque, sin datos correctos, la inteligencia artificial construye soluciones erróneas.

Big data al servicio de la gestión de la ciudad

Vivimos en un mundo donde los datos parecen no tener fin. *Big data* se refiere normalmente a series muy extensas de datos⁽⁹¹⁾ que no se pueden gestionar como siempre.

En términos del sector, se trata de gestionar el volumen de datos cada vez más grande; hacerlo a la mayor velocidad posible para que sea útil y sabiendo que dichos datos son diversos y variables.⁽⁹²⁾ Estos vienen de diferentes fuentes y en diversos formatos y no están estructurados.

De hecho, diferentes fuentes consideran que el 95% de los datos no tienen un patrón ordenado, pero, aun así, la gestión de las nuevas herramientas y la tecnología permiten analizar y fijar patrones que hacen útiles dichas informaciones.⁽⁹³⁾

Otra dimensión importante para reflexionar sobre los propios datos es el hecho de que se recogen en muchos casos sin que la gente lo sepa. Sin nuestra autorización ni conocimiento.

Los datos son una buena herramienta para analizar los problemas y proponer soluciones. Sin embargo, decimos una buena herramienta y no la única herramienta. El análisis de los datos debe completarse con la experiencia de las personas frente a los problemas.

El problema de los datos es que no siempre están completos. No son mágicos. Demasiadas veces, los datos son incompletos con los más vulnerables, con los que no tienen recursos, con el mundo de la economía informal, tan importante en Colombia y América Latina en general.

Por ello, necesitamos que los datos sean completados con las personas y con las prácticas participativas que permiten que se contraste la información y se ajusten las claves de interpretación de los problemas y con ellos de las posibles soluciones.⁽⁹⁴⁾

Colombia Líder ha desarrollado un esfuerzo destacado en sus programas de formación a los futuros gobernantes, sobre la importancia de los datos para hacer un buen gobierno.

Demasiadas veces se toman decisiones que no se soportan en la realidad de los datos de los territorios, desconociendo la información imprescindible para acertar en las políticas públicas que se deben adoptar.

Ciudades con trabajo en remoto

Estos últimos años, hemos asistido al incremento del teletrabajo como consecuencia de la pandemia. Los ciudadanos nos quedamos en casa y cuando fue posible, tuvimos que aprender de manera acelerada a teletrabajar, millones de personas que nunca habían hecho este ejercicio.

El teletrabajo o trabajo a distancia no se lo ha inventado la pandemia del COVID-19. En el año 1976 y como respuesta a la crisis del petróleo de 1973, Jack Nilles ya publicó un libro en este sentido: “*The telecommunications- Transportation tradeoff*.”⁽⁹⁵⁾

Pocos años después, Alvin Toffler, en su libro “*The third wave*”, propuso hacer productos textiles desde casa mediante una máquina electrónica para coser y convirtiendo la casa de cada uno en su centro de trabajo.⁽⁹⁶⁾

La pandemia sí multiplicó la velocidad de implantación del teletrabajo que llegó al 60% en plena crisis, aunque después ha descendido notablemente. La realidad se ha convertido en una amalgama de soluciones donde los trabajadores y las empresas discuten las condiciones de la vuelta al trabajo con modelos diversos que van desde teletrabajar excepto cuando se necesitan procesos de creación o formación que requieren la presencia de los activos de la empresa.

Las encuestas cifran en el 25% los trabajadores que no quieren volver a sus lugares de trabajo y argumentan muchas razones. Una objetiva es la cantidad de millones de horas que se pierden al día en el transporte público o privado para ir y volver de trabajar.⁽⁹⁷⁾

También las encuestas cifran en un 20% la caída de la productividad por el teletrabajo. Es posible que la cantidad de reuniones virtuales y el incremento de personas involucradas en ellas, que substituyeron las sesiones de trabajo colaborativo en las oficinas, o la cantidad de correos necesarios para poner al día a los jefes, puedan tener algo que ver en la caída de esa productividad por el teletrabajo. Otros expertos consideran que la pérdida de contacto físico entre las personas de los equipos haya podido influir en el resultado.

Si esto lo miramos desde las grandes ciudades colombianas, observamos que los tiempos dedicados al transporte entre la casa y el trabajo dan una cifra escandalosa de una, dos o tres horas cada día perdiendo, sin duda, una parte notable de sus neuronas en este ejercicio estúpido de ir y volver de casa al trabajo y viceversa.

Ciudades híbridas

Las cosas han cambiado para siempre y las condiciones del cambio están influyendo en diferentes realidades urbanas, de la vivienda, del transporte público o privado o del trabajo. De hecho, se ha empezado a hablar de las ciudades híbridas.⁽⁹⁸⁾ Porque muchas empresas están trabajando con sistemas binarios donde los trabajadores van tres o cuatro días a la oficina y el resto teletrabajan.

La ausencia de todos estos viajes de transporte, disminuyen el coste efectivo para aquellas personas de ir de un lugar a otro y también el nivel de contaminación... La crisis del nivel de ocupación de las oficinas también es un dato a tener en cuenta. Londres está en el 9% de oficinas vacías, en las 50 grandes áreas metropolitanas de Estados Unidos el nivel de desocupación es del 18,8 %. También empeoran las cifras en París, Madrid o Barcelona.⁽⁹⁹⁾

Las empresas están remodelando sus oficinas para convertirlas en espacios de valor añadido para las nuevas relaciones profesionales, tratando de atraer a sus trabajadores con otros incentivos de espacios más amables y colaborativos, derribando buena parte de las divisiones y creando espacios empáticos y atractivos.

Mientras las empresas y los edificios de oficinas tratan de adaptarse a la nueva situación, las ciudades han de traducir las implicaciones en su tejido urbano y en el sistema de transporte público.

Las ciudades híbridas han venido para quedarse y los conceptos como las ciudades de los 15 minutos son respuestas posibles e imaginativas a estas nuevas situaciones. También las respuestas que tienen que ver con los usos mixtos para reequilibrar esos distritos de innovación que pierden fuelle y que pueden aprovechar la oportunidad para reconvertir espacios de oficina en viviendas. El uso mixto del suelo en estos espacios puede ser una respuesta muy interesante que convierta los antiguos barrios de oficinas en zonas mixtas con viviendas...

También hay otras consecuencias que requerirán soluciones: menos gente en el metro es menos ingresos; menos gente consumiendo en los distritos de oficinas son menos ingresos para las empresas de servicios complementarios. La realidad de la ciudad híbrida es que debe repensar cada uno de los barrios, especialmente, aquellos barrios más productivos para responder mejor a los retos que generan las ciudades híbridas.⁽¹⁰⁰⁾

Ciudades en el metaverso

La pandemia demostró que es posible trabajar desde casa, que los niños y los jóvenes hagan clases virtuales, enfermos asistidos por teléfonos automáticos que utilizan inteligencia artificial en sus respuestas, supermercados a domicilio, entierros, bodas y cumpleaños por zoom o teams.⁽¹⁰¹⁾

La nueva marca de Facebook, Meta, ha puesto el foco en un mundo imaginario con las gafas de realidad virtual que nos aíslan de todo y de todos. Quieren ser el iPhone de la realidad virtual, donde todos vivamos una vida paralela llena de esti-

mulos y sueños imaginarios. Podremos hacer todo lo que soñemos sin salir de casa ni cambiarnos de ropa o simplemente ducharnos.

La pregunta obvia es qué impacto tendrá esta realidad virtual en la vida de nuestras ciudades reales y de qué manera cambiarán nuestros entornos urbanos que perderán una parte del sentido actual. ¿Para que servirán nuestros parques, nuestras escuelas, nuestros campos de deporte, nuestras calles, nuestros servicios públicos si los usuarios estarán encerrados en casa? ¿Qué cambios sociales se avecinan para nuestras vidas?

¿Cómo afectará nuestra manera de trabajar? ¿Para qué vamos a necesitar coches para ir a trabajar si todo lo tendremos a nuestro alcance y dispondremos de más tiempo para nosotros?

Lo dejo acá, como provocación, y para empezar a pensar en ese futuro diferente hacia el que vamos, claro está, si queremos ir. Repensar nuestras ciudades es una manera de ver el mundo. Anticiparnos al futuro un poco más allá, quizá también forma parte de las expectativas de la ciudadanía cuando nos eligió para gobernarles en tiempos de incertidumbre. Sino lo hacemos nosotros, lo harán otros de cualquier manera.

Ciudades artificiales⁽¹⁰²⁾

Los océanos han subido 20 centímetros durante el siglo XX y no paran de crecer como consecuencia del deshielo por el cambio climático. Los cálculos del comité del IPCC (Comité intergubernamental por el cambio climático) auguran que, a final del siglo XXI, el mar habrá crecido un metro más, afectando a cientos de millones de personas que se tendrán que trasladar a nuevas ubicaciones para vivir, porque sus casas quedarán inundadas.

Ciudades como Bangkok, Ámsterdam, Ho Chi Min o Nueva Orleans, se desmoronan por los efectos del crecimiento del nivel de los océanos. No es ciencia ficción y cada día tenemos nuevos datos que confirman los cambios en el planeta.

Por ello, los gobiernos están preocupados y algunos han empezado a diseñar ciudades artificiales encima del mar que permita resolver dichos problemas. Así es la colonia flotante que diseña Bezos en Dubái. O la columna vertical de 200 metros y 170 kilómetros de largo de ciudad sostenible que está diseñando Arabia en pleno desierto, generando un ecosistema sostenible para vivir hacia el futuro.⁽¹⁰³⁾

Sin perjuicio de las ideas de algunos, es evidente que hay una oportunidad en la reinención de las ciudades y de cómo se pueden articular nuevos modelos de ciudades que se adapten a las consecuencias del cambio climático. Sin duda, existe un enorme

potencial en ese concepto para transformar las ciudades existentes y de paso, generar nuevos empleos más sostenibles.

Ciudades ideales

Hay muchos ensayos tratando de definir la ciudad ideal a lo largo de la historia. Empezando por Platón que en sus ensayos sobre la República apela a la justicia frente al desorden, la confusión y la perversión. La República representa el modelo de ciudad donde domina la justicia frente al desorden, la confusión y la perversión.

A fines de la Edad Media, y en especial durante el siglo XV y XVI, se escribieron algunos tratados considerados por los especialistas como propuestas de ciudades ideales. Esto ocurre en Italia con Brunni, Alberti, A. Averlino –Filarete–, o di Giorgio, antecesores en buena medida de las concepciones, plenamente renacentistas, de Leonardo, Miguel Ángel, Rafael, Durero, Tomás Moro (la utopía) o Tomaso Campanella (la Città del sole), fascinados todos ellos por la imagen de perfección de una ciudad ideal.

Su modelo común se representaba por aislamiento de la ciudad, división entre la ciudad y el campo y el simbolismo de la arquitectura. La ciudad protege, la ciudad educa y aparece como la madre que nos acoge. (Didier Soulier. “Ciudades ideales: de la utopía de Tomas Moro a la ciudad del sol de Campanella.” Rev. Filología Románica 2008.)⁽¹⁰⁴⁾

El concepto de «ciudad ideal» ha ejercido una constante y poderosa influencia sobre el pensamiento urbanístico del mundo occidental. El deseo de conseguir el entorno físico perfecto para las necesidades del ser humano ha movido a los urbanistas y arquitectos de todas las épocas a concebir una serie incesante de modelos teóricos planeados para lograr tal propósito.⁽¹⁰⁵⁾

La realidad que hoy afrontamos debe responder a la pregunta de cuál es la ciudad ideal en el tiempo actual y en pleno proceso de cambio climático.

Siguen apareciendo libros que tratan de responder a esa cuestión. Ese es el caso del libro “La ciudad ideal” de Gestalten y Space 10 de IKEA.⁽¹⁰⁶⁾

A través del estudio de 52 ciudades en 30 países a partir de tratar de definir y diseñar ciudades que apoyen el bienestar. Plantean cinco principios básicos que permitan avanzar hacia la ciudad ideal.

- Ciudad ingeniosa que hace compatible la actividad productiva, ecológica, circular y sostenible en ciudades más densas.

- Ciudad segura con capacidad de resiliencia al cambio climático y sus consecuencias, pero también para hacernos sentir seguros en ella.
- Ciudad accesible para la diversidad y la inclusión que permite el acceso a todos de los servicios urbanos, el empleo y la atención a la salud, proporcionando viviendas asequibles.
- Ciudad compartida con sentido de colaboración y unión a través de espacios que lo permitan (*coworking, coliving...*).
- Ciudad deseable para vivir y trabajar a escala humana, inspiradas en la idea de la ciudad de los 15 minutos, que se pueda caminar y disfrutar desde la proximidad.

Ciudades productivas inclusivas

No hay ciudades productivas sostenibles del futuro si no afrontan la inclusión de sus ciudadanos. Durante mucho tiempo se pensó que, fundamentalmente, la inclusión de la ciudadanía pasaba con apoyar su desarrollo social, con medidas para alimentar a la gente. Hoy, el universo de propuestas inclusivas se ha ampliado. Pongamos algunas de ellas a consideración:⁽¹⁰⁷⁾

- Ciudades que apuestan por generar salud infantil porque, sin ella, la ciudad no está completa ni puede aspirar a tener una esperanza de vida adecuada.
- Ciudades que apuestan por educar porque sin educación no hay progreso y crecimiento cualitativo del talento que necesitamos para avanzar.
- Ciudades que apuestan por formar con sentido de la oportunidad y emprender, porque los viejos modelos productivos, están dando paso a nuevas formas de trabajar donde los modelos de empresa tradicionales han visto crecer a su alrededor muchas fórmulas productivas flexibles que les permiten competir mejor.
- Ciudades que apuestan por generar incentivos a la inclusión porque la lucha contra las desigualdades exige impulsar la incorporación de todos los ciudadanos, incluidos los menos favorecidos que siendo más vulnerables, necesitan un mayor apoyo.
- Ciudades que apuestan por generar oportunidades porque si hemos dicho que el talento es el eje articulador del nuevo modelo de ciudades, las oportunidades son el instrumento de fomentar la atracción del talento a nuestro entorno.

- Ciudades que apuestan por generar ecosistemas porque no es suficiente tener las calles limpias, o una zona verde o un buen transporte público; necesitamos poner en valor un conjunto de características que de manera conjunta e integral generan un ecosistema ideal para vivir y trabajar.
- Cómo damos acceso a los vulnerables porque las ciudades tienen que ser permeables a todos los grupos sociales y condiciones.
- Cómo protegemos las actividades de los menos preparados porque su supervivencia forma parte de la ciudad inclusiva y su mejora ha de ser compatible con el corto, medio y largo plazo de sus vidas.
- Cómo hacemos para incorporar los informales que no cumplen los requisitos que les permiten crecer y desarrollarse sino es mediante un modelo singular de incentivos para compensar su miedo a la formalidad y a las tasas fiscales.
- Cómo incorporamos a los colectivos menos favorecidos en las ciudades productivas. Hay buenas experiencias en este sentido de la mano de los aliados de Colombia Líder como es el caso de la fundación Saldarriaga Concha que lleva 50 años trabajando la inclusión de personas mayores y mujeres, con proyectos de integración social y productiva.⁽¹⁰⁸⁾
- Cómo hacemos posible un ecosistema para la sostenibilidad productiva porque en este momento, las ciudades inclusivas deben ser sostenibles tratando de luchar contra el cambio climático en todas las propuestas de inclusión que se puedan hacer.
- Cómo empoderamos a las empresas que ya existen para que acompañen a los más vulnerables. Si las empresas perciben que la incorporación de los más vulnerables puede fortalecer su responsabilidad social corporativa y los incentivos compensan los riesgos, podremos adelantar mejores respuestas para una mayor parte de la población vulnerable sin hacer tanto asistencialismo pasivo.
- Cómo generamos plataformas de *seniors* que disponen de tiempo y experiencia para que sumen todo su bagaje a apoyarnos en la inclusión de la población vulnerable de manera que su experticia sume en un acompañamiento activo que las empresas valoren como un elemento positivo.
- Cómo buscamos nuevos incentivos para que los que están por fuera puedan tener oportunidades porque, sin ellos, es más difícil integrar a esta población en el sistema productivo.

- Medidas sociales, medidas educativas, medidas de la vivienda, medidas del trabajo, que, generando un modelo integral, sume más que cada una de ellas por separado.

Las políticas inclusivas pueden abordar todas o algunas de esta lista de medidas que aquí se enumeran para mejorar las oportunidades de los más desfavorecidos.

Sin duda, si la política tiene ambición, la mejora de resultados se verá en el corto, pero también en el medio y largo plazo. Algunas de estas medidas requieren propuestas de largo aliento en el tiempo y también sus resultados. Hay que hacer compatibles ambas dimensiones de los resultados.

Ciudades que crean empleo

Seguramente el mayor factor de inclusión en la vida de las ciudades es el acceso para tener un empleo digno que nos permita alimentar a los nuestros.

La importancia de que las ciudades tengan políticas activas para la creación e impulso del empleo y del apoyo a las empresas, tiene que ver con esta necesidad de hacer ciudades inclusivas.⁽¹⁰⁹⁾

Aún quedan muchas ciudades que piensan que no les toca; que no tiene las competencias; que no tiene los recursos; que hay otros problemas que van por delante, sin darse cuenta de que el empleo es un elemento social e inclusivo enorme para hacer ciudades más humanas, más equitativas, más seguras y con más oportunidades.

En los últimos 20 años, las tendencias internacionales de creación de empleo en las ciudades dan pistas claras de los sectores que se deben potenciar. Barceló⁽¹¹⁰⁾ hace un buen resumen de algunos sectores destacados a partir de la síntesis de diferentes estudios que hoy ofrece el mercado. Siguiendo su propuesta, podríamos destacar:

- El sector de las TIC como el sector que más empleos ha creado en el mundo en estos últimos años.
- El sector de las ciencias de la vida.
- Los sectores afines a la industria 4.0 de manufactura avanzada.
- Sectores Fintech.
- Sectores de las industrias culturales y creativas.

- Sectores vinculados a las industrias energéticas sostenibles y a la economía circular.
- Sector de servicios que permiten que las ciudades sigan funcionando con las nuevas necesidades para atraer talento y ser innovadoras.

Moretti afirma que por cada empleo *high tech* en una ciudad, se crean cinco empleos adicionales porque los primeros que tienen alto nivel adquisitivo generan la demanda de servicios más convencionales.⁽¹¹¹⁾

A qué ciudad le apostamos

La elección de un modelo de crecimiento y desarrollo sostenible para nuestra ciudad o territorio debe partir de la propia realidad con la que hemos de trabajar hacia el futuro.

No sirve replicar, de una manera mimética, el modelo de ciudad que nos haya llamado la atención de las diferentes opciones que acabamos de compartir, como si se tratase de una poción mágica que nos iba a dar la solución perfecta.

No es tan fácil. Nadie lo ha dicho, pero eso no quiere decir que no sea posible transformar nuestro entorno y poner bases sólidas para que lo siga haciendo en el futuro. Debemos, en primer lugar, detenernos un momento a reflexionar para conocer mejor nuestra realidad y su potencial.

Deberíamos responder, de la manera más objetiva posible, a un conjunto de preguntas:⁽¹¹²⁾

- ¿Dónde está ubicada nuestra ciudad?
- ¿Cómo está conectada con la región, con el país o con el mundo?
- ¿Qué recursos naturales tiene en su entorno: océano, río, naturaleza, materias primas...?
- De dónde venimos: ¿A qué se ha dedicado la ciudad y su gente, en los últimos 100 años, y cómo ha evolucionado?
- Dónde estamos hoy: ¿Cuál es la realidad productiva y cuáles son los sectores que hoy ocupan a nuestra población, dónde se emplean la mayor parte de los recursos?

- ¿Qué sectores potenciales podrían emerger, a partir de algunas condiciones del entorno, que podrían desarrollarse?
- ¿Con qué infraestructuras contamos para conectarnos: puerto, aeropuerto, red ferroviaria, red de carreteras, red fluvial...?
- ¿Con qué infraestructuras contamos para aprender: universidades, centros de formación y aprendizaje...?
- ¿Con qué infraestructuras contamos para investigar, descubrir y aplicar, el potencial de nuestra ciudad?
- ¿Con qué calidad de vida contamos para atraer o retener el talento a nuestra ciudad: condiciones de vivienda, ocio, culturales, deportivas, sociales, de seguridad...?
- Escuchar lo que piensan nuestros ciudadanos, qué les preocupa, qué les ocupa, en qué están soñando, por dónde no están dispuestos a pasar...
- ¿Cuáles son los elementos negativos que nos restan potencial a la hora de competir para ser una ciudad atractiva en el mundo: el clima, la inseguridad, el ecosistema, las desigualdades, estar más allá de lejos...?

Y con este análisis:

- Deberíamos ser capaces de imaginar y proponer una ciudad para el mañana que empezaremos a construir hoy.
- Se trata de hacer una suerte de plan estratégico que nos permita soñar con la ciudad que queremos, estableciendo un conjunto de prioridades y proponiendo un calendario de ejecución de sus objetivos, evaluando su coste y posible financiación. Sería bueno hacerlo acompañados, involucrando a la ciudadanía y al conjunto de la sociedad civil, empresarial y social.
- Este modelo de plan estratégico va más allá del plan de desarrollo que las ciudades y territorios realizan para los cuatro años de gobierno porque su planteamiento es a largo plazo (12 años) y su contenido no solo refleja los compromisos del gobierno de la ciudad o la región, sino la apuesta y el rol para el conjunto de la sociedad y cómo nos van a acompañar en esta aventura.

- Será imprescindible preparar, en paralelo, un plan de victorias tempranas porque el modelo político, económico y social de los cambios de gobierno cada cuatro años sin reelección, exige que busquemos ese escenario que distingue el corto, el medio y el largo plazo.
- Una vez tengamos claro cuál es el proyecto con el que hemos de trabajar, es imprescindible hacer un mapa de aliados, de las entidades y personas, de la ciudad y fuera de ella, que nos pueden acompañar en este proyecto de transformar la ciudad. En este ámbito hay que construir una concertación política que se acompañe de una mayoría sólida pero también una mayoría social y empresarial que entienda los valores de la propuesta y quiera acompañar y coliderar el proceso de transformación.
- También será imprescindible el mapa de los detractores del proyecto; de aquellos que quieren que todo se quede como está, que tienen intereses que resultan perjudicados por hacer un modelo de ciudad más holística donde sus intereses particulares, sus monopolios, su ecosistema delictivo o paradelictivo, sus viejas actividades productivas o de servicios quedarán afectadas por el nuevo modelo de ciudad transparente, modernizada y con un nuevo modelo de actividades y oportunidades.
- Hay que dedicar un buen tiempo a pensar, de manera creativa, el modelo que va a permitir financiar el proceso de transformación. No se trata de pensar solo en los recursos locales públicos disponibles, que por descontado se deberán exprimir y construir con las herramientas de que disponemos en nuestro ordenamiento, sino también pensar en los recursos que el resto de los sectores públicos nacionales o internacionales van a poder aportar, después de entender la fortaleza de nuestro planteamiento y la unidad institucional y social que hemos sabido construir para el proceso de transformación.
- También deberemos pensar cómo el sector privado o el resto de los sectores institucionales pueden apostarle al proyecto de transformación. Y, por cierto, en una parte muy significativa, las aportaciones de terceros pueden ser en especie, es decir, una universidad puede aportar talento, una empresa puede poner a su equipo de innovación o a su equipo de *marketing*, al servicio del proyecto que hemos definido y muchas veces esto es más importante que los recursos económicos porque estas personas o instituciones se sentirán involucrados y le pondrán el entusiasmo imprescindible para que el proyecto avance.

07 | PRODUCIENDO DE NUEVO

“Para que una ciudad industrial se reinvente es preciso que sea capaz de pasar de una cultura basada en el valor de lo tangible, de los edificios, a otra cultura basada en la cualificación de las personas, en el conocimiento, es decir de lo tangible a lo intangible”.

Miquel Barceló, “Distritos innovadores”.⁽¹¹³⁾

Ciudades productivas urbanas

Cuando pensamos en las ciudades, nos vienen a la mente, en primer lugar, las ciudades que han sido el entorno donde la población ha desarrollado su vida cotidiana. La dimensión de las ciudades para vivir en todas sus variables y situaciones. Desde la vivienda hasta la salud, desde la educación hasta la cultura, desde el deporte hasta la salud mental...

Sin embargo, hay otra dimensión fundamental que es la ciudad productiva. La ciudad donde se trabaja y genera el valor añadido en la vida profesional de cada una de las personas que forman una comunidad concreta. Desde esta perspectiva, la ciudad productiva hace un enfoque integral para impulsar el desarrollo económico y social de una ciudad o área urbana, desde el lado profesional.

Si miramos hacia el pasado, hubo un tiempo en que las actividades productivas y sus fábricas se expandieron alrededor de las ciudades y las hicieron crecer. Incluso se crearon muchas ciudades alrededor de las fábricas. La migración del campo a la ciudad se disparó por la demanda de empleos en las diferentes actividades productivas y por las menores oportunidades en el ámbito rural.

Sin embargo, en los últimos 50 años de manera progresiva, las viejas fábricas industriales en muchas ciudades han ido perdiendo sus funciones y han sido abandonadas a su suerte en muchas partes del mundo. Casos como Detroit,⁽¹¹⁴⁾ han sido una referencia de este tipo de proceso. Claro está que este no es un fenómeno uniforme y que el grado de desarrollo de cada territorio ha hecho que este fenómeno tenga todos los matices que se puedan imaginar.

Lo importante es entender que existe una mirada de la ciudad que pone el acento en la actividad productiva y como se pueden desarrollar la creación de empleo y valor añadido para la economía local, basándose en el impulso de las actividades de las empresas y sectores económicos. Y ese trabajo, debe ser una prioridad de nuestros gobiernos locales como lo son la vivienda, la educación, los servicios públicos, el transporte o la salud. Se trata en definitiva de un modelo holístico, pero a menudo nos olvidamos de la estrategia productiva porque consideramos que no nos corresponde y nos equivocamos.

Hoja de ruta

Necesitamos saber cuáles son las necesidades de nuestra ciudad, definiendo la que queremos tener y lo que nos falta por llegar. Se trata de identificar las necesidades de la comunidad y en nuestro caso, en la ciudad productiva que soñamos. Hay que saber escuchar a la gente, a las empresas, a los emprendedores, a los profesionales, a las universidades, a los que buscan empleo o a los que no han podido acceder aún al mercado de trabajo. Se trata de preguntar con encuestas, entrevistas, grupos focales, foros públicos o la observación directa.⁽¹¹⁵⁾

Normalmente hay datos visibles y datos invisibles. Entre los primeros, los estudios públicos o privados que hayan analizado nuestro entorno en los últimos años y que nos permitirán tener información útil para pensar el futuro. Estudios sobre vivienda, estudios sobre mercados, sobre niveles de formación, sobre movilidad y transporte, sobre medio ambiente, sobre pobreza, sobre consumo...

Entre los datos invisibles, podemos recopilar toda la información sujeta a las redes y la tecnología. Por ejemplo, nuestros móviles aportan mucha información a las operadoras que nos puede ser útil para saber nuestras necesidades, nuestros gustos, nuestra movilidad, nuestras redes de contactos con el exterior...La gestión de los datos será una de las claves de nuestras soluciones más acertadas.⁽¹¹⁶⁾

Partiendo de los datos y necesidades, será más fácil detectar las oportunidades de negocio y las tendencias en las diferentes partes de la ciudad. También los ODS

de naciones unidas nos dan una pauta ordenada de objetivos que nos pueden servir para ordenar y priorizar las actividades productivas de nuestro territorio.

Cuál es nuestra realidad productiva

Debemos reconocer cuál es la realidad de nuestro territorio y de su entorno: sectores económicos, clústeres productivos, peso de los diferentes sectores en el PIB y en el empleo, donde están trabajando los recursos humanos de nuestra ciudad, qué problemas tienen para desarrollarse, cuáles son las infraestructuras que tenemos y las que no tenemos, dónde se genera el talento, cómo está llegando la gente a sus puestos de trabajo y cómo se articulan, quién se está formando y para qué perfiles profesionales...

Con esta información, las ciudades que han afrontado bien el reto de la ciudad productiva han empezado por pensar qué quieren ser de mayores. Cómo se sueñan, quiénes y con qué medidas quieren afrontarlo. Se trata de definir un plan estratégico de la ciudad productiva, sostenible e inclusiva, que permita a los ciudadanos vivir y trabajar, en clave de futuro, en un entorno de bienestar.

Algunos dirán que esto es imposible, que todas las fuerzas políticas, las entidades sociales o empresariales piensan de manera tan diferente, que será imposible ponerse de acuerdo. Pero es más fácil de lo que parece; si se ponen a conversar sobre la ciudad de sus hijos, sea cual sea su origen, la diferencia social o económica de la que proceden, y hacen el esfuerzo de escuchar a la gente que no piensa como ellos, se pondrán de acuerdo en unos mínimos contenidos comunes: todos quieren lo mejor para sus hijos. Para ellos vale la pena hacer el esfuerzo y de eso no hay duda.

Se trata de conciliar las necesidades económicas y humanas que necesitamos para nuestras propuestas, y ser capaces de formar o atraer el talento y saber retenerlo. Empoderar a nuestros ciudadanos, a nuestras empresas, a nuestros emprendedores, a nuestras universidades, a nuestras escuelas, a nuestros gobiernos para que se pongan a la tarea.

Algunos dirán, sin recursos para pagar las medidas, sin posibilidades de tener infraestructuras, sin suelo público en el que poder ubicar los servicios, será muy difícil hacer cosas, más allá de las buenas palabras. Y se equivocan.

El futuro de las ciudades productivas

El esfuerzo que habrán hecho en ponerse de acuerdo, en el largo plazo, facilitará la toma de decisiones a corto y medio plazo en otras muchas cosas, porque se habrá

creado un espacio de diálogo que va a permitir seguir hablando, aunque cambien los gobiernos.

De eso se trata la democracia y así ha ocurrido, en algunas ciudades como Barcelona, España, que antes era provinciana, poco atractiva y pobre, y, después de 40 años, gobernando partidos bien distintos, se ha mantenido una hoja de ruta común para los grandes temas, con más o menos acento social, con más o menos políticas verdes, con más o con menos promoción económica, pero permitiendo una ciudad que hoy está en el mapa internacional y a la que mucha gente quiere ir a vivir y trabajar.

El secreto ha sido pensar un plan estratégico, cada cuatro años, para los siguientes 12-20 años y consensuar el espacio común donde se acordaba y se escuchaba a los demás.⁽¹¹⁷⁾

Por ello; una vez sabemos cuál es la realidad económica, social y empresarial, y la hoja de ruta consensuada, podemos definir un plan de acción a corto, medio y largo plazo. Proponer un conjunto de medidas que nos ayuden a progresar por la senda definida y ponerlas en práctica empezando por nuestros nuevos gobiernos, pero abriendo camino para que siga pasando en el futuro.

Recientemente, la Gobernación de Antioquia ha realizado un ejercicio de planificación estratégica con un amplio proceso de participación de los 129 municipios de la región. El programa “Antioquia 2040” ha tratado de definir las diferentes capas de la estrategia regional y proponer una hoja de ruta para su futuro.⁽¹¹⁸⁾

Ciudades con especialización productiva

En el proceso de repensar la estrategia productiva de las ciudades, la UE ha sido una referencia importante reuniendo equipos de expertos profesionales de diferentes países europeos para diseñar modelos de desarrollo de la especialización productiva de las ciudades y regiones.

Las estrategias de especialización inteligente han marcado la trayectoria de las políticas de innovación y cohesión de la UE durante la década entre 2010-2020.⁽¹¹⁹⁾

La Unión Europea propuso, después de la crisis de 2007, una nueva estrategia para 2014- 2020 con tres prioridades:

- a. El crecimiento inteligente, desarrollo de la economía basado en el conocimiento y la innovación.

- b. El crecimiento sostenible, promoción de una economía que haga más eficiente la gestión de los recursos, que sea más verde y competitiva.
- c. El crecimiento integrador o inclusivo, mediante el fomento de una economía con alto nivel de empleo y que genere cohesión económica, social y territorial.

En ese marco de prioridades, la UE propuso siete iniciativas emblemáticas:

- Unión por la innovación para garantizar el acceso a la financiación para la investigación y que las ideas se puedan convertir en productos y servicios.
- Impulso de la juventud y la mejora de la educación para facilitar su acceso al mercado de trabajo.
- Una agenda digital para Europa con el fin de acelerar el despliegue de las redes para las familias y las empresas.
- Eficiencia en la gestión de recursos y foco en las bajas emisiones de carbono.
- Política industrial en la era de la mundialización que ayude a las *pyme* para mejorar su competitividad.
- Impulso de la agenda de nuevas cualificaciones y empleos para mejorar la relación con la oferta de empleo.
- Plataforma europea contra la pobreza para garantizar la cohesión social y territorial y el acceso al empleo de los más vulnerables.

En ese marco UE apostó por establecer recursos estratégicos transversales:

- Potenciar el I+D.
- Mejorar el uso y calidad de las TIC y su accesibilidad.
- Mejorar la competitividad de las pymes.
- Favorecer las bajas emisiones de carbono.

Europa tradujo esas prioridades en la estrategia RIS 3 (Research and Innovation Strategy for Smart Specialization) que ponía a trabajar juntos a la administración, las empresas, el conocimiento incluido la universidad y la sociedad civil.⁽¹²⁰⁾

Es lo que se ha venido a llamar el desarrollo de la cuádruple hélice que propone Europa, donde las administraciones, las empresas, las universidades y la sociedad civil, pueden impulsar, de manera conjunta, el desarrollo de la RIS 3 para cada territorio mediante todos los recursos disponibles de la UE para los territorios. (FEDER, FSE, FEADER, FEP...) Estas políticas experimentales involucraron a más de 200 regiones europeas a lo largo de dicho periodo.

La Unión Europea, a partir de la COVID, ha hecho un paso más en las políticas de especialización inteligente (RIS 3) pensando en el periodo 2020-2027 en la que se añade el foco de la sostenibilidad. RIS4 / Sustainable Smart Specialization Strategies, incorporando a las ciudades en el centro de la nueva estrategia para dicho nuevo periodo porque es en ellas donde se consumen dos terceras partes de la energía, y es en las ciudades donde se producen el 70% de los gases de efecto invernadero.

Es en estas economías de aglomeración urbanas donde se encuentran los actores territoriales de la cuádruple hélice y donde se producirán las mejores oportunidades para responder a esos enormes retos urbanos impulsando los modelos de gobernanza emprendedora en la que las interacciones de los diferentes actores público-privados e institucionales, apuestan para impulsar nuevas formas de desarrollo de los proyectos. “Ciudades inteligentes, ciudades sabias”.⁽¹²¹⁾

Mapear las oportunidades de inversión

Podemos mapear las oportunidades de inversión, las oportunidades de negocio, oportunidades comerciales o las oportunidades de sectores potenciales que hay que formar, en el marco de los ODS y las ciudades sostenibles que debemos construir.

Eso comportará ajustes en las regulaciones y uso del suelo, viendo los espacios vacíos, y adaptando la realidad a un modelo planificado de crecimiento que evite la especulación con el precio del suelo.

Todo este trabajo de imaginar el futuro de la ciudad productiva requiere un espacio de colaboración público-privada muy amplio y constante en el tiempo, que deberá permitir acompasar la realidad de la oferta y la demanda, con el futuro de la ciudad productiva sostenible que queremos construir.

No es fácil aterrizar con propuestas concretas ese trabajo colaborativo que se plasme en los diferentes territorios. En este sentido hay ejemplos concretos que permiten definir propuestas de colaboración. Este es el caso de la plaza de mercado como en Anapoima donde a través del patrocinio de la Fundación doctor Arango, se ha diseñado una propuesta de intervención que va a permitir la transformación

de la plaza de mercado a través de esa colaboración entre el sector público y el sector privado.

Pero no todo es color de rosas. El camino que emprendemos tendrá dificultades que deberemos afrontar con mucho esfuerzo y constancia. Eso es parte del secreto. Se trata de establecer un plan de acción y mantenerse firme en su ejecución.

Inversión pública, inversión privada

¿Y cómo resolvemos la falta de inversión pública o privada que a menudo se muestra escéptica a nuestras buenas intenciones? ¿Cuántas veces hemos perdido buenas oportunidades porque los procesos burocráticos y trámites excesivos han agotado la paciencia de los inversores que pueden escoger hacer sus actividades donde sea posible?

¿Cómo se planifica con agilidad en un mundo tan cambiante donde cada día surgen innovaciones que pueden modificar los modelos anticuados de planificación? ¿Por dónde buscamos la financiación de las nuevas ideas que queremos implementar?

¿Cómo superamos los conflictos de intereses que la innovación y el cambio comportan para con los actuales dueños del mercado? ¿Podremos resolver las limitaciones y obstáculos regulatorios que a menudo están limitando el crecimiento o la transformación?

¿Será posible hacer el cambio de manera sostenible y dialogando con el impacto ambiental o el cambio social? ¿Podremos llegar a los mercados compradores con los nuevos productos que diseñemos y que se produzcan en nuestra ciudad productiva?

A veces, nuestras propias capacidades técnicas se convierten en otro límite que hace difícil el impulso de los proyectos que soñamos. También las bolsas de pobreza o de desempleo pueden actuar de freno a las innovaciones porque nadie los ha preparado para incorporarlos al cambio haciendo inclusivo el modelo que proponemos.

Desde Colombia Líder y a través de su presidente, Fernando Cortés, se ha definido con insistencia la importancia de la colaboración público-privada como herramienta fundamental para resolver la ecuación que permita optimizar los recursos y obtener mejores resultados en menos tiempo, generando un mayor valor para la sociedad y para el país.⁽¹²²⁾

Poner en valor los recursos públicos

Hay que hacer un inventario de los activos que tenemos para sumar a los proyectos: recursos humanos formados empezando por los activos de nuestra administración

y de las otras administraciones, edificios sin uso o con un uso deficiente, suelo con capacidad para ubicar nuevas palancas productivas.

Hay que proponer a nuestras universidades que hagan lo propio. Hay que invitar a nuestras empresas y emprendedores que nos acompañen en este reto de reinventar la ciudad productiva.

Hay que poner en valor los recursos públicos siempre escasos que tenemos y optimizarlos; recaudar bien los impuestos, evitar la corrupción; establecer prioridades coherentes con los objetivos que hemos fijado y ser capaces de seleccionar una parte de recursos para los proyectos aceleradores, que a su vez van a generar nuestra credibilidad de que nos creemos aquellas propuestas. Que no son solo palabras.

Debemos aprovechar nuestros recursos, más allá de la propia dinámica productiva y aprovechar todo el abanico de inversiones que se desarrollan en nuestro territorio para construir todas las sinergias posibles en el desarrollo de la ciudad productiva.

Las palancas de inversión no son solo las infraestructuras, pero, evidentemente, pueden ayudar: puertos, aeropuertos, carreteras, ferrocarriles, metros, pero también centros educativos, espacios para el emprendimiento y la innovación, centros de salud, centros turísticos sostenibles, plazas de mercados, centros culturales o creativos, centros deportivos, espacios deportivos, entornos verdes... todos los activos pueden tener una función.⁽¹²³⁾

El secreto consiste en no solo construir las infraestructuras y esperar que pasen cosas, sino ser proactivos diseñando las infraestructuras como motor económico y anticiparnos al día que se puedan inaugurar preparando a la gente que las va a gestionar, disfrutar o aprovechar para que sumen a la ciudad productiva.

08 | ACELERANDO LA CIUDAD PRODUCTIVA

"Responder a necesidades reales de forma que se ofrezca una perspectiva a largo plazo, pero al mismo tiempo concreta y realizable por etapas, ayudará a garantizar que los planes puedan ser implementados. Los planes que carezcan de visión y que no ofrezcan respuesta a los problemas reales son fácilmente dejados de lado y olvidados cuando cambian las agendas políticas. Elegir cuáles son los temas fundamentales para abordar y los bienes a desarrollar de forma que se apoye el avance de la ciudad, en medio de las limitaciones y los retos, no es una tarea fácil y requiere entendimiento y capacidad de formular las preguntas adecuadas".

ONU-HABITAT. "Planeamiento urbano para Autoridades locales".⁽¹²⁴⁾

Antes hemos hablado de la importancia de las infraestructuras de transporte o de carga como motor económico para el desarrollo de las ciudades productivas.

Sin embargo, en el marco de la ciudad productiva, existen un conjunto de infraestructuras que facilitan su extensión y crecimiento. Son aquellas infraestructuras que permiten acelerar el desarrollo de las ciudades productivas, de manera específica. Que se reconocen por impulsar o facilitar el desarrollo de nuevas actividades económicas y empresas.

Vamos a hacer un breve repaso de algunas de estas infraestructuras que podríamos implementar en nuestras ciudades o regiones:⁽¹²⁵⁾

Incubadoras físicas o virtuales de empresas

Se trata de espacios polivalentes para desarrollar e impulsar un conjunto de nuevas empresas *startups* mediante servicios de apoyo en el ámbito de la formación, de la

financiación, del intercambio con otros proyectos de emprendimiento, de acceso al capital riesgo, de captación de talento, de servicios logísticos...

Si es en el ámbito físico, normalmente las incubadoras son espacios con encanto, pero funcionales, que permiten a los emprendedores todas las flexibilidades de dimensión y recursos humanos y que se encuentran en un espacio donde conviven con otros emprendedores y esto es un elemento muy relevante porque una de las dificultades que enfrentan las nuevas empresas y sus promotores es encontrarse solos, frente a todos los desafíos que tiene un nuevo proyecto de negocio donde se trabajará lo indecible y se tardará en facturar y recuperar los recursos y esfuerzos que ya se han invertido.

Si es en el ámbito virtual de las incubadoras, se trata de acompañar los nuevos proyectos empresariales de manera virtual, sin la necesidad de acompañar los proyectos de forma presencial, utilizando herramientas tecnológicas para ofrecer apoyo a su crecimiento y progresión. El acompañamiento puede parecerse a las incubadoras físicas pero el coste de tiempo y recursos acostumbra a ser mucho menor, así como la flexibilidad por ambas partes.

En 2001, creamos la primera incubadora virtual del mundo desde Barcelona, de la mano del Instituto Tecnológico de Monterrey y ha llovido mucho desde entonces y por suerte han proliferado los modelos de acompañamiento virtuales por todo el mundo, sobre todo desde el sector privado.⁽¹²⁶⁾

Aceleradoras de empresas

Otra dimensión especializada de las incubadoras, a menudo protagonizadas por actores privados, son las aceleradoras de empresas que, como su nombre lo indica, tienen como objetivo la aceleración de los nuevos proyectos de los emprendedores a los que se trata de incrementar la velocidad de desarrollo y crecimiento, con propuestas como las de Wayra de Telefónica, Techstars, 500Startups, Plug&plug tech Center, Y Combinator, Village Capital, pero y hay otros muchos.⁽¹²⁷⁾

Espacios de *coworking*

En paralelo a las aceleradoras, pero con un espíritu más independiente con el foco puesto en la flexibilidad de las soluciones que requieren los proyectos en cada fase y los espacios correspondientes, se encuentran lo que se llaman espacios de *coworking*, en los que las empresas pueden escoger los puestos de trabajo que necesitan, normalmente con un perfil desenfadado y con voluntad de encontrar todas las opciones posibles para los emprendedores y otras empresas que requieren flexibilidad y comodidad para desarrollar sus servicios sin la necesidad de preocuparse de todos los detalles

inmobiliarios en una suerte de llaves en mano donde los emprendedores se dedican solo a poner el foco en su proyecto y su desarrollo.⁽¹²⁸⁾

Las ciudades productivas tienen como el principal activo el talento de sus empresas. Sin él no sería posible que las ciudades tuvieran sentido y se desarrollaran. Para que ello pase es necesario que la ciudad productiva contemple los espacios de formación para que las universidades u otros formatos de formación puedan recoger todas las necesidades de las empresas instaladas o de las empresas potenciales que quieran hacerlo. Sin el talento, es muy difícil que las empresas escojan nuestra ciudad para ubicarse. Es fácil tener resueltas las necesidades logísticas pero el talento es lo que hace la diferencia.

El mundo de la impresión 3 D

Las nuevas *startups*, a menudo requieren de espacios adecuados para desarrollar sus prototipos y testear los diseños. El mundo de la impresión 3D ha venido para quedarse y permite hacer la fase experimental de muchos proyectos sin que los emprendedores asuman unos costes desorbitados. Uno de los casos paradigmáticos es el D Factory de la zona Franca de Barcelona, en el que se concentran empresas de la última generación que requieren los servicios de las 3 dimensiones de la manera más flexible posible. La Zona Franca ha desarrollado en sus propias oficinas centrales, un laboratorio de impresoras 3 D y tiene ya una extensión de 17.000 m² de empresas instaladas de las últimas tecnologías en ese ámbito.⁽¹²⁹⁾

Fab Labs

Otro ejemplo reconocido son los Fab Labs. Espacios de experimentación en el campo de la producción física o virtual, que se integran dentro de los contextos locales donde se sitúan para hacer fabricación digital con herramientas tecnológicas, pero también convencionales, que permitan fabricar los prototipos o diseños de los proyectos de sus potenciales usuarios. Algunos proyectos que han sido desarrollados en los Fab Labs incluyen turbinas solares e hidráulicas, ordenadores y redes de datos *wireless* instrumentos de análisis para la agricultura y la salud, casas personalizadas o máquinas de prototipado rápido.⁽¹³⁰⁾

Los Living Labs

Han emergido alrededor del mundo como infraestructuras de investigación claves y efectivas, involucrando a diferentes actores en un ecosistema abierto de innovación, iterativo y centrado en los usuarios, en el cual se fomenta la cocreación en un ambiente

real de intercambio. Ståhlbröst (2012) define cinco principios clave con los que los Living Labs deberían operar: “Valor, Apertura, Realismo, Influencia, y Sustentabilidad”,⁽¹³¹⁾ los cuales le dan forma al proceso de innovación inmerso.

Por tanto, los Living Labs son ecosistemas de investigación, donde los usuarios finales prueban productos y servicios, y las colaboraciones interdisciplinarias y transdisciplinarias fomentan la cocreación, la transferencia de conocimiento, el entendimiento de las necesidades, compromiso, y comportamiento de los usuarios, así como la oportunidad de mejorar los productos y servicios a través de retroalimentación procesable.⁽¹³²⁾

Urban Labs

Según el BID, “Un Urban Lab es un laboratorio de ideas, empleado de forma permanente o temporal, que ayuda a los municipios a encontrar soluciones multi-sectoriales en el mundo tan complejo y dinámico en el que vivimos en las ciudades. Se configuran como laboratorios de apoyo para el departamento de planificación de un municipio, y contribuyen a la generación de soluciones rápidas en el contexto de la rápida urbanización”. Aquí el objeto de análisis y experimentación es la ciudad y sus procesos de planificación.⁽¹³³⁾

Los Urban Labs son puntos de encuentro físicos y virtuales donde estudiantes, ciudadanos, académicos y partes interesadas de la ciudad trabajan juntos para identificar y resolver los desafíos sociales que enfrentan las ciudades posindustriales super diversas. Llevan a la ciencia a la ciudad y contribuye a la resiliencia y el renacimiento de los centros urbanos postindustriales de Europa examinando los desafíos relacionados con la Agenda Urbana de la UE. Se analizan temas como la adaptación al clima, la cultura y el patrimonio cultural, la transición digital, la planificación estratégica y la vivienda, la inclusión de migrantes y refugiados en las ciudades, y los empleos y habilidades en la economía local.

Centros tecnológicos

En otra dimensión, también encontramos los centros tecnológicos. Tienen un ámbito más amplio interviniendo en un territorio, se trata de una entidad empresarial que promueve la innovación y el desarrollo tecnológico de las empresas y de la sociedad en general. Su estrategia es apoyar e impulsar todos los procesos de innovación y desarrollo tecnológico (I+DT), a fin de que el entorno empresarial alcance cotas cada vez más altas de competitividad.⁽¹³⁴⁾

La misión y compromisos de los centros tecnológicos son claros: la visión del cliente como eje de actividad del centro; la innovación como herramienta de competitividad, y la colaboración con el resto de los agentes como elementos de mejora de la eficacia de todos los recursos puestos en juego.

Mediante la generación o adquisición de conocimientos y su desarrollo en forma de nuevas tecnologías, los centros tecnológicos actúan como puente que permite enfocar la investigación básica desarrollada en las universidades y otros centros de investigación e institutos hacia el eje de actividad del centro: la mejora competitiva de sus empresas clientes. Los centros tecnológicos se ven de esta manera generando valor como aliados estratégicos de las empresas para su planificación tecnológica, al ser conscientes de que la innovación es la nueva ventaja competitiva de las empresas en los mercados globales.

Ciudades como motores productivos. Acciones

Apostar por las ciudades productivas significa, entonces, enfocar los esfuerzos en fortalecer las ciudades como motores económicos y centros de actividad productiva. Hay muchas maneras de hacerlo.⁽¹³⁵⁾

Pongamos algunos ejemplos de acciones posibles:

- Promoviendo el crecimiento económico, fomentando la creación de empleo, la atracción de inversiones y el impulso de sectores productivos que permiten establecer un desarrollo económico sostenible.
- Impulsando las infraestructuras, transporte público sostenible y servicios básicos, pero también las telecomunicaciones, poniendo en el centro las personas y modernizando la tecnología asociada a todas sus actividades en las relaciones con los ciudadanos y los modelos de participación que permitan aprovechar la información de los datos compartidos.
- Reforzando la educación y capacitación que formen los recursos humanos que se van a demandar con formación universitaria, técnica, profesional y la educación dual. Sin educación no hay talento. Sin talento, las ciudades pierden su mejor ventaja competitiva porque la gente vive en las ciudades.
- Impulsando las infraestructuras económicas que hemos descrito en el apartado anterior para acelerar la creación de empresas y fortalecer a los emprendedores y sus empleados.

- Acelerando la innovación y tecnología; fomentando la innovación y la adopción de nuevas tecnologías; apoyando la investigación aplicada a las empresas y articulando el conocimiento para resolver problemas de las ciudades o de la gente.
- Mejorando la sostenibilidad y calidad de vida para sus habitantes para tener mejores espacios verdes, cultura y recreación, salud y educación. La calidad de vida es una de las condiciones centrales en la ciudad creativa de Richard Florida.⁽¹³⁶⁾
- Fomentando la diversidad en ciudades inclusivas que acogen personas de diferentes orígenes y culturas. Esto puede lograrse a través de políticas de integración y de promoción de la diversidad cultural. El talento normalmente se encuentra como pez en el agua rodeado de la diversidad y de la pluralidad tolerante. Podríamos decir que la ciudad diversa es la base de la creatividad a que aspira el talento.
- Desarrollando políticas públicas innovadoras para abordar los desafíos sociales y ambientales de su región. Estas políticas pueden incluir la promoción de la economía circular, la movilidad sostenible y la inclusión social o las industrias creativas en todas sus dimensiones.

Ciudades fomentando empresas. Más ejemplos

En el ámbito concreto del fomento empresarial y de refuerzo del sistema productivo que tenemos en las ciudades, se deberían potenciar los siguientes instrumentos:

- Desarrollando un ecosistema de innovación y emprendimiento a nivel local o regional con medidas de fomento del emprendimiento y su financiación. Ya sé que muchos dirán que esta no es una competencia de los alcaldes; que corresponde al Estado, pero los ciudadanos piensan que los alcaldes son la autoridad de proximidad. Ayudar a los emprendimientos forma parte de lo que los ciudadanos sienten como natural para las ciudades. El Estado queda demasiado lejos...⁽¹³⁷⁾
- Promocionando la colaboración y la alianza entre diferentes actores del ecosistema: empresas, universidades y centros de investigación, incubadoras y aceleradoras, empresas de capital riesgo, y el resto de la sociedad civil. Muchas veces, estos actores no son capaces de ponerse de acuerdo para trabajar juntos y los municipios pueden actuar sin que nadie los vea como un competidor.

- Ofreciendo apoyo y recursos a los emprendedores y empresas innovadoras. Los que hemos acompañado nuevos proyectos de emprendedores por muchos años, sabemos lo importante que es poder obtener recursos para impulsar los nuevos proyectos. Los inversores tradicionales tienen miedo a los proyectos que empiezan. El impulso del sector público local puede ser un socio fundamental para romper barreras y eliminar resistencias.⁽¹³⁸⁾
- Estableciendo políticas y regulaciones favorables que fomenten la innovación y el emprendimiento en la región, como incentivos fiscales y financieros, la simplificación de trámites y la eliminación de barreras burocráticas. Los nuevos proyectos necesitan sentirse arropados para emprender. Demasiadas veces los proyectos fracasan porque no hay esa facilidad para hacer las cosas sencillas. Tratamos a los recién llegados con todo el peso del entramado administrativo y demasiadas veces esos proyectos se desgastan por el camino o deciden irse a otra parte.⁽¹³⁹⁾
- Desarrollando infraestructuras y espacios adecuados para los proyectos innovadores; desde parques tecnológicos, incubadoras de empresas, centros de investigación o espacios de *coworking*, que fomenten la colaboración y la interacción entre los emprendedores y las empresas.⁽¹⁴⁰⁾
- Muchas veces no se trata solo de espacios sino de ecosistemas; espacios que permiten el intercambio y la interacción entre los emprendedores. Ver que otros están dando lo mejor de ellos es un estímulo enorme para los nuevos proyectos.

Cómo atraemos el talento a nuestras ciudades. Algunas condiciones

Y más allá de las infraestructuras materiales, existen los contenidos que requieren recursos humanos con talento. Por ello, además de las infraestructuras, hemos de trabajar las personas y su preparación desde la doble perspectiva de los gobiernos o de las propias personas.

Demasiadas veces hacemos el esfuerzo para financiar infraestructuras y nos olvidamos de preparar a nuestra gente para que las pueda aprovechar; es necesario formar los equipos que deberán gestionar las actividades de un puerto, un aeropuerto, una plaza de mercado, un centro turístico, un centro de investigación, un espacio de innovación, un distrito creativo o un centro cultural.

Si nos ponemos del otro lado, las personas al tomar la decisión de escoger una ciudad para vivir y trabajar van a tener en cuenta un conjunto de factores impor-

tantes que deben hacernos pensar como gobernantes a la hora de priorizar nuestras políticas públicas.

Veamos algunos ejemplos:⁽¹⁴¹⁾

- Si las ciudades ofrecen oportunidades de empleo con una economía próspera y un mercado laboral en crecimiento.
- Si el coste de la vida resulta atractivo porque los precios de la vivienda, los servicios básicos, el transporte público o los impuestos son razonables.
- Si tiene una buena calidad de vida porque el clima, el acceso a servicios de salud, la seguridad, la calidad del aire y el agua o la disponibilidad de espacios verdes y recreativos cubren las expectativas.
- Si la educación y la cultura tienen una oferta diferencial, comparando con otras ciudades.
- Si el transporte y accesibilidad es una referencia positiva.
- Si la comunidad es diversa y plural.
- Y si existe una razonable estabilidad económica y política que permita un desarrollo a largo plazo de un proyecto profesional en ella.

Aliados, alianzas y *networking*

Y para hacerlo posible, hay que construir alianzas; buscar socios que puedan actuar de impulsores y líderes o colíderes de dichos proyectos aceleradores sean públicos o privados: universidades, entidades sociales, entidades empresariales; empresas; emprendedores; ciudadanos ilusionados o cualquier actor de la ciudad que quiera apuntarse para desarrollar un proyecto, deberían ser bienvenidos, si las reglas son transparentes y claras.

Después de muchos años de estar en lo público-privado, me queda claro que solo los proyectos que son capaces de alinear a todos los actores que puedan resultar involucrados, acaban convirtiéndose en realidad.

Los mandatos políticos son demasiado cortos para desarrollar, completamente, los grandes proyectos. Es imprescindible asumir que la continuidad en las alianzas entre el sector público y el sector privado por proyectos de desarrollo concretos, deben

contar con la mayor parte de los actores políticos y también del sector empresarial y sus instrumentos de cooperación como son las Cámaras de Comercio⁽¹⁴²⁾

La estabilidad de los actores convirtiendo las propuestas en proyectos de la ciudad y no de un partido o una entidad, han de facilitar su culminación en los calendarios previstos.

Demasiadas veces hemos visto el fracaso de proyectos brillantes porque no hemos sido capaces de construir las alianzas solventes que garanticen su continuidad más allá de una administración específica. Se ha de concertar con el sector privado, pero también dentro del sector público entre la mayoría del gobierno y de la oposición.

Desigualdad y ciudades productivas

Por último, hemos de referirnos, de manera específica, a las desigualdades cuando hablamos de ciudades productivas. Si se hace bien la tarea, las ciudades productivas pueden disminuir los niveles de desigualdad de una manera sostenible entre ellas y dentro de ellas.

Se trata de hacer políticas integrales específicas que permitan mejorar la igualdad de oportunidades, de una manera inclusiva, para los grupos más vulnerables y con más dificultades de acceso al mercado de trabajo.

Con políticas integrales que abordan los problemas de estos colectivos más vulnerables, es posible ampliar el acceso de esta población al mundo laboral de las ciudades productivas, mediante proyectos de formación, educación dual, incentivos para las empresas, incentivos para el acceso al transporte público, acceso a la conectividad tecnológica y de internet, mejoras en la salud y en la vivienda...

El secreto de la lucha contra las desigualdades en las políticas productivas es tratar de adelantarse a los posibles riesgos que entrañan cualquier proyecto de desarrollo productivo en un territorio. La gentrificación por razones productivas es un peligro real al que hay que saber anticiparse y tomar las medidas pertinentes para evitarla.

09 | INNOVANDO PARA IR MÁS LEJOS

"La combinación de grandes locomotoras industriales y de un ecosistema dinámico de emprendimiento se está demostrando como la ecuación clave en las economías innovadoras y Salford lo ha conseguido en pocos años. Pero el proyecto de MediaCity no ha descuidado el trabajo para proporcionar un entorno urbano atractivo y de gran calidad, con una gran atención a los espacios peatonales, carriles bici y transporte público sostenible (tranvía) y buenos servicios de restauración, cafés, hoteles y comercio, además de un sistema de energía baja en carbono para calefacción y aire acondicionado y electricidad. Se han construido un buen número de apartamentos para residentes, asegurando así unos usos mixtos que mantengan la vida en el distrito 24 horas al día sin que se convierta en un desierto cuando cierren las oficinas".

José Carlos Arnal. *"Ciudad abierta, ciudad digital".* ⁽¹⁴³⁾

Distritos de innovación

Un distrito de innovación, ciencia y tecnología es un espacio urbano diseñado, específicamente, para promover y facilitar la interacción entre actores diferentes relacionados con la ciencia, la tecnología y la innovación, públicos o privados, académicos o empresariales, empresas consagradas o *startups* y emprendedores, financieros o educativos...

Estos distritos se crean con el objetivo de impulsar el desarrollo económico, la generación de empleo y la atracción de inversiones en sectores de innovación, ciencia y alta tecnología.⁽¹⁴⁴⁾

Estos distritos suelen albergar empresas, centros de investigación, universidades, incubadoras de empresas y otros actores clave en el ámbito de la ciencia, la tecnología

y la innovación. La idea es crear un entorno propicio para la colaboración, el intercambio de conocimientos y la generación de sinergias entre los diferentes actores.

Acostumbran a situarse en partes de las ciudades donde había empresas que ahora han quedado obsoletas porque son contaminantes o hacen ruido y deben salir de las ciudades, o que su propia dinámica logística genera muchas dificultades para hacerlas viables.⁽¹⁴⁵⁾

Otras veces, se crean alrededor de centros de investigación e innovación, en áreas en desarrollo de las ciudades. En este caso, a su alrededor se van instalando *spin offs* que son consecuencia de lo que ocurre en el propio centro y de ahí se van expansionando.⁽¹⁴⁶⁾

También pueden ser la consecuencia de la reinterpretación de parques tecnológicos, creando una mezcla de usos para incorporar viviendas para sus trabajadores y creando un ecosistema más urbano con servicios públicos y menos aislado.

Esos nuevos espacios tecnológicos actúan de acelerador de la transformación digital de dichas ciudades ponen el foco en la sostenibilidad energética, la economía circular, la gestión de los residuos y la conectividad del transporte público y privado sostenible.

Hacen un ejercicio de mejorar el diseño, la innovación y funcionalidad de los espacios reinventados, optimizando la calidad de los espacios públicos, haciéndolos más verdes, y priorizando el transporte público.

No todos los distritos tecnológicos son iguales. Cada realidad local provoca un modelo adaptado de espacio de ciencia y tecnología que responde a las necesidades de su entorno más próximo. Esas prioridades de la demanda del ecosistema ayudan a articular las ofertas que se van a configurar a su alrededor y que reflejarán en cada uno de sus modelos.⁽¹⁴⁷⁾

Distritos de innovación y ciencia inclusivos

Si al distrito de innovación, ciencia y tecnología le ponemos el acento en hacerlo inclusivo, estaremos entonces tratando de promover el desarrollo equitativo y accesible de la ciencia, la tecnología y la innovación.

Algunos aspectos relevantes sobre los distritos de innovación, ciencia y tecnología inclusivos son los siguientes:

- Generar empresas de base tecnológica, innovadoras y con visión de futuro.

- Que garanticen la participación equitativa de diferentes actores, incluyendo comunidades locales, promoviendo la inclusión social y la diversidad en la generación de conocimiento y la toma de decisiones.
- Que promuevan el desarrollo sostenible, considerando aspectos económicos, sociales y ambientales.
- Y creen sinergias aprovechando el conocimiento y los recursos de cada actor para impulsar la innovación y el desarrollo.

Algunas estrategias para desarrollar distritos de innovación:

En varias ciudades se está ampliando la perspectiva que facilita la creación de distritos tecnológicos con diferentes instrumentos:

- Univerciudades especializadas con una estrategia de formación para el talento emprendedor local que permita impulsar distritos tecnológicos.
- Fomento de ecosistemas de innovación público/privada mediante la innovación abierta que facilita la expansión de las nuevas empresas y la modernización de las que ya estuvieran.
- Trabajo conjunto entre las empresas existentes con mirada abierta y los nuevos emprendedores. Siempre hay una revolución tecnológica pendiente en la industria más tradicional y consolidada.
- Pensar que los distritos tecnológicos de la economía digital son las propias ciudades. El urbanismo se debe adaptar de manera flexible a esas nuevas necesidades.
- Crear una estrategia específica para atraer más actividades a un entorno donde se mezclan universidades, centros tecnológicos, empresas, *startups*, incubadoras, talento de la innovación y creatividad. Las ciudades han de apoyar esa conjunción si quieren competir en condiciones competitivas.
- Promover el efecto multiplicador. En el distrito tecnológico de Barcelona, el 22@, el alcalde Joan Clos nos hizo observar que el municipio solo era propietario del 1 % del suelo del distrito. Que las decisiones de desarrollo del suelo estarían condicionadas a unos propietarios distintos a la administración pública. Sin embargo, impulsó desde el minuto 0 que ese 1% del suelo que era de la ciudad se transformase en ejemplos creíbles del cambio de etapa que la

ciudad iba a hacer para reinventar el viejo distrito industrial del siglo XIX en un nuevo distrito productivo del siglo XXI. Cada edificio público, cada solar de la ciudad, se convirtieron en un arma icónica para desarrollar el nuevo concepto de ciudad productiva. Y ese mensaje permitió, sin duda, que el sector privado descubriera la oportunidad de acompañar aquella nueva iniciativa del gobierno de la ciudad y poner en valor su suelo, dedicado a las viejas fábricas obsoletas.⁽¹⁴⁸⁾

- Las políticas de innovación, ciencia y tecnología nunca son extremadamente populares; los ciudadanos no sienten que afecte a su vida cotidiana. Por eso es muy importante encontrar y trabajar su legitimación social. Los distritos de innovación son vistos entonces como elitistas, que nunca serán para el común, y que además contribuyen al encarecimiento de la vivienda. Hay que trabajar desde el principio para impedir ese riesgo. La ciudad necesita espacios disruptivos para progresar y políticas que eviten la gentrificación, desde el primer momento.
- Por eso los distritos de innovación requieren viviendas asequibles, zonas verdes, equipamientos, oferta cultural, buen transporte público, participación en la toma de decisiones...

Distritos mixtos para vivir y trabajar

Al lado de los distritos especializados o con usos dominantes, se están abriendo paso nuevos modelos mixtos donde conviven las personas para vivir y trabajar. El propio modelo de Carlos Moreno en la ciudad de los 15 minutos está apostando para algo parecido con nuevos parámetros:⁽¹⁴⁹⁾

Diversidad de actividades: estos distritos albergan una variedad de actividades, desde viviendas, oficinas, comercios y restaurantes hasta espacios culturales, parques y áreas recreativas. Esta diversidad crea un ambiente dinámico y atractivo para residentes, trabajadores y visitantes.

Mezcla de usos del suelo: los distritos no tienen usos únicos, sino que en ellos conviven las actividades productivas y sociales con flexibilidad y adaptabilidad, creando nuevas realidades de convivencia que eran inimaginables hace cincuenta años.

Movilidad y accesibilidad: estos distritos suelen diseñarse para la reducción de los desplazamientos: al tener actividades comerciales y de trabajo cercano a las viviendas se crea un nuevo recorrido en la proximidad que permite sustituir el transporte por el paseo o como mucho la bicicleta.

Promoción de la economía local: la combinación de actividades comerciales y residenciales puede generar sinergias que favorezcan el desarrollo de pequeños comercios y nuevas actividades de proximidad.

Condiciones necesarias para hacerlos posibles

Hay un conjunto de condiciones que favorecen el posible desarrollo de un distrito tecnológico y que vale la pena tener en cuenta:⁽¹⁵⁰⁾

- El modelo de gobernanza que permita planificar y ejecutar a corto y medio plazo el nuevo distrito de innovación, y sentar en la mesa los actores clave que deben favorecerlos.
- El modelo de incentivos urbanísticos que permitirán acelerar la transformación del suelo y generar las condiciones para hacerlo posible con un modelo económica y socialmente sostenible.
- El modelo de calidad de vida que permita atraer nuevos actores a vivir y trabajar en el nuevo entorno en transición porque valorarán las condiciones, en comparación donde hoy desarrollan sus actividades y donde viven y el tiempo de desplazamiento que deben requerir todos los días para ir y volver del trabajo.
- El modelo del plan de infraestructuras de servicios especializados y tecnológicos que puedan facilitar las condiciones para competir con el resto del territorio más consolidado.
- El modelo social que impida la gentrificación de los habitantes preexistentes en dicho territorio porque es imprescindible evitar los defectos que se han producido en algunos de los distritos existentes.
- El modelo educativo que acompañe a las familias que irán a vivir en aquel territorio y permita la creación o la atracción de talento.
- El fomento a la innovación y el emprendimiento, ayudando al desarrollo de las nuevas empresas, enfocándose a menudo en la alta tecnología que es un motor de cambio y transformación.
- El modelo de promoción que permita posicionar el proyecto y ser competitivos en el mercado global. No debemos olvidar que las ciudades también compiten entre ellas.

- Una estrategia de financiación que contemple los fondos públicos, pero también la inversión privada y en el caso europeo, la incorporación de recursos de la UE.
- La colaboración público-privada que ayude a generar las mejores condiciones de desarrollo para el proyecto porque los recursos públicos son limitados.
- Las palancas o aceleradores que han de permitir impulsar los cambios del territorio, como son universidades, centros de investigación, incubadoras, empresas líderes, permitiendo crear referencias que generen confianza para las empresas y las personas.

Regeneración de los centros históricos

Hay un valor intrínseco en las ciudades que conservan su patrimonio y sus raíces que las diferencia de otras ciudades y territorios. Cada vez las ciudades se parecen más, repitiendo las mismas franquicias, las mismas fragancias, los mismos restaurantes o textiles de cadenas internacionales que ocupan las zonas *prime* de muchas ciudades del mundo y que dificultan la diversidad y la atraktividad a medio y largo plazo de nuestras ciudades. Para qué iremos a otra parte del mundo si tenemos las mismas experiencias que en las ciudades de nuestro entorno.

Por ello, uno de los retos clásicos para las ciudades con historia, es rehabilitar el centro histórico y convertirlo en un valor diferencial y una atracción turística para atraer visitantes que permitan generar ingresos.

La pregunta que se debe hacer es si ese proceso de rehabilitación se hace como un fin en sí mismo o se piensa en clave de ciudad productiva y generadora de empleo inclusivo para una parte, al menos, de la gente que antes vivía en ese espacio degradado y a menudo marginado.⁽¹⁵¹⁾

Si esa oportunidad se plantea en abstracto o hay una mirada estratégica que plantea un proyecto integral donde a la vez que se recuperan los viejos edificios degradados se generan programas de recuperación profesional, con aprendizaje para las personas que habitaban en estos espacios y que a menudo se tendrán que mover de su espacio vital inmediato, aunque se puedan quedar en el mismo distrito.

Planes integrales

La manera más eficiente de desarrollar esos procesos de rehabilitación es mediante planes integrales que rehabilitan los edificios pero también deben intervenir en los espacios públicos, dejando que la gente participe en su diseño conceptual, a partir de

la propia experiencia del territorio, creando circuitos peatonales y espacios pacificados al tráfico que generen una experiencia atractiva para los visitantes de la propia ciudad y a los potenciales turistas de fuera, con un entorno de mejor calidad. Cuántas veces hemos oído decir que los centros históricos son peligrosos, que mejor no acercarse de noche.

Se trata de invertir en mejorar los entornos, pero también de focalizarnos en las personas que allí se encuentran tratando de establecer planes de formación que puedan generar verdaderas oportunidades y mejorar la vida de las personas de manera inclusiva, dando un mayor bienestar a la comunidad.

Hay que pensar, a su vez, en planes de estímulo económico y de incentivos que permitan aterrizar esas oportunidades en proyectos reales y ciertos en el ámbito del turismo, el comercio y la restauración, promoviendo emprendimientos en el área de influencia de la intervención.

Las nuevas oportunidades deben ir acompañadas de intervenciones con una dimensión sostenible en criterios de eficiencia energética o de transporte público y privado sostenible, buscando la manera de reducir el impacto ambiental de la reforma planteada.

Valor de nuestro comercio local con tradición patrimonial

La existencia de viejas tiendas, comercios o cafés en las ciudades es un patrimonio importante que permite mantener el valor diferencial de nuestras ciudades y nos ofrece oportunidades de diferenciarnos de la competencia. Si arrasamos con todo y no protegemos nuestro comercio de proximidad y tradición, se corre el riesgo de confundir a nuestras ciudades como más de lo mismo.

Europa está llena de buenos ejemplos de trato específico para la protección de los viejos establecimientos históricos que permiten mantener las raíces comerciales de nuestras ciudades. París,⁽¹⁵²⁾ Madrid, Lisboa, Londres, Barcelona, Sevilla o Milán, como algunos ejemplos, tienen realidades protegidas en el desarrollo de nuestras ciudades.

Las denominaciones de origen de los productos gastronómicos son otra buena manera de mantener las raíces comerciales de nuestros productos locales y su desarrollo e internacionalización para hacerlos económicamente sostenibles. El jamón ibérico, la ruta del aceite de oliva o la visita de las bodegas con denominaciones de origen, forman parte de esta estrategia.⁽¹⁵³⁾

Turismo sostenible de las ciudades productivas

En esta recuperación del centro histórico, el turismo ha jugado un papel muy relevante, ayudando a impulsar la recuperación patrimonial de muchas ciudades y dando nuevos usos a los viejos edificios. En las ciudades productivas, esta dimensión del turismo y sus servicios complementarios debe plantearse en el entorno de la sostenibilidad a corto, medio y largo plazo:

- Sostenibilidad ambiental, pues un uso intensivo de los espacios, la movilización de millones de personas debe contemplarse cada vez más en un entorno sostenible.⁽¹⁵⁴⁾
- Sostenibilidad social, pues hay que encontrar el equilibrio que evite la gentrificación de los habitantes que habitaban esos entornos antes de la llegada del turismo masivo.⁽¹⁵⁵⁾
- Sostenibilidad económica, para evitar que la presión sobre los precios del turismo masivo provoque que las ciudades y sus habitantes tengan que soportar un incremento acelerado de los costes de la vivienda de alquiler, el transporte público, el coste de la vida en general.⁽¹⁵⁶⁾

Desde los años 90, se planteó la realidad del turismo sostenible como la capacidad de hacer turismo teniendo en cuenta las comunidades de acogida, buscando una retribución equitativa para esas personas.

Se trataba de medir el impacto de dicho turismo y tomar medidas que garantizaran su sostenibilidad ambiental y de sus ecosistemas.

De hecho, la OMT ya sacó su propia guía para las ciudades con el objetivo de garantizar la sostenibilidad del turismo en sus territorios.⁽¹⁵⁷⁾

Los principios de la propuesta se pueden resumir en tres titulares:

- Hacer uso óptimo de los recursos naturales protegiendo la biodiversidad y el patrimonio natural.
- Que deberá garantizar la sostenibilidad económica y el empleo a largo plazo en el entorno local y tratando de reducir la pobreza.
- Que deberá respetar la autenticidad sociocultural y el patrimonio cultural vivo y a su diversidad y equilibrio local.

10 | MITIGANDO EL CAMBIO CLIMÁTICO

"La emergencia climática no es ninguna teoría ni ningún ensayo; es la dura realidad. La última generación que puede realmente hacer algo con respecto a ella para evitar el fin de la civilización ya ha nacido, y una buena parte de los que hoy habitamos el planeta, salvo aquellos que superen los aproximadamente setenta años, podríamos llegar a presenciar un escenario completamente apocalíptico de migraciones masivas, escasez de agua y alimentos, abundantes mortandades debidas a catástrofes naturales y total desestabilización política".

Enrique Dans. "Viviendo en el futuro".⁽¹⁵⁸⁾

El cambio climático es una realidad

La población vulnerable del mundo, que vive en áreas de riesgo del planeta, está en situación de un peligro creciente que requiere una respuesta integral sino queremos entrar en una espiral muy negativa.

Las cifras sobre el nivel de los impactos del cambio climático no paran de crecer y provocan, cada vez, más voces de alerta que ya están llegando, de una manera más evidente, al conjunto de la población.

Por ejemplo, el 90 % de las ciudades del mundo están en la costa y, precisamente, en las ciudades costeras va a haber un impacto enorme por cada grado que aumente la temperatura del planeta. Cualquier política en clave de futuro deberá tener en cuenta esta variable y empezar a construir soluciones.

Ciudades como Miami, New York, Copenhague, Shanghái o Yakarta, tienen esta situación de alto riesgo que ya están afrontando, para evitar quedar parcialmente inundadas.⁽¹⁵⁹⁾

Pero no es solo eso. Cambios en los ecosistemas climáticos del planeta con el avance de las zonas desérticas o de los climas más extremos, están al orden del día. Lluvias menos constantes, pero más intensas, vientos huracanados, sequías persistentes, calores acuciantes muchos más meses del año.⁽¹⁶⁰⁾

Las consecuencias en la producción agrícola que está viendo cómo cambian sus condiciones que han permanecido por cientos de años, plantean también la necesidad urgente de políticas concertadas para paliar dicha situación.

Las ciudades, donde vive la mayoría de la gente, no pueden quedar al margen. Las ciudades son un consumidor relevante de agua, combustibles fósiles y materias primas. Las ciudades son un espacio central de contaminación y un actor principal en el cambio climático. Por ello hay que reflexionar sobre la ciudad productiva y el cambio climático.

Ciudades productivas frente al cambio climático

En la ciudad productiva, el clima es un elemento central para tener en cuenta al desarrollar la estrategia urbana de las ciudades para trabajar. Sin duda, las condiciones de trabajo son elementos fundamentales para generar innovación, para tener mejores inspiraciones, para ser más productivos y para potenciar la capacidad de interactuar en todos los procesos productivos que pueden aportar valor a nuestros productos o generar nuevas hibridaciones de las propuestas y ofertas de productos y servicios.

El clima confortable y sostenible para generar buenas vibraciones en el trabajo se convierte en un vector impulsor o de freno de nuestras propuestas profesionales. Trabajar en malas condiciones, con contaminación y condiciones climáticas extremas, comporta peores resultados en la vida y también en el trabajo.

Kahneman, premio nobel de economía, puso el dedo en la llaga cuando describió nuestras dificultades para luchar contra el cambio climático. Para él, hay tres cuestiones que ponen difícil nuestra capacidad de reacción frente a una cuestión tan crítica para nuestra supervivencia:⁽¹⁶¹⁾

- No tiene bordes definitivos ni fronteras que los distinguan en el mapa; no está circunscrito a un lugar en el tiempo y en el espacio; no tiene una sola causa ni tampoco una solución.
- Luchar contra el cambio climático requiere asumir costes y beneficios ahora para mitigar pérdidas mucho más grandes pero que estarán en el futuro.

- Los detalles del cambio climático nos parecen inciertos y rebatibles aun cuando haya muchas evidencias, nos sobran los negacionistas que siguen, erre que erre, negando las evidencias de lo que pasa⁽¹⁶²⁾

Oportunidades climáticas

A pesar de todas las dificultades, la lucha contra el cambio climático puede convertirse en oportunidades hacia el futuro. Surgen todos los días, muchas posibilidades para que articulemos respuestas que se conviertan en propuestas reales de mejorar nuestras vidas y nuestra aportación en la lucha contra el cambio climático.

La adaptación a las condiciones climáticas de nuestro entorno, de nuestros lugares de trabajo, forma parte de esas oportunidades para generar mejores condiciones competitivas de nuestros ciudadanos y su desarrollo profesional.

Hay mucha gente escéptica, a pesar de todas las evidencias, sobre la necesidad y el sentido de nuestra lucha contra el cambio climático. Parece que esperemos que otros hagan la tarea por nosotros. Sin embargo, debemos gobernar nuestras ciudades afrontando a la escala local, los retos para generar medidas que permitan mejorar nuestra aportación al cambio climático.

Estoy convencido de que precisamente, este escepticismo, forma parte de las oportunidades para mejorar la posición competitiva de nuestra ciudad frente a otras ciudades.

Sin duda viene una generación de talento, cada vez más exigente frente al cambio climático, y que seleccionará entornos para vivir y trabajar que tengan conciencia social y que trabajen para luchar contra el cambio climático de manera decidida y con la colaboración de la ciudadanía.

Esta puede ser una ventaja competitiva para captar nuevas generaciones cada día más sensibles a los elementos que configuran el cambio climático y dispuestos a luchar contra sus causas y consecuencias.

En la medida en que sepamos liderar con políticas concretas, nuestra aportación en la lucha contra el cambio climático estaremos atrayendo nuevas capacidades y oportunidades.

Ciudades productivas y sostenibles

Existe un falso debate entre las ciudades productivas y las ciudades sostenibles. Pareciera que las ciudades productivas no pueden ser sostenibles y no hay ninguna

razón en el mundo de hoy para que no puedan formar parte de la misma ecuación. Dicho de otra manera, las ciudades productivas solo pueden ser sostenibles en el mundo hacia el que vamos o no serán productivas.⁽¹⁶³⁾

Por eso podemos decir que las ciudades productivas y las ciudades sostenibles están íntimamente relacionadas, pues ambas buscan generar oportunidades de desarrollo económico y mejorar la calidad de vida de los habitantes, pero lo imaginan hacer en un entorno sostenible y esto es lo que hace la diferencia, si pensamos en hace 50 años, cuando lo importante era generar empleo industrial a cualquier precio ambiental.

Desde Colombia Líder se impulsan las buenas prácticas para generar ciudades productivas y sostenibles. Uno de sus socios, la Constructora Bolívar, ha demostrado que es posible construir ciudades que sean tanto productivas como sostenibles. Su enfoque en la “sostenibilidad que construye” se basa en el desarrollo de espacios que no solo cumplen con las necesidades actuales, sino que también anticipan y responden a los desafíos futuros. Este compromiso con la sostenibilidad se refleja en cada uno de sus proyectos, donde se prioriza la eficiencia energética, el uso responsable de materiales y la creación de comunidades que fomenten un estilo de vida donde sean compatibles las ciudades para vivir y trabajar.

Constructora Bolívar parte de la premisa de que las ciudades no solo deben ser espacios habitables, sino también motores de desarrollo económico y social. Para lograr esto, es crucial que la sostenibilidad sea integrada en todos los aspectos de la planificación y gestión urbana. Esto implica no sólo la adopción de prácticas de construcción sostenibles, sino también la creación de políticas públicas que promuevan la eficiencia energética, la gestión responsable de los recursos y la reducción de la huella ambiental de las ciudades. En este sentido, la colaboración entre los gobiernos territoriales y empresas privadas es fundamental para asegurar que el crecimiento urbano se alinee con los principios de sostenibilidad que son esenciales para el bienestar a largo plazo.⁽¹⁶⁴⁾

Repensar nuestras ciudades en clave productiva es una oportunidad para pensar, al mismo tiempo, otras dimensiones urbanas que son hoy imprescindibles para encontrar soluciones a los problemas que se puedan plantear en las múltiples dimensiones.

Los servicios públicos como la energía con el frío y el calor asociados, el agua, la gestión de los residuos, la conectividad, o los equipamientos que son necesarios para asociarla a la nueva mirada de nuestras ciudades, exigen poner una visión integral, un prisma calidoscópico, que nos deje llegar con diferentes intensidades de luz y de las soluciones.

La lucha contra el cambio climático exige asociar nuevas miradas a la gestión de la energía, más allá de nuestras propias casas, como fue el caso de Barcelona y el distrito tecnológico.

La generación de centrales de producción de energía más sostenible ha cambiado los costes para los espacios productivos generado en su entorno, haciéndolos más competitivos.⁽¹⁶⁵⁾

Características de las ciudades productivas sostenibles

En ese contexto, podríamos describir las ciudades productivas sostenibles con las siguientes características:⁽¹⁶⁶⁾

- Integración del cuidado del medio ambiente dentro de su desarrollo económico para que la producción no entre en conflicto con el cambio climático.
- Compromiso con el cuidado del medio ambiente y la sostenibilidad para el espacio donde viven las personas. Se trata de que el entorno productivo y donde viven sus empleados tenga especial cuidado por las condiciones ambientales generando modelos sostenibles de la ciudad para vivir y trabajar.
- Pensar en modelos con alta densidad de población que faciliten los intercambios y desplazamientos, un uso eficiente del suelo, la protección del medio ambiente y la vocación incorporada de creación de espacios verdes urbanos.
- Incremento de oportunidades económicas y competitividad, fomentando la productividad y el desarrollo de diferentes sectores en el marco de una economía verde y sostenible.
- Fortalecimiento de los sistemas productivos con impulso en el comercio local y la generación de empleo de proximidad con la filosofía de kilómetro 0, para el consumo de bienes de todo tipo que se desarrollen más cerca.
- Compromiso de los habitantes con el cuidado del medio ambiente desde su estilo de vida y de su manera de trabajar.
- Promoción de la movilidad sostenible y la reducción de la dependencia del automóvil promoviendo el transporte público y disminuyendo la huella de carbono de manera activa y concreta.

- Gestión eficiente de los recursos, incluyendo el agua, la energía y los residuos para que las actividades productivas sean compatibles con los principios ambientales.
- Inclusión social y equidad, asegurando el acceso a vivienda, educación, salud y servicios básicos para todos los habitantes en un ámbito geográfico de mayor proximidad entre la ciudad para vivir y la ciudad para trabajar.
- Incorporar la economía de las 7R en la estrategia de desarrollo económico: rediseñar, reducir, reutilizar, reparar, renovar, recuperar y reciclar, integrando la economía circular como una estrategia de desarrollo económico sostenible de las ciudades.

Para profundizar en la reflexión de los territorios sostenibles, se recomienda el volumen 2 de *¿Cómo gobernar a Colombia? 100 preguntas para hacerlo bien* en donde se debate sobre la sostenibilidad en diferentes ámbitos (entre ellos el turismo sostenible, desarrollo rural sostenible, desarrollo productivo sostenible...)⁽¹⁶⁷⁾

Transporte público en las ciudades productivas sostenibles

"Es hora de admitir que el gran experimento del siglo XX de proliferación de automóviles no solo fue un colosal desperdicio de recursos, sino también un fracaso social y ambiental. Los automóviles son una comodidad maravillosa para el individuo, base, pero una base terrible para el transporte masivo. No solo contaminan el aire y calientan la atmósfera, sino que también ocupan una inmensa cantidad de espacio. En Estados Unidos, el estacionamiento absorbe un tercio de todos los espacios en las ciudades, con un estimado de ocho espacios de estacionamiento por cada automóvil".

Ian Goldin. "Age of the city." ⁽¹⁶⁸⁾

Sin duda, las infraestructuras de la movilidad y el transporte público son piedras angulares de las ciudades productivas sostenibles. Sin transporte público que acerque a los trabajadores a sus puestos de trabajo es muy difícil poder ser competitivos frente a otras ciudades productivas y la clave es hacerlo de manera sostenible.

Cuando repasamos el tiempo de desplazamiento en nuestras ciudades, anotamos que parte del día se desperdicia con los miles de horas de transportes ineficientes que utilizamos para llegar a nuestros puestos de trabajo. Cualquier mañana en Bogotá donde empezamos a movernos a la carrera para llegar a nuestras empresas, provoca un estado de ansiedad en nosotros que se repite en el regreso a nuestros domicilios.

Ya se plantea más adelante la solución de las ciudades de los 15 minutos, pero mientras llegamos a hacer cumplir nuestros sueños, descubrimos las dificultades que tienen ciertas ciudades para ser competitivas.

La inversión en transporte público de las ciudades productivas puede implementar soluciones de movilidad más evidentes para evitar atascos que alargan los tiempos de viaje y otras externalidades. Los sistemas de transporte masivo, como el metro y los buses con carril exclusivo (BRT), pueden incrementar la productividad, aumentando el acceso de los trabajadores a buenos empleos.

Sin embargo, la conectividad para las ciudades productivas tiene más dimensiones que el transporte público. Las infraestructuras logísticas y del transporte de mercancías ágil, también son relevantes para dotar servicios de calidad en el sector de los productos agroalimentarios, el acceso a los servicios de salud o el acceso a los espacios para hacer deporte o pasear; como también es importante la conectividad digital que permite transportar la información de manera creciente.

11 | GENERANDO PROXIMIDAD EN 15 MINUTOS

“Mi intención con la ciudad de los 15 minutos es ir más lejos integrando otras dimensiones. He querido aportar una visión multipolar de la ciudad, acercar los servicios a la gente, dar más importancia a lo local, recuperar los vínculos de la vecindad, salir del estatus social impuesto por el mundo del trabajo que humilla a los parados y guardar las distancias con esa ciudad sexuada en la que el coche está asociado a lo masculino para recuperar el amor por los lugares. La ciudad multicéntrica está aquí para dinamitar todo eso. En este enfoque, la forma de la ciudad está modelada por nuestros usos”.

Carlos Moreno. “La revolución de la proximidad”.⁽¹⁶⁹⁾

“Se trata de repensar nuestras ciudades, de qué manera ofrecen los servicios locales, promoviendo la comunicación y conectividad entre los residentes. Recuperando el control de nuestro tiempo personal y teniendo acceso a todos los servicios a una distancia razonable, podemos mejorar, de manera radical, nuestra calidad de vida”

Carlos Moreno. “The 15-minute city”⁽¹⁷⁰⁾

La ciudad de las distancias

Hubo un tiempo en que las ciudades que querían ser eficientes se apresuraban a especializarse y tener economías de escala para su desarrollo productivo. Había zonas de trabajo, zonas de diversión o zonas para vivir, y el transporte resolvía la relación entre la oferta y la demanda de los servicios. El problema es que esta especialización generaba muchísimos movimientos, en muchos casos en transporte privado y generando tiempos perdidos y una contaminación creciente.

Esta moda que requería sacrificios y desarraigos se justificaba por el bien común y la eficiencia general si no fuera porque los ciudadanos tenían buenos servicios, pero lejos de sus casas, como nos demostró la pandemia.

Solo faltaba que el trabajo a distancia por el aislamiento de la pandemia con el incremento del teletrabajo subvirtiera una parte notable de esta ecuación a la que se sumaba la irrupción de las tecnologías de las comunicaciones y la necesidad de repartir buena parte de los servicios por el territorio.

Estamos en un tiempo en el que se plantean alternativas, la más viable, tiene que ver con la ciudad de las proximidades, donde buena parte de las necesidades de los ciudadanos se resuelven en las proximidades de sus viviendas mediante la conectividad tecnológica para aquellas necesidades más alejadas y la irrupción del mundo digital cada vez con más fuerza.⁽¹⁷¹⁾

La Ciudad de los 15 minutos

La ciudad productiva ha entrado en una nueva dimensión con la reflexión que propone, en la ciudad de los 15 minutos, el doctor Carlos Moreno, colombiano, desde La Sorbona de París.

Su apuesta para definir una ciudad que nos permita vivir y trabajar en un radio de 15 minutos, es un reto enormemente interesante, partiendo de la base de que nuestro tiempo es un bien escaso y, a menudo, dedicamos demasiadas horas todos los días al desplazamiento entre nuestra casa, nuestro trabajo o nuestro centro educativo.

Esta estrategia tiene como objetivo principal mejorar la calidad de vida de los habitantes, reducir la dependencia del automóvil y fomentar la sostenibilidad ambiental.

Moreno propone “reducir el perímetro de la distancia de los ciudadanos en las seis funciones básicas en su vida dentro de las ciudades:⁽¹⁷²⁾

- a. Vivienda
- b. Trabajo
- c. Compras
- d. Educación
- e. Salud
- f. Ocio

Es una suerte de ciudad policéntrica donde se crean áreas de nueva centralidad a pequeña escala en el tejido urbano.

Ciudad *productiva de proximidad*

¿Cómo se afronta el desarrollo de este modelo de ciudad de proximidad y le damos una viabilidad productiva para que no sea un proyecto demasiado enfocado a las ciudades para vivir? Dicho de otro modo: ¿Cómo generamos el modelo de ciudad productiva de proximidad?

Podríamos decir que las ciudades que apuestan por la proximidad productiva buscan fomentar la productividad y la competitividad de las ciudades mediante el aumento de la productividad y el fomento a la economía local.

Para hacerlo, se proponen algunos ejes prioritarios:

- **Proximidad:**
Es una de las características principales de las ciudades que apuestan por la proximidad productiva. Implica la promoción de la movilidad sostenible y la creación de espacios públicos y áreas verdes que fomentan la interacción social y económica.
- **Fomento de la economía local:**
Las ciudades que apuestan por la proximidad productiva buscan la economía local, promoviendo el comercio local, los pequeños negocios y los servicios de proximidad.
- **Distancias:**
Al tener los servicios y las necesidades básicas a una distancia accesible, se reduce el tiempo de desplazamiento de los habitantes y también la contaminación al disminuir los desplazamientos en coche y la congestión. Esto permite que las personas puedan utilizar su tiempo de manera más productiva, ya sea para trabajar, estudiar u otras actividades.
- **Colaboración entre actores económicos:**
Esto implica la creación de redes de colaboración y la promoción de la innovación y el emprendimiento en el ámbito local que pueden aumentar a su vez, la capacidad competitiva de los actores locales. Esto puede incluir la colaboración entre empresas, universidades y centros de investigación.

- **Planificación urbana:**
La planificación urbana es importante para garantizar la proximidad productiva en las ciudades. Esto implica la definición de zonas residenciales, comerciales, industriales y de servicios, la promoción de la movilidad sostenible y la protección del medio ambiente. Sin un urbanismo de proximidad es muy difícil apostar por la ciudad de proximidad productiva.
- **Innovación y tecnología:**
La innovación y la tecnología son importantes para fomentar la proximidad productiva en las ciudades. Esto implica la creación de centros de investigación y desarrollo, programas de apoyo a la innovación y la colaboración entre empresas y universidades. Hay un montón de retos a resolver en la economía productiva de proximidad que se deben afrontar con decisión por sus implicaciones sociales, culturales y económicas.
- **Inclusión social, equidad y calidad de vida:**
La inclusión social y la equidad son importantes para garantizar la proximidad productiva en las ciudades. Esto implica garantizar el acceso a vivienda, educación, salud y servicios básicos para todos los habitantes, y promover la diversidad y la inclusión a través de espacios públicos. La proximidad productiva puede mejorar la calidad de vida de los habitantes al promover la movilidad sostenible, la creación de espacios públicos y áreas verdes que fomentan la interacción social y económica. Esto, además, puede contribuir a la competitividad de la ciudad al atraer y retener el talento.

Economía de la ciudad que cuida

Para Manzini⁽¹⁷³⁾, las palabras claves de la ciudad que cuida son densidad, diversidad y economía de proximidad. Se trata de establecer el modelo de organización que permita en la ciudad densa prestar los servicios de la ciudad que cuida, de manera sostenible económicamente como se ha hecho en los servicios sociales descentralizados del modelo de las super-illes en Barcelona.

En este modelo económico de la ciudad que cuida, los modelos de hibridación de los espacios para los diferentes servicios o lo que hemos venido a llamar a veces la solución de los espacios multipropósito para responder a las necesidades de los ciudadanos de una manera económicamente sostenible. En este ámbito la digitalización juega un rol esencial en la economía de la proximidad pues permite organizar las respuestas de manera mucho más ágil y flexible, acercándolas a cualquier punto donde esté la ciudadanía.

Desde otro punto de vista, la reflexión debería tener en cuenta el rol que juega el tejido productivo de proximidad, el pequeño comercio de barrio, más allá de su propuesta de servicios, creando un espacio de proximidad y de confianza que traspasa las fronteras comerciales y da respuestas complementarias al sector público en el ámbito de la seguridad del barrio, de las necesidades de los vecinos, de la generación de confianza, detección de posibles problemas exógenos al territorio, del trato de tantos vecinos que viven solos y que sus únicos contactos sociales al cabo del día son sus propios vecinos a través de dicho tejido comercial.

Es una acción de solidaridad y cercanía que no se refleja en los manuales de la colaboración público-privada pero que ejerce un papel de equilibrio territorial muy relevante e interesante.

Estas capacidades de colaboración público-privada pueden ser un excelente equilibrio y contrapeso para la pérdida de conexiones que la dinámica virtual está alejando de nuestras vidas cotidianas físicas para dejarlas en la dimensión digital sin tener en cuenta la fractura digital y los riesgos asociados a la edad de las personas.

Proximidad productiva y cambio climático

Precisamente en la reflexión de la ciudad de los 15 minutos⁽¹⁷⁴⁾ nos lleva a poner encima de la mesa, la lucha contra el cambio climático. Alguien podría pensar que la ciudad productiva va a generar más dificultades y el empeoramiento del cambio climático.

Y es precisamente al revés; pensar, estratégicamente, en la ciudad productiva es una gran oportunidad para transformar la actividad económica de nuestras ciudades y volverla más sostenible, aplicando medidas incentivadoras para el ahorro de energía, la disminución de la contaminación o la mejora de los estándares de producción de carbono y otros tipos de contaminación. La ciudad productiva es sostenible o no tendrá futuro.

Pensar en las ciudades productivas, en los espacios o entornos productivos para nuestros ciudadanos, requiere en nuestro tiempo, una mirada a las cadenas de producción de proximidad, para que puedan facilitar el desarrollo de estos espacios productivos y sus ecosistemas a costes razonables y, de paso, impulsando las cadenas de producción más cercanas de nuestro entorno.⁽¹⁷⁵⁾ Existe toda una cultura emergente de pensar la arquitectura con los materiales de proximidad, aunque queda mucho por hacer.

Cuando definimos las ciudades productivas, pensamos en lo macro, en los grandes espacios de trabajo, en la conectividad que deben tener con los espacios para vivir, en dónde deben estar los servicios complementarios que hagan posible optimizar dichos ecosistemas.

Sin embargo, también es muy importante saber establecer las condiciones micro, de lo pequeño, a nuestro alrededor. Hay que trabajar a gran escala, pero también en lo micro, en lo cercano. Y si somos capaces de combinar ambas dimensiones, podremos rentabilizar mucho mejor nuestros esfuerzos. Entre otras cosas, porque muchas de nuestras ciudades ya están construidas para vivir y lo que tratamos ahora es de adaptarlas a las condiciones que permitan favorecer o mejorar las condiciones para trabajar.

Por ello lo micro toma mucha importancia; las adaptaciones de los entornos para trabajar desde la proximidad también colaboran a la ciudad para los 15 minutos. Nunca como ahora, hemos tenido tan claro que los desplazamientos sostenibles para vivir y trabajar son una condición necesaria de nuestro tiempo; una manera de colaborar en la sostenibilidad y en la lucha contra el cambio climático.

Infraestructuras de la proximidad y poner en marcha la imaginación

Los espacios ociosos que a menudo encontramos en nuestras ciudades se pueden convertir en infraestructuras de proximidad para que los territorios se enriquezcan con nuevos servicios que los vecinos necesitan o desean y que ellos mismos son capaces de armar o con el apoyo de las administraciones.

Se trata de terrenos o edificios abandonados en muchos rincones de la geografía y como existen en Italia y también en Barcelona. Desde hace muchos años, en el reglamento de participación ciudadana de Barcelona, los propios ciudadanos pueden reclamar un edificio o un terreno sin uso a partir de proponer un programa de contenidos y un modelo de financiación para desarrollar la idea o el proyecto.

En Barcelona, con el gremio de los pasteleros, hicieron la propuesta de crear el museo del chocolate, inexistente antes, para reivindicar el prestigio de una profesión que no encontraba vocaciones y se escogió el antiguo convento de San Agustín del siglo XIV que había quedado sin uso por muchos años. Por cierto, el museo fue rentable, desde el primer año, y la iniciativa y la financiación fueron del sector privado.⁽¹⁷⁶⁾

De la plataforma digital a la ciudad de los 15 minutos

Las plataformas digitales ofrecen una diversidad de soluciones en diferentes sectores:⁽¹⁷⁷⁾

- plataformas industriales
- plataformas en la nube
- plataformas de productos o servicios
- plataformas publicitarias
- plataformas basadas en los usuarios

Las plataformas han venido para quedarse en nuestras vidas y en nuestro modelo económico, adoptando soluciones en diferentes ámbitos de la vida de las ciudades. Se trata de pensar su papel en la ciudad de los 15 minutos, donde comunidades de vecinos han reforzado su proximidad y la gestión de sus problemas inmediatos también utilizando las herramientas tecnológicas a su alcance.

Las plataformas *nextdoor* de Italia dedicadas a las relaciones entre los vecinos, los grupos de Facebook territoriales, los grupos de WhatsApp territoriales son buenos ejemplos para comprender el apoyo que la digitalización puede ofrecer a nuestras realidades locales facilitando su organización y el impulso de soluciones comunes, teniendo cuidado de que estos procesos no acrecienten la fractura digital de determinados grupos de ciudadanos más vulnerables y menos tecnológicos.

Se pueden planificar los nuevos barrios teniendo en cuenta las medidas digitales que faciliten un universo de servicios compartidos desde el primer momento y que permitan utilizar coches eléctricos compartidos, espacios de *coworking*, bicicletas, servicios a domicilio, mercados de kilómetro 0, que como fue el caso del nuevo distrito *uptown* en Milán⁽¹⁷⁸⁾, el resultado de esta política ha producido una revalorización de los pisos del barrio de un 40% en dos años.

Son los resultados de la economía de la colaboración que generan nuevas oportunidades y posibilidades para el desarrollo de nuestras ciudades y nuestros barrios. Hay derivados como el consumo colaborativo o la prestación de servicios colaborativos con un enorme recorrido.

También existe una tradición asociada al intercambio de tiempos y servicios en una comunidad que ha sido modelo innovador del uso de espacios o habilidades de personas que podían interesar a alguien más, que estaba dispuesto a intercambiar otro tipo de habilidades.

Estos modelos requieren una reorganización de los modelos de relación entre las administraciones, los barrios y los ciudadanos para mejorar los servicios públicos y adaptarlos a las nuevas realidades sociales y económicas de la proximidad. También requieren un ejercicio de supervisión de dichas plataformas colaborativas para que sean éticas y en las que diferentes ciudades han puesto el ojo en comunidades de ciudades como la 42 Sharing Cities, firmada en Barcelona en 2018.⁽¹⁷⁹⁾

El siguiente escalón de esta colaboración tiene que ver con la gestión de datos que es una de las oportunidades económicas para los próximos años y que requiere una reflexión desde las ciudades y desde los espacios de proximidad para poder aprovechar el impulso que va a generar en la transformación de las ciudades.

12 | “RESILIENDO” EN LAS CIUDADES

“La resiliencia, a su vez, se ha convertido en el nuevo estribillo decisivo que se escucha en incontables lugares. Constituye el modo que estamos empezando a definirnos en un futuro peligroso que ya está llamando a la puerta. La era del progreso ha dado paso a la era de la resiliencia. Repensar la esencia de nuestra especie y su lugar en la Tierra marca el comienzo de un nuevo viaje donde ahora la naturaleza es el aula”.

Jeremy Rifkin. “La era de la resiliencia”.⁽¹⁸⁰⁾

Ciudades resilientes

La expresión latina de la resiliencia expresa la capacidad de recuperarse.⁽¹⁸¹⁾ Hablando de ciudades, se refiere a la capacidad de las ciudades o áreas urbanas para resistir o recuperarse de cualquier catástrofe natural o no, climática o no, que permita recuperar las funciones normales del servicio público y el uso de las ciudades.

Dicho de otra manera, es pensar la gestión de los riesgos desde otra mirada. Tratando de mejorar las medidas preventivas y también, claro, tener soluciones previstas para poder recobrar la normalidad.

El cambio climático está poniendo en el centro del debate la resiliencia urbana y nos obliga a dedicarle esfuerzos importantes visto el nivel de repetición y agravamiento de las consecuencias de esta nueva etapa que requieren nuevas respuestas y prioridades.

La situación generada en Río grande del Sur en Brasil y en la propia ciudad de Porto Alegre, sumergida en buena parte con más de cinco metros de agua durante

los próximos meses, nos ha de hacer reflexionar sobre la época que afrontamos y las herramientas que necesitamos para sobrevivir en el empeño.⁽¹⁸²⁾

Las ciudades productivas resilientes son aquellas que tienen la capacidad de adaptarse y recuperarse de situaciones adversas, como desastres naturales, crisis económicas o pandemias, al mismo tiempo que mantienen un enfoque en el desarrollo económico y la productividad.

La situación de Porto Alegre que comentábamos no solo afecta a las ciudades para vivir donde la gente ha perdido su casa (más de 100.000 familias), sino también a la ciudad productiva que ha dejado de funcionar por varios meses como mínimo. Solo hay que pensar en el aeropuerto sumergido bajo el agua, al menos durante cuatro o cinco meses bajo un manto de barro y el peso de miles de toneladas de líquido de manera continuada, y cómo eso va a afectar a las condiciones de la pista y de las terminales haciendo imposible la llegada de turismo o la salida de las exportaciones de los productos de la región.⁽¹⁸³⁾

Colombia ha sido una referencia en definir el modelo de las medidas para las ciudades en el ámbito de la resiliencia a través de la entidad Medellín Resiliente⁽¹⁸⁴⁾ bajo el paraguas de la Fundación Rockefeller y su programa de las 100 ciudades resilientes fijando los cuatro ejes fundamentales para la resiliencia urbana:

- Salud y bienestar de las personas minimizando su vulnerabilidad.
- Sistemas y servicios urbanos desarrollando el acceso a las tecnologías de las comunicaciones para mantener los servicios públicos y las personas informadas de qué deben hacer.
- Economía y sociedad fortaleciendo el sistema financiero previendo los recursos necesarios para los momentos de crisis y su solución.
- Liderazgo impulsando las mejores maneras de gobernanza eficiente que permitan las respuestas rápidas y eficientes.⁽¹⁸⁵⁾

Ciudades vulnerables

La pandemia nos enseñó la vulnerabilidad de nuestras vidas y de la salud de los ciudadanos, pero también nuestras fragilidades productivas. A fecha de hoy, en América Latina aún arrastramos la pérdida de empleos sobre todo informales, el incremento de la pobreza y de las dificultades para luchar contra las brechas sociales

que han afectado a los colectivos más vulnerables y que tardaremos años, según las previsiones de la CEPAL, en volver a la casilla de salida prepandemia.⁽¹⁸⁶⁾

Las ciudades deben tener claro cuáles son sus riesgos mediante buenos diagnósticos preventivos, estudiando sus vulnerabilidades en todas sus dimensiones: vulnerabilidad social, económica y ambiental.

En el ámbito social el conocimiento de los factores demográficos y sus vulnerabilidades, el acceso o la fragilidad de acceso a las comunicaciones, las desigualdades socioeconómicas con un peso enorme de la informalidad para muchas personas de la región o el mismo acceso a los recursos médicos.

En el ámbito económico, en lo que se refiere a los factores macro y microeconómicos, pero también a la propia capacidad financiera de la administración para afrontar la crisis cuando esta se produce.

En el ámbito ambiental con la respuesta a los diferentes factores ambientales en la medida en que gestión de los recursos hídricos, los residuos y su reciclaje.⁽¹⁸⁷⁾

Es evidente que para reducir los riesgos se debe desarrollar la capacidad de respuesta en estos diferentes frentes y también aumentar la capacidad de adaptación, estableciendo nuevas prioridades para los recursos y actuando sobre la realidad futura prevista para que cuando lleguen los problemas, la ciudad sepa responder.

¿Cómo se puede impulsar una ciudad productiva resiliente?

Existen muchas posibilidades que se pueden trabajar, de manera planificada, para mejorar las expectativas de nuestras sociedades frente a fenómenos extremos y que debemos tener en cuenta para tener ciudades resilientes.⁽¹⁸⁸⁾

- **Liderazgo y coordinación:**
Las ciudades productivas resilientes tienen un sólido liderazgo y una buena coordinación entre los diferentes actores involucrados en el desarrollo económico y la gestión de situaciones adversas. Esto permite una respuesta rápida y efectiva ante situaciones de crisis y agilizar las acciones para recuperar las actividades económicas que puedan haber quedado afectadas.
- **Diversificación económica:**
No depender solo de un sector económico, diversificando sus actividades productivas. Vale la pena recordar lo que ocurrió en las ciudades turísticas en la pandemia donde dejaron de ingresar sectores fundamentales.

- **Conectividad y tecnología:**
Las ciudades productivas resilientes suelen apostar por la conectividad y la tecnología como herramientas para impulsar el desarrollo económico y la productividad. Esto incluye la promoción de factores productivos ligados a las nuevas tecnologías y a los empleos del futuro. También utilizan la tecnología para mejorar la respuesta de la ciudad frente a las crisis.
- **Inclusión social:**
Las ciudades productivas resilientes buscan reducir la exclusión social y promover la inclusión de todos los sectores de la sociedad en el desarrollo económico. Esto implica planificar mejor, aumentar la productividad y ofrecer buenos servicios públicos.
- **Sostenibilidad:**
Las ciudades productivas resilientes tienen en cuenta la sostenibilidad en su planificación y desarrollo. Esto incluye la promoción de una economía urbana sostenible y la implementación de medidas para reducir el impacto ambiental.
- **Participación ciudadana:**
Las ciudades productivas resilientes involucran a la comunidad local en el proceso de toma de decisiones y planificación del desarrollo económico. Esto garantiza que las necesidades y aspiraciones de los residentes sean consideradas en el proyecto de desarrollo.

Ciudades confiables

Las ciudades productivas resilientes serán entonces aquellas capaces de afrontar en mejores condiciones las situaciones adversas que se puedan plantear y como consecuencia de esta condición, las empresas las considerarán ciudades confiables, con un mayor grado de credibilidad, para acoger a sus empresas.

Esto puede tener un impacto directo en la atracción de inversiones y, por ende, en la creación de puestos de trabajo calificados creando un círculo virtuoso para el empleo y para encontrar salidas profesionales para nuestros jóvenes, sin la necesidad de abandonar nuestras ciudades.

Las empresas saben que, además de su producto o sus servicios, el ecosistema del entorno puede generar más valor añadido que no se refleja en la cuenta de explotación, pero sí en los intangibles de la empresa.

Si una ciudad es confiable, reacciona bien a las necesidades de las empresas y los ciudadanos, y en cualquier entorno adverso, la gente querrá vivir y trabajar en esta ciudad porque la consideran un entorno amable para ellos y sus familias.

Hemos dicho antes que el talento es la parte más importante de las empresas del siglo XXI. Atraer a las personas porque la ciudad es confiable, es aportar talento para la empresa y hacerlo, seguramente a un precio más competitivo que en otras ciudades donde ir a vivir resulta menos atractivo.

Mientras fui secretario de Desarrollo Económico de Barcelona y director general de la Agencia Barcelona Activa, me tocó ver muchos altos directivos de empresas que estaban estudiando la posibilidad de instalarse en Barcelona, mientras seleccionaban entre 20 ciudades europeas. Llevaban una tabla de multivariantes que rellenaban con precisión, en su *roadshow* de ciudades, para tomar la decisión.⁽¹⁸⁹⁾

Sin embargo, una vez se terminaba la parte formal del examen y existía la posibilidad de retomar una conversación informal fuera de la oficina, algunos de estos directivos se sinceraban sobre la toma de decisiones y los factores que realmente contaban de la tabla multicriterio.

A menudo, el factor principal eran las personas, los equipos de la compañía que se debían desplazar a Barcelona para empezar el nuevo proyecto empresarial, y que, si la ciudad les gustaba, el precio para la compañía podía ser mucho más razonable.

Transición a la economía circular en las ciudades

Uno de los elementos importantes a tener en cuenta en las ciudades, es la gestión de los recursos que necesita y cómo se aprovechan todos y cada uno de sus elementos para que los residuos se puedan reciclar en otras operaciones para disminuir los desperdicios y mejorar los costes.

Los ciclos de la economía circular se basan en que los procesos de extracción de materias primas, la producción de los recursos, su distribución y su consumo tomen nota de cómo se pueden realizar de una manera más sostenible y con la vocación de ser durables como aportación al medioambiente.

Eso ha de permitir la reducción de la creación de residuos, la vocación de múltiple uso de los envases o la mejora de la economía de kilómetro 0 o su distribución en la ciudad de los 15 minutos que propone Carlos Moreno.⁽¹⁹⁰⁾

Los expertos asimilan la economía circular, a un ciclo ambiental cerrado en el que los residuos se vuelven parte del mismo proceso de producción como si fuera un círculo cerrado.

Victoria de Elizagarate propone cuatro fundamentos para la economía circular en las ciudades.⁽¹⁹¹⁾

- El compromiso económico que involucra a las empresas que deben hacer un aprovisionamiento sostenible, un ecodiseño de sus productos que aumenten su durabilidad, la ecología industrial que debe implementar el ahorro en los procesos productivos y trabajando mediante la economía de la funcionalidad enfocándose en la innovación que debe permitir el uso de los bienes para varios usuarios diferentes sin necesidad de apropiárselos.
- El compromiso social, consumiendo mejor, evitando los desperdicios alimentarios y tratando de usar antes que apropiarse de los recursos necesarios.
- El compromiso de la gestión urbana mediante una gobernanza colaborativa involucrando al sector público y privado y promoviendo la compra pública sostenible de servicios por parte de nuestros gobiernos municipales.
- El compromiso medioambiental reduciendo el impacto ambiental de las ciudades resilientes con el modelo 3R (Reducir el consumo de materiales; reducir la generación de residuos y el efecto invernadero; reciclar y reutilizar los recursos para volver a integrarlos en la economía.)

La economía circular permite mejorar la utilización de los recursos que hacen servir las ciudades y sus empresas para minimizar el impacto de dichos recursos y su mejor aprovechamiento.

Desde Colombia Líder se ha impulsado la economía circular de los municipios destacando el premio a la ciudad de Cajicá por su estrategia de economía circular.

13 | COMPITIENDO ENTRE CIUDADES

“En las dos últimas décadas del siglo XX empieza a tomar forma un debate sobre el futuro de las ciudades en el nuevo contexto económico de competencia y cooperación que tiene lugar en la globalización. El papel tradicional de las ciudades como centros de servicios en su entorno regional o centro de producción basado en materias primas o en factores locales se diluye. La movilidad aumenta, el desarrollo de los sistemas de transporte y comunicaciones es cada vez más importante y las barreras arancelarias cada vez tienen un menor impacto. Nuevos países se incorporan en el escenario económico global y las ciudades se ven afectadas por un marco competitivo que no existía antes”.

Alonso Vegara “La inteligencia del territorio. Supercities”.⁽¹⁹²⁾

Las ciudades compiten

Nadie pone en duda que las empresas compiten entre ellas por los productos, por los mercados, por los consumidores y es cierto, pero hablando de ciudades hemos de reconocer que también compiten, aunque lo hagan por motivos y con herramientas diferentes como lo hacen las empresas.

En efecto, las ciudades o regiones compiten, aunque también pueden ser complementarias, y esta competitividad tiene características propias y diferenciadas de las que definen a las empresas.

Hay ejemplos de ciudades que son un hito en términos competitivos: Singapur, Hong-Kong, San Francisco, Múnich, Nueva York, Tokio, Londres, Madrid, Barcelona, Seúl, Sídney, Copenhague, Shanghái, Toronto... Se podría ver en detalle cada una de ellas y descubriríamos elementos comunes para haber destacado en el marco global, aunque después adaptáramos esas condiciones competitivas a nuestras realidades locales o regionales.⁽¹⁹³⁾

¿Qué hace que una ciudad forme parte de este tipo de listas y que nos pueden ayudar a imaginar cómo las adaptamos a nuestras realidades? Veamos algunos elementos que nos ayuden en la reflexión de por qué una ciudad se puede considerar que compite mejor que otra ciudad para atraer empresas y talento.

Factores de competitividad

Existen diferentes factores que pueden hacer que una ciudad sea más competitiva que otra. Algunos de los factores que lo explican tienen que ver con los siguientes epígrafes:

- **Instituciones:**
Las ciudades con instituciones sólidas y eficientes pueden ser más competitivas que aquellas que tienen gobiernos inestables y no piensan a largo plazo.
- **Infraestructura:**
Las ciudades con infraestructuras modernas y eficientes mejoran la conectividad y facilitan el desarrollo de actividades económicas. Se han de escoger aquellas infraestructuras que no tenemos y deberíamos tener y apostar por ellas.
- **Adopción de tecnologías de la información:**
Sin una buena conexión a las redes, nuestras empresas no podrán competir. Por eso la llegada de la fibra o un sustituto eficiente es tan importante para avanzar.
- **Sostenibilidad ambiental:**
Mejora la calidad de vida de los habitantes porque el talento se ha convertido en el centro de la política para atraer inversiones. Si en nuestra ciudad no hay calidad de vida, la gente no querrá venir.
- **Mercado laboral y talento:**
Las ciudades con un mercado laboral dinámico y capacitado. Si las empresas encuentran en nuestra ciudad los recursos humanos que van a necesitar, será más fácil atraerlas.
- **Sistema financiero:**
Sólido y eficiente para ser más competitivas. Si el acceso al sistema de financiación es fácil, será un buen argumento para las nuevas empresas o las que puedan venir.

- Posicionamiento nacional e internacional:
Pensando en las empresas que no están en la ciudad, si nuestro municipio está en el mapa, está bien posicionado, será más fácil atraer nuevas empresas a instalarse.

Competir, pero ser complementarias

Y, sin embargo, si bien las ciudades compiten, también puede establecer alianzas para cooperar en diferentes ámbitos de las ciudades productivas.

En temas de infraestructuras de movilidad, por ejemplo, para pensar en una ruta de transporte entre dos puntos, la colaboración entre las diferentes ciudades de la ruta puede resultar imprescindible.

En las propuestas hacia el futuro, se propone en el libro un tren de velocidad alta entre Medellín y Bogotá, que son las principales economías de Colombia con el 40% del PIB del país. Algunos podrían pensar que, al ser competidoras, las economías de las dos ciudades no deberían luchar juntas para impulsar el tren y es exactamente lo contrario. Ambas ciudades se van a reforzar con el tren y van a poder crecer de manera complementaria.⁽¹⁹⁴⁾

En el ámbito de la formación, no todas las ciudades pueden tener oferta en todas las disciplinas universitarias; poder cooperar entre ciudades y universidades para completar la oferta del talento, puede ser una decisión inteligente que mejore la capacidad competitiva.

La Unión Europea ha repartido en diferentes ciudades la construcción de los aviones de la empresa Airbus y su complementariedad productiva ha llevado a otras complementariedades para que las partes sumen más que dos. Este trabajo en diferentes ciudades de diferentes países ha permitido generar un sentimiento económico europeo que ayuda a construir la Unión Europea. Se trata también al hacerlo, de que esto no se convierta en un sobre coste, pero eso lo dejamos a los ingenieros de sistemas.

Hay que analizar las ciudades que tenemos alrededor, en lo que sería el área de influencia o nuestra región en el país, para ver cómo somos capaces de generar sinergias, más allá de la sana competencia entre nuestras empresas y entre nuestras ciudades. Esta competencia colaborativa puede tener en las ciudades un actor fundamental para establecer puentes entre competidores.

Políticas públicas para competir

¿Y cómo fomentamos que nuestras ciudades sean más competitivas? ¿Con qué políticas públicas podemos impulsarlas? ¿Qué pueden hacer los diferentes niveles de Gobierno? ¿Hay muchas medidas posibles para hacerlo? Vamos a enunciar algunas de ellas sin profundizar en su contenido:⁽¹⁹⁵⁾

1. Promover la inversión y el emprendimiento.
Aunque no sea estrictamente una competencia municipal, se puede impulsar el desarrollo de las empresas mediante inversión en infraestructuras que faciliten su gestión, mejorando su capital humano, creando modelos que incentiven su desarrollo.
2. Impulso de la conectividad.
Desarrollar infraestructuras de transporte, tecnológicas, servicios públicos, productivas, ambientales o de telecomunicaciones que faciliten las exportaciones o la prestación de servicios, físicos o a través de las redes de telecomunicaciones.
3. Impulso de nuevos sectores estratégicos de la economía, con potencial.
Se trata de seleccionar sectores estratégicos para el desarrollo de la economía local que permitan reforzar el desarrollo de actividades existentes o abrir nuevas oportunidades.
4. Planificación urbanística integral incorporando la dimensión competitiva.
El desarrollo urbanístico de manera integral facilita la instalación de las empresas en nuestro territorio para que puedan competir en las mejores condiciones de suelo y con las medidas de techo que incentiven su desarrollo.
5. Fomentar la colaboración público-privada.
El desarrollo de los mercados y los diferentes sectores económicos puede hacerse de manera conjunta entre el sector público y el sector privado.
6. Invertir en educación y capacitación.
Si hemos dicho que el talento es la base fundamental del desarrollo de las empresas del siglo XXI, es evidente que podemos favorecerle si impulsamos la formación y capacitación de las personas que deben trabajar en dichas empresas.
7. Fomento de la inclusión.
Las políticas de inclusión en las empresas impulsadas por el sector público pueden facilitar la incorporación de colectivos vulnerables a nuestras actividades empresariales.

8. Fomento de la formalización.
En América Latina es fundamental acelerar el proceso de la formalización de las empresas y de sus trabajadores que hoy representan más del 50% de los puestos de trabajo de la región.
9. Lucha contra la fractura digital.
Sin políticas de desarrollo que eviten la fractura digital no se puede garantizar la creación de ciudades productivas inclusivas que, a su vez, aprovechen el capital humano propio y todo su potencial.
10. Impulso de la sostenibilidad y medio ambiente.
Una ciudad productiva que no trabaje por la sostenibilidad y el medio ambiente no será viable en un mundo donde las ciudades que compiten han incorporado esta dimensión urbana de la sostenibilidad como un valor diferencial.
11. Fomentar la innovación y la tecnología.
El impulso de la innovación y la tecnología para facilitar el crecimiento y desarrollo de las empresas es un valor muy positivo que las empresas tienen en cuenta para escoger una ubicación determinada.
12. Diversificar la economía y apoyar la creación de clústeres empresariales.
El impulso del sector público a los clústeres locales para su desarrollo es un elemento fundamental que facilita la confianza del sector privado. El acompañamiento en paralelo a nuevos sectores emergentes genera un equilibrio muy importante para la diversificación productiva.
13. Mejorar la calidad de vida para los trabajadores y las empresas.
El impulso público de la calidad de vida de los trabajadores y las empresas generando mejores espacios para vivir y trabajar e impulsando herramientas que lo faciliten, es muy valorado por el sector privado.
14. Facilitar el acceso al financiamiento y a los incentivos.
El esfuerzo del sector público para generar las condiciones que faciliten el acceso a la financiación de proyectos y un sistema de incentivos locales, constituyen un escenario muy favorable.
15. Acceso a los mercados internacionales.
El apoyo de los actores públicos al acceso a los mercados internacionales para las empresas constituye una respuesta fundamental que está bien valorada por el sector privado.

16. Fomentar la investigación y el desarrollo.
El fomento de la investigación aplicada por parte de las administraciones públicas es un elemento muy positivo para generar confianza del sector privado.
17. Implementar políticas que atraigan y retengan talento.
La estrategia pública para atraer y retener talento resulta un elemento complementario fundamental para que las empresas se sientan apoyadas.
18. Incentivos para la inversión.
Los modelos de incentivos impulsados desde el sector público han resultado fundamentales para el éxito de proyectos como el 22@ de Barcelona, distrito tecnológico de la ciudad o en el caso de Colombia mediante los incentivos del programa de regalías.

14 | EMPRENDEDIENDO DESDE LO PÚBLICO

“El papel emprendedor que puede desempeñar el Estado para promover el desarrollo de las nanotecnologías que proporcionan la base de décadas de crecimiento económico se ha puesto de manifiesto en fechas recientes gracias al desarrollo de la nanotecnología en Estados Unidos. El tipo de inversiones y las decisiones estratégicas del Estado han ido más allá de limitarse a crear la infraestructura apropiada, financiar la investigación básica y establecer reglas y regulaciones. (como en un enfoque simple de fallos del mercado).

Es muy probable que la nanotecnología sea la nueva tecnología de utilidad general, tenga efectos en muchos sectores diferentes y se convierta en la base del crecimiento económico”.

Mariana Mazzucato. “Estado emprendedor”.⁽¹⁹⁶⁾

El estado emprendedor

Mazzucato escribió, en 2019, un libro rompedor que apostaba por el concepto de Estado emprendedor.⁽¹⁹⁷⁾ Trataba de deshacer los mitos que han prevalecido durante muchos años, de que el sector público había de invertir, por obligación, sin esperar nada a cambio. Como si esa función estuviera escrita en sangre en las políticas públicas de los gobiernos y que fuera lo más natural. Así, si repasamos la historia, hay múltiples ejemplos de cómo el Estado invierte y el sector privado recoge los beneficios. La electrificación, la extensión del tren, la construcción de los aeropuertos, las presas para generar energía, o más recientemente la creación y desarrollo de Internet, donde las inversiones públicas son las que generan la red y son las empresas privadas las que sacan el beneficio en su desarrollo.

Para Mazzucato, la innovación que a menudo tiene un apoyo en recursos o incentivos públicos que es casi lo mismo, debería retornar a la sociedad parte de sus beneficios para que sea realmente inclusiva.⁽¹⁹⁸⁾

Hablamos del valor para el accionista de la empresa privada y, sin embargo, nos olvidamos, demasiadas veces, de devolver la inversión pública a los contribuyentes, para que revierta en las políticas inclusivas del Estado social de derecho.

Algunos legitiman esta situación, diciendo que el Estado ya recupera, de manera indirecta, con los impuestos sobre las actividades económicas de las empresas.

Sin embargo, el Estado que se define por tener recursos escasos para redistribuir entre las diferentes prioridades no puede renunciar a obtener un retorno directo de aquellos recursos que se invierten para la innovación y que acostumbran a tener un efecto multiplicador en la creación de valor añadido para las empresas.

La realidad es que la tecnología inteligente que permitió a Apple la creación del iPhone es una inversión pública en redes y múltiples mecanismos de conexión a través de Internet.⁽¹⁹⁹⁾

Cómo devuelve Apple esta ventaja competitiva al gobierno de Estados Unidos, siendo una empresa global diseminada por todo el mundo resulta, como mínimo, difícilmente cuantificable y son reconocidas sus prácticas de optimización global de ingresos y minimización de los impuestos a pagar, especialmente en Estados Unidos.

La definición del Estado emprendedor nos sirve de marco adecuado para pensar en cuál debe ser el rol de las ciudades en el desarrollo de la economía local y cómo se puede articular este desarrollo con la colaboración público-privada. Todos saldremos ganando.

Ciudades emprendedoras

Las ciudades emprendedoras son aquellas que impulsan un ecosistema que fomenta la cultura emprendedora, promueve la creación de empresas, proyectos e ideas de innovación, acompañan sus procesos, aportan valor a su entramado productivo, crean redes de articulación y apoyo institucional, impulsan el capital riesgo, el *networking* y fomentan la colaboración entre los diferentes actores del mundo emprendedor, empresarial e institucional (Gobiernos, universidades, centros de investigación...).

Esta estrategia emprendedora de una ciudad debe vincularse al desarrollo territorial de su entorno para potenciar las ventajas competitivas de esta estrategia y su traslación al urbanismo productivo.

Hay una base de estrategias de políticas públicas que ponen el foco en el desarrollo de las pequeñas empresas para que puedan crecer y desarrollarse, pero también en el fomento de los nuevos emprendedores que tratan de desarrollarse y fortalecerse.

Las palabras se las lleva el viento como las buenas intenciones. Es necesario que el compromiso de fomentar el emprendimiento se traduzca en un programa con acciones concretas que faciliten el espíritu emprendedor y sus nuevas empresas. Sin estas políticas propositivas es muy difícil que se genere un ecosistema adecuado para acelerar dichos procesos de creación.

Hay que definir una agenda local para el desarrollo productivo en la que el fomento del emprendimiento sea una pieza fundamental. Una agenda que diagnostique la realidad que tenemos, las dificultades para crear empresas, la excesiva burocracia para los nuevos proyectos, la existencia de impulsos públicos o privados para desarrollar las nuevas empresas; si la gente tiene las competencias/habilidades para emprender, la financiación, el entorno fiscal adecuado, las ideas o el acceso a los mercados para sus productos...

Una hoja de ruta coherente con las necesidades que la ciudad no resuelve y que ayude a acelerar el nacimiento y desarrollo de nuevos proyectos. Se trata de armar una guía ordenada que facilite el desarrollo y desatasque las dificultades que no permiten nuevos proyectos en la ciudad; las barreras administrativas, ambientales, de servicios, de comunicaciones y telecomunicaciones, logísticas, de acceso a puertos, aeropuertos, trenes o carreteras, para hacer posible la salida de los productos o servicios de los nuevos proyectos, más allá de los mercados locales.

También hay que afrontar las barreras educativas por la falta de formación; la ausencia de modelos educativos que estimulen los proyectos disruptivos y que enseñen el trabajo en equipo para mejorar las habilidades del grupo y acostumbrarlo a desarrollar alianzas y a reconocer los elementos, frenan el desarrollo para poder gestionarlos.

La experiencia de muchos años de fomento del espíritu emprendedor hace pensar que es necesario un trabajo público, pero también privado de coliderazgo de esas nuevas políticas de emprendimiento en el territorio, para hacer posible la optimización de todas las energías existentes y sortear los frenos que, a veces, tienen los calendarios políticos regidos por mandatos limitados y tratar de dar continuidad a los buenos proyectos de desarrollo de la ciudad superando estas limitaciones.

El sector público puede apoyar a los emprendedores de muchas maneras: financieramente con préstamos, con capital riesgo, con subvenciones, con soportes fiscales, con espacios para emprender, incubadoras físicas o virtuales, incentivos económicos y de acceso al sistema bancario.

También pueden incorporar condiciones que fomenten los nuevos emprendimientos en una parte significativa de las compras públicas, aunque a veces los requisitos amedrentan a los nuevos proyectos empresariales. Ha de existir una voluntad para hacerlo.

La colaboración con el sector privado puede facilitar el acceso a nuevas oportunidades, más allá de los recursos públicos limitados y, demasiadas veces, con un número infinito de limitaciones por ser recursos públicos que hacen realmente difícil acceder a ellos.

El trabajo público privado permite acceder a una situación distinta en la que se articulan las ventajas de ambos modelos y posibilita una mayor agilidad en la gestión de los modelos en desarrollo.

Hay ciudades que han hecho del espíritu emprendedor, una prioridad de gobierno, a lo largo de diferentes mandatos políticos. Entre ellas destacamos, Monterrey, Ciudad de México, Medellín, Bogotá, Buenos Aires, Montevideo, Lima, Sao Paulo o Río de Janeiro... en América Latina.⁽²⁰⁰⁾

También podríamos citar otros ejemplos en el resto del mundo como Londres, París, Barcelona, Madrid, Lisboa, New York, San Francisco, Boston, Chicago, Shanghái, Tokio, Shenzhen o Singapur.⁽²⁰¹⁾

La educación y el fomento del espíritu emprendedor es fundamental para llegar a desarrollar el potencial emprendedor y el talento que se encuentra en muchos de nosotros y que a menudo no sabemos ver, tratando de mejorar las habilidades y competencias que pasan desapercibidas por la falta de foco en el espíritu emprendedor.

El fomento del talento emprendedor es una de las mejores inversiones que pueden hacer nuestros sistemas educativos, más allá del espíritu emprendedor de nuestra gente, porque desarrollando las capacidades y habilidades para tener iniciativas sirve para muchos otros frentes de nuestras vidas.

Emprendimiento inclusivo

Se trata de ser conscientes de que, para establecer la igualdad de oportunidades para emprender un proyecto empresarial, es necesario ofrecer las mejores condiciones posibles a colectivos que tienen una formación desigual, un acceso diferente a los recursos económicos y a las habilidades propias del emprendimiento.

Es necesario pensar en ofertas adaptadas a las condiciones de cada uno para poder compensar los déficits que se hayan podido tener en la educación, en el entorno familiar o en el acceso a los recursos necesarios para iniciar cualquier proyecto empresarial.

En la respuesta emprendedora de las ciudades, la inclusión debe ser un eje fundamental para construir nuevas realidades, si se quiere hacer un trabajo que luche contra las desigualdades y que permita que cualquier persona que quiera emprender, encuentre la manera de buscar sus oportunidades de una manera equilibrada.

Para que este trabajo sea eficiente, hay que empezarlo en la escuela, en la educación, en la familia, en las actividades sociales, deportivas o culturales, tratando de generar las condiciones que fomenten el espíritu emprendedor para que desde el principio sea posible mejorar las condiciones de los más vulnerables.

La escuela, la universidad o la formación profesional deben incorporar programas específicos para desarrollar el emprendimiento para que forme parte del currículo de las posibles salidas al mundo profesional el día después. A destacar, los proyectos de la fundación Saldarriaga Concha para el emprendimiento inclusivo de mujeres o de mayores.

Emprendimiento social

El emprendimiento social en las ciudades es una tendencia creciente que busca abordar los desafíos sociales y ambientales a través de soluciones innovadoras y sostenibles.

Se trata de transformar las ciudades con la colaboración de los emprendedores que se encuentran en el ecosistema de economía social y solidaria para afrontar juntos los retos que de otra manera parecerían inabordables.

Para hacerlo se deben superar los retos que se presentan a la hora de gestionar las nuevas propuestas y que pasan por la falta de financiación, el exceso de burocracia, la falta de apoyo institucional, la falta de visibilidad, la falta de colaboración de los otros actores o entornos sociales complejos.

Desde el otro lado, las ciudades pueden apoyar al emprendimiento social de muchas maneras. Destacamos entre ellas, la financiación de sus proyectos y su inclusión en las contrataciones públicas, regulaciones y políticas inclusivas que potencien su crecimiento y su impacto social, darles apoyo institucional para hacerlos visibles y el soporte a través de la creación de redes entre los emprendimientos sociales y el conjunto de la sociedad.

Hay buenos ejemplos de desarrollo del emprendimiento social. Destacamos el caso de Barcelona “som energía”, el del Caribe colombiano a través de RECON que ha impulsado el desarrollo sostenible territorial, el BID. A través de su programa emprendimiento social en América Latina y el Caribe que pretende apoyar al emprendimiento social.⁽²⁰²⁾

Construir oportunidades

Cada municipio o región selecciona algún sector para emprender, en función de los sectores de su economía local o regional, o del potencial que se imaginan que pueden desarrollar.

Sin embargo, hay unas características que les son comunes a todas las propuestas y que acostumbra a ser útiles para impulsar nuevos proyectos de empresas en el territorio:

- **Cultura emprendedora:**
Impulsar la cultura emprendedora promoviendo el espíritu emprendedor.
- **Apoyo institucional:**
Dar apoyo institucional con recursos para los emprendedores.
- **Redes de colaboración:**
Impulso de las redes de colaboración de los emprendedores con universidades, empresas y otras instituciones del ecosistema.
- **Hacerlo fácil:**
Esfuerzo para hacer la simplificación de trámites para la creación de empresas.
- **Financiación:**
Construir una oferta de financiación para los proyectos de startup y crear en su caso posibles líneas de subvenciones que faciliten el inicio de las nuevas actividades.
- **Infraestructuras para emprender:**
Promoción de las infraestructuras físicas o virtuales (conectividad, incubadoras, espacios de trabajo colaborativos, centros de innovación e investigación, laboratorios...) que refuercen el ecosistema para emprender.
- **Mentoring:**
Crear redes de mentores que puedan acompañar los nuevos proyectos.
- **Buenas prácticas:**
Proponer buenas prácticas de otros proyectos de emprendedores para que puedan servir de ejemplo.

- Redes internacionales:
Impulso de las conexiones internacionales y redes globales de emprendimiento que faciliten el intercambio de experiencias o abran nuevas oportunidades a las redes locales fuera del territorio más próximo para hacer procesos de internacionalización y exportación de productos y servicios a nuevos mercados.

El plan de empresa como reto

Es muy importante entender que el desarrollo concreto de un proyecto empresarial forma parte del aprendizaje imprescindible para tener más posibilidades de éxito a través del aprendizaje práctico de la creación de un plan de empresa o cualquier instrumento equivalente que nos permita, de una manera sencilla, ver las limitaciones y oportunidades de las propuestas.

El rol de la administración con vocación productiva requiere que la gente pueda emprender en las mejores condiciones. Sin duda, en la ciudad productiva, haber formado a los futuros emprendedores, dotándolos de las herramientas que les permitan organizar su propio proyecto empresarial requiere un impulso preventivo que les ayude a imaginar los proyectos y plantear su viabilidad antes de que sea demasiado tarde.

Tuve la oportunidad de acompañar desde el sector público, miles de planes de empresa desde la agencia de desarrollo económico de la ciudad, Barcelona Activa.

La mitad de los casos eran desechados en el proceso de construcción de una propuesta de plan de empresa para desarrollar las que debían ser las mejores ideas.

Y es que una buena idea no tiene por qué ser siempre un buen negocio. Estos casos desechados formaban parte del aprendizaje de todas estas nuevas generaciones de emprendedores que se fortalecieron con estos fracasos “*avant la lettre*” sin que quedaran quebrados ellos, sus familias y sus amigos que acompañando su entusiasmo iban a dejar los ahorros de su vida...⁽²⁰³⁾

15 | PROYECTANDO EL FUTURO

“Un proyecto de ciudad demanda de sus ciudadanos compromiso profundo con el largo plazo, pues los grandes propósitos comunes suelen tomar muchos años en su implementación. Objetivos de fondo para lograr sociedades equitativas y más justas, sostenibles y saludables, seguras y pacíficas, competitivas y estables, requieren trabajo colectivo a lo largo de muchos años, no dependen de gestiones públicas rápidas o circunstanciales, por buenas que sean. Difícilmente una sociedad puede superar sus problemas estructurales en plazos breves y atendiendo asuntos coyunturales”.

Jorge Pérez Jaramillo “Medellín. Urbanismo y sociedad”.⁽²⁰⁴⁾

Necesidades a largo plazo

Cuando planteamos las necesidades de una ciudad o de un territorio metropolitano, tenemos la tentación de pensar solo en el presente, sus problemas y qué soluciones le damos. Está justificado, de manera pragmática, por nuestro mandato político que es solo de cuatro años y en el que no podemos repetir porque nos lo prohíben nuestras leyes.

Recuerdo no hace muchos años, conversando con el alcalde de una gran ciudad que iba a organizar unos JJOO y debatíamos sobre el día después. Todas las ciudades olímpicas sabían los riesgos que corrían con la resaca olímpica y la cuestión era cómo gestionarla de la mejor manera. Las ciudades olímpicas viven un sueño mientras hacen los mejores juegos olímpicos de la historia, pero, al día siguiente, los problemas siguen allí y las ilusiones agotadas.⁽²⁰⁵⁾

Sin embargo, dicho alcalde tenía un mandato electoral que expiraba, justo un mes después de los Juegos, y para él, le correspondía al nuevo alcalde gestionar dicha situación.

Mientras el nuevo alcalde trataba de aprender su tarea y construir sus equipos, la situación posolímpica pasó una factura muy elevada en inseguridad, desempleo, falta de objetivos y liderazgo, que agravaron el problema hasta límites desconocidos, generando una fuerte crisis y una falta de ilusión hacia el futuro mientras las instalaciones olímpicas entraban en decadencia.

Ocho años después, volvió el alcalde olímpico y empezó a tratar de reconducir la crisis en la que la ciudad se había sumido después de los JJOO. Supongo que a estas alturas debe pensar que el presente forma parte del futuro y que no se puede gobernar solo en el corto plazo.⁽²⁰⁶⁾

Los mandatos políticos tienen una duración limitada y a menudo demasiado corta y, sin embargo, debemos reflexionar mirando hacia el futuro, más allá de nuestros mandatos políticos, para pensar cómo podemos afrontar los retos que plantea vivir en la incertidumbre, después de la pandemia de la COVID-19, con el reto del cambio climático, la guerra de Ucrania, la guerra en Palestina, la inflación, el desempleo o la crisis económica con la caída del crecimiento en algunos países, tratando de planificar el futuro de la ciudad de nuestros hijos.

La realidad es que las soluciones no van a ser instantáneas, ni van a permitir gestionar todos los problemas al mismo tiempo, porque los recursos humanos y materiales son escasos, desde lo público, y el modelo económico vigente, tiene determinadas reglas que se deben respetar sino queremos generar más incertidumbre en un marco estable de estados sociales de derecho, más o menos imperfectos.

Frente a la necesidad de definir un proyecto de ciudad para el futuro que debemos tratar de desarrollar se requiere definir un proyecto estratégico que permita elaborar una hoja de ruta para avanzar hacia estos objetivos.

Definir una estrategia de ciudad

La estrategia debe ir vinculada a las personas y a su bienestar. Las personas son el centro de las nuevas políticas urbanas y el motivo que ha de inspirar la gestión de las ciudades.

Los proyectos globales para construir la ciudad del bienestar que resuelva los problemas y retos de las personas requieren una mirada holística global de todos los

componentes de la vida cotidiana de las personas en las ciudades para dar respuesta a sus expectativas y sueños.

Este libro pretende dar respuesta a una de las dimensiones fundamentales de las ciudades para vivir y trabajar. Para ello se ha puesto el foco en la ciudad para trabajar.

En lo que hemos venido en llamar la ciudad productiva pues la mayor parte de ensayos sobre las ciudades se refieren al urbanismo, las personas y a su bienestar sin tener casi en cuenta las necesidades productivas para construir una ciudad más equilibrada y con igualdad de oportunidades.

Al fin y al cabo, si las personas no tienen resueltas sus necesidades económicas, será muy difícil tener un estado de bienestar.

Es en ese marco que se debe articular una estrategia productiva a corto, medio y largo plazo, donde se puedan plantear objetivos y resultados que mejoren las condiciones productivas de las personas y permita mejorar la competitividad frente a otros territorios.

Las ciudades se planifican a largo plazo y se actualizan, cada cuatro años, para seguir avanzando. El éxito de determinadas ciudades tiene que ver con la construcción de esta planificación estratégica y su revisión constante, a lo largo del tiempo, permite corregir y actualizar sus prioridades.

Y si los mandatos políticos acostumbran a tener una duración de cuatro años, pero las ciudades se desarrollan en periodos más largos de 10, 20 o 30 años, tenemos un problema.

Si no reconocemos las limitaciones de nuestros modelos políticos de relevos constantes de nuestros gobernantes no podemos afrontar los retos de la ciudad productiva con éxito.

Para ello es necesario un trabajo de todos, de los gobiernos, pero también de la oposición, de los sindicatos, pero también de los empresarios, del conjunto de las fuerzas sociales, de los jóvenes, de las mujeres, de los adultos mayores, de todos y cada uno de los miembros de la sociedad que debe participar en la definición de su futuro.

Definir cuáles son los retos de la ciudadanía

Debemos preguntar a los ciudadanos cuáles son sus preocupaciones, sus sueños y sus necesidades, en el corto, medio y largo plazo si nos referimos a la vocación productiva de nuestras ciudades.

Dónde les gustaría apostar y trabajar. Cómo se imaginan el futuro y cuáles son las mejores condiciones productivas para hacerlo posible. Esta definición de las necesidades no es unidireccional y requiere una lectura complementaria de la realidad de los diferentes componentes de la sociedad y la economía para poder avanzar en la definición de los retos que tenemos delante.

La definición de las necesidades de nuestras ciudades en relación con la salud, la educación, la movilidad, la seguridad, la vivienda, las necesidades sociales, la tecnología o la conectividad, abren un sinfín de oportunidades para la ciudad productiva.

En la preparación de las respuestas, hemos de trabajar pensando cómo estas necesidades se pueden resolver mediante el impulso de la ciudad productiva, en sentido amplio, donde también incorporamos la educación.

Se trata de que una vez definidas las necesidades, se puedan construir respuestas a través de la colaboración del sector público y el sector privado que permitan involucrar al sector productivo y la mejora en las soluciones a los nuevos problemas.

Definir un marco de prioridades a corto, medio y largo plazo

Las ciudades en que han mejorado, de una manera significativa, el ecosistema productivo y su entorno económico, normalmente van asociadas al desarrollo de planes estratégicos de medio y largo plazo, a la construcción de consensos entre los diferentes actores y al esfuerzo de concertación entre todos sus miembros para acabar definiendo un plan de prioridades dónde establecer el foco y los recursos escasos de los que disponemos en los próximos 12 años.⁽²⁰⁷⁾

Para hacerlo posible, necesitamos establecer un mapa de los actores y, específicamente, de los actores productivos de la ciudad que se pueden involucrar en las soluciones que se necesitan.

Necesitamos saber quién puede ayudarnos a desarrollar la ciudad; quién va a estar dispuesto a impulsar la transformación del tejido productivo y como lo vamos a articular. Toca construir el mapa de aliados y detractores dentro y fuera de la ciudad.

Todos queremos tener éxito. Tener los mejores proyectos productivos que den valor añadido a nuestra ciudad y la pongan en el mapa de las inversiones.

Alianza público-privada productiva

Este proceso de saber involucrar los diferentes actores concernidos debe permitirnos construir alianzas público-privadas que, una vez hayamos definido las necesi-

dades productivas de nuestras ciudades, ayuden a buscar la articulación de todos los actores públicos y privados que permitan desarrollar dicho plan.

Los planes estratégicos que mejor han funcionado han sido aquellos que han sabido generar las mejores alianzas y mantenerlas en el tiempo.

El desarrollo de los nuevos planes estratégicos productivos se debe hacer con liderazgo público, legitimado por la decisión de la mayoría, que ha puesto a nuestros alcaldes y gobernadores, pero también con el apoyo de los líderes privados que deben acompañar dicho proyecto. Son ellos los que deben buscar el interés general de las decisiones que se tomen y garantizar la construcción de un modelo sostenible, equilibrado e inclusivo.

Plan de incentivos vinculados

Para desarrollar el plan estratégico deberemos medir muy bien cuáles son las herramientas con las que contamos para hacer posible la transformación que hemos aprobado entre todos. Tener buenas ideas no es suficiente; hay que ejecutarlas.

Y para ello hemos de encontrar la manera que nos permita realizar nuestros sueños. Si dejamos que las cosas pasen a lo mejor sí que sucede, pero el problema es si llegan demasiado tarde, cuando las soluciones dejan de serlo y los problemas son otros.

Por ello hay que diseñar modelos de incentivos que aceleren la transformación productiva que hemos pensado para que nos permitan avanzar en nuestros objetivos.

Hay que pensar cuáles son los incentivos que las ciudades tienen más cerca y se encuentran en sus manos y claro está, los primeros pueden ser urbanísticos: la gestión del suelo y la generación de incentivos para desarrollar los proyectos.

También la gestión de los impuestos locales o su descuento, pueden echar una mano en este ejercicio de influir en el desarrollo de la ciudad que proponen los planes estratégicos.

Rol de las administraciones

¿A qué administración le corresponde llevar la iniciativa? Es evidente que no es a una sola, sino que requiere el concierto de todas las administraciones competentes en cada una de las materias objeto del plan estratégico. Sin ello, no será posible terminar con éxito el encargo que nos ha sido encomendado.

Un plan estratégico plantea un conjunto de retos para la ciudad, que van más allá del mandato político de sus autoridades y que exigen una concertación entre el gobierno, la oposición y la sociedad; van más allá de su ámbito territorial porque muchos problemas tienen soluciones a nivel regional o nacional; y van más allá de una sola administración porque las competencias sobre los grandes problemas de los territorios están compartidas entre diferentes administraciones.

Sin una respuesta conjunta esto no hay quien lo arregle. Esto requiere humildad y liderazgo, capacidad de escuchar y, sobre todo, voluntad de construir con todos y para todos.

Las ciudades que han puesto a trabajar juntos el gobierno y la oposición para proponer el modelo de la ciudad del futuro tienen mejores resultados que las que solo se dedican a la confrontación permanente.

Barcelona 92 o la Expo de Sevilla del mismo año, hubieran sido un fracaso sino se hubiese dado el trabajo conjunto entre los diferentes actores del sector público y la colaboración con el sector privado.

16 | PLANIFICANDO EL URBANISMO PRODUCTIVO

"Asegurarse que hay suficientes puestos de trabajo en la ciudad es una preocupación primordial para las autoridades locales. Las ciudades compiten para atraer inversión que genere actividad económica. El planeamiento coordina la ubicación y distribución de la actividad económica en el territorio, y facilita la recuperación de plusvalías de las inversiones públicas y la transformación de zonas rurales en terrenos urbanos de forma responsable".

Planeamiento Urbano para Autoridades locales. Unhabitat. ⁽²⁰⁸⁾

Pensar en la ciudad productiva nos obliga a pensar en la transformación urbana y la planificación urbanística. Algunos piensan que la actividad económica va por su lado. Que no tiene nada que ver con la planificación urbanística y se equivocan. Esta reflexión tiene un largo recorrido. Y cada vez más, la relación entre urbanismo y economía está más clara en la definición de las ciudades para vivir y trabajar, donde las ciudades que no se plantean su dimensión productiva, corren el riesgo de entrar en decadencia o desaparecer.

La ciudad del urbanismo positivo de Jane Jacobs.

La divulgadora científica y urbanista Jane Jacobs, que escribió hace 60 años su reconocido libro "La muerte y vida de las grandes ciudades" propuso una suerte de modelo urbanístico que vino a llamar "urbanismo positivo", que establecía cuatro condiciones necesarias a las que hoy aún nos hemos de referir por su intuición que tenía en cuenta la ciudad productiva que había de triunfar en nuestro tiempo, cincuenta años más tarde.⁽²⁰⁹⁾

- a. Los distritos han de cumplir más de una función primaria para garantizar movimientos de personas a diferentes horas del día entrando y saliendo, y utilizando los servicios en horarios diferentes. Añadiría personas que viven, pero también personas que trabajan y que se mezclan en dicho territorio, de manera natural.

La antítesis de lo que explica era el distrito de Manhattan, donde los cientos de miles de personas que trabajaban desaparecían al atardecer sin ser substituidos por personas residentes en la misma proporción, aunque este escenario se ha ido corrigiendo con los años.

- b. La mayoría de las manzanas (cuadras) han de ser pequeñas para que las ocasiones de doblar esquinas puedan ser frecuentes. Eso permite acceder a los comercios y servicios que deseas sin andar, de manera interminable, entre grandes avenidas que no prestan todos los servicios que necesitamos.
- c. El distrito ha de albergar edificios de distintas épocas y condiciones, incluyendo casas antiguas, con rendimientos económicos diversos, en una trama compacta. Esto permite la mezcla de usos y la pluralidad de tejidos asociativos o de servicios.
- d. Ha de concentrar una masa de población residente, suficientemente densa, para justificar la concentración de servicios y ofertas.

Con este marco conceptual, la propia Jane Jacobs desarrolló propuestas de políticas públicas muy interesantes:

Por un lado, la zonificación para la diversidad de los usos en el territorio mediante un marco urbanístico inteligente que incentive el uso plural del suelo y de las actividades generadas para evitar la duplicación de usos más rentables en un mismo espacio, anticipando los modelos actuales de ciudades con usos mixtos como la mejor solución de ciudad compacta.

Por el otro, la contención pública que se traduce en un uso racional del suelo y los recursos públicos para generar equilibrios de usos y singularidad con los equipamientos públicos.⁽²¹⁰⁾

Jane Jacobs propuso, de manera complementaria, el modelo llamado del desvío competitivo. Se trataba de reproducir áreas urbanas diversificadas en diferentes lugares de la ciudad, con el objetivo de que la demanda de espacios urbanos y animados encontrase diferentes opciones para poder disfrutarlo, bajando el nivel

de estrés del éxito en cada uno de ellos, para evitar que se generaran desequilibrios y gentrificasen la población que estaba en ellos al principio.⁽²¹¹⁾ No se puede tener una mejor intuición de lo que había de pasar después con el éxito de muchas de nuestras ciudades actuales y de los problemas que ello genera para las personas más vulnerables.

Sin duda, una propuesta inteligente que buscaba reequilibrar las ciudades y generar diferentes nuevas centralidades que muchos años más tarde Barcelona iba a impulsar creando otros centros económicos, más allá del distrito central de la ciudad. Se les llamó áreas de nueva centralidad y fueron un éxito para descentralizar la actividad productiva en el territorio, primero de la ciudad administrativa y, después, del área metropolitana.⁽²¹²⁾

Y la propia Jane Jacobs remataba: “Urbanizar para la vitalidad debe estimular y catalizar la mayor gama y cantidad posible de diversidad entre los usos y entre las personas a lo largo de cada uno de los distritos de una gran ciudad; esta es la base subyacente de la fuerza económica, la vitalidad social y el magnetismo de una ciudad”.⁽²¹³⁾

Urbanismo para las ciudades productivas

Otros urbanistas y expertos han vuelto sobre el rol de la urbanización integral de las ciudades para vivir y trabajar bebiendo de la inspiración de Jacobs. Profundizando en esa idea de construir la ciudad equilibrada, Richard Florida hace un paso más y nos sugiere el modelo ideal donde las personas queremos vivir en un entorno en el que podamos trabajar y ser felices.

La calidad de vida se mide por la felicidad que tenemos a nuestro entorno y hay tres características fundamentales que la pueden generar:

- La belleza física del entorno y su conservación, parques y espacios abiertos, el respeto a los edificios históricos y la estética de las propias comunidades.
- La facilidad con la que las personas pueden reunirse y conectarse a redes sociales.
- La apertura a la diversidad y su aceptabilidad con el nivel de tolerancia de todos.

Y Florida reflexiona en su libro “Las ciudades creativas”, para destacar la existencia de unos beneficios económicos a la hora de escoger una ciudad para vivir que tienen

que ver con las opciones para el ingreso del mercado laboral, las mejores perspectivas profesionales, las oportunidades de inversión y la revalorización inmobiliaria.⁽²¹⁴⁾

Para él, el talento creativo, escoge la ciudad donde vivir y no al revés. Para él, esta decisión tiene que ver con nuestra manera de ver la vida y que nos haga felices porque podemos alcanzar nuestros objetivos.

La tecnología ha eliminado muchas barreras de la ubicación geográfica que antes limitaban la presencia de las ciudades en muchos lugares y como recordaba Thomas Friedman en su libro “El mundo es plano” la interactividad y el acceso a internet permiten innovar desde cualquier lugar.⁽²¹⁵⁾

Esta idea se ha debatido mucho y la realidad es que el mapa del planeta sigue concentrando la actividad productiva en las grandes ciudades donde el encuentro de todos los componentes de la vida productiva, aceleran su potencial y crecimiento.

La innovación tiene un mayor potencial en las ciudades donde se concentra el talento, la innovación y la creatividad porque las ideas fluyen con mayor facilidad en esos entornos.

Por eso es importante la planificación urbana y juega un papel crucial en la solución de los problemas de las ciudades productivas. El urbanismo permite anticipar la gestión de buena parte de los problemas que se desarrollan en una ciudad o en su caso reinventar las soluciones de realidades que han quedado obsoletas.

En la distinción entre ciudades para vivir y ciudades para trabajar, a menudo se encuentran contradicciones porque la realidad ha segregado partes de la ciudad que han puesto el foco en la actividad productiva y sin embargo, con el paso del tiempo, las cosas han cambiado.

Todos tenemos en la mente ciudades o partes de ciudades que fueron muy prósperas en el pasado, pero que hoy se encuentran en un estado decadente y deplorable. Donde antaño existía una realidad dinámica y diversa, que generaba valor económico y social; hoy encontramos edificios cerrados y calles vacías, situaciones de marginalidad y olvido.

Nuevos usos de los viejos espacios urbanos

A veces, los centros históricos han sido restaurados y puestos al día, formando parte de la atracción turística de nuestras ciudades. Las viejas iglesias, conventos o las casas señoriales recuperadas, se convierten en un atractivo turístico, donde la

restauración, el comercio o la cultura, han conseguido incorporarlos para el nuevo relato de ciudad.

En otras ocasiones, los centros históricos son una asignatura pendiente del desarrollo urbano de nuestras ciudades: viejos centros urbanos con edificios casi abandonados y servicios precarios donde vive la gente humilde y donde la inseguridad forma parte de la vida cotidiana.

También encontramos áreas industriales que han quedado olvidadas y que se resisten a su transformación por falta de liderazgo o un proyecto a largo plazo para reinventarlos. Y la cuestión es cómo se puede revertir esta situación de abandono y marginación y devolver a las ciudades una nueva realidad productiva pensada para los nuevos tiempos.

Hay experiencias sugerentes de buenas prácticas que han permitido hacer esta transformación, generando las herramientas adecuadas y estableciendo proyectos, a medio y largo plazo, con liderazgos claros y la colaboración pública privada:

- Establecer un marco urbanístico que impulse estos proyectos con la modificación de las normas urbanísticas mediante un proyecto integral e inclusivo, generando incentivos en la planeación que hagan atractivo el nuevo proceso de cambio.⁽²¹⁶⁾
- Establecer un modelo de incentivos económicos o fiscales ajustando los impuestos, o generando ayudas económicas o de formación para los nuevos proyectos que decidan instalarse en ese espacio.
- Establecer un ecosistema sostenible y socialmente equilibrado para facilitar la ecuación de vivir y trabajar en dicha área con calidad de vida, de manera que permita acceder a actividades culturales o de ocio, y que genere los servicios que sean necesarios para las nuevas actividades.

Políticas públicas como estas, permiten reinventar los viejos distritos industriales urbanos y transformarlos para una nueva dimensión productiva, en espacios de innovación, distritos de ciencia o tecnología, o distritos creativos, mucho más sostenible con la creación de riqueza y valor añadido; permite transformar los viejos puertos urbanos abandonados frente al mar o en los ríos en nuevas áreas productivas; permite recuperar centros históricos en proceso de degradación y marginación en nuevas áreas productivas y de vivienda; permite recuperar edificios administrativos obsoletos en nuevos espacios de trabajo colaborativo y mezclando en todos ellos los usos mixtos como la vivienda que, a su vez, les van a dar vida las 24 horas del día.⁽²¹⁷⁾

Planificación urbanística integral para las ciudades productivas

Así hablar de la ciudad productiva es pensar, al mismo tiempo, en como la podemos articular mediante la planificación urbana para que el urbanismo no sea un limitador, sino al revés, un acelerador- tractor del cambio que va a permitir hacer posible el camino que hemos emprendido hacia la ciudad productiva.

Por ello, cuando definamos la propuesta estratégica de la ciudad productiva, hemos de poner a dialogar la ciudad productiva con la planificación urbana de la vivienda, de los equipamientos y de los espacios verdes, para poder aprovechar todas las herramientas del lápiz rojo (así me gusta llamar a los planificadores de manera coloquial) y ponerlas al servicio de la estrategia que proponemos.⁽²¹⁸⁾

La planificación urbanística integral e inteligente, permite así, que el sistema de incentivos urbanísticos puede conducir- orientar el cambio y acelerar la toma de decisiones del sector privado de la propia ciudad, pero también de otros territorios, incluso de fuera del país, para que venga a apostarle a nuestro desarrollo económico en beneficio de la creación de empleo y valor añadido.

Hemos hablado del urbanismo para las ciudades productivas, pero deberíamos también reconocer la necesidad de incentivar las condiciones del entorno que faciliten una arquitectura pensada para las ciudades para trabajar.

Hemos invertido muchos recursos para diseñar, de la mejor manera posible, las casas para vivir, pero hemos dedicado menos recursos para pensar y estructurar la arquitectura de los espacios para trabajar.

Ya sé que me dirán que hay todo un mundo profesional dedicado a conceptualizar los espacios de trabajo, las oficinas, para nuestras empresas.

Sin embargo, no existe una reflexión profunda de cómo alineamos esos espacios de arquitectura productiva con los ecosistemas de su entorno para que se encuentren las personas que han de producir y les permitan innovar por las sinergias de estos espacios urbanos donde nuestras oportunidades se puedan desarrollar mejor

Qué facilita el urbanismo

El urbanismo permite afrontar estas situaciones antes y después de que se conviertan en un problema para la ciudad productiva. Permite planificar e impulsar la transformación de la ciudad productiva en un conjunto de herramientas que se complementan entre ellas y hacen posible el proceso de transformación integral que

requiere la realidad urbana que ha perdido la vigencia de su modelo por el envejecimiento de la población, la caducidad de sus industrias o de las viviendas que requieren una rehabilitación con el paso del tiempo mediante:

- **El ordenamiento del territorio:**
La planificación urbana permite un ordenamiento adecuado del territorio, definiendo zonas residenciales, comerciales, industriales y de servicios. Esto ayuda a evitar la dispersión urbana y promueve un desarrollo equilibrado.
- **La mejora de la movilidad:**
La planificación urbana puede mejorar la movilidad al diseñar sistemas de transporte eficientes, promover el uso de transporte público, fomentar la movilidad activa (caminar y andar en bicicleta) y reducir la dependencia del automóvil.
- **La preservación del medio ambiente:**
La planificación urbana puede contribuir a la apariencia del medio ambiente al promover el desarrollo sostenible, la protección de áreas naturales, la gestión adecuada de los recursos naturales y la reducción de la huella ecológica de la ciudad.
- **La promoción de la equidad y la inclusión social:**
La planificación urbana puede promover la equidad y la inclusión social al garantizar el acceso equitativo a servicios básicos, vivienda asequible, espacios públicos de calidad y oportunidades de empleo.
- **La resiliencia ante desastres:**
La planificación urbana puede contribuir a la resiliencia de las ciudades ante desastres naturales y eventos extremos al considerar medidas de mitigación y adaptación en el diseño de la infraestructura y el uso del suelo.
- **La promoción de la calidad de vida:**
La planificación urbana puede mejorar la calidad de vida de los habitantes al promover la creación de espacios públicos, áreas verdes, equipamientos comunitarios y servicios de calidad.

Urbanismo para el cambio productivo

Si nos centramos en el ámbito productivo, ¿Pueden la planificación y el diseño urbanos impactar en la productividad en las ciudades? La respuesta es positiva. Pongamos algunos ejemplos:

- **Promoción del crecimiento económico:**
Las ciudades bien planificadas pueden promover el crecimiento económico mediante la creación de políticas y programas que mejoren la calidad de vida de quienes viven en áreas urbanas. Esto puede generar más oportunidades de trabajo y costos de vida más bajos, lo que contribuye a una mayor productividad.
- **Mejora de la competitividad:**
La planificación urbana puede mejorar la competitividad de una ciudad al transformar las ciudades en centros urbanos florecientes que faciliten éxito en el crecimiento de empresas e industrias para crear empleos, aumentar la productividad y los ingresos. Esto se puede lograr a través de acciones políticas y reformas que ayuden a atraer, retener y expandir el sector privado.
- **Mejorar la accesibilidad:**
La planificación urbana puede mejorar la accesibilidad a los lugares de trabajo, los mercados y otros usos productivos. Esto puede ayudar a reducir los tiempos de viaje y aumentar la productividad.

Y crear un entorno de trabajo propicio, permite generar mejoras en la productividad de las empresas e impulsa entornos urbanos que faciliten el intercambio creativo como por ejemplo es el caso del distrito tecnológico 22@ de Barcelona, donde confluyen miles de creadores, tecnólogos, estudiantes y las empresas encuentran el entorno adecuado para atraer talento y poner en marcha nuevos proyectos.

La nueva carta de Leipzig

El documento político clave de la Unión Europea para el desarrollo urbano sostenible, la Nueva Carta de Leipzig, 2021, aboga precisamente por este tipo de ciudad: la ciudad productiva. Su objetivo es permitir y promover nuevas formas de desarrollo de uso mixto, que vayan más allá, por ejemplo, de añadir una tienda minorista al pie de un bloque de pisos.⁽²¹⁹⁾

Una característica clave de la Nueva Carta de Leipzig es que promueve la idea de la política urbana para el bien común. Hace hincapié en “el poder transformador de las ciudades” para responder a los desafíos actuales que enfrentan las ciudades en cada una de sus dimensiones sociales, ambientales y económicas.

Así pues, la NLC destaca tres variantes de la ciudad transformadora que pueden aprovecharse en Europa para mejorar la calidad de vida de las personas:

- (Social) La Ciudad Justa:
Proporcionando igualdad de oportunidades y justicia ambiental para todos, sin importar el género, el estatus socioeconómico, la edad y el origen -sin dejar a nadie atrás.
- (Ambiental) La Ciudad Verde:
Contribuyendo a la lucha contra el calentamiento global y a una alta calidad ambiental para el aire, el agua, el suelo y el uso de la tierra, así como el acceso a espacios verdes y recreativos.
- (Económica) La Ciudad Productiva
Que permite garantizar los puestos de trabajo y, al mismo tiempo, proporcionar una base financiera sólida para el desarrollo urbano sostenible mediante economías locales diversificadas y entornos favorables a la innovación.

La estrategia urbanística vinculada al desarrollo de ciudades más productivas tiene buenos ejemplos en la realidad global, en diferentes países y continentes.

Ese es el caso de Curitiba en Brasil, que ha hecho del diseño y la planificación urbana una bandera para mejorar la planificación del uso del suelo y un sistema de transporte público integral que ha permitido reducir la congestión y mejorar la productividad.⁽²²⁰⁾

Es también reconocido el caso de Singapur, donde en un espacio reducido, la planificación intermodal de la ciudad y el transporte público apostando por las zonas verdes y la calidad la han puesto como ejemplo de alta productividad.⁽²²¹⁾

En Europa, el caso de Copenhague ha permitido mediante un diseño de la planificación urbana sostenible y de transporte público y de las bicicletas, atraer actividades productivas por su calidad de vida.⁽²²²⁾

En Asia, el ejemplo de Seúl también es muy relevante con su esfuerzo urbanístico de crear espacios públicos, revitalizando barrios, impulsar el transporte público y promoviendo centros de innovación para las empresas.⁽²²³⁾

Este también es el caso de Barcelona, con el distrito tecnológico 22@, en el que la ciudad apostó por reinventar el viejo distrito productivo de la ciudad a través de la planificación urbanística de un distrito mixto mediante un modelo de incentivos que ha resultado muy eficiente, incrementando las zonas verdes, las energías alternativas, el transporte público y las infraestructuras de los servicios públicos con una visión integral para hacer una ciudad para vivir y trabajar.⁽²²⁴⁾

El lado oscuro del cambio productivo

Sin embargo, no siempre es tan fácil desarrollar los modelos de ciudades productivas de esta nueva generación que emergen en muchas partes del mundo. En el lado oscuro de los modelos de desarrollo productivo sostenible de las ciudades modernas se encuentran algunos elementos que actúan de contrapeso y, a veces, detienen el cambio urbano en muchas ciudades.

Hablamos de la resistencia al cambio, producto de intereses particulares, que tienen un beneficio en la ineficiencia de las ciudades por ser propietarios de suelo, transportes o actividades que se verán perjudicadas con los nuevos modelos de ciudad.

El miedo a lo desconocido, a poder controlar las claves de la transformación que se viene encima, también actúa de freno en el desarrollo urbano. La falta de comprensión o de conocimiento de los elementos que incorpora la transformación urbanística o una mala redacción jurídica o mala praxis de los modelos que se quieren implementar y que pueden producir disfunciones no deseadas, pero que sirven a algunos para ir contra los cambios.

No podemos olvidar los intereses políticos cortoplacistas que incorporan una dosis de romper con los cambios de nuestros antecesores, por aquello de que nosotros lo haremos mejor y, muchas veces, hacen perder las oportunidades que se generan por la gestión a medio y largo plazo.

La realidad colombiana de mandatos de cuatro años irrepetibles tiene como consecuencia las pocas visiones a largo plazo de los proyectos de nuestras ciudades que se acostumbran a realizar.

En el mejor de los casos, hay esfuerzos valiosos planificando a largo plazo, pero sin una estrategia concertada con la oposición, se hace muy difícil que estas políticas puedan trascender más de un mandato político.⁽²²⁵⁾

Y la realidad es que casi nunca las ciudades se pudieron transformar en cuatro años y, la gobernanza inteligente, debe aprovechar la planificación a medio y largo plazo, sobre todo, si ha venido acompañada de un proceso de participación ciudadana bien desarrollado.

Urbanismo en clave de futuro productivo sostenible

Las ciudades tienen delante un enorme reto, para ser capaces de liderar el proceso de cambio que representan las nuevas necesidades que se vienen con la realidad del cambio climático y los avances en el entorno de la inteligencia artificial.

La barrera del cambio climático es hoy una de las oportunidades más grandes en el proceso de transformación productiva de nuestras ciudades.

Nunca como ahora, las ciudades donde vive la mayoría de la gente y que fabrican la mayor parte de la contaminación del planeta, han tenido la oportunidad de liderar el proceso de reversión de esta situación que cada día nos genera mayor ansiedad porque no hacemos nada.

No dejemos que los discursos nieguen la posibilidad de que la intersección entre tecnología, talento y liderazgo del proceso de transformación, permitan a nuestras ciudades que se pongan en marcha para revertir los frenos que impiden modernizar nuestro tejido productivo local y, alinear su proceso de cambio e innovación, a las necesidades de nuestros ciudadanos para que puedan vivir mejor, sin la necesidad de irse de nuestras ciudades, de nuestros entornos.

Ha llegado la hora de que todos, más allá de si estamos en el gobierno o la oposición, si tenemos una ideología u otra, mientras tengamos claro que queremos que nuestra ciudad tenga futuro, seamos capaces de dejar a un lado nuestras diferencias y construyamos una hoja de ruta del corto, del medio y del largo plazo, y nos pongamos en movimiento.

Y, por cierto, no es necesario que lo inventemos solos. Se trata de construir alianzas entre el sector público y el sector privado, entre los ciudadanos, entre las ciudades, entre las regiones y entre los países, porque nunca como ahora hay que enfrentar una realidad incómoda que afecta a todo el planeta.

El COVID nos enseñó muchas lecciones, pero la más importante, es que nos devolvió la condición de ciudadanos del planeta. Nadie podía resolver solo la crisis sanitaria más importante de los últimos cien años y los millones de vidas que se perdieron, son el testigo de esta realidad incómoda.⁽²²⁶⁾

La ciudad productiva que viene, solo puede ser sostenible o no será. Solo se puede plantear como una gran oportunidad de transformación alineada contra el cambio climático, donde el urbanismo puede sumar herramientas fundamentales para cambiar nuestro entorno urbano y situarlo en esta nueva dimensión productiva, verde y sostenible, para que sea posible vivir y trabajar en nuestras ciudades y lo podamos hacer con una felicidad dinámica y solidaria donde todos aportemos.

17 | ENFOCANDO CON MISIONES URBANAS

“Significa diseñar políticas que catalicen la inversión, la innovación y la colaboración entre una gran variedad de agentes económicos, involucrando tanto a las empresas como a los ciudadanos”.

Marianna Mazzucato. *“Misión economía”*.⁽²²⁷⁾

De la carrera especial a las misiones urbanas

Los enormes retos de nuestro tiempo exigen nuevas maneras de enfocar las soluciones a nuestros problemas, si queremos tener éxito. Ya no podemos pensar que con un poco más de esfuerzo, y haciendo mejor lo de siempre, saldremos adelante y salvaremos el planeta. Ya no es posible.

Tenemos demasiadas señales, todos los días, de que esto no va de hacer lo de siempre. De gestionar como lo hemos hecho toda la vida y los problemas desaparecerán. Ya no.

La doctora Mazzucato, describe en su libro “Misión economía”,⁽²²⁸⁾ el sueño del hombre para ir a la Luna y cómo esto fue posible por lo que ella viene en llamar el trabajo colaborativo público privado hecho de manera diferente y la aceptación de riesgos y presupuestos muy elevados para llegar más allá de lejos.

La propuesta para las ciudades productivas es tratar de asumir esta metodología para poder desarrollar ciudades productivas del siglo XXI.

Se trata de que las ciudades se conviertan en el contenedor de la nueva realidad productiva que no contamina, casi no hace ruido y permite generar empleo intensivo y sostenible.

¿Cómo propone hacerlo? Se trata de establecer una serie de estrategias y enfocarla a las ciudades productivas para trabajar con el modelo de misiones. Ahí va su propuesta de criterios.

Su primera propuesta es sentar el principio de que “el valor se crea colectivamente”.⁽²²⁹⁾ Todos somos parte del proyecto que ha de permitir desarrollar un mayor valor en nuestras empresas, en nuestros servicios o en nuestros productos, para poder impulsar una mejora en nuestras ciudades.

La segunda propuesta es “la oportunidad de conformar los mercados para hacer posible los nuevos escenarios mediante la reflexión de qué le conviene a nuestro entorno y de cómo alineamos las necesidades y el interés general a las actividades empresariales de manera que la actividad productiva responda a la demanda integral de nuestras necesidades y no solo a las actividades más rentables a corto plazo”. Se trata de tener una lectura holística de la realidad y pensar más allá de lejos.⁽²³⁰⁾

El tercer principio es entender que “las organizaciones tanto públicas como privadas se puedan adaptar a las capacidades dinámicas que se requieran de ellas. Es necesario un sector público que arriesgue y, no solo corrija, y un sector privado que sepa leer a medio y largo plazo, y que sea capaz de aprender en los procesos que desarrollan en el camino de la innovación.

Para ello es necesario el impulso del liderazgo y el compromiso, la coordinación de los factores que intervienen, la mejora de la administración en los procesos que se desarrollan, la asunción de riesgos y experimentación mejorando las capacidades y experiencia sabiendo que nos podemos equivocar y que debemos tener más paciencia y, finalmente, la evaluación dinámica que permite que las misiones evalúen lo que se había previsto al principio pero también las nuevas derivadas productos de los procesos complejos”.⁽²³¹⁾

El cuarto criterio es que “las misiones son los presupuestos basados en resultados, pero pensados a largo plazo”. Los resultados de las misiones acostumbra a llegar a largo plazo, y eso es lo que da sentido a esta manera de trabajar que piensa en el largo plazo.

El quinto criterio se refiere a “compartir riesgos y recompensas porque muy a menudo dejamos que las recompensas las reciba el sector privado y los riesgos los

asuma el sector público”. Se trata de poner condiciones para socializar la inversión entre los actores que van a asumir los riesgos, también el sector público.

El sexto criterio se refiere a “las asociaciones que permiten revertir valor a las partes interesadas y que se comprometen en el proyecto. Si ponemos recursos públicos deben ir a las empresas que pagan sus impuestos, que participan de las políticas de la lucha contra el cambio climático o que tienen en cuenta la creación de empleo y su conservación hacia el futuro”.⁽²³²⁾

Los datos comunes también forman parte de esta simbiosis que, gestionada por las grandes compañías privadas y la creación de los algoritmos correspondientes, ha permitido aprovechar estos mecanismos para cobrar enormes cifras en publicidad a costa de los usuarios que son redireccionados no a los datos comunes sino a una versión interesada de los datos comunes. En ese proceso llevan ventaja Google, Amazon, Facebook...

El último criterio a tener en cuenta para la definición y gestión de las misiones es “la participación en sistemas abiertos para gestionar conjuntamente nuestro futuro”.⁽²³³⁾ Si la gente participa activamente en la construcción de las soluciones y propuestas de misiones, se sentirán involucrados en su futuro y aportarán soluciones desde dentro que pueden ser muy útiles.

Ejemplos en América de modelos por misiones

En América Latina, diferentes gobiernos han decidido apostar por la metodología de misiones de la doctora Mazzucato: el gobierno de Argentina, en,⁽²³⁴⁾ el gobierno de Chile en⁽²³⁵⁾, el propio Gobierno de Colombia en,⁽²³⁶⁾ y, últimamente el gobierno de Brasil⁽²³⁷⁾ que ha aprobado un modelo de política económica e industrial basado en las misiones de Mazzucato.

El modelo de Brasil aprobado el pasado mes de julio de 2023, propone seis misiones básicas para el país: (art 4 de la ley)

- Cadenas agroindustriales sostenibles digitales para asegurar la alimentación, la nutrición y el aporte de energía.
- El mundo económico de la salud resiliente para reducir las vulnerabilidades de las SUS y ampliar el acceso a la salud.
- Infraestructuras, saneamiento, vivienda y movilidad sostenibles para la integración productiva y el bienestar en las ciudades.

- Transformación digital de la industria para aumentar la productividad.
- Bioeconomía, descarbonización y transición y garantía energética para garantizar los recursos de las generaciones futuras.
- Tecnología de interés para la soberanía y la defensa nacional.

Siguiendo el modelo de Mazzucato, el nuevo gobierno de Brasil del presidente Lula, propone que las misiones se aterricen en objetivos para el desarrollo industrial.

Desde los objetivos, se canalizan las inversiones, las innovaciones y se establecen las colaboraciones entre los diferentes actores públicos y privados.

Como articulamos las misiones urbanas con la economía de nuestras ciudades

El modelo que hemos podido observar, a nivel nacional en algunos gobiernos de Latinoamérica se puede trasladar a las ciudades productivas. De hecho, algunas ciudades como Bogotá han explorado esta posibilidad.

Se trata, en definitiva, de escoger aquellas prioridades que deseamos impulsar durante los próximos años en nuestras ciudades y territorios y definir un orden de prioridades que permitan una lista corta de misiones productivas locales.

Podemos establecer una lista de las necesidades que tenemos para articular nuestras ciudades productivas y ponerse manos a la obra sobre su definición, articulando los objetivos que deberán permitir desarrollarlas.

No se puede hacer todo, ni hacerlo todo al mismo tiempo, pero podemos avanzar mucho, si entendemos cómo podemos sumar los diferentes actores para impulsar procesos de cambio y transformación productiva de nuestras ciudades.

Tampoco se debe plantear, de manera individualista y aislada. Hay muchas más opciones de éxito si agrupamos los actores y los ponemos a trabajar en equipo. Por eso es imprescindible pensar en un modelo de alianzas productivas.

Las nuevas alianzas productivas para las misiones urbanas

Para desarrollar estas misiones y sus objetivos, constataremos desde el principio que necesitamos la colaboración de otros niveles de gobierno y también del sector privado. Sin estas alianzas, no será posible avanzar en las misiones de manera satisfactoria.

Ninguna administración en los tiempos que vivimos tiene los recursos necesarios para desarrollar la propuesta de nuestras misiones y, si los tuviera, los debería dedicar, seguramente, a aquellas necesidades para las que nadie va a poner sus recursos. Nos referimos a la educación, la salud, la lucha contra la pobreza, los programas de inclusión...

Por ello es imprescindible armar un modelo de alianzas productivas, donde todos los actores de la cadena de valor se alineen para construir una suerte de misión productiva que permita acelerar el desarrollo de todo el potencial productivo de nuestra ciudad, alineado con el modelo sostenible y la ciudad resiliente.

Esto no va de, entre todos lo haremos todo, aunque la actitud de colaboración es imprescindible. Se trata de ordenar, de manera armónica, el conjunto de las acciones necesarias para transformar nuestro modelo productivo urbano en un modelo productivo sostenible, que ayude a reinventar las ciudades productivas y permita abanderar la lucha del cambio climático inclusivo y sostenible.

Consensuar una hoja de ruta en la que se definan claramente los responsables de cada etapa y hacer un seguimiento exigente de su desarrollo.

Modelos de incentivos que impulsen las misiones urbanas definidas

Hay una vía de colaboración público-privada que funciona bastante bien, si se dimensionan adecuadamente, que es la vía de los incentivos para implementar los objetivos de las misiones.

Todos estamos acostumbrados a que las cosas tengan sentido, un porqué y un resultado. Sin un modelo de incentivos eficiente será complicado involucrar a la mayoría de los ciudadanos y sus instituciones. Y cuando hablamos de incentivos, no solo hablamos de incentivos económicos.

Este fue el caso de los incentivos para desarrollar el 22@ de Barcelona, donde la movilización de los recursos públicos fue de 250 M de dólares y, sin embargo, se movilizaron casi 4 M de metros cuadrados, se construyeron miles de viviendas y se crearon 100.000 nuevos empleos tecnológicos en la ciudad de Barcelona.

Nada de esto hubiera sido posible sin el impulso y entusiasmo de una mayoría de instituciones y diferentes niveles de gobierno, partidos políticos, entidades empresariales y sindicales, entidades sociales, todas juntas tratando de soñar, primero la ciudad para nuestros hijos y, después, cómo podríamos hacer compatible las ciudades para vivir y trabajar en el siglo XXI.⁽²³⁸⁾

Modelo de gobernanza de las misiones urbanas

Hay algunas dificultades que hay que tener en cuenta para el éxito del modelo de misiones urbanas. Vamos a destacar dos de ellas:

La primera, es la necesidad del liderazgo público que se debe entender en el marco de la colaboración público-privada, pero teniendo en cuenta la legitimidad de las propuestas que se plantean.

La definición del interés general de las políticas públicas se legitima en las elecciones democráticas, donde los ciudadanos escogen aquellos líderes y programas que les transmiten mayor confianza. Y ya verán los ciudadanos, si quieren que repitan para continuar con los proyectos, ellos o sus equipos.

La segunda, es la necesidad de darle continuidad a los programas, que, a menudo, rebasan los tiempos de los mandatos políticos. Un modelo de gobernanza público privado permite garantizar que los proyectos puedan trascender a un entorno político determinado y se desarrollen en el tiempo necesario para obtener resultados, sin estar mediatizados por las urgencias de cada momento.

La clave se encuentra en garantizar que los proyectos se organicen y articulen con el consenso suficiente para que todas las partes los puedan defender, gobierne quien gobierne.

18 | ORGANIZANDO LA ESTRATEGIA

"Por qué son las ciudades un motor económico? Principalmente, y como han demostrado numerosos estudios, las zonas densamente pobladas presentan potentes economías de escala. Las ciudades ofrecen a sus habitantes un nivel de vida medio hasta tres veces superior al existente en las zonas rurales. Resulta mucho más barato prestar servicios a usuarios numerosos en áreas relativamente concentradas desde el punto de vista geográfico, como son las ciudades, que en las zonas rurales de población dispersa".

Política Exterior. "Mundo de ciudades" Antonio de Gregorio y Joana Remes.⁽²³⁹⁾

Para que las secretarías de desarrollo económico

Para poder articular una ciudad productiva, se necesita mucha energía alineada para este objetivo. Desde la administración pública local se deben priorizar los recursos escasos para ser eficientes y garantizar que hay un equipo que pone foco en esa prioridad.

Por eso, normalmente los gobiernos trabajan con una secretaría de desarrollo económico. La cuestión no es solo tenerla, sino cómo se organiza hacia dentro creando herramientas transversales con los otros departamentos con competencias en el desarrollo de la ciudad productiva, pero también hacia el conjunto del sector empresarial y productivo.

Bastantes ciudades y regiones tienen una secretaría de desarrollo económico. Sin embargo, el nombre no hace la cosa, ni tampoco sirve para mucho, sino se encuentra ubicada en el centro de las decisiones del gobierno de la ciudad, trabajando, de manera coordinada, con otros departamentos centrales como el urbanismo, la educación o el ámbito social.

En las ciudades con vocación productiva, es necesario reinventar las secretarías de desarrollo económico actuales para que trasciendan al conjunto de la ciudad productiva.

Se trata de aproximar las competencias de desarrollo económico productivo a las competencias de desarrollo urbanístico y que trabajen, de manera integral y sinérgica, para desarrollar la ciudad productiva, emprendedora e inclusiva.

La ciudad productiva no es solo una tarea del gobierno municipal. Es, ante todo, una prioridad del conjunto de la sociedad si queremos vivir en una ciudad con bienestar y cohesionada. El empleo y las oportunidades son un elemento imprescindible para hacerla posible.

Planificación 360 grados

El éxito de la ciudad productiva es una apuesta por los 360 grados. Es necesario vincular la ciudad productiva con otras competencias locales como la planificación urbanística y multidimensional, la gestión *big data*, la visión del cambio climático, las propuestas de educación, la resiliencia de las ciudades o el impulso de la innovación y la tecnología.

Para hacerlo bien, será útil mejorar la colaboración público-privada involucrando a los diferentes actores económicos, sociales, en la gestión de la ciudad productiva y emprendedora.

Y, en el tiempo actual, nadie entendería que se hiciera sin priorizar la inclusión social y la igualdad de oportunidades, ampliando la mirada con la perspectiva de género para con las mujeres y su acceso a la actividad productiva, así como para que los jóvenes encuentren su primera oportunidad laboral en un sistema que lo haga más fácil.

Demasiadas veces, hemos visto trabajar a las secretarías municipales como islas independientes, sin conexión con el resto de las áreas del gobierno local o regional, con programas autistas que no conectan con el conjunto de las necesidades de la ciudad y con resultados más bien mediocres.

Ecosistemas de innovación únicos

Los gobiernos locales pueden contribuir a la creación de un ecosistema de innovación y emprendimiento en su región promoviendo políticas de colaboración y la alianza entre diferentes actores del ecosistema productivo, brindando apoyo y recursos, desarrollando infraestructuras y espacios adecuados y promoviendo la transferencia de conocimiento.

Es imprescindible entender que la transformación urbana y el desarrollo de su modelo económico, necesitan una capacidad importante de innovación para poder definir su propio modelo de crecimiento y especialización. Las ciudades necesitan escoger su propio camino y no copiar, de una manera mimética, cualquier otro modelo de éxito porque, a menudo, esta solución no va a funcionar.

Cada realidad requiere un modelo singular que potencie las capacidades y tradiciones productivas propias y sea capaz de incorporar, a través de la innovación, su propio proceso de transformación y modernización para poder desarrollar su crecimiento.

Se requiere una hoja de ruta propia de la innovación local, que se inspire en todo lo que ha sido esta ciudad, para poder generar un modelo propio y diferenciado, que le permita construir un futuro para competir en las mejores condiciones en el mercado global desde lo local y característico de nuestra realidad.

El rol público en la economía local

A menudo, se pone en duda el rol del sector público en el impulso de la economía productiva para el territorio. Que el mercado es del sector privado, que las ciudades deben hacer las calles y mantenerlas limpias pero que la economía productiva no es lo suyo...

Sin embargo, la realidad exige que todos estemos involucrados en el desarrollo de la ciudad productiva porque la complejidad de las necesidades y su evolución en el tiempo exigen la colaboración de todos. Sin esa condición, las ciudades en las que las empresas no vayan bien corren el riesgo de desaparecer o casi. Que le pregunten a Detroit y la crisis del sector industrial del automóvil en los Estados Unidos.⁽²⁴⁰⁾

Sin un exceso de intervencionismo, el rol del sector público resulta imprescindible para encontrar las condiciones adecuadas del ecosistema productivo y buscar el equilibrio que permita optimizar su desarrollo.

En este sentido, desde el sector público, podríamos destacar las siguientes medidas de promoción de la economía local:⁽²⁴¹⁾

- Espacios para el mercado regional
Definiendo espacios para actividades basados en las demandas del mercado regional, ajustando las condiciones del espacio industrial actual, adaptándolo a los nuevos requerimientos y previendo la posibilidad de usos mixtos del espacio o su densificación.

- Desde las actividades existentes
Sosteniendo las actividades productivas y de servicios existentes, definiendo nuevas actividades que puedan ser complementarias a las actividades existentes y las puedan estimular e incorporando la variable del cambio climático, de la economía circular y de las nuevas formas productivas para impulsar las actividades locales y adaptarlas a los nuevos tiempos que vienen.
- Creando suelo productivo
Creando un mercado de oferta de suelo para producir que garantice que hay suelo disponible de manera adecuada y complementaria con los usos preexistentes.
- Región productiva integrada
Desarrollando una región productiva integrada, estableciendo espacios de colaboración para las empresas a nivel regional utilizando instrumentos fiscales, de marketing y comunicación para atraer a las empresas y al mercado productivo.
- Más innovación
Impulsando la innovación y la creación de las habilidades/capacidades necesarias que permitan reinventar las oportunidades de la industria y de los servicios locales.

Existen esfuerzos muy interesantes para desarrollar nuevos marcos normativos que impulsen la actividad industrial en territorios donde no había sido una prioridad estratégica. Este es el caso de la Comunidad Autónoma de Andalucía en España que está promoviendo una “ley de espacios productivos para el fomento de las Industrias de Andalucía.”⁽²⁴²⁾ El proyecto de ley sugiere un nuevo modelo productivo que parte de la industria en la ciudad, tratando de poner en valor los espacios productivos existentes, teniendo en cuenta el modelo de ciudad compacta y sus cadenas de valor para reforzarlas, al tiempo que prevé la posibilidad de modernizar y regenerar dichos ecosistemas en su entorno o fuera de él, mediante procesos de relocalización y transformación urbana si fuera necesario.

El proyecto desarrolla el concepto de ciudades industriales tratando de simplificar los procedimientos que fomenten la mejora del desarrollo energético, generando un régimen de incentivos teniendo en cuenta los proyectos tractores de la industria de Andalucía, pero sin descuidar la colaboración entre la Junta de Andalucía y los ayuntamientos para la iniciativa de Ciudades industriales. Finalmente, hay que destacar que el proyecto prevé un modelo de gobernanza de los proyectos que les de la continuidad institucional necesaria y la colaboración público-privada, de manera estable.

Ciudades que se promocionan para atraer empresas

Demasiadas veces hemos estado en ciudades que se encierran en su propia realidad local y que resultan ser desconocidas para la mayoría de la gente de fuera.

Las ciudades deben ser capaces de promocionarse en los mercados para captar inversiones, atraer empresas, vender productos o captar recursos humanos. Sin una labor conjunta entre las administraciones públicas y el sector privado no se aprovechan todas las posibilidades que hoy se generan en un mercado global donde todo o casi todo es posible.

Si alguien se piensa que el crecimiento y la atracción de nuevas actividades productivas para nuestras ciudades cae del cielo, se equivoca. Los mercados, por sí solos, no definen de la mejor manera, lo que más interesa a nuestras ciudades y nuestra gente.

No se trata de imponer nuestras propuestas, pero sí de que se conozcan para que las empresas entiendan que, desde nuestra realidad, estamos dispuestos a apostar por la capacidad productiva de nuestro territorio y pondremos las mejores condiciones para hacerlo posible.

Una actitud pasiva, negativa o que rechaza la presencia de las actividades productivas en nuestro territorio, tiene consecuencias directas en la disminución de oportunidades para nuestra ciudadanía.

Más pronto que tarde, este rechazo se va a traducir en una salida de las actividades más interesantes de nuestro territorio que requieren ecosistemas de innovación, creativos y de crecimiento. Y eso vale para muchas realidades productivas y de servicios en nuestras ciudades.

Pongamos un ejemplo de nuestro tiempo: el fenómeno de la turismofobia, como consecuencia del crecimiento exponencial del turismo en muchas ciudades del planeta, va a producir cambios en los flujos turísticos de los próximos años. Frente a este crecimiento podremos encontrar tres tipos de respuesta:⁽²⁴³⁾

- No hacer nada con la consecuencia de seguir degradando la situación hasta límites insostenibles y que los ciudadanos terminen agotados y decepcionados de su propia ciudad y entorno.
- La actitud de rechazo al turismo, apostando por el decrecimiento, que requerirá que un día les contemos a nuestros ciudadanos cómo vamos a generar ocupación y empleo para los que vienen detrás de nosotros, los más jóvenes.

- La tercera tiene que ver con la gestión del crecimiento turístico, donde se trata de plantear propuestas que sean compatibles con su desarrollo, pero estableciendo ecosistemas que permitan, por un lado, establecer medidas concretas que contrarresten las externalidades negativas de este fenómeno y, por el otro, buscar una especialización turística basada en la calidad más que en la cantidad, basada, en definitiva, en reinventar un turismo más sostenible que entienda y respete el entorno que visita.

Las ciudades que se promocionan han de saber qué propuesta quieren ofrecer y que esté consensuada con el ecosistema productivo de su entorno. No tiene ningún sentido salir a vender nuestra ciudad sin pensar qué y para qué lo hacemos. Demasiadas veces, hemos visto misiones de ciudades poco pensadas en las que se invierten muchos recursos con pocos resultados prácticos.

Más allá de los mandatos políticos

La promoción económica de un territorio se ha de entender, desde el primer momento, que es un objetivo que trasciende los mandatos políticos y que, directamente, no genera votos a corto plazo.

Sin embargo, las consecuencias negativas de no asumir el liderazgo de la promoción económica de nuestras ciudades para atraer empresas y talento, pasan factura a medio y largo plazo.

Demasiadas veces, confundimos el amor que tenemos por nuestras ciudades con que todo el mundo sabe dónde estamos y que nos podemos sentar a esperar que lleguen las nuevas actividades, simplemente, ofreciendo emplazamientos para las nuevas empresas y no es así. Que todo el mundo ya sabe lo maravillosa que es nuestra ciudad y, sin embargo, no entendemos por qué las mejores empresas del mundo no vienen...

Nuestras ciudades no son las más importantes ni las más atractivas. Hay que decir las cosas por su nombre. La mayoría del mundo no nos conoce e ignora nuestro potencial. Y, eso sí, hemos tenido suerte y no hemos salido en los noticiarios porque pasan cosas negativas en nuestra ciudad. Ya sabemos que, en los noticiarios, sobre todo internacionales, solo salen las malas noticias y casi nunca las buenas.

Y para no hablar en abstracto, se lo podríamos preguntar a Medellín, Antioquia, siendo un territorio con un gran potencial y tejido económico sólido, durante muchos años, estuvo asociado a las noticias negativas del narcotráfico, a los Pablo Escobar de turno.

Su propia lucha por deshacerse de este conflicto y su esfuerzo por reinventarse fueron complementados con una campaña de promoción económica internacional inteligente y constante, de varias legislaturas de Gobierno, que permitieron que hoy Medellín esté posicionada como una ciudad innovadora en el marco regional y mundial. Además de hacer la tarea en casa, hay que salir a vender afuera.⁽²⁴⁴⁾

19 | CREANDO EMPLEO

"Cuanto mayor sea el desafío tecnológico, más se acrecentará el valor de las personas. Muchos temen cuántos trabajos se van a perder con las tecnologías y es parte de esta construcción del futuro que estamos viviendo. La tecnología solo limita aquellos trabajos que son repetitivos y que no tienen ni pasión ni sentimiento, o que no sentimos que agregamos valor al hacerlo. Pero a su vez la tecnología crea numerosos trabajos, crea oportunidades q que ni siquiera imaginamos".

Alejandro Melamed. "El futuro del trabajo y el trabajo del futuro".⁽²⁴⁵⁾

Ciudades que apuesten por la creación de empleo

Como se ha comentado en la primera parte de este libro, cuando se piensa en nuestros municipios y gobernaciones y se imagina cómo se puede mejorar el bienestar de los ciudadanos, lo primero en que se piensa es en lo que hemos venido en llamar las ciudades para vivir. Es decir, en la generación de condiciones para mejorar el bienestar, mediante las políticas asistenciales que se sitúan en el centro de la acción de gobierno.

Sin embargo, las políticas de bienestar, demasiadas veces resultan poco eficientes sino se consigue que las unidades familiares puedan generar ingresos que les permitan salir adelante, aunque en determinados casos vulnerables se requieran apoyos complementarios.

Y es aquí, cuando la ciudad productiva se convierte en un complemento esencial para desarrollar políticas de bienestar efectivas para el conjunto de los ciudadanos.

Por ello, es importante que, desde nuestras alcaldías y gobernaciones, pensemos en las ciudades productivas o que es lo mismo, las ciudades que generan empleo y

ayudan a desarrollar las actividades profesionales de nuestros ciudadanos, en toda su extensión y posibilidades.

Muchos gobiernos locales o regionales piensan que la creación de empleo es una actividad que corresponde a la administración del Estado y que, desde las ciudades o gobernaciones, poco se puede hacer.⁽²⁴⁶⁾

Es cierto que una parte relevante de las competencias y los instrumentos para intervenir y fomentar el empleo se encuentran en manos del gobierno nacional, pero, sin embargo, las posibilidades de desarrollo productivo y crecimiento del empleo pueden encontrarse mucho más cerca de lo que parece.

Las ciudades son el ámbito cotidiano donde las personas viven y trabajan, de manera formal o informal, y es en ellas, donde la mejora de las condiciones urbanas puede facilitar el desarrollo de las actividades productivas de los ciudadanos.

Las desigualdades se reflejan en el acceso a las oportunidades y al empleo en cada uno de los barrios de nuestras ciudades y es imprescindible entender que nuestros gobiernos locales son parte esencial para mejorar estas condiciones; para hacer posible dicho acceso en mejores condiciones.

Algunos piensan que, si mejoramos la calidad de vida de nuestras ciudades, estamos mejorando las condiciones para la generación de empleo y es verdad. Sin embargo, no es suficiente.

Se requiere una mirada estratégica para impulsar la creación de empleo y oportunidades en nuestros territorios, en la que los gobiernos locales tienen mucho que ver.

La concertación con los actores locales, conocer de primera mano las necesidades de nuestras empresas y ser capaces de canalizar una relación más fluida entre la oferta y la demanda puede ser un primer paso.

También acercar el tejido productivo y educativo puede ayudar a canalizar mejor las necesidades formativas de las empresas y acercar sus programas académicos y profesionales a la realidad productiva del territorio en el presente y no menos importante, en el futuro.

Liderazgo del cambio y sector privado

Pero para que esto sea efectivo es necesario, en primer lugar, una función de liderazgo sobre el desarrollo de nuestra ciudad. Cómo queremos crecer y con qué herramientas lo vamos a hacer.

Muchos alcaldes y gobernadores no son conscientes sobre la función de liderazgo que ejercen para el conjunto de las actividades de un territorio concreto. Si la ciudad va bien, es mucho más fácil que vengan inversiones de fuera o que los propios ciudadanos vean mejor la opción de invertir sus propios recursos en actividades productivas en la propia ciudad.

El sector privado está atento a los mensajes que lanzan las autoridades sobre el futuro de la ciudad. El nivel de confianza para apostarle a la ciudad tiene que ver con la confianza que generan nuestros políticos en el ejercicio de sus cargos públicos.

Para decirlo en una sola frase, si la ciudad va bien, mis negocios irán mejor y mis activos tendrán un mayor valor. En sentido contrario, si la ciudad va mal, yo voy a retraer mis actividades y mis activos perderán valor en el mercado.

Por ello, en la función de liderazgo, los alcaldes y gobernadores pueden ejercer un rol proactivo que desarrolle las condiciones favorables para la ciudad productiva. Sin lugar a duda, la colaboración público-privada es un elemento central en el desarrollo de la ciudad productiva y en la creación de empleo.

El segundo elemento central del rol municipal es la capacidad de escuchar, de captar y conocer la realidad de nuestra ciudad y, de acuerdo con diferentes actores, (ciudadanos, empresas, academia, ...) reconocer las necesidades de nuestro tejido productivo y ser capaces de imaginar juntos el futuro de la ciudad productiva que queremos.

El desarrollo de planes estratégicos a medio y largo plazo ayuda a pensar cuáles son los objetivos y qué necesitamos para desarrollarlos con éxito.

La mejora de nuestras ciudades deben ser una tarea de todos, del gobierno y de la oposición. Si nos ponemos a pensar en el futuro mejor para nuestros hijos, seguro que seremos capaces de ponernos de acuerdo con nuestros contrincantes políticos porque todos queremos lo mejor para nuestros hijos.

Y si es así, el esfuerzo por concertar con una mayoría amplia tiene dos funciones fundamentales:

- La primera es que nos obliga a dejar nuestra zona de confort y a atrevernos a ver más allá de lejos, de lo que siempre hemos tenido claro; de los tópicos que hemos heredado de nuestros mayores, de aquel falso conformismo de dejar las cosas como están para que todo siga más o menos como está, que no está tan mal.

- La segunda es porque permite dar continuidad a los proyectos y, en este sentido, los proyectos que trascienden a los mandatos políticos tienen una mayor importancia para nuestras ciudades porque sabemos, muy bien, que las ciudades no se transforman en cuatro años, sino que requieren periodos más largos que permiten hacer las transformaciones que soñamos.

Ciudades motoras de empleo

La capacidad de las ciudades para incorporar las oportunidades de empleo tiene una dimensión importante en la propia propuesta que los Gobiernos hagan para el desarrollo de su ciudad.

El impulso de la ciudad más sostenible con energías alternativas y economía circular, el desarrollo de un urbanismo verde, la ciudad digital o la dimensión de la ciudad de los cuidados, pueden ser algunos ejemplos de cómo la administración va a impulsar algunos sectores emergentes de la ciudad productiva que pueden generar, directa o indirectamente, nuevos empleos en los sectores donde se ha puesto el foco por la propia administración en la búsqueda de innovación.

Hay que asumir riesgos. Hemos de tener claras las necesidades de recursos humanos para nuestras empresas presentes y futuras. Nadie es perfecto, pero sin hacer nada no resolvemos las necesidades de perfiles/habilidades para las empresas. Es su problema, pero también nuestra oportunidad.

Es necesario orientar a nuestros jóvenes para que sepan dónde estarán las oportunidades hacia el futuro en nuestras ciudades; para que la gente pueda aprovechar las nuevas oportunidades que se ofrecerán en el desarrollo de la estrategia de la ciudad productiva.

Hay muchas maneras de colaborar para establecer las conexiones entre las empresas y el mercado presente y también en el futuro.

En Barcelona, tuvimos la oportunidad de diseñar la “Ciudad de las Nuevas Ocupaciones” de la mano de la Ville de París, (también conocida como Puerta 22), como programa de apoyo a la orientación profesional de los adolescentes, creado por Barcelona Activa en el año 2001.⁽²⁴⁷⁾

El programa “Ciudad de las Nuevas Ocupaciones” tenía como objetivo ayudar a los jóvenes a tomar decisiones informadas sobre su futuro profesional, brindándoles orientación, información y herramientas para explorar diferentes opciones de carrera y emprendimiento.

A través de actividades, talleres, charlas y experiencias prácticas, el programa busca empoderar a los adolescentes para que puedan definir sus intereses, habilidades y metas profesionales.

El nombre “Porta 22. Ciudad de las Nuevas Ocupaciones” se debe a que este programa se centra en las oportunidades emergentes y en las nuevas industrias que han surgido con el avance tecnológico y social; Porta 22 se encuentra en el distrito tecnológico de Barcelona que se llama 22@ pero también porque 22 indica el próximo siglo, el futuro.

El proyecto, que había preguntado al sector productivo qué necesidades iban a tener los próximos 20 años, pudo definir 500 perfiles al principio, hoy ya son más de 1.200, de las necesidades que las empresas iban a tener en el futuro, cuáles eran las necesidades formativas, qué cualidades y habilidades se requerían, qué universidades o escuelas profesionales las enseñaban o si no había ese perfil en nuestros modelos académicos, como sucedió en muchos casos y se requirió a las universidades que replantearan sus modelos educativos para adaptarse al futuro y sus necesidades.

20 | EDUCANDO A LA GENTE

"Dado el ritmo actual del cambio tecnológico, es necesario repensar el ciclo de vida completo de la educación. La idea de una etapa de aprendizaje seguida de una etapa de trabajo seguida de una etapa de jubilación ya está obsoleta".

Ian Goldin. "Age of the city".⁽²⁴⁸⁾

La educación como elemento diferencial de una ciudad productiva

Antes se ha hablado de lo importante que son las infraestructuras de conectividad, movilidad; transporte, sea aéreo, marítimo o terrestre, para considerar los valores competitivos de un territorio. Los aeropuertos son la puerta de entrada de las personas y de las mercancías. No hay que olvidar que, aunque solo llegue en avión el 1% de las mercancías entre continentes, en ellos se transporta el 40% de su valor en el mercado.

También se ha considerado importante la conectividad de las telecomunicaciones para hacer ciudades productivas y competitivas. Las nuevas posibilidades que generan el *big data* o la inteligencia artificial, exigen que las ciudades sean capaces de transportar mucha información por sus redes de fibra óptica y los nuevos medios alternativos.

Sin embargo, hay otras dimensiones de las infraestructuras competitivas, muy relevantes, y, que, a menudo, olvidamos o menospreciamos. Cuando se piensa en los elementos que hacen la diferencia entre ciudades, también hay que destacar de manera especial la educación y la capacidad de generar talento. Sin talento, las acti-

vidades productivas corren el riesgo de desplazarse a otro territorio para buscar el conocimiento que necesitan.

La educación como herramienta para crear empleo

Tiene también un papel fundamental en la lucha contra las desigualdades el mundo de la educación. No hay factor más decisivo que la educación para poder mejorar nuestras oportunidades y acceder a nuevos perfiles profesionales que antes eran impensables para nosotros. Hablamos de mejorar la educación en todos los niveles. Desde la educación básica, hasta la educación universitaria, pasando por la formación profesional.

El rol de liderar la transformación educativa y el acercamiento de la educación a las necesidades de la sociedad y de las empresas, resulta fundamental para poder impulsar la ciudad productiva.

Si somos capaces de entender las necesidades de los nuevos perfiles que van a necesitar las empresas de la ciudad, pero también de fuera, podemos adaptar la educación de la formación profesional y carreras universitarias a dichas necesidades, generando los recursos humanos que mañana necesitarán las empresas.

En ese escenario, las empresas apostarán a dicho proceso, porque saben que lo más importante para su capacidad productiva hoy es el talento. Tener el talento preparado a sus necesidades es un factor competitivo de la máxima importancia y que puede generar mejoras productivas fundamentales de su actividad.

No entraremos ahora a hablar de los riesgos del exceso de información y de la posible manipulación que se puede desarrollar con dichos datos. Sin embargo, la gestión de dicha información disponible puede ser fundamental para entender las necesidades de nuestra gente y, al mismo tiempo, puede servir para mejorar la lectura de la demanda de lo que viene.

Qué hacen habitualmente los gobiernos locales

A menudo se piensa, desde las ciudades, que lo más importante en la educación es tener y mantener los centros educativos. Es verdad que es la parte que aparece entre competencias obligatorias e incorporar la tecnología en la educación para mejorar las habilidades de los alumnos en las nuevas sociedades tecnológicas en la primaria y la secundaria. Pero el proceso educativo va más lejos. Los contenidos de la educación, o la calidad de la enseñanza, son elementos muy relevantes para generar talento.

Es verdad que los contenidos de la educación corresponden al Estado y que, la educación superior, pasa por sus filtros y liderazgo. Pero los municipios, las ciudades y las regiones deben coliderar la generación del talento en su territorio porque forma parte de las condiciones básicas de su éxito, en el presente y, aún más, en el futuro del sistema productivo local.

En cada territorio se puede construir una alianza entre los diferentes actores locales y regionales, públicos y privados, que pongan el foco en cómo podemos mejorar nuestra educación. Cómo podemos enfocar a nuestro talento emergente en los sectores que tienen potencial en nuestra economía regional.

Si somos capaces de interactuar entre el mundo educativo, las instituciones y las empresas, podremos avanzar en la mejora de la calidad de la educación y en la mejora pues del talento.

La tentación de que los mandatos políticos son solo por cuatro años y que la educación en serio sobrepasa dichos periodos de maduración, no deberían servir de excusa para comprometernos en la mejora de la educación y del talento.

Esto va de tener una mirada estratégica y de creer en la ciudad para nuestros hijos. Ese es el tema para que entendamos de qué se está hablando y de la importancia que tiene.

Relación entre educación y actividad productiva

Si uno se para a pensar cuál es el rol de la educación en el trabajo de las empresas, se dará cuenta de que la principal herramienta de la actividad productiva en el siglo XXI es el talento.

Y el talento son las personas que tienen determinadas competencias y habilidades, aprendidas, en buena medida, en los centros educativos. Sin educación, las empresas no pueden adaptarse al ritmo de los cambios y, solo es cuestión de tiempo, que se queden fuera del mercado.

Por eso es imprescindible tener clara la relación entre la educación y la actividad productiva de nuestras ciudades en el presente y, sobre todo, pensando en el futuro.

La inteligencia artificial va a cambiar el mercado de trabajo de una manera inexorable, sustituyendo muchos perfiles profesionales que hoy se encuentran en nuestras ciudades, pero, aunque sea así, se generarán otros perfiles necesarios en una sociedad más evolucionada.

En Barcelona Activa, tuvimos la oportunidad, inspirados por la ciudad de las ciencias y de la técnica de París, para explorar con el sector productivo las necesidades a futuro de las empresas de Barcelona. Descubrimos que la mayor parte de la formación que se impartía en nuestras universidades y centros de formación profesional, no se adecuaban a las futuras necesidades de las empresas y de sus nuevos perfiles profesionales.⁽²⁴⁹⁾

El proceso de intercambio entre el sector académico y el sector productivo para adaptar la formación universitaria a las necesidades de las empresas de nuestro territorio es una herramienta fundamental para construir una mayor igualdad de oportunidades y permitir que nuestras ciudades sean más competitivas.

El talento es el principal activo de la ciudad

En el tiempo de que mucha parte de la tecnología se está convirtiendo en una *commodity* en las empresas, el talento se convierte en el valor diferencial de la actividad productiva de las empresas y, por ende, de las ciudades, para atraer las actividades productivas hacia ellas.

Ahora, la cuestión es saber si nos hemos dado cuenta de ello y se toman las medidas que posibiliten este tipo de prioridades. Solo si el talento pasa a formar parte de la lista corta de las acciones que abordamos desde los gobiernos de las ciudades, seremos capaces de pensar y ejecutar políticas diferenciales que aumenten el talento de nuestra ciudad y con ello la capacidad de competir en las mejores condiciones posibles.

Ahora bien, hablar del talento en nuestras ciudades no es solo hablar del talento en nuestras empresas. El talento en las ciudades es mucho más amplio y diverso. Hay talento en las empresas de la ciudad, claro que sí, pero también hay talento en los servicios públicos, en las universidades, en las industrias creativas, en las entidades sociales o culturales, en las entidades deportivas o en cualquier espacio ciudadano en el que se encuentren personas para construir un mejor futuro de nuestra ciudad.

Cuando pensamos en el talento como el principal activo de la ciudad, lo decimos en un sentido amplio y ambicioso, para no perder ninguna oportunidad que vaya asociada a la iniciativa de la gente que vive en nuestro municipio y que podemos aprovechar en el mejor sentido de la expresión.

La irrupción de la inteligencia artificial nos obliga a repensar el rol de las ciudades en la captación del talento que se debe reinventar para desarrollar el potencial que generan los nuevos instrumentos para gestionar las empresas y sus necesidades.

Educación para la igualdad de oportunidades

Ahora bien, no es suficiente que se piense en educar el talento. Es necesario que los poderes públicos se ocupen para incentivar la educación de todos y no solo de los que se puedan financiar una buena educación, mediante la generación de incentivos, o sistemas de becas que impulsen los buenos talentos, independientemente, de su origen étnico, de género o social.⁽²⁵⁰⁾

El verdadero cambio de la formación de nuestros ciudadanos tiene que ver con el paso de la formación academicista tradicional a un nuevo modelo con la incorporación de la actividad práctica en nuestra formación secundaria, profesional o universitaria, para que permita establecer una formación real sobre el mundo real de nuestras empresas, es lo que se conoce como formación dual.

Si somos capaces de introducir esta nueva manera de entender la educación en las empresas como parte de la educación académica práctica, abriremos una ventana de oportunidad para muchas personas que podrán conocer el mundo real del trabajo y podrán impulsar una mejora de las propias empresas con estas interacciones y la aportación permanente de nuevos flujos educativos a sus ecosistemas.

Se ha terminado el modelo tradicional en el que la educación y la formación son el centro de nuestra vida entre los 3 y los 22 años; que después ya no necesitamos una formación específica académica y que será la vida, la mejor escuela de formación.

Si bien es verdad que la formación se concentra en esta franja de edad, la realidad está cambiando de manera acelerada. En nuestra vida profesional, se van a dar seis o siete cambios de nuestro puesto de trabajo como mínimo y las necesidades de formación para estas nuevas realidades profesionales, van a exigir una suerte de formación permanente que nos va a acompañar el resto de nuestras vidas.

No es que se quieran menospreciar los aprendizajes que se tienen en el mundo del trabajo todos los días, pero también es evidente que las empresas no pueden dedicarse a formar, de manera constante a sus trabajadores *in house*, sobre todas las competencias necesarias para seguir avanzando.

Se hace necesario un modelo en el que confluyan las empresas y las instituciones académicas para hacer compatible la mejora del talento y la rentabilidad de las actividades productivas.

Inteligencia artificial y la educación

La inteligencia artificial va a producir una aceleración de los cambios en el sector productivo con la desaparición de un conjunto de empleos que requerirán que estudiemos en las mejores condiciones posibles, cómo podemos adaptarnos a los nuevos perfiles que se van a necesitar y cómo nos vamos a preparar para ello.

La inteligencia artificial es vista como el enemigo a batir como en su día fue el tren respecto a los coches de caballos y el miedo a que se destruyeran muchos empleos en el ámbito del transporte. Y, sin embargo, después de tantos años, el tren se ha convertido en un elemento esencial en los nuevos transportes en permanente renovación.

Salvando las distancias, la inteligencia artificial ha venido para quedarse como en su día llegó el tren, pero es necesario entender los riesgos y oportunidades que comporta.

Es difícil tener claro hoy el alcance del desarrollo de la inteligencia artificial, pero es evidente que va a ser muy relevante. La pregunta es cómo adaptamos nuestras ciudades a este reto enorme y si sabemos liderar los procesos de cambio que va a comportar para que permita mejorar nuestra ciudad productiva, por ejemplo, con el manejo de los *big data* o la posibilidad de adaptar la formación de nuestras universidades a las nuevas necesidades del mercado.⁽²⁵¹⁾

El rol de las ciudades en la educación y el talento

Los gobiernos locales pueden actuar de intermediarios en este proceso de cambio entre el sistema educativo y el sistema productivo, incorporando modelos de incentivos o facilitando la localización de infraestructuras necesarias para este nuevo modelo que incorpore la inteligencia artificial.

Serán necesarias coaliciones de sectores empresariales, organismos públicos aliados, sindicatos e instituciones educativas alineados, que prevean las nuevas demandas en cada uno de los sectores industriales o productivos que tienen relevancia en nuestras ciudades y ninguno de estos actores lo podrá hacer por su cuenta. Que quede claro.

El liderazgo municipal en estos nuevos modelos va a ser clave, sobre todo en las ciudades intermedias y en las ciudades grandes, para poder mantener o aumentar la capacidad competitiva de nuestros territorios.

La crisis de determinados sectores productivos exige una respuesta público-privada para reinventar los perfiles profesionales de las personas que se van a quedar sin trabajo. Los casos de las viejas crisis industriales de ciudades con sectores productivos que han perdido su liderazgo como Detroit, en Estados Unidos, en el sector del automóvil, son ejemplos a tener en cuenta para que eso no ocurra en nuestras ciudades.

Si vivimos de espaldas a la actividad productiva de nuestras ciudades, corremos el riesgo de que una crisis en determinados sectores productivos acabe comprometiendo la sostenibilidad económica de nuestros ciudadanos y con ellos la de la propia ciudad.

Si se está de acuerdo con que el talento es fundamental para que las ciudades sean más competitivas, se estará de acuerdo sobre la necesidad de que las ciudades se preocupen por la recuperación o retención del talento que en ella se pueda encontrar. Depende de los gobiernos, pero no solo de ellos; depende en definitiva de todos los que nos involucramos en la vida de las ciudades.

21 | FORMALIZANDO LOS EMPLEOS

“Una ciudad inclusiva trabaja para formalizar los asentamientos informales porque estos vienen caracterizados por su inseguridad jurídica: carecen de servicios e infraestructuras; mala habitabilidad (materiales, dimensión, aireamiento e insolación, agua potable, electricidad, saneamiento, etc); no idoneidad de la ubicación; falta de estímulos culturales para la integración; inexistencia de espacio público; un liderazgo propio, como defensa colectiva ante las autoridades; desarrollo rápido no planeado; graves problemas sociales (pandillas, bandas, robos, droga, marginalidad)”.

Maravillas Rojo, “Aprender con las ciudades”.⁽²⁵²⁾

La informalidad como reto

Uno de los grandes retos de la ciudad productiva es la economía informal. Es conocido el volumen de trabajo informal que hay en toda América Latina. En Colombia, las estadísticas del DANE sitúan el trabajo informal en el 56,3%.⁽²⁵³⁾

Debemos tener clara cuál es la situación de nuestras ciudades, respecto a la economía informal, porque a menudo coincide la economía informal con las personas más vulnerables y menos formadas.

Se trata de conocer bien cuál es la realidad local de la informalidad en nuestras ciudades y cuáles son las herramientas que existen hasta este momento para tratar de mejorar la situación social y económica de toda esta parte de la población, a menudo la mayoría del tejido productivo local en peores condiciones.

Formalizar como oportunidad

La formalización de la economía informal de nuestras ciudades y territorios es un tema importante para hacerla más competitiva. Si están en la economía formal, sus productos o servicios, pueden competir en mejores condiciones dentro o fuera de nuestras ciudades y de nuestras fronteras.

Si los trabajadores están en la economía formal tienen más derechos reconocidos, como el derecho a la salud, el derecho a pensionarse o más seguridad en el ejercicio de su trabajo porque estará sometido a las reglas laborales del país.

Si están por fuera, todos esos derechos quedan difuminados y someten a los trabajadores informales a cualquier circunstancia adversa, a un sinfín de problemas para los que no tienen las herramientas legales que les permitan abordarlo. Su acceso a los mercados será mucho más inestable y vulnerable a cualquier circunstancia extraordinaria, como lo fue el COVID-19.⁽²⁵⁴⁾

Los nuevos alcaldes y gobernadores deberían tener clara la importancia de la formalización de sus economías locales y de las importantes ventajas que eso reporta a la ciudad. La formalización es la gran asignatura pendiente de nuestro tejido urbano, regiones y países. Su participación en el PIB podría multiplicarse si encontráramos la manera de incorporarlos a la economía productiva, formalizada para acceder a todos los instrumentos que existen para hacerla crecer.

Cómo formalizamos a nuestros ciudadanos

Se trata de facilitar la transición de los trabajadores y las unidades económicas de la economía informal a la economía formal, promoviendo la creación, preservación y sustentabilidad de empresas y de empleos decentes en la economía formal, y previniendo la informalización de los empleos de la economía formal.

No es fácil tratar de formalizar la economía. Hay obstáculos poderosos que dificultan la formalización de las economías locales:

- La falta de incentivos en el tránsito de una economía informal a una economía formal en la que van a tener que hacer trámites administrativos complejos.
- El muy probable incremento de costes para legalizar sus procesos de producción y comercialización.
- La dificultad para acceder a la financiación de este proceso por carecer de antecedentes bancarios y de garantías.

- La pérdida de la flexibilidad laboral que permite la informalidad.
- La disminución de ingresos porque toca empezar a pagar impuestos.
- La reducción de algunos beneficios, como la flexibilidad laboral, que forman parte de la cultura de la informalidad, muy asentada en el ecosistema de muchas realidades locales y hacerlo de manera sostenida en el tiempo.

Frente a todas estas dificultades que acompañan la formalización, se trata de que, desde las ciudades, sepamos incorporar una política local específica que permita acompañar a estos colectivos para que este proceso no se convierta en un calvario y sí en una oportunidad.

Herramientas para formalizarnos

Por ello, se trata de impulsar la formalización desde los territorios porque su incremento será en beneficio de la economía productiva local y en ello, los gobiernos locales pueden echar una mano con diferentes herramientas:

- Financiando programas de capacitación.
- Facilitando el acceso a la financiación.
- Dando asesoramiento empresarial.
- Procediendo a la simplificación de los trámites administrativos.
- Protegiendo la defensa de la competencia para que la informalidad no tenga ventajas especialmente en el ámbito de la competencia desleal.
- Planes de incentivos fiscales que promuevan la formalización con descuentos de gravámenes o la creación de ayudas para dichos procesos y programas de sensibilización donde se cuenten las ventajas y riesgos de ambos mundos.

Existen diferentes países con planes relevantes para la formalización. Veamos el ejemplo de Costa Rica que se basa en las recomendaciones de la OIT⁽²⁵⁵⁾ y en sus principios rectores:

- Dialogo social.
- Estrategia nacional de tránsito de la informalidad a la formalidad.

- Trabajo decente con protección social, igualdad de oportunidades con equidad de género y trato específico para los más vulnerables y con un enfoque integrado. ¿Y eso cómo se hace?
- Costa Rica propone algunos ejes interesantes:
- Ofrece servicios educativos al trabajador informal y a sus familias para mejorar sus habilidades y competencias.
- Aumenta la cobertura de la seguridad social, creando modelos solidarios y específicos para los colectivos vulnerables.
- Crea incentivos fiscales que se adecuen al proceso de transición y lo promuevan.
- Simplifica los trámites administrativos de transición hacia la formalización, compartiendo buenas prácticas de otros casos.

Costa Rica también es consciente de la importancia de la colaboración de todas las partes implicadas, además del gobierno, como son las empresas formales, sus organizaciones empresariales y los propios trabajadores informales para encajar todas las sensibilidades con soluciones adaptadas a cada territorio y sostenibles en el tiempo.

Además de Costa Rica, otros países de la región han estado impulsando procesos de formalización. Este es el caso del Perú con su proyecto “Formalízate” que también tiene Colombia, del Brasil con el programa de microempresario individual o el caso de México con su programa “Tu empresa” o el programa “Seguro de Desempleo”, que brinda protección social para los trabajadores formales.⁽²⁵⁶⁾

Colombia en el camino de la formalización

En el caso específico de Colombia, hay una lista de medidas concretas para reducir la tasa de informalidad laboral.⁽²⁵⁷⁾ Destacamos el crecimiento económico en sectores que requieren formalización, los cambios de políticas laborales que facilitan pasar de lo informal a lo formal, visualizar mejor las ventajas de los trabajadores formales con la pensión y la seguridad social o la mejora de las habilidades de los trabajadores informales para incentivar a que se atrevan a dar el salto al empleo formal...

Entre los sectores donde se ha reducido la informalidad en Colombia encontramos el comercio que según el DANE (258) representa un 31% de los trabajadores informales del país, la industria que representa el 12% o el transporte que representa otro 11% de los informales. Uno de los sectores con más asignaturas pendientes en la informalidad en Colombia es el de las actividades artísticas y del entretenimiento.

22 | COLABORANDO ENTRE PÚBLICO Y PRIVADO

“Encontrar socios para la ejecución e implementación de un proyecto no es un proceso sencillo. Mientras que la colaboración del sector privado suele regirse por herramientas de contratación estándar, como los acuerdos de joint venture, las alianzas entre actores de diversos sectores pueden adoptar muchas formas. Estas pueden ser más o menos formales, presentar un amplio abanico de tipos de recursos, e implicar a actores de entornos totalmente distintos, que a menudo carecen de intereses comunes o incluso una visión compartida de lo que sería el éxito del proyecto”.

Beth Simone. “Como resolver problemas públicos”.⁽²⁵⁹⁾

Colaboración público-privada para acelerar las ciudades productivas

La colaboración público-privada en las ciudades productivas es un enfoque de trabajo conjunto entre el sector público y el sector privado para impulsar el desarrollo económico, social y sostenible de una ciudad o una región.

Esta colaboración es esencial para el éxito de las ciudades productivas, ya que combina los recursos, la experiencia y la visión de ambas partes, para abordar los desafíos urbanos y aprovechar las oportunidades, de manera más efectiva, en un momento de grandes desafíos, cambios y oportunidades.

La colaboración público-privada es una estrategia que se ha utilizado en diferentes momentos para impulsar el desarrollo económico, la innovación, pero también la resolución de problemas sociales o financieros.

En el contexto de las ciudades productivas, la colaboración público-privada puede ser una herramienta muy útil para fomentar la competitividad y el crecimiento económico.

A menudo, el sector público local tiene suelo disponible o capacidad de disponer de él, pero no tiene los recursos necesarios para desarrollar los diferentes proyectos que tiene en su plan de gobierno.

Esta limitación provoca procesos interminables, que tardan años en ver a la luz o que nunca lo harán y entonces los problemas quedan sin resolver: infraestructuras de movilidad y transporte, servicios públicos esenciales, telecomunicaciones, servicios sociales, sanitarios, educativos, culturales o deportivos, pero también instrumentos para el desarrollo económico y la generación de empleo como el apoyo a la innovación y el emprendimiento, incubadoras, plazas de mercado, servicios turísticos, recintos feriales o de congresos, distritos de ciencia, innovación y tecnología, podrían ser algunos ejemplos de lo que estamos hablando.

Falso debate sobre la colaboración público-privada

Hay un falso debate sobre la colaboración público-privada que tiene que ver con el uso incorrecto de los modelos por estar mal diseñados y con los casos de corrupción. Colombia tiene una ley de colaboración público-privada de 2012, conocida como la ley de las APP, que se puede mejorar después de 12 años de vigencia y crear sistemas que garanticen la transparencia y eviten la corrupción.⁽²⁶⁰⁾

La estrategia de las APP (PPP en inglés) ha demostrado ser eficiente en diferentes países del mundo y ha permitido el impulso de infraestructuras básicas en muchas ciudades del planeta. También en Colombia. La cuestión es hacerlo bien, de manera transparente y eficiente, con un equilibrio real entre los beneficios públicos y privados.

Claro que existen riesgos en la colaboración público-privada que se deben tener en cuenta: la divergencia de intereses y objetivos, la falta de confianza que es un clásico en la ruptura de las alianzas; la falta de clarificación de los recursos y capacidades de cada parte, la falta de comunicación, coordinación y transparencia; la falta de liderazgo y compromiso o incluso un marco legal confuso.

Sin embargo, y a pesar de dichos riesgos, las ciudades que han sabido salvaguardar el interés general y construir alianzas público-privadas equilibradas han crecido más deprisa y han sido capaces de atraer más desarrollo, bienestar y progreso que las que han omitido estos mecanismos.

Liderazgo público, colaboración privada

Las ciudades orientan sus prioridades de gobierno tratando de resolver algunas asignaturas pendientes que consideran básicas para su desarrollo. Esta lista de prioridades se puede compartir con el sector privado y buscar, conjuntamente, las mejores alianzas posibles que permitan un desarrollo más acelerado de las prioridades.

Así, la inversión en infraestructuras básicas y servicios que sean necesarios para el desarrollo económico de la ciudad, como el transporte o las telecomunicaciones; el fomento de la innovación y el emprendimiento; la investigación universitaria aplicada y de los centros de investigación de las empresas; el desarrollo de energías renovables o la gestión de residuos, incluso la promoción del turismo y la cultura, pueden potenciar la capacidad competitiva de una ciudad y hacerla más atractiva.

En diferentes ciudades, la construcción de las alianzas ha empezado por el diseñar, conjuntamente, un plan estratégico con todos los actores sociales y económicos que permitan establecer un conjunto de prioridades comunes para impulsar la ciudad productiva.

Las fórmulas para hacerlo son diversas; el modelo de las cuatro hélices (gobierno, empresa, universidad y sociedad) ha servido en múltiples ocasiones para adelantar propuestas con el consenso necesario y lo que es más importante, darle continuidad en el tiempo.

Con este modelo se han desarrollado distritos tecnológicos o de innovación, centros de investigación, nuevas universidades o la urbanización diferente de determinadas áreas de las ciudades que a menudo han quedado obsoletas y requieren volver a pensarlas.⁽²⁶¹⁾

En este modelo de colaboración es imprescindible un liderazgo público que garantice el interés general pero también saber escuchar las necesidades de los otros actores que participan de la iniciativa sino nos queremos quedar solos.

Es bueno que estos modelos de colaboración sepan aterrizar en proyectos a desarrollar y poder articularlos como una iniciativa concreta, con presupuesto, metas definidas, calendario, equipos responsables, mesas de seguimiento y tabla de indicadores que permitan un liderazgo compartido y el análisis de lo que necesita mejorar y de lo que está bien.

Cómo se hace el proceso de aliarse con otros

La profesora Beth Simone propone una metodología específica para poder llegar a procesos de colaboración público-privada con éxito mediante un conjunto de pasos que se deben cumplir:⁽²⁶²⁾

- Paso 1. Identificar un valor claro de la asociación.
Si los socios son necesarios; qué valor tiene asociarse; ayudará a resolver el problema; sumará más que las partes por separado; que la suma debe, además, dar beneficios a todas las partes...
- Paso 2. Identificar y reclutar los posibles socios.
Una vez decidido que es necesario aliarse, se trata de encontrar los socios adecuados definiendo los problemas y los deberes que hay que desarrollar y quién puede hacerlo de la mejor manera posible; qué aportará para cumplir los objetivos con éxito.
- Paso 3. Articular la misión y definir las funciones.
Definir un conjunto de metas, una visión de lo que se considera el resultado y unos objetivos comunes es fundamental.
- 1. Paso 4. Diseñar el tipo de asociación.
La forma en que va a ser la colaboración es también una parte importante de la solución. Compartir los datos del problema y las diferentes soluciones para su gestión, configura qué tipo de estructuras de management van a facilitar el mejor resultado. Los modelos de liderazgo, de valores, de control, de revisión o de reinención dinámica del proceso, pueden dar pistas sobre los mejores modelos de asociación.
- Paso 5. Articular la teoría del cambio.
Se trata de definir la hoja de ruta que nos ha de permitir llegar al objetivo de la mejor manera posible y con el menor desgaste. En cada fase del proceso, hay que definir claramente los actores, los recursos, los costes y los resultados esperados.
- Paso 6. Crear una estructura de gobernanza.
Desde el primer momento, se debe definir un modelo de gobernanza en el que se sientan involucrados y apoyados todos los socios del proyecto, tratando de ser lo más claros y transparentes para evitar que los socios se puedan desvincular si perciben que no hay juego limpio o que los intereses de parte prevalecen sobre el interés general.

Cuáles son los beneficios de la colaboración público-privada

La colaboración público-privada en general tiende a sumar más que restar. Se trata de saber poner el acento en las cosas importantes que se pueden realizar juntos y tratar de establecer las mesas de diálogo que dejen fluir la construcción de complicidades entre los equipos de los diferentes actores que deben impulsar cada una de las iniciativas.

Es importante aprender a escuchar a las otras partes y ser proactivo en la resolución de los posibles problemas que se van a encontrar por el camino, que es lógico que aparezcan pues en la colaboración público-privada hay que construir un equilibrio dinámico que debe ser capaz de permitir que los proyectos avancen.

Si somos capaces de construir esas alianzas sobre bases sólidas, es casi seguro que las propuestas se van a desarrollar para llegar a los objetivos previstos o muy cerca de ellos.

Los aliados que comparten estas iniciativas se convierten en actores principales de la ciudad productiva y en sus principales defensores. En la medida que sepamos consolidar estas alianzas público-privadas para impulsar la ciudad que soñamos, el gobierno municipal podrá dedicar los recursos escasos a los problemas que no encontrarán solución en las alianzas público-privadas.⁽²⁶³⁾

No podemos olvidar que, en general, las ciudades tienen recursos insuficientes para responder a todas las demandas sociales que se les presentan y las respuestas negativas a problemas urgentes tiene un desgaste excesivo para nuestros gobiernos. Por eso la primera gran ventaja de la colaboración público-privada es poder priorizar los recursos a los proyectos que solo van a contar con la iniciativa pública para solucionarlos.

La segunda ventaja es que el sector privado trabajando cerca de la administración será más consciente de los otros problemas que tiene la ciudad y, muy probablemente, estará dispuesto a echar una mano, para resolverlos. Podríamos decir que la proximidad con la realidad desigual de la ciudad puede movilizar recursos privados que van a entender mejor que una ciudad con problemas sin resolver, es un problema que puede afectar a su propia posición en la ciudad.

También los valores de las empresas y su responsabilidad social corporativa quedarán comprometidos sino es capaz de involucrarse en los problemas más acuciantes de la ciudad donde no puede quedarse indiferente. Hay que encontrar la manera de compartir de una forma inteligente las necesidades de la ciudad para que también las sientan como propias.

23 | LUCHANDO CONTRA LAS DESIGUALDADES

“Durante las últimas décadas, la desigualdad ha experimentado un drástico aumento, provocando consecuencias económicas, sociales y políticas profundamente negativas. Sin embargo, admitir el problema es solo el primer paso para abordarlo”.

Blanchard, Olivier Rodrik, Dani; Berman, Sheri. “Combatiendo la desigualdad”.⁽²⁶⁴⁾

Desigualdades

No es fácil luchar de manera efectiva contra las desigualdades de nuestras sociedades. Hay razones históricas, sociológicas, económicas, culturales, sociales o psicológicas, que han producido estas desigualdades a lo largo del tiempo y no es fácil abordar las medidas y herramientas que faciliten su disminución.

No pretende este libro abordar, de una manera integral, la respuesta a las desigualdades, pero sí trataremos de dar unas pinceladas a las que se refieren o generan en la dimensión productiva de nuestras ciudades, y cómo las decisiones que tomemos, en los diferentes ámbitos, pueden complicar o mejorar mucho las cosas.

Es evidente que las diferentes partes de los procesos productivos llevan asociadas decisiones importantes en la estrategia de nuestras ciudades que, según como las manejemos, pueden ayudar o empeorar las oportunidades de los aspirantes a los nuevos empleos.

Cada decisión que adoptemos en la educación, en la formación o en la generación de herramientas para buscar empleo, podemos estar complicando la situación de

nuestros ciudadanos y de sus oportunidades, especialmente a la parte más vulnerable de ellos. Se trata de ser muy conscientes de que las decisiones sobre la estrategia productiva de nuestras ciudades forman parte de la ecuación de las desigualdades de una manera directa.

Cómo negociemos el proceso de instalación, con qué calendarios y las posibles ayudas o incentivos para la búsqueda de los recursos humanos que necesiten, va a ser fundamental, sobre todo, pensando en los ciudadanos con menos posibilidades.

Ciudades desiguales, ciudadanos desiguales

Uno de los retos que deberán afrontar las ciudades productivas es evitar el riesgo de generar desigualdades con sus decisiones para optimizar los espacios productivos. Parece obvio, pero no lo es.

Las estrategias urbanas para hacer ciudades productivas se han olvidado, a menudo, de la dimensión complementaria de las ciudades para vivir.

Si reivindicamos las ciudades para vivir y trabajar, hemos de ser coherentes con las propuestas que hagamos para que esa apuesta productiva hacia adelante tenga en cuenta una mirada holística de los ciudadanos porque no solo trabajan. Los ciudadanos viven y trabajan. Y eso tiene muchas derivadas para evitar las desigualdades.

Si solo pensamos en los espacios productivos, quizá pensaremos que es mejor concentrarlos en un área nueva, pero a lo mejor está alejada del lugar donde vive la gente; a lo mejor no hemos pensado en el transporte público y tampoco en lo que ocurrirá, de noche, en aquella maravillosa área productiva que se queda desierta y va a concentrar sin duda una mayor inseguridad.⁽²⁶⁵⁾

Si no hemos tenido en cuenta dónde se ubica la vivienda o no se ha previsto el transporte público suficiente para llegar a los centros productivos y su ámbito de influencia, se pueden crear desventajas que no son positivas para un desarrollo integral de la ciudad para vivir y trabajar.

Los diferentes grupos sociales que acudirán a esos nuevos espacios productivos pueden tener condiciones desiguales para acceder a ellos y eso, sin duda, es un problema de presente y a futuro.

Afectará a su calidad de vida y a su salud mental. Demasiadas veces, las personas pasan horas interminables en un transporte para ir y volver de su puesto de trabajo, generando mucha infelicidad y monotonía.

La demanda de nuevos empleos que conllevan la atracción de talento sin haber previsto estas consecuencias puede generar tensiones en los servicios públicos como la vivienda, la educación, la salud o el transporte, y crear dificultades a medio y largo plazo para consolidar esos centros productivos.

Hay una primera dimensión para generar desigualdades productivas que tienen que ver en el lugar donde viven las personas respecto a sus lugares de trabajo, pero también otras complementarias, como por ejemplo en el acceso a los servicios básicos como la salud, o la educación. Si las personas que van a trabajar en esos nuevos espacios productivos tienen que hacer una maratón para acceder al resto de servicios básicos va a costar mucho más que optar a las nuevas plazas que se proponen.

Y si miramos hacia el futuro, además de ofrecer los nuevos puestos de trabajo, debemos pensar en formar a la gente que se va a necesitar en ellos porque si no se trabaja en el largo plazo con los perfiles que van a demandar las empresas en la ciudad productiva puede ser que ello genere otra fuente de desigualdades, especialmente, para los habitantes actuales de dichas ciudades que van a ver cómo personas que vienen de fuera se quedan con los nuevos empleos, porque nadie les dijo que había una oportunidad si se formaban con el tiempo suficiente.

Sin educación a medida y en el tiempo oportuno, es mucho más difícil acceder a nuevas oportunidades para los más desfavorecidos. Tampoco ayuda si no existen incentivos para emprender e innovar que tengan en cuenta a los que menos tienen. Esto debe incluir políticas positivas para evitar la discriminación económica pero también la de acceso a la educación, la de género, raza, religión u orientación sexual.

Dentro de la misma ciudad, la discriminación territorial también se puede convertir en un factor de exclusión cuando allí no llegan los servicios públicos, la conectividad o los transportes públicos, por falta de inversión pública en infraestructuras y se dificulta enormemente que la población menos favorecida llegue hasta allí.⁽²⁶⁶⁾

¿Cómo se pueden fomentar los negocios locales en las ciudades?

Es importante al analizar las ciudades productivas, trabajar a diferentes escalas de negocios. No todo son grandes empresas como Apple, Google o Amazon y es imprescindible tener políticas diferenciadas que respondan a todo tipo de necesidades de los negocios.

Es importante pensar cómo vamos a desarrollar los negocios de proximidad para que respondan a las necesidades locales de nuestro territorio y, además, hagan ciudad:

- Analizar e identificar las necesidades locales y qué necesita la gente en proximidad.
- Ayudar a generar planes de negocio a la medida.
- Promover campañas de divulgación de los negocios de proximidad e incentivar que la gente compre en ellos.
- Impulsar planes de *marketing* local para que la gente se sienta atraída.
- Buscar productos que les diferencien de los clásicos y cadenas.
- Establecer alianzas público-privadas.
- Y también, utilizar las nuevas herramientas digitales para dar un servicio más eficiente y competitivo.

Esto va a ayudar a integrar mejor las diferentes partes de la ciudad, estableciendo un mayor nivel de seguridad colectiva porque la existencia de tiendas quiere decir que habrá movimiento de gente y eso comporta más seguridad.

Si estimulamos la economía local, estamos apostando por la diversidad empresarial, la generación de empleo local y contribuyendo al crecimiento de la economía local.

La dinámica de relación de proximidad también genera mejor comunicación en la comunidad, reduciendo la huella de carbono al vender más cerca productos locales y agudizando el ingenio para competir innovando y siendo creativos.

Se trata de saber escoger productos inspirados en la cultura local del territorio, que no sean fáciles de copiar por las grandes cadenas y que generen un vínculo emocional, con una historia y una narrativa propia, con un esfuerzo por personalizar la relación con el cliente y ser más efectivos; estableciendo también alianzas locales que permitan productos combinados o complementarios, con un ambiente familiar y único que las grandes cadenas no saben reconocer pero el cliente sí, y vincularse con la comunidad, formando parte de ella.

Y, por último, al hablar de ciudadanos desiguales, deberíamos ser capaces de escuchar a la gente de nuestras ciudades, qué piensan, qué sienten, qué desean, qué sueñan...

Demasiadas veces, pensamos que sabemos lo que la gente quiere para su ciudad. No es fácil encontrar el equilibrio sobre la ciudad que desean y la ciudad que podemos hacer para mejorar sus vidas.

Hay gente que preferiría que no mejoráramos sus vidas. ‘Padrecito, padrecito, que me quede como estoy’... y, sin embargo, cuando la transformación ha permitido mejorar la situación de las personas, se preguntan por qué nadie lo hizo antes; por qué ellos han tenido que pasar tantos años malviviendo en estas condiciones.

Las expectativas son solo una parte de la justicia social pues por razones culturales o sociales, hay mucha gente que no ha tenido la oportunidad de tener los elementos objetivos que le permitan realmente imaginar lo que desea para ellos o sus familias.

24 | IMPULSANDO A LOS JÓVENES PARA TENER FUTURO

"Los jóvenes forman la base sobre la se va a sentar la economía de un país los próximos cincuenta años y es imprescindible que escojan el mejor camino para construirlo. Ellos son la energía principal del motor y la esperanza de que las cosas pueden ser diferentes".

Oriol Balaguer. "En busca de una oportunidad". Pag 13. Manuscrito.⁽²⁶⁷⁾

Oportunidades para los jóvenes

Los jóvenes viven una época de dificultades, llena de incertidumbres, que ha venido agravada por el impacto de la pandemia y su aislamiento forzoso, adoptando una formación virtual por un tiempo, absolutamente desigual e ineficiente, y, en cualquier caso, con un déficit de socialización, con una pérdida de su desarrollo y madurez que deberemos observar cómo habrá impactado cuando hagamos balance a medio plazo de su desarrollo y madurez.

No en balde el incremento de las enfermedades vinculadas a la salud mental de los jóvenes, el incremento de suicidios y el incremento de unos grados de violencia gratuita contra los espacios públicos como escuelas o bibliotecas, en diferentes países, hacen pensar que ha habido un impacto importante en las nuevas generaciones y la ansiedad para gestionar su propio futuro.⁽²⁶⁸⁾

La realidad que emerge en esta etapa es el agravamiento de la dificultad para que los jóvenes encuentren empleo y, cuando lo tienen, a menudo es precario y mal retribuido.

Los jóvenes han retrasado la edad para emanciparse hasta los 30 años y, cuando lo pueden hacer, lo hacen en condiciones precarias de empleo y de retribuciones que son insuficientes para afrontar los altos costes del alquiler y de los servicios. Su tasa de reproducción y natalidad es muy baja, lo que provoca un envejecimiento imparable de nuestras ciudades y su población activa.

Por ello, en las ciudades productivas, es imprescindible el apoyo a algunos colectivos específicos para que puedan tener oportunidades laborales satisfactorias. Estamos hablando de los jóvenes, pero también de las mujeres, de los adultos mayores o de los colectivos vulnerables.

Respecto a los jóvenes, las aspiraciones de poder tener oportunidades en países donde la población joven es tan importante, resultan un elemento central de las políticas públicas de nuestras ciudades y requieren nuestra atención. Se trata del futuro de toda la sociedad y de su sostenibilidad, así como del modelo de pensiones.

Los jóvenes necesitan adquirir una formación adecuada para tener oportunidades y acceder, en mejores condiciones, a un empleo que esté mejor retribuido y con alguna estabilidad que les permita emanciparse y realizar su propio proyecto de vida.

Si hemos dicho que el talento es una parte esencial de las ciudades productivas, sin duda, los jóvenes son una pieza central de esta ecuación porque ellos son la base del talento futuro y de la innovación.

Si de verdad queremos ser competitivos y atraer proyectos de inversión a nuestro territorio, hemos de saber afrontar la manera de que los jóvenes accedan de verdad al sistema productivo en las mejores condiciones posibles.

Quién se ocupa de los jóvenes

Y entonces se dirá que los jóvenes no son nuestro problema. Que estas no son las competencias de nuestros municipios; que no tenemos las herramientas ni los presupuestos para impulsarlas. Que nuestra obligación es proveer los servicios públicos de la ciudad para vivir y no para buscar empleo para las nuevas generaciones. Que no sabemos por dónde empezar y, sin embargo, no podemos quedarnos con los brazos cruzados.

La cohesión social, amerita que, aunque no sea competencia de nuestros gobiernos locales, todas las administraciones y también las locales, se ocupen de los jóvenes y de su futuro.

Sino lo hacemos, perderemos una oportunidad tras otra. Los jóvenes se irán de nuestras ciudades buscando respuestas a otra parte y nos veremos enfrentados al envejecimiento de nuestra pirámide de edad y, lo que es más grave, a un modelo de ciudad insostenible, económica y socialmente.

Definitivamente, debemos afrontar de la mejor manera posible, la integración de los jóvenes a la vida laboral de nuestras ciudades y hacerlo con una propuesta inteligente.

Se trata de informar, orientar, ofrecer o proponer respuestas adecuadas a sus inquietudes, abriendo ventanas de oportunidad que les permitan quedarse entre nosotros.

No es fácil, pero nadie ha dicho que lo sea. Hay que articular una propuesta de multidimensional que sea capaz de encauzar sus asignaturas pendientes y encontrar respuestas en nuestro entorno urbano que le parezcan atractivas e interesantes.

Empezar por la igualdad de oportunidades en la educación

En primer lugar, lógicamente, en su formación. En la igualdad de oportunidades educativas y de cómo se puede mejorar su educación general y su acceso a la formación profesional o a la universidad para completar dicha formación.

En colaboración con el Gobierno nacional o regional, los municipios deben tener una estrategia educativa propia que busque alianzas y se ocupe de dinamizar el sector educativo para que se generen oportunidades de formación.

Sin esta estrategia educativa para que los jóvenes con menos oportunidades puedan acceder a la ciudad productiva, será muy difícil construir un modelo que luche contra la fractura digital y tecnológica que la propia pandemia ha demostrado que puede ser una barrera infranqueable para muchos jóvenes de los entornos metropolitanos o rurales.

El trabajo por la formación profesional dual, descubrir las necesidades de las empresas de nuestro territorio a futuro y construir las alianzas que permitan responder con agilidad a dichas expectativas mediante la formación profesional y universitaria adaptada a estas necesidades, son vías que se pueden implementar desde los municipios, a través del diálogo y la concertación.

El Estado no puede ser un espectador, pero sino tomamos la iniciativa desde los territorios, estaremos esperando demasiado tiempo. Aunque no sea nuestra compe-

tencia estricta, las ciudades son el actor más próximo a estos jóvenes que tienen derecho a tener un futuro digno.

No podemos renunciar a que los jóvenes se queden en nuestro municipio y den en él, lo mejor de ellos. Si no actuamos, las fuerzas del mercado, van a alejarlos de nuestros municipios y enviarlos a buscar oportunidades, lejos de casa.

Otras medidas de fomento productivo para jóvenes

Además de la formación, las administraciones locales pueden añadir otras herramientas y opciones que respondan a las necesidades de los jóvenes.

La creación de incubadoras y/o aceleradoras, espacios de *coworking*, programas para incentivar o retener el talento, impulso del *mentoring*, búsqueda de fondos para la financiación de los nuevos emprendimientos con el apoyo de las empresas y fundaciones sin necesidad de garantías, son algunas de las posibilidades.

La creación de ecosistemas de innovación puede ayudar a las nuevas generaciones a encontrar espacios para emprender y tomar la iniciativa.

No se trata solo de poner las herramientas de fomento del empleo y de la creación de empresas al servicio de los jóvenes. Se trata también de formular propuestas de acompañamiento y de *mentoring* para llevar a los jóvenes a construir su futuro, especialmente, de aquellos más vulnerables y que tienen menos oportunidades en sus familias y entornos sociales.

Sin ese acompañamiento personalizado las ayudas y los apoyos quedarán en las estadísticas y en los balances de gobierno, pero no habrán sido realmente útiles para los jóvenes que deben abrirse camino en un mundo lleno de incertidumbres. Hoy hay más desigualdades que nunca y el camino que se debe recorrer para construirse el futuro productivo de las nuevas generaciones es más difícil que el que encontramos las generaciones anteriores de los últimos 20 años.

Por ejemplo, la tecnología puede facilitar muchas oportunidades en lugares del país que antes era impensable que pudieran generar propuestas pero, sin embargo, las soluciones sin una formación a medida, pueden generar una fractura digital que aleje a los jóvenes realmente del mercado del trabajo y de la creación de sus proyectos profesionales y les condenará a seguir viviendo de la informalidad y de buscarse el alimento para el día en cualquier empleo informal, mal pagado y sin esperanza de futuro.

25 | EMPODERANDO A LAS MUJERES

"No hay leyes o códigos explícitos de exclusión. Son normas y prejuicios implícitos, no escritos, sutiles y difíciles de detectar. Pero los resultados son claros.

La barrera invisible más conocida es la de los "techos de cristal" que enfrentan las mujeres que aspiran a ejercer altos cargos en igualdad de condiciones y salario en organizaciones de todo tipo: corporativas, gubernamentales, partidarias o educativas. Es una barrera organizacional vertical, transparente y efectiva, que hace que, aunque ellas cuenten con la preparación y experiencia, se estanquen y no logren llegar hasta los niveles medios".

Virginia García. "El atlas de las desigualdades".⁽²⁶⁹⁾

Mujeres productivas

Si hay un grupo relevante en nuestras ciudades, ese es el de las mujeres que representan el 51% de nuestra población. Y, sin embargo, su rol en la ciudad productiva es claramente mejorable. La realidad productiva de nuestras ciudades amerita que prestemos especial atención al acceso y desarrollo de las mujeres en el mercado laboral.

Durante muchos años, las mujeres han tenido dificultades para acceder, en igualdad de condiciones, a la formación superior y, en general, al mercado de trabajo. Las mujeres han sido ignoradas y, muchas veces, han tenido un trato desigual respecto al que han tenido los hombres.

La cultura tradicional reservaba para las mujeres otros papeles en la economía doméstica, en el cuidado de los hijos o en el de la subsistencia, que poco tenían que ver con el liderazgo de la vida empresarial y profesional.

Sin embargo, las cosas están cambiando muy deprisa. El acceso de las mujeres al mundo profesional no para de crecer y, cada vez, es más normal encontrar mujeres en posiciones directivas de nuestras empresas, instituciones, gobiernos o emprendimientos.

Su acceso a la universidad, su conciencia social y su enorme voluntad de progresar, han permitido que se haya iniciado un cambio imparable, del que aún queda mucho trecho por andar.

Mientras ese proceso de transformación normaliza el rol de las mujeres en todos los ámbitos de la sociedad y del mundo profesional, las ciudades productivas deben tener estrategias que faciliten su acceso al mundo productivo en igualdad de condiciones.

No se trata de generar privilegios, pero sí de establecer formas que permitan a las mujeres, acceder a los ámbitos de dirección y de trabajo en los que hasta hace muy poco, no tenían acceso o casi estaba mal visto que estuvieran.

Los años que he vivido en Colombia, me han mostrado muchas mujeres valientes y decididas a construir un futuro diferente; que fuera capaz de superar una cultura tradicional en la que las mujeres tenían muchos roles fuera del ámbito productivo y que los tics tradicionales presionaban para que las cosas no cambiaran.⁽²⁷⁰⁾

Si este problema lo trasladamos a los grupos más vulnerables, a los que tienen menos formación y recursos, podemos observar que queda mucho más por hacer. Que, en esos entornos, los problemas culturales y económicos alejan aún más a las mujeres de las oportunidades de estudiar y de trabajar, en mejores condiciones porque cuidar a los niños o a los mayores es una carga que deben asumir sí o sí.

Aunque las cosas se transforman de manera acelerada, los gobiernos municipales, que son el gobierno de proximidad, aún tienen un trabajo importante para facilitar el acceso de las mujeres a la educación en igualdad de condiciones y de hacer posible que su formación pueda extenderse a la universidad o a la formación profesional, especialmente en los grupos más vulnerables o con menos recursos.

Hablamos de limitaciones económicas, fractura digital, tradiciones culturales, limitaciones prácticas por tener que cuidar de los menores o de los mayores en la familia, falta de recursos o, simplemente, de transporte que le facilite el acceso a la educación, la formación profesional o universitaria.

El capital humano de nuestras ciudades y la creación del talento que necesitan nuestras empresas y nuestros emprendimientos, tienen que ver con las posibilidades

reales de acceso, primero a la educación, y después, a los recursos financieros para impulsar las nuevas actividades que se traten de impulsar.

Ellas son un componente fundamental de nuestra economía informal y, en muchas ocasiones, su vulnerabilidad las ubica en una peor posición para acceder a las nuevas oportunidades.

Está clara la necesidad de establecer un conjunto de herramientas que permitan mejorar el acceso de las mujeres a los diferentes mercados laborales y cómo se pueden articular.

Sin duda, los municipios o las gobernaciones pueden ejercer una misión muy importante para enderezar esta situación, empezando en sus propios equipos de gobierno, en el acceso de la función pública y en lo que se refiere a incentivarlo, también en el sector privado de su ciudad.

Empoderar a las mujeres a emprender

La inferioridad en muchas ocasiones de la posición de las mujeres exige impulsar su empoderamiento y establecer las condiciones que permitan superar las barreras de los tópicos, las limitaciones físicas o sociales, para que las mujeres accedan a los nuevos mercados de trabajo.

Es importante que las ciudades sepan canalizar las inquietudes y nuevas propuestas profesionales que generan las mujeres desde su propia realidad social y económica.

En muchos casos, se trata simplemente de generar algunos recursos en los tiempos muertos que les dejan sus obligaciones sociales para con la familia y sus mayores. A menudo de manera informal y sin posibilidad de crecer y progresar.

La informalidad es una dificultad para poder encontrar la manera de establecer un proyecto más sólido que permita impulsar las nuevas actividades que generan, porque es poco transparente y no aparece en las estadísticas y las bases de información de la administración. Existe, pero no cuenta.

Especialmente en los grupos con menos recursos se trata de promover la creación de emprendimientos y facilitar las herramientas técnicas, de formación y financieras, que permitan arrancar con estas actividades.

Lo normal es que los bancos no se fien de estos emprendimientos populares y que tengan que ir a buscar la plata en los sistemas de usura, los famosos créditos diarios,

que existen por doquier en el país, especialmente, en los sectores populares y que cobran intereses absolutamente desproporcionados.

El abuso de estos sistemas de financiación y la lejanía de los bancos a la realidad social y económica de las zonas populares, ameritan la necesidad de que desde el sector público se impulsen nuevas formas de financiar o garantizar estos pequeños créditos, que permiten salir de la pobreza a múltiples familias y, que muy a menudo, lideran mujeres empoderadas por las necesidades de sus familias y que hacen milagros productivos para que esos recursos permitan arrancar nuevas actividades.

Se pueden establecer sistemas de garantías públicas para que los bancos dediquen una parte de sus recursos financieros a proveer las necesidades financieras de los proyectos que, de otra manera, no iban a poder recibir los recursos necesarios en condiciones normales.

26 | INCORPORANDO A LAS PERSONAS MAYORES

"Empecemos cambiando la mentalidad sobre lo que significa trabajar durante más tiempo, que no es negativo. Todos deberíamos convertirnos en activistas laborales de larga duración; por ti, por la sociedad, por la lógica de la demografía y los nuevos tiempos y por los que vienen después. Alargar nuestras carreras profesionales tiene sus ventajas (y sus inconvenientes) como todo en esta vida. Pero como no nos va a quedar otra, propongo hacerlo a lo Monty Python: Always look on the bridge side of life..."

Raquel Roca. "Silver surfers."⁽²⁷¹⁾

Cada vez más adultos mayores

Hay un problema que se agrava cada día que pasa y que se refiere a la capacidad productiva de nuestra población adulta. Los jóvenes cada vez llegan más tarde al mercado de trabajo y nuestros adultos mayores se jubilan cada vez más, de manera más temprana, sin tener en cuenta para dicha edad de jubilación, que los adultos mayores tienen una mayor esperanza de vida que alarga su vida inactiva. Una vida inactiva, en la que ya no van a trabajar va a tener una retribución desigual según sea su pensión y en la que su salud va a ir requiriendo, cada vez más, atenciones de salud y cuidados crecientes para hacer de su vida un entorno digno y satisfactorio.

Este envejecimiento de la población es un desafío importante que enfrentan muchas ciudades productivas en todo el mundo. El aumento de la proporción de personas mayores de 65 años en relación con la población total es, especialmente relevante, en nuestras ciudades y no deja de poner dificultades al equilibrio económico de nuestros países.

Este fenómeno, que es el resultado de una disminución de la tasa de natalidad y un aumento de la esperanza de vida, lleva a un cambio en la estructura demográfica de la población que va a requerir nuevas soluciones y una buena dosis de imaginación.

Si lo miramos desde la perspectiva del mercado productivo, se está produciendo la creación de un enorme mercado de oportunidades que deberán dar respuesta a las nuevas situaciones en las que nuestros mayores se multiplican y también sus necesidades de cuidados o simplemente de ocio o culturales.

Nos referimos, por ejemplo:

- Necesidad de atención personalizada de asistencia domiciliaria para las tareas diarias a los adultos con dificultades.
- Servicios de transporte personalizado.
- Clases de acondicionamiento físico para que no dejen de hacer ejercicio.
- Apoyo a las tareas de mantenimiento de la casa a las que el adulto no llega.
- Cuidado de mascotas de las personas mayores.

La lista podría ser muy larga.

Capital humano como oportunidad

Si lo observamos, desde la perspectiva productiva, es una población enorme de capital humano con experiencia profesional privilegiada, que tiene una esperanza de vida prolongada por las mejoras en la salud pública, la prevención de las enfermedades y estar mejor alimentados, y que salen del mercado productivo para pensionarse muchas veces en buenas condiciones de salud y mentales.

Y, aquí, más allá de los debates que se están produciendo en los países del primer mundo sobre retrasar la edad de jubilación o generar incentivos para que la gente siga trabajando, encontramos un reto interesante para nuestras ciudades productivas.

Se trata de pensar cómo podemos aprovechar el capital humano y la experiencia de muchos adultos mayores, para impulsar la ciudad de la innovación productiva y el apoyo a las nuevas generaciones que se incorporan al mercado profesional y con qué medidas:

- Mentoría y asesoramiento empresarial para las nuevas *startups*.
- Voluntariado o servicios sociales para las organizaciones de la sociedad civil.
- Promoción de la cultura, las artes o el fomento del deporte.
- Trasmisión de conocimientos y tradiciones.
- Asesoramiento de comités o de consejos de administración en su caso.
- Apoyo en el cuidado de familiares o en empresas que han podido conocer y ayudan a las nuevas generaciones allí.
- Apoyo en la recuperación de costumbres o ideas olvidadas para mejorar el medio ambiente o el entorno social o familiar.
- Apoyo para planificar el urbanismo, aportando una visión distinta a la que tiene la media de edad de la sociedad.

Sin duda, la experiencia profesional y de impulsar proyectos a lo largo de una vida, de una parte importante de los adultos mayores, puede ser muy útil en la respuesta de problemas concretos y también por su inteligencia emocional que debe permitir dar una dimensión diferente al apoyo convencional a las nuevas generaciones.

Hombres y mujeres tienen un valor intangible enorme que la sociedad ha denostado pero que se podría reinventar en beneficio de las nuevas generaciones o para mejorar las respuestas que podemos dar a los problemas de nuestras ciudades.

No se trata de obligar a nadie a renunciar a sus derechos de pensionarse, sino de ver la manera cómo su energía y experiencia pueden ser aprovechadas por la sociedad y si se me permite, también generando personas más felices al recuperar este talento que al salir del sistema productivo se han quedado sin una ocupación clara a la que dedicar el resto de su vida, que se presupone más larga que nunca, iniciando un proceso de degradación o decadencia, que muchas veces nos sorprende con un declive que incluso se convierte en físico.

No vamos a entrar aquí a debatir sobre el modelo sostenible de nuestras economías con el envejecimiento de nuestra población activa y los costes del sistema de pensiones.

No se ha de ser muy inteligente para observar que los debates de nuestros parlamentos cada vez más a menudo vuelven a modificar las cuentas del sistema de pensiones porque no cuadran a medio plazo y se vuelven insostenibles.

Los gobiernos deberían empezar a plantearse, seriamente, en una nueva forma de trabajar a partir de la edad de jubilación, que permita establecer nuevas fórmulas productivas que faciliten poder trabajar con un plan de incentivos que retrasen la edad de jubilación de manera voluntaria para poder compensar el crecimiento de la población pensionada que no para de crecer y las respuestas imaginativas que vayan, más allá, de subir los impuestos a la mayoría de la población.

Hay profesiones que tienen un fuerte desgaste físico y que exigen terminar la edad laboral a los 60 o 65 años, pero hay otras muchas profesiones, en las que la población llega a esa edad, en perfectas condiciones, para poder seguir aprovechando sus condiciones físicas y mentales y que, en muchos casos, encontrando un punto de equilibrio, su experiencia y talento podrían ser aprovechados por la sociedad con formas de retribución diferentes e imaginativas.

La cuestión es cómo desde las administraciones locales pueden participar en el impulso de estas nuevas medidas que sumarían una energía enorme al crecimiento personal y profesional de las nuevas generaciones y producirían una sociedad más comprometida y cohesionada donde todo el mundo pudiera encontrar una buena razón para sentirse útil y ser feliz.

27 | LUCHANDO CONTRA LA GENTRIFICACIÓN

“La gentrificación recibe mucha atención y es un problema importante en las costosas ciudades superestrella y los centros tecnológicos. En estos lugares, el dolor que causa la gentrificación es real y debe tomarse en serio. Pero el problema aún más apremiante es el número mucho mayor de vecindarios que pasamos por alto por completo, aquellos donde la pobreza racialmente concentrada persiste y se está volviendo dependiente”.

Richard Florida “La nueva crisis urbana”.⁽²⁷²⁾

Concepto de gentrificación

La gentrificación es un fenómeno urbano que se produce cuando un barrio o una zona de la ciudad, generalmente degradada o en proceso de abandono, es renovada con un proyecto transformador, en este caso, de carácter productivo.

Los tejidos urbanos pueden generar soluciones y propuestas de las que mejoren la vida de los ciudadanos, pero también pueden generar desencuentros, porque las mejoras de un sector pueden producir desajustes en otros sectores o en otros barrios de nuestras ciudades.

En ese proceso, se corre el riesgo de que las personas que vivían o trabajaban en ese territorio sean expulsadas de ese entorno por los cambios urbanísticos, económicos o sociales.

Causas de la gentrificación

Las causas de la gentrificación urbana son múltiples, pero podríamos destacar algunas:

- El proceso de renovación urbana que puede generar la expulsión de los habitantes originales del barrio, incapaces de afrontar los nuevos precios de la vivienda y los servicios.
- La especulación inmobiliaria que se aprovecha de la fragilidad de los habitantes de aquella zona y les compra sus propiedades antes del cambio o les sube el alquiler para ajustarlo al nuevo mercado.
- La llegada de nuevos inversores que suben la demanda y los precios del suelo disponible.
- La llegada del turismo que puede incrementar el interés de los locales comerciales o la implantación de hoteles que moverán el mercado.

No solo para las personas que viven en aquel territorio. También hay efectos directos a la ciudad productiva como, por ejemplo, la expulsión de las empresas locales que no pueden pagar los nuevos alquileres que resultan de la renovación urbana y de las leyes del mercado, reduciendo la diversidad y la pérdida de identidad cultural.

Gentrificación y competitividad

La gentrificación puede tener efectos en la competitividad y productividad de las actividades económicas locales tradicionales preexistentes en las ciudades:

- Expulsando las empresas locales que tienen menos capacidad financiera.
- Reduciendo su diversidad y la autenticidad de los negocios.
- Aumentando los precios del alquiler, perjudicando a los más pequeños.
- Reduciendo la diversidad económica porque las empresas que lleguen pagando alquileres más altos se enfocarán en clientes de más poder adquisitivo.
- Poniendo en riesgo la identidad cultural de la zona con el aumento de franquicias que se encuentren en todas las ciudades.

- Desplazando a la población de bajos ingresos, afectando a su inclusión social porque no podrá pagar los nuevos alquileres.

La gentrificación es un riesgo real al que se debe dar respuesta antes de empezar a transformar el territorio o al menos, en el momento del proceso de transformación.

Estrategias preventivas contra la gentrificación

Para prevenir la gentrificación en las ciudades productivas, se pueden implementar estrategias preventivas no gentrificadoras. Pondremos algunas herramientas que pueden resultar útiles para nuestros gobiernos:

- Planificando de manera estratégica preventiva.
- Promocionando la inclusión social de las personas que viven en el minuto 0 en ese ámbito.
- Impulsando la vivienda asequible para evitar la deslocalización y pérdida de raíces de los habitantes locales.
- Protegiendo los barrios tradicionales con un plan de medidas para ello.
- Desarrollando infraestructuras y espacios públicos que permitan la convivencia entre los diferentes actores.
- Fomentando la economía local mediante programas específicos de mejora de su competitividad, con incentivos fiscales o financieros que le permitan mejorar sus negocios.
- Promoviendo la participación ciudadana y procesos participativos que den voz a los que pudieran resultar afectados para tener en cuenta sus puntos de vista, para poder incorporarlos a las líneas estratégicas del nuevo proyecto.

Cuando hacemos planteamientos urbanos en nuestras ciudades, debemos tener en cuenta, en primer lugar, las personas que ya residen en el municipio al empezar con los nuevos proyectos de transformación.

Los cambios urbanísticos se refieren a espacios donde viven personas que viven y trabajan y es, precisamente, a dichas personas que debemos priorizar en nuestros modelos de transformación de las ciudades.

No es aceptable que los cambios que se planeen para transformar nuestras ciudades no incorporen esta condición de partida, sino queremos gentrificar a la población más vulnerable.

Existe un movimiento de reforma y mejora de nuestras ciudades a través del urbanismo y una estrategia productiva, planeando la mejora de las áreas obsoletas y decadentes, donde el día a día de las actividades se han quedado ancladas en un espacio sin tiempo y, a menudo, sin oportunidades para evolucionar. Esto es razonable si tenemos en cuenta los vecinos que estaban allí antes y articulamos su inclusión en los proyectos.

Las personas que viven en dichas áreas, a menudo, son personas vulnerables por sus trabajos precarios o informales, por su edad o por su formación.

Son poblaciones envejecidas que no han encontrado la manera de mejorar su situación y que se refugian en dichas áreas, donde han estado siempre o, simplemente, donde han encontrado un espacio para vivir a un precio posible según sus capacidades.

Las actuaciones de mejora y rehabilitación de dichos centros históricos o antiguos barrios industriales a mejorar, demandan una actuación integral donde se pueda buscar el equilibrio de los procesos de transformación con los habitantes existentes en dichas áreas.

Demasiadas veces, estos procesos, hechos de buena fe, no han tenido en cuenta esta mirada integral que debiera garantizar que las poblaciones vulnerables que residían antes allá no se conviertan en los perjudicados de dicho proceso de mejora.

Donde las personas que residían allí se encuentran, de un día para el otro, marginados de sus casas y de sus entornos. Es importante hacer un plan específico contra la gentrificación urbana por los procesos de renovación que de una manera u otra se van a adelantar en nuestras ciudades para poder garantizar soluciones de equilibrio.

En esos programas integrales se debe prever un programa social de inclusión que permita generar soluciones concretas para dichas personas y que la transformación que se les viene encima les permita tener nuevas oportunidades profesionales o poder tener una vejez adaptada a su situación de vulnerabilidad.

SEGUNDA PARTE

BUENAS

PRÁCTICAS



1. ANTIOQUIA ES MÁGICA



Ubicación

Colombia – Departamento
Antioquia

Año inicio

2020

Año finalización

En ejecución

Años de ejecución

5 años

Presupuesto / financiación

€€

Estructura

Consejo Regional de Turismo,
Secretaría de Turismo (creada
en febrero 2021)

Socios y aliados

Más de 350 empresarios
que participan en las 9 rutas
turísticas.

gremios, prestadores de servicios
turísticos, universidades y
representantes de las diferen-
tes organizaciones del sector
del turismo en Antioquia

Cifras

606 mil turistas extranjeros
visitaron Antioquia en 2022

Aumento de la tasa de ocupa-
ción hotelera del 23% respecto
el 2022

Aumento del 42% de llegada
de visitantes extranjeros no
residentes respecto al 2022

Sector turístico: Más de 18
mil empresas turísticas con
activos por más de \$5billones

Resumen

La región de Antioquia está formada por 9 subregiones y 125 municipios que poseen una gran riqueza natural, gastronómica y cultural. Con el objetivo de aprovechar y poner en valor todo este patrimonio, la Secretaría de Turismo y el Departamento de Antioquia (Gobernación de Antioquia) decidió impulsar el programa “Antioquia es Mágica” en 2020.

El programa es uno de los elementos clave de la hoja de ruta de la política pública de la gobernación para lograr que en 2040 Antioquia sea un destino turístico sostenible.

Su estrategia se basa en el impulso de mercados especializados, la instalación de capacidades territoriales y el desarrollo de una potente estrategia de marketing que pone en valor los grandes potenciales de la región: los saberes, talentos y vivencias. Actualmente son ya 35 municipios mágicos que ofrecen un total de 9 rutas turísticas por la región.

Para el desarrollo de las rutas turísticas se contó con la participación de productores y empresarios vinculados con la promoción turística del departamento que aportaron conocimiento y experiencia para resaltar las potencialidades turísticas de cada municipio.

Entre los aliados hay hoteles, restaurantes, agencias de turismo, experiencias locales y otro tipo de actividades que enriquecen la propuesta de turismo como motor de desarrollo económico y cultural.

Ámbito actuación del proyecto

Turismo sostenible, innovación turística, sectores estratégicos para el impulso de las ciudades productivas. Competitividad e innovación

Objetivos estratégicos

- Convertir a Antioquia en un destino turístico sostenible en 2040 (Plan Acción Turismo Sostenible Antioquia 2040). Convertir la región en destino turístico ejemplar en términos de Sostenibilidad, Innovación y Transformación Digital.
- Un plan compuesto por 40 acciones concretas que reflejan las prioridades del sector turístico y que se enmarcan en la



agenda del departamento 2040. Las 40 acciones concretas se organizan en 7 áreas objetivo-siguientes:

- Gestión integral del destino
 - Competitividad e innovación
 - Accesibilidad e inclusión
 - Infraestructura turística y pedagogía
 - Digitalización del turismo
 - Oportunidades económicas verdes
 - Marketing estratégico
- Poner en valor el conocimiento y cultura de los municipios: la gastronomía, los artesanos, que hacen parte de la historia, tradición y costumbres de un territorio.
 - Ofrecer experiencias únicas aprovechando la diversidad geográfica, científica, productiva y cultural.

¿Por qué es un proyecto de referencia?

- El sector turístico es un sector estratégico para la región. Representa cerca del 5% del PIB departamental y tiene una tasa de ocupación del 7% del total de ocupados.
- El objetivo es promover la consolidación de Antioquia como destino turístico sostenible gracias a un modelo turístico que sea viable económicamente, construido con equidad social y que mantenga el equilibrio entre preservación del patrimonio natural y cultural.
- Otro aspecto fundamental del modelo turístico es que su estrategia se basa en la promoción de la artesanía, la gastronomía y la compra local. Antioquia es Mágica es uno de los programas prioritarios de la Secretaría de Turismo para lograr el objetivo de Turismo Sostenible 2040.
- El emprendimiento y tejido empresarial y productivo local como tractores. Antioquia es Mágica tiene claro que su estrategia pasa por ayudar a los emprendedores y productores locales y fortalecerlos. Este posicionamiento fomenta la creación de nuevas empresas e iniciativas, agregando valor a la economía local y, a su vez, atrayendo inversión externa.
- El incremento en el turismo y el enfoque en hacer la ciudad más atractiva para visitantes y residentes puede impulsar inversiones en infraestructura, desde mejoras en transporte público hasta renovación de espacios urbanos, lo cual puede optimizar la eficiencia y la productividad de la ciudad.
- Fomenta la creatividad y la innovación. Esta energía innovadora puede expandirse a otros sectores, impulsando la innovación en tecnología, servicios y procesos, lo que a su vez puede aumentar la productividad general de la ciudad.

Hitos y resultados

- En los últimos cuatro años, se destaca la inversión total de 33.689 millones de pesos, que se tradujo en un cumplimiento del 100% del plan de desarrollo. Los representantes del sector del turismo subrayaron que, gracias a esta apuesta del gobierno departamental, el turismo ha emergido como un eje fundamental para el crecimiento económico de Antioquia. Durante el año 2023, se registró un total de 19.763 prestadores de servicios turísticos y 846.000 llegadas de visitantes extranjeros al departamento, consolidando a Antioquia como un destino natural y sostenible.
- El programa Antioquia es Mágica fue reconocido con la Medalla al Mérito Turístico 2023 por los procesos de innovación y transformación digital que esta estrategia está desarrollando en la promoción del turismo sostenible en el departamento.
- Premio Oro 2023 World Travel Mart en turismo responsable

Conclusiones

1. El Antioquia es Mágica es una iniciativa de éxito que se concentra en el sector. Su objetivo principal es posicionar a los municipios en el mundo como destino turístico aportando una experiencia singular.
2. Es una apuesta estratégica a largo plazo mediante el impulso económico del sector turístico para que resulte viable y sostenible para toda la cadena de valor.
3. Antioquia es Mágica cuenta con una estrategia de innovación y transformación digital turística muy bien definida y articulada, siendo esta uno de sus puntos fuertes, es especialmente destacable la estrategia de marketing digital que se está desarrollando.
4. La clave fundamental del éxito del programa Antioquia es Mágica radica en las colaboraciones público-privadas. Son muchos actores, provenientes de ámbitos, sectores y tamaños diferentes, los que participan en el proyecto. La implicación y trabajo de la Secretaría de Turismo de Antioquia con cada uno de los municipios, alcaldes, empresarios, productores, emprendedores, etcétera, ha sido fundamental, especialmente para articular y poner en valor las potencialidades del territorio.
5. Uno de los resultados más positivos para el ámbito local es que este proyecto ha permitido aflorar el sentimiento de pertenencia y orgullo de los antioqueños, que sienten parte del programa.

Bibliografía

Documento "40 Acciones para un turismo sostenible en Antioquia al 2040". Antioquia es Mágica. Gobernación de Antioquia. Unidos.

Documento "Productividad y Competitividad del Sistema de Ciudades". Fedesarrollo, Centro de Investigación Económica y Social. Bogotá, Colombia 2014.

Página web Turismo Antioquia. <https://turismoantioquia.travel/>

Página web institucional de la Gobernación de Antioquia, República de Colombia. <https://antioquia.gov.co/secretaria-de-turismo-de-antioquia>

Documentos relacionados con Información General presupuesto Antioquia 2023. Fuente: página web Gobernación Antioquia/portal transparencia.

Documentos relacionados con Planeación, Presupuesto e Informes de los años 2020 – 2021 – 2022 – 2023. Fuente: página web Gobernación Antioquia/portal transparencia.

2. BARRANQUILLA. GRAN MALECÓN DEL RÍO



Resumen

Barranquilla, catalogada como Distrito Especial, Industrial y Portuario. Su ubicación estratégica cerca del río Magdalena y el Mar Caribe le han posicionado como un importante nodo portuario y comercial, con un papel clave en la internacionalización de la economía colombiana.

En los últimos 16 años, esta ciudad ha experimentado una dinámica y un espíritu renovado, impulsado por importantes cambios en su planificación urbana. Este proceso de transformación integral ha traído consigo un aumento en la inversión privada y el desarrollo de grandes proyectos, lo que se ha traducido en un mayor crecimiento económico y generación de empleo.

El Gran Malecón, inaugurado en 2017, es quizás la iniciativa de transformación urbana más emblemática de Barranquilla. Esta gran obra de infraestructura enfocada en la creación de espacio público, en la ribera occidental del río Magdalena, logró que Barranquilla empezara un proceso de volver a dar la cara al río, lo que marcó un hito en la dinámica social, económica y urbanística de la historia de Barranquilla.

El proyecto da respuesta al plan distrital de la Alcaldía de Barranquilla en su política “Volver al Río”, bajo el programa “Ciudad frente al Río” de la administración del alcalde Alejandro Char en el 2016.

Ámbito actuación del proyecto

Es un ámbito de 5 km, en una franja de 30 m y 15 hectáreas junto al río. Su objetivo principal consistió en recuperar la histórica relación de la ciudad con el río Magdalena, generando, según los expertos, una “atmósfera afectiva” (Yu, 2019, 2020) capaz de despertar emociones, sentimientos de identidad y apego por el lugar.

Objetivos estratégicos

Componente urbanístico. Desde la perspectiva urbanística, el Gran Malecón del Río ha sido un éxito rotundo, transformando radicalmente el frente fluvial de Barranquilla. El proyecto no solo recuperó 5 kilómetros de ribera del río Magdalena, sino que también creó un espacio público de alta calidad estética y funcional.

Año inicio

En 2016 se inicia el proyecto de renovación del Malecón de Barranquilla

Años de ejecución

Entre 2016 y 2024

Presupuesto / financiación

500.000 M de pesos.

Estructura

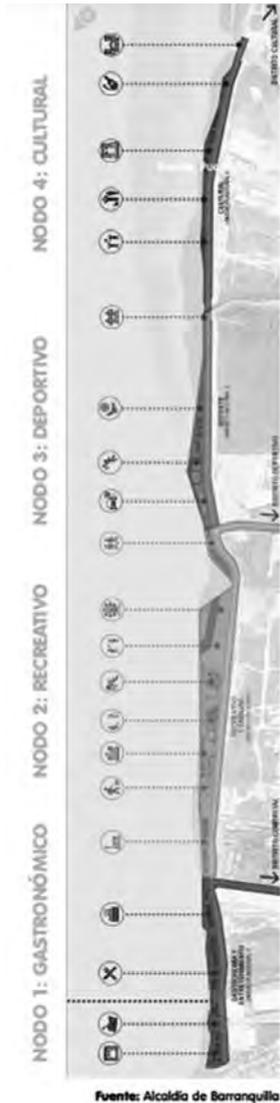
Público – privada

Socios y aliados

Alcaldía de Barranquilla que lidera el proyecto, Contratistas privados, entidades financieras. Concejo distrital, organismos de control, la comunidad local empresarial, academia, vecinal,

Datos principales

5 km de ribera transformados del río Magdalena



El diseño de estrategia integral de los elementos de la cultura e identidad local, con áreas verdes, plazoletas, miradores y espacios para actividades culturales y deportivas definiendo 4 áreas: puerta del oro con oferta de ocio, sector gastronómico, sector recreodeportivo, sector natural a proteger, la gran avenida del malecón, el jardín del río Magdalena mediante un polo de renovación urbanística y de desarrollo de la ciudad.

¿Por qué es un proyecto de referencia?

El proyecto del Gran Malecón del Río en Barranquilla comprende cuatro grandes componentes, con una extensión aproximada de 5 km y una intervención en más de 15 hectáreas dentro de la franja de 30 metros de ancho a lo largo de la ribera del Río Magdalena. Contando, además con una reserva vial adicional de 20 metros:

1. Obras de Protección de Orilla: Estas obras civiles tuvieron como objetivo proteger la ribera del río Magdalena. Para ello, se elevó el nivel de la orilla 1,20 metros por encima de la cota máxima de inundación, mediante el uso de rellenos con material seleccionado y compactado.
2. Avenida de Doble Calzada: Se construyó una vía asfaltada de al menos 23 metros de ancho, con separador central, amplios senderos peatonales, cicloruta, iluminación LED y arborización a lo largo de su recorrido.
3. Malecón Turístico: Se habilitó un malecón bordeando el río, con diferentes acabados de pisos como loseta, concreto pulido y decks de imitación madera, iluminación y esparcimiento para toda la comunidad.
4. Corredor Verde: Se implementó un corredor verde con alamedas de árboles de al menos 3 metros de altura, para garantizar sombra a los peatones. Fuente: Puerta de Oro Gran Malecón del Río: Caso de éxito de la gestión pública y urbanística

Hitos y resultados

1. Impacto ambiental:

- 244 especies de aves - El proyecto permite la observación de una impresionante diversidad de aves.
- Mirador del patrimonio natural.
- Diseñado para afrontar el cambio climático.
- Protección de más de 600 hectáreas.

2. Impacto social:

El Gran Malecón de Barranquilla se ha consolidado como un gran integrador social para la ciudad. Su diseño abierto, con amplias áreas peatonales, parques, zonas de juego y espacios culturales, no hace distinción entre usuarios y ofrece acceso libre a sus instalaciones.

3. Impacto económico

En materia económica, el Malecón se ha convertido en un motor de desarrollo urbano, cuyos impactos pueden apreciarse en múltiples factores:

- El impacto genera diariamente más de 1.500 empleos directos e indirectos y 50 M de visitantes al año.
- Genera un excedente del consumidor promedio para los visitantes de \$67.622 pesos por cada visita, para un total anual de \$811.464 pesos.
- Valorización del suelo. Las áreas adyacentes al Malecón han experimentado un incremento aproximado del 46% en el valor del terreno, según datos de la Gerencia de Gestión Catastral

Conclusiones

1. Transparencia y gobernanza: El proceso de contratación y ejecución se llevó a cabo con altos estándares de transparencia, involucrando diversos actores institucionales.
2. Ejecución eficiente: A pesar de su magnitud, el proyecto se completó en los plazos establecidos, demostrando una gestión eficaz del tiempo y los recursos.
3. Innovación en el modelo de gestión: La implementación de un esquema de financiación que combina crédito de proveedor y vigencias futuras demostró creatividad en la estructuración financiera del proyecto.
4. Cumplimiento de objetivos: El proyecto logró su meta principal de revitalizar el frente fluvial de la ciudad, creando un espacio público de alta calidad que ha transformado la relación de Barranquilla con el río Magdalena.
5. Impacto socioeconómico: El Malecón ha generado un efecto multiplicador en la economía local, creando empleos, atrayendo inversiones y aumentando el valor de las propiedades circundantes.
6. Sostenibilidad: El diseño incorpora elementos de sostenibilidad ambiental y se ha establecido un modelo de mantenimiento a largo plazo.

7. Satisfacción de los stakeholders: El proyecto ha sido ampliamente aceptado y valorado por la comunidad, convirtiéndose en un punto de orgullo para los barranquilleros.
8. Calidad del resultado: El Malecón ha recibido reconocimientos por su diseño y funcionalidad, cumpliendo con altos estándares de calidad en infraestructura urbana.
9. Lecciones aprendidas: La experiencia del Gran Malecón ha generado valiosos aprendizajes en gestión de proyectos urbanos que pueden aplicarse en futuras iniciativas.

El éxito del Gran Malecón radica no solo en la transformación física del espacio urbano, sino en cómo ha catalizado un cambio positivo en múltiples aspectos de la vida ciudadana. Desde la reactivación económica hasta la mejora en la calidad de vida y el fortalecimiento del tejido social, el proyecto materializa el concepto de gestión pública efectiva para la generación de impactos transformadores en una ciudad.

Bibliografía

El gran malecón. Caso de éxito de la gestión pública y urbanística. 2024. Alcaldía de Barranquilla.

3. AGENCIA DE COMERCIALIZACIÓN E INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO DE CUNDINAMARCA (ACIDC)



Resumen

La Agencia de Comercialización e Innovación para el Desarrollo de Cundinamarca (ACIDC) es una entidad creada en junio de 2021 con el propósito de apoyar a los pequeños y medianos agricultores, ayudándolos a vender sus productos a mejores precios, con condiciones comerciales más favorables y un mayor valor agregado. El sector agroalimentario en Colombia es sumamente complejo, ya que el sistema de abastecimiento triplica los precios de los productos entre el productor y el consumidor. En este proceso, unos pocos mayoristas inflan los precios sin agregar valor real a los productos, apropiándose de las utilidades. En términos económicos, este fenómeno se conoce como oligopsonio.

La Agencia ha comprendido el modelo económico de este mercado y ha recorrido vereda por vereda para entender la realidad de los campesinos, así como las brechas y falencias existentes. A través de una organización meticulosa, con sistemas de precios en tiempo real, apoyo logístico, tecnología y un equipo humano comprometido, ha logrado romper con el oligopolio, creando una organización sin ánimo de lucro que transfiere las utilidades a los agricultores. Este esfuerzo demuestra que es posible establecer dinámicas de mercado que mejoren las condiciones sociales de los campesinos, manteniendo al mismo tiempo precios justos para el consumidor final.

La Agencia ha beneficiado a más de 700 asociaciones campesinas y a 167.000 productores agropecuarios a través de diversos programas. Estos programas no solo han impulsado la generación de nuevos negocios, sino que también han fortalecido la productividad del sector, entendiendo que para vender más y mejor, es esencial invertir en calidad, garantizar la cantidad y cumplir con los plazos pactados. Quizá lo más destacado de este proyecto es su impacto significativo en la población más vulnerable del departamento como adultos mayores y pequeños agricultores.

Temas principales que afronta el proyecto

Comercialización de productos agropecuarios, dignificación de la labor campesina en Cundinamarca, aumento de la productividad agropecuaria, promoción de la seguridad alimentaria y mejora de los ingresos de los agricultores.

Superficie

24210 km²

Año inicio

2021

Año finalización

Vigente

Presupuesto / financiación

222.000.000.000 COP

Inversión propia

97.000.000.000 COP

Apalancamiento

Estructura

Pública

Socios y aliados

Gobernación de Cundinamarca

Alcaldías municipales y de

Bogotá

Gremios de sector

agropecuario

Empresas del sector

agroindustrial y alimentario



	ANTES	DESPUÉS	UTILIDAD (%)
VENTAS	100	150	50%
COSTOS	90	50	0
UTILIDAD	10	100	500%

	ANTES	DESPUÉS	UTILIDAD (%)
VENTAS	300	300	0
COSTOS	90	45	-45
UTILIDAD	210	255	20%



Objetivos estratégicos

- Aumentar los ingresos y utilidades de los productores agropecuarios del departamento de Cundinamarca
- Reducir el número de intermediarios en la cadena de abastecimiento del sector agroalimentario
- Aumentar la competitividad en el sector agropecuario, aumentando la productividad de los cultivos y el valor agregado de los productos.
- Promover la seguridad alimentaria y nutricional en Cundinamarca y el Distrito Capital
- Optimizar la cadena logística de suministro alimentario en todo el territorio, incluyendo el Distrito Capital.
- Promover la asociatividad y cooperativismo en los pequeños campesinos con el fin de hacerlos más competitivos y sostenibles.

¿Por qué es un proyecto de referencia?

- La creación de la ACIDC, generó un diseño de modelo integral pionero en el país, con el que se demostró que, si se puede pagar 50% más promedio a los campesinos y por ende rentabilizar el agro, reduciendo los intermediarios que agregan precio, pero no valor, generando así mayor confianza, esperanza y dignidad en el marco de la gobernanza.
- En los tres años de funcionamiento, la agencia ha logrado consolidarse como un actor importante y relevante en el sector agroalimentario de la región.
- En menos de dos años de operación, la agencia de comercialización fue invitada a ser aliada clave de los departamentos de Huila, Tolima, Meta y Boyacá para la comercialización de sus productos y ser la agencia no solo de Cundinamarca y región central, sino también de la región metropolitana la cual incorpora a Bogotá.
- A través de los encadenamientos comerciales se logró incrementar la utilidad de los campesinos hasta un 500%
- Se generaron efectos colaterales positivos en materia social, ambiental y organizacional
- El proyecto está siendo replicado en otras regiones del territorio y el gobierno nacional ha manifestado querer implementar una estrategia similar en todo el territorio.

Cifras

Flota de 62 vehículos para transportar productos agropecuarios
 7.955 ton. De alimentos transportadas
 110.000 beneficiarios de la tarjeta red de progreso agropecuario
 700 asociaciones campesinas beneficiadas

Hitos y resultados

- Se han hecho ventas por más de 44.000.000.000 COP a través de los diferentes canales, con 8.800 toneladas de producto vendidos, 7 millones de huevos comercializados y 500 mil litros de leche UHT vendidos.
- Se han beneficiado más de 110.000 productores agropecuarios con la tarjeta red de progreso agropecuario, que les permite acceder a insumos agropecuarios
- Se intervinieron 33 plazas de mercado y 18 plantas de beneficio animal, optimizando la cadena logística de abastecimiento.
- Incremento del más del 70% en el número de asociaciones campesinas activas
- Se han transportado más de 7955 toneladas de alimentos con ahorro en fletes por más de 1.437 millones a través de la flota de camiones de la agencia de comercialización.
- 17 mil productores y 220 asociaciones pudieron vender de forma directa a través de los encadenamientos comerciales.
- 13500 productores beneficiados de la entrega de maquinaria mayor y 279 asociaciones beneficiadas con maquinaria menor.
- Se han realizado más de 332 mercados campesinos beneficiando a 6611 productores, llevando la oferta de productos a los 116 municipios del departamento y a Bogotá.

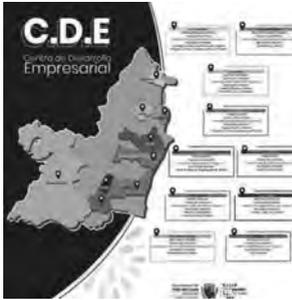
Conclusiones

1. La entrada en el mercado agroalimentario de un actor público contribuye con la reducción de ciertas ineficiencias y desequilibrios.
2. Es necesario apoyar al pequeño agricultor con capacidades de comercialización y generación de redes comerciales para mejorar sus ingresos.
3. La asistencia técnica en el proceso de postcosecha agrega un alto valor a los productos y facilita su comercialización
4. La articulación de los diferentes actores del ecosistema potencia los resultados e impactos generados por las acciones de los programas. en el sector agropecuario
5. Se impulsa la economía al promover la innovación y el comercio, generando oportunidades de crecimiento para los pequeños agricultores.
6. Se fomenta la innovación estimulando el desarrollo de nuevos productos y servicios innovadores.

Bibliografía

<https://www.acidc.gov.co/>

4. CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL E INNOVACIÓN - VALLE DEL CAUCA



Resumen

Para impulsar y consolidar el desarrollo empresarial en el Departamento del Valle del Cauca, se ha establecido un programa de asistencia técnica integral dirigido a emprendedores y empresarios. Este programa tiene como objetivo principal promover el crecimiento sostenible y competitivo de las empresas en la región, proporcionando herramientas clave para su desarrollo. A través de una combinación de capacitación, asesoría personalizada y acceso a recursos, se busca fortalecer las capacidades de los emprendedores, permitiéndoles identificar oportunidades valiosas dentro del ecosistema regional. Este enfoque integral no solo atiende las necesidades inmediatas de las empresas, sino que también se orienta hacia la construcción de un tejido empresarial sólido y competitivo, capaz de enfrentar los desafíos del mercado y aprovechar las oportunidades emergentes.

El servicio de asistencia técnica cuenta con certificación de calidad ISO 9001 del 2015 por ICONTEC.

Temas principales que afronta el proyecto

El programa Centros de Desarrollo Empresarial e Innovación - CDEI, para su desarrollo, se ha venido ejecutando por fases, en un ciclo permanente que incluye actividades de estructuración, desarrollo de capacidades, prestación del servicio y evaluación y mejora continua que aseguran su fortalecimiento permanente y su sostenibilidad en el tiempo como una iniciativa estratégica de la región.

Objetivos estratégicos

- Objetivo 1: Brindar capacitaciones y asesorías especializadas a emprendedores y empresarios, utilizando metodologías innovadoras que fomenten el desarrollo empresarial y la competitividad en el mercado.
- Objetivo 2: Crear y facilitar espacios interactivos que promuevan el intercambio de conocimiento, experiencias y mejores prácticas, fortaleciendo la colaboración dentro del ecosistema.
- Objetivo 3: Fortalecer la institucionalidad y las capacidades de las entidades públicas y privadas para proporcionar una

Ubicación

Colombia – Valle del Cauca

Superficie

Año inicio

2017

Año finalización

Vigente

Presupuesto / financiación

Recursos propios – Gobernación del Valle del Cauca, Recursos de la Nación, Contrapartidas, Entidades Aliadas, Cooperación internacional.

Estructura

Pública



En un momento de la gobernadora Dilsa Francoza Toro, acompañada por el Director de Innovación, una iniciativa que pretende generar un crecimiento económico y sostenible en el departamento del Valle del Cauca.



atención eficaz y eficiente a emprendedores y MiPymes, asegurando su acceso a recursos y oportunidades de desarrollo.

¿Por qué es un proyecto de referencia?

Este proyecto es una referencia debido a su enfoque integral y bien estructurado:

1. Definición de conceptos: Construcción, definición, socialización y ejecución de aspectos clave como el origen de la iniciativa, alcance del programa, población objetivo, modelo de atención, convenio de cooperación con la Universidad del Valle, contratación del equipo, alistamiento de los Centros de Desarrollo Empresarial e inicio de actividades.
2. Construcción de la Ruta de Atención: Definición de las tres etapas del programa (Ideación, Fortalecimiento y Financiación) para apoyar a emprendedores y empresarios desde la idea inicial hasta el fortalecimiento de sus negocios.
3. Inducción y Formación del Equipo de Gestores: Capacitación para unificar las prácticas de atención, capacitación y asesoría, y enriquecer el modelo de atención con los aportes de los participantes.
4. Evaluación: Implementación de dos tipos de evaluación: una para el desarrollo del proceso de atención (eficiencia) y otra para medir el impacto de la gestión (eficacia).
5. Seguimiento y Control: Establecimiento de un sistema de seguimiento con metas e indicadores para evaluar los resultados esperados para los líderes, gestores, centros y el programa en general.

Hitos y resultados

- Es el único programa de la Gobernación del Valle del Cauca que ofrece tanto asistencia técnica como financiación a proyectos productivos,
- El programa ha obtenido la certificación de calidad ISO 9001:2015 otorgada por ICONTEC,
- El programa cuenta con un convenio suscrito con la Universidad del Valle, que permite la implementación descentralizada de los Centros de Desarrollo Empresarial e Innovación a través de sus sedes en las diversas subregiones del departamento. Gracias a este acuerdo, se han establecido 10 centros estratégicamente ubicados

- Durante el periodo del programa, se llevaron a cabo 31 convocatorias de capital destinadas a emprendedores y empresarios del Valle del Cauca. En total, se registraron 50,489 proyectos que aspiraban a obtener financiamiento, de los cuales 13,700 resultaron ganadores, recibiendo apoyo para llevar a cabo sus iniciativas empresariales.
- La inversión global realizada para el fortalecimiento de emprendedores y Mipymes en el Valle del Cauca alcanzó un monto significativo de \$60,659,600,000 pesos MTCE.
- A lo largo del programa, se estima que se han generado alrededor de 30,626 empleos en promedio.
- Un total de 32,207 emprendedores y Mipymes del Valle del Cauca han completado con éxito la ruta de emprendimiento ofrecida por el programa.

Socios y aliados

De acuerdo con la Ley 1014 de 2006, promulgada por el Gobierno Nacional, y la Ordenanza 316 de 2010, emitida por la Asamblea Departamental del Valle del Cauca, se crea el programa Centros de Desarrollo Empresarial e Innovación. Esta normativa permite la implementación de iniciativas de emprendimiento y desarrollo empresarial, impulsando la creación de una red regional de emprendimiento. Este ecosistema empresarial para el departamento integra a las cámaras de comercio, entidades públicas, privadas y a la academia, fortaleciendo así el desarrollo económico y la innovación en la región

Cifras

Convocatorias realizadas: 31
convocatorias
No. De inscritos a
Convocatorias: 50.489
No. De Ganadores: 13.700
No. De Empleos Generados:
30.626
No. Asistencias Técnicas
Realizadas: 32.207

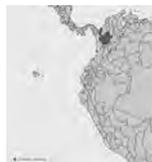
Bibliografía

www.valledelcauca.gov.co/competitividad

Conclusiones

- El programa Centros de Desarrollo Empresarial e Innovación, establecido bajo la Ley 1014 de 2006 y la Ordenanza 316 de 2010, representa un avance significativo en el fortalecimiento del ecosistema empresarial del Valle del Cauca. Esta iniciativa no solo proporciona asistencia técnica y financiación a proyectos productivos, sino que también integra de manera efectiva a las cámaras de comercio, entidades públicas y privadas, así como a la academia. Al abarcar las 42 municipalidades del departamento a través de 10 centros estratégicamente ubicados, el programa garantiza un apoyo integral y accesible a emprendedores y empresarios en toda la región, promoviendo así un entorno empresarial más dinámico y competitivo.
- Complementando el impacto positivo del programa Centros de Desarrollo Empresarial e Innovación, la certificación de calidad ISO 9001:2015 por ICONTEC respalda el compromiso con la excelencia en la asistencia técnica brindada a emprendedores y empresarios. Este reconocimiento garantiza la alta calidad y consistencia en los servicios ofrecidos, fortaleciendo la confianza en el programa. Además, la integración de las cámaras de comercio, entidades públicas y privadas, y la academia dentro de la red regional de emprendimiento, no solo amplía el alcance del apoyo disponible, sino que también crea un ecosistema colaborativo que potencia la innovación y el desarrollo empresarial. Este enfoque integral y normativo asegura un entorno más robusto y eficiente para el crecimiento económico en el Valle del Cauca, consolidando al programa como un pilar esencial en la promoción del emprendimiento y la competitividad regional.

5. RED DE PLAZAS DE MERCADO - ANTIOQUIA



Resumen

Las plazas de mercado de Antioquia y los mercados campesinos son los espacios emblemáticos de propiedad municipal, donde se concentra la actividad comercial de productos frescos y tradicionales que forman parte de la cultura local colombiana.

Ambos espacios están integrados por unidades económicas de baja escala (personales, familiares, microempresas o micronegocios) que aportan una oferta diversa de bienes y servicios (alimentos, artesanías, bienes de primera necesidad, experiencias, entre otros). A su vez, son capaces de atraer un público local y un turismo en busca de experiencias gastronómicas singulares y auténticas.

(Proyecto: Fortalecimiento de los Mercados Públicos de Nueva Generación – Plazas de Mercado y Mercados Campesinos – en el departamento de Antioquia, conocido como Plaza Antioquia 2023 – 2040”.)

El objetivo del proyecto es transformar las plazas de mercado y los mercados de campesinos del departamento, en Mercados Públicos de Nueva Generación que actúen como dinamizadores de las actividades económicas, sociales y culturales, y sean capaces de adaptarse a las nuevas dinámicas de los mercados y de los consumidores.

Para hacerlo posible, se ha mejorado su organización y gestión, y sus funciones y objetivos se articulan (y coordinan) en base a los objetivos departamentales y municipales, así mismo, con la colaboración de Nearco y Medellín Resiliente.

Temas principales que afronta el proyecto

Sostenibilidad, impulso economía local, mercados de nueva generación, productos locales, turismo sostenible, equidad, comercio justo, emprendimiento local, transformación territorial.

Objetivos estratégicos

- El objetivo principal es fortalecer los ecosistemas socio-empresariales en los Mercados Públicos de Nueva Generación para convertirlos en espacios dinamizadores de las actividades económicas, sociales y culturales de los municipios de Antioquia.

Año inicio

En 2020 se inicia el proyecto PLAZANTIOQUIA

Años de ejecución

Proyecto PLAZANTIOQUIA 2023 - 2040

Presupuesto / financiación

Durante la fase de incubación, y el primer año de trabajo, el funcionamiento de la Red depende de la Secretaría de Productividad y Competitividad de la Gobernación de Antioquia y el aporte de los socios iniciales.

Estructura

Público – privada
Socios y aliados
Gobernación de Antioquia,
Banco Davivienda,
Nearco y Medellín Resiliente.

Datos principales

La gobernación de Antioquia entrega 28.873 m² de plazas de mercado de nueva generación
707 unidades productivas beneficiarias del proyecto PLAZANTIOQUIA

una unión de fuerzas entre sectores, industrias y regiones que sea perdurable en el tiempo. Establece alianzas colaborativas estables basadas en objetivos comunes.

Hitos y resultados

- Primera fase del proyecto (iniciado en 2020) se centra en la transformación y modernización de las plazas de las 10 plazas ubicadas en los municipios de Santuario, Arboletes, San Vicente Ferrer, La Ceja, Bello, Marinilla, Abejorral, Amagá, Turbo, El Carmen de Viboral.
- Antioquia avanza hacia la constitución de la primera Red de Plazas de Mercado de Nueva Generación en el país. La Secretaría de Productividad y Competitividad de Antioquia ha asesorado a 35 municipios antioqueños en la mejora de sus actuales plazas de mercado.

Conclusiones

1. Las plazas de nueva generación acogen a todo tipo de público. Ofrecen respuesta a las nuevas necesidades de los ciudadanos, productores y empresarios vinculados al sector gastronómico, agro, cultural, turismo, etc. Todo ello respaldados criterios de innovación, justicia y sostenibilidad.
2. Logran equilibrar las zonas rurales y urbanas para eliminar las brechas de desigualdad en el territorio y mejorar la calidad de vida de las personas mediante el impulso del comercio justo.
3. Las plazas de mercado se consolidan como un espacio patrimonial con alto valor turístico.
4. Para el éxito del proyecto, es imprescindible el colaborativo entre el sector público y el privado para promover alianzas que permitan la sostenibilidad del modelo a medio y largo plazo. Esto implica una estrecha y estratégica colaboración entre el departamento y los municipios.
5. Por toda su complejidad y alcance, los Mercados de Nueva Generación, son un ejemplo de proyecto motor del territorio productivo.

Bibliografía

Plan Estratégico para el Fortalecimiento de los Mercados Públicos de Nueva Generación PLAZANTIOQUIA 2023-2040.

Documento Ordenanza. Proyecto de ordenanza 15 agosto 2023 por el que se adopta "El Plan Estratégico para el fortalecimiento de los mercados públicos de nueva generación – Plazas de Mercado y Mercados Campesinos – en el Departamento de Antioquia. PLAZANTIOQUIA 2023 – 2040".

6. DISTRITO TECNOLÓGICO 22@ BARCELONA



Resumen

El 22@, también conocido como el Distrito de la Innovación, representa un antiguo distrito industrial en Barcelona que ha experimentado una transformación significativa en las últimas décadas. En el año 2000, se aprueba el Plan 22@ que establece los ejes para la transformación de 200 hectáreas de suelo industrial en un distrito de actividad económica integrado por barrios y que a su vez permita una mixtura de usos equilibrada. Por aquel entonces, el objetivo principal era forjar un distrito moderno de actividades económicas, dotado de infraestructuras y urbanización adecuadas que respondieran a las necesidades de las empresas, con una marcada presencia de actividades emergentes en el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), así como de la investigación, la cultura y el conocimiento.

Durante más de 20 años, el 22@ ha sido un enclave para acoger numerosas empresas tecnológicas, startups, centros de investigación, instituciones académicas y espacios de colaboración.

En la actualidad, como espacio dinámico urbano que es, el 22@ ha requerido una actualización para continuar su dinamismo y a su vez, para responder a los nuevos retos urbanos, sociales y económicos.

Si por un lado en sus áreas de nueva expansión se pone el acento en la economía circular y las industrias creativas, por el otro, se incrementa el techo de vivienda para encontrar un mejor equilibrio en la ciudad para vivir y trabajar. Esa nueva vivienda pone el foco en la vivienda de interés social para evitar el riesgo a la gentrificación del entorno.

Temas principales que afronta el proyecto

- Reinención del viejo distrito industrial de Barcelona en el Poble Nou.
- Transformación urbanística para hacer posible un distrito tecnológico

Objetivos estratégicos

- Transformar un espacio industrial de 200 hectáreas en decadencia en un nuevo distrito tecnológico y de innovación que permita crear empleo de valor añadido, atraer talento creando un entorno que incorpora otros usos como la vivienda.

Ubicación

España – Cataluña - Barcelona

Año inicio

2000

Año finalización

Proyecto en curso
Última modificación del PGM
2022

Años de ejecución

23

Presupuesto / financiación pública

180 millones de euros (Inversión del Plan de Infraestructuras). El resto utiliza el modelo de incentivos urbanísticos para promoverlo.

Estructura

Público – privada

Socios y aliados

Ayuntamiento de Barcelona, universidades, empresas, ...
Generalitat de Cataluña,
Gobierno de España...



Cifras clave

Superficie de 200 hectáreas
Aproximadamente, 4 millones de m² de suelo planificados en el 22@ desde su inicio (año 2000) y 2 millones de m² ya transformados (Oficina Estratégica Económica y Competitividad del Ayuntamiento de Bcn)

Más de 90.000 puestos de trabajo de trabajo directos e indirectos en sectores de alta tecnología, innovación y conocimiento.

12.150 empresas instaladas, el 11% de las actividades económicas de la ciudad (datos 2023)

Contribuye con alrededor del 5-6% al PIB de Barcelona. (Fuente: Estadística del Ayuntamiento de Barcelona, año 2022)

- Promover actividades económicas, estratégicas e innovadoras, seleccionando un conjunto de sectores estratégicos.
- Proponer una reforma que sea inclusiva y sostenible.
- Conservar el tejido arquitectónico preexistente de los espacios y edificios industriales históricos.
- Promover la vivienda pública y proteger las viviendas preexistentes para evitar la gentrificación.
- Crear los espacios verdes para una ciudad de usos mixtos
- Crear los equipamientos escolares, sociales, culturales y deportivos que permitieran vivir y trabajar en condiciones.
- Crear una red de movilidad con transporte público que permita desplazarse en el distrito y hacia el resto de la ciudad.
- Mejorar la calidad ambiental del entorno mediante infraestructuras sostenibles.

¿Por qué es un proyecto de referencia?

- El distrito del 22@ se ha convertido en un motor económico y cultural de Barcelona, atrayendo a profesionales y mentes creativas de todo el mundo en un espacio de 200 hectáreas.
- Es un proyecto de transformación urbana que diseña un espacio donde se pueda vivir y trabajar y que ha atraído miles de empresas y ha creado más de 100.000 empleos.
- Se basa en un modelo de gobernanza público – privada con liderazgo público y su objetivo es construir un distrito que compatibilice que las personas puedan vivir, estudiar y trabajar en él.
- Su concepción de distrito productivo mixto donde se incrementa la actividad económica y a su vez la preocupación por resolver las necesidades sociales como la vivienda, el trabajo o la inclusión social, lo han hecho una referencia, que sigue necesitando adaptarse a cada momento de la vida de la ciudad productiva.

Hitos y resultados

- El 22@ es la zona preferida de la ciudad para la implantación de las empresas de alta tecnología: concentra el 59% de las empresas Hi-Tech de la ciudad (Informe “Las geografías de la innovación” JLL, enero 2022.)
- Creación de zonas verdes, empresas y vivienda.

Bibliografía

Informe del mercado de oficinas año 2023 presentado en la Comisión de Urbanismo y Territorio del 22@ Network Barcelona.

Informe "Panel de Indicadores de Innovación del 22@". Publicado en 2023.

Publicación "Transparency 22@ Marzo 2022 Cushman & Wakefield".

Oficina 22@, Área de Ecología, Urbanismo, Infraestructuras y Movilidad, Ayuntamiento de Barcelona. <https://ajuntament.barcelona.cat/ecologiaurbana/mpgm22@/es/>

Modificació puntual del Pla General Metropolità per un 22@ més sostenible i inclusiu. MpPGM para un 22 @ más inclusivo y sostenible. <https://ajuntament.barcelona.cat/informaciourbanistica/cerca/es/fitxa/22@0000B/--/--/ap/>

Documento "Medidas para la promoción de la actividad económica de Barcelona, Guía práctica de servicios, ayudas y formación 2023", elaborado por el Ayuntamiento de Barcelona.

Informe "Las geografías de la innovación" JLL, enero 2022.

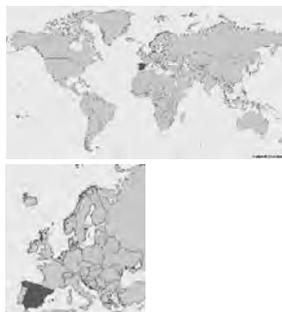
Informe "22@ Barómetro 2021" elaborado por 22@Network Barcelona, 2021.

- El distrito tecnológico 22@ lidera la contratación de oficinas en Barcelona en 2022 (Informe "Las geografías de la innovación" JLL, enero 2022).
- El 22@ se ha erigido como un centro de atracción empresarial y de talento en Barcelona y su área de influencia (Informe "Las geografías de la innovación" JLL, enero 2022).
- Concentra 2000 startups y el 6,3% del tejido productivo de la ciudad (Cifras 22@Network)
- El 22@ acumula el 12,5% de los puestos de trabajo de la ciudad de Barcelona (Cifras 22@Network)
- En el 22@ se encuentran 12.150 empresas instaladas, 35 coworkings, 9 universidades y 3 centros tecnológicos (Cifras 22@Network)
- Creación de más de 100.000 empleos
- Preservación del patrimonio
- Impulso de Palo Alto (polo de Industrias Culturales y Creativas)
- El distrito debe estar adaptándose a cada una de las necesidades de la ciudad en el tiempo.

Conclusiones

1. El 22@ es un ejemplo destacado de la transformación urbana y la promoción de la economía del conocimiento en la ciudad de Barcelona. Es un espacio dinámico de 200 hectáreas en la ciudad que está en pleno proceso de transformación y requiere de su permanente revisión y actualización. Requiere una planificación progresiva en el tiempo para su transformación que permita evitar la especulación.
2. La postpandemia y el teletrabajo están modificando las condiciones de trabajo y los espacios que necesitan las empresas generando nuevas necesidades que el 22@ deberá afrontar si quiere seguir liderando la economía de la innovación.
3. Los problemas de vivienda asequible del conjunto de la ciudad requieren una nueva mirada del distrito y su futuro para que pueda aportar soluciones a sus habitantes y al conjunto de la ciudad donde se ubica.
4. La propiedad privada del suelo exige un modelo de incentivos para su desarrollo que permita encontrar un equilibrio para un distrito donde se pueda vivir y trabajar.
5. El distrito 22@ debe seguir tratando de ser un laboratorio de las innovaciones que se introduzca en la vida y la gestión de la ciudad y de sus espacios públicos.

7. CAMPUS DE COMUNICACIÓN UPF - BARCELONA



Ubicación

España – Cataluña – Barcelona

Superficie

Parque Barcelona Media con
60.000m²
Campus Comunicación UPF de
28.000m²
Centro Produc. Audiovisual de
18.000m²

Año inicio

El Parque Barcelona Media nace
en 2002.

Año finalización

Su desarrollo sigue en curso
Presupuesto / financiación
100 millones de euros (Parque
Barcelona Media, fuente Plan
Estratégico Metropolitano de
Barcelona)

Estructura

Público – privada

Socios y aliados

Universidad Pompeu
Fabra, Grupo Mediapro
(Mediacomplex), la
sociedad municipal 22@ del
Ayuntamiento de Barcelona,
Barcelona Media Foundation,
empresas tecnológicas y de
medios, universidades y centros
de investigación.

Resumen

El Campus de Comunicación de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona se ha destacado como un punto de referencia crucial en la evolución del distrito tecnológico y en el fomento del espíritu innovador del Distrito del 22@.

El Campus de Comunicación instalado en la remodelada fábrica de Ca l'Aranyó, acoge un importante vivero de empresas donde las start-ups vinculadas al sector pueden sacar adelante proyectos innovadores.

El campus se encuentra en el Parque Barcelona Media, un gran complejo urbano integrado por equipamientos y servicios dedicados a los sectores audiovisual y de la comunicación.

Además de un espacio de oficinas para las empresas del sector, el parque dispone de un centro de producción (12.000m²), un centro de innovación (impulsado por la UPF y por las empresas del sector en Cataluña y cuenta con la participación del sector académico).

El Parque Barcelona Media es uno de los proyectos más emblemáticos y de más envergadura del 22@.

Gracias a la colaboración público-privada entre la UPF, el Grupo Mediapro y el Ayuntamiento de Barcelona, se ha conseguido mejorar el posicionamiento internacional del sector audiovisual catalán y reforzar el peso de la investigación que se hace en Barcelona y Cataluña.

Temas principales que afronta el proyecto

Centro tecnológico de comunicación y audiovisual, universidad, transferencia conocimiento, innovación, ...

Objetivos estratégicos

- Mejorar el posicionamiento internacional del sector audiovisual y reforzar el peso productivo, cultural e investigador de Barcelona y de Catalunya. (extraído de web UPF)
- Concentrar los elementos de la industria audiovisual y generar la masa crítica suficiente para atraer proyectos importantes que superen las necesidades del mercado interior y se dirijan al mercado internacional. (extraído de web UPF)



- Transformar un espacio que antes estaba subutilizado o en desuso en un centro académico y cultural activo (en el caso concreto del Campus de Comunicación de la UPF).
- Conservación y restauración de edificios históricos y emblemáticos.
- Creación de un campus de excelencia, capaz de atraer y generar talento y promover la transferencia de conocimientos y tecnología a la comunidad local.
- La universidad utiliza la ciudad como un laboratorio para la investigación y la enseñanza, y los proyectos y las iniciativas se centran en aprovechar la ciudad como escenario urbano para el desarrollo del conocimiento en diversas disciplinas.

¿Por qué es un proyecto de referencia?

El Poblenou, un barrio que antiguamente había estado lleno de fábricas, hasta el punto de ser conocido como el Manchester catalán, inició a finales del siglo XX una transformación, y convirtió las antiguas zonas industriales en territorio de la innovación bajo el nombre de 22@.

Ca L'Aranyó es una antigua fábrica textil construida en 1872 de acuerdo con un proyecto realizado parcialmente del que se han conservado dos piezas de considerable valor histórico y arquitectónico – la fábrica y la nave de almacén–.

La relación entre la UPF y Barcelona es una simbiosis en constante transformación, donde la universidad contribuye al desarrollo y revitalización de la ciudad.

El proyecto del Parque de Barcelona Media es fruto de una colaboración público privada promovido por la UPF y la empresa Mediapro, participada por la sociedad municipal 22@bcn y el Grup MEDIApro, para crear un gran complejo multidisciplinario donde confluyen iniciativas de divulgación, producción y formación del sector audiovisual.

Los principales componentes del parque son:

- El Campus de Comunicación de la UPF
- El Edificio Imagina (del grupo Mediapro) en el que se encuentra el Centro de Producción Audiovisual con un plato de 2.000m², salas técnicas de producción y postproducción y un tele-puerto para transmisión y recepción vía satélite.
- Centro de Innovación Barcelona Media (CIBM), un área de investigación y colaboración entre el sector empresarial y docente del sector media.

Cifras

Creación 1.000 puestos de trabajo (Parque Barcelona Media)

Comunidad de 3.500 personas entre estudiantes, profesores y personal de administración.

Hitos y resultados

- El parque Barcelona Media se ha convertido en una de las palancas de atracción del 22@; actualmente, es un centro referente del sector de la comunicación y del ámbito de la industria audiovisual y Mas media.
- Desde 2008 el parque Barcelona Media se consolida como Hub tecnológico y pasa a formar parte de la Asociación de Centros Tecnológicos.
- Se trasladan miles de estudiantes y profesores (4.500) al Poblenou, lo que contribuye a la creación de nuevas dinámicas sociales y urbanas. El 22@ cambia el panorama de fábricas abandonadas, solares vacíos ..., por la presencia de estudiantes, trabajadores, profesores, investigadores y nuevas empresas.
- La colaboración con Mediapro y su instalación en el 22@ fueron claves para el impulso del Parque Barcelona Media y para conseguir generar este nodo de actividad y dinamismo del 22@.
- Cifras clave (datos extraídos PEMB)
- Campus de la Comunicación: 28.000 m²
- Centro de Producción Audiovisual: 18.000 m²
- -Edificios de oficinas para la industria audiovisual: 12.000 m²
- Centro de Innovación Barcelona Media: 7.000 m²

Conclusiones

1. El proyecto urbanístico del Campus de Comunicación de la UPF y el Parque Barcelona Media se enmarca en una estrategia de revitalización urbana que consiste en la transformación de un área en desuso mediante la conservación del patrimonio histórico y arquitectónico generando nuevos usos, la integración con el entorno urbano y el desarrollo académico y de la investigación.
2. El Parque Barcelona Media es un complejo donde convergen múltiples actividades intensivas en conocimiento y de alto contenido tecnológico con espacios de investigación y de innovación en el ámbito de la comunicación audiovisual.
3. La presencia de una institución académica como la Universidad Pompeu Fabra en el distrito 22@ aporta una vitalidad cultural y social que normaliza el ecosistema del entorno y la

vida cotidiana del barrio. Además, es un actor comprometido con la revitalización y regeneración de la ciudad de Barcelona y ha impulsado la aceleración de la transformación del distrito tecnológico 22@, mediante la instalación de su campus audiovisual con un proyecto modélico de colaboración público privado.

4. La colaboración público-privada entre la universidad, el Ayuntamiento de Barcelona y Mediapro permite a los estudiantes aprovecharse de la constante actualización de los platós de televisión y diferentes laboratorios de producción y comunicación de la empresa para hacer sus producciones de última generación. Cualquier universidad tiene muchas dificultades para poder mantener al día sus equipamientos tecnológicos por su alto coste.

Bibliografía

Web
institucional del Ayuntamiento de
Barcelona, El Parque Barcelona
Media <http://www.barcelonamedia.org>

Pla Estratègic Metropolità de
Barcelona, El Parque Barcelona
Media como proyecto estratégico
metropolitano de Barcelona.
https://pemb.cat/es/proyectos-estrategicos/parque_barcelona_media/99/

Universidad Pompeu Fabra,
presentación del Parque Barcelona
Media (2004) https://www.upf.edu/es/web/e-noticies/archivo/-/asset_publisher/wEpPxsVRD6Vt/content/id/2441078

Documento "Barcelona es una
buena inversión", elaborado por el
Ayuntamiento de Barcelona

8. DISSENY HUB BARCELONA (DHUB)



Resumen

Barcelona es una ciudad con una tradición estrechamente ligada al diseño y la creatividad. De hecho, el FAD (Fomento de las Artes y del Diseño) fundado en 1903 con el nombre Fomento de las Artes Decorativas, una de las instituciones más relevantes en el mundo del diseño, tenía su sede en Barcelona.

El proyecto se consolida en 2014 con la inauguración del museo Disseny Hub en el distrito Tecnológico 22@ de Barcelona en dependencia del Instituto de Cultura de Barcelona (ICUB), la entidad municipal cuyo objetivo es situar la cultura de Barcelona como uno de los principales activos para el desarrollo y la proyección de la ciudad.

El Edificio Disseny Hub Barcelona, Centro de Diseño de Barcelona, también conocido como DHUB, obra del estudio MBM Arquitectos acoge el FAD (Fomento de las Artes y el Diseño), el BCD (Centro de Diseño de Barcelona), además de otros museos hasta ahora distribuidos por la ciudad como el Museo de Artes Decorativas, el Textil y de Indumentaria, el Museo de Cerámica, el de Artes Gráficas.

También incorpora la Biblioteca pública del barrio del El Clot-Josep Benet.

Disseny Hub tiene un impacto que va más allá de lo meramente estético o cultural, ya que es un tractor de sectores económicos como el turismo, la tecnología y la industria creativa, convirtiéndose en motores de desarrollo económico y social para la ciudad y sus habitantes.

Temas principales que afronta el proyecto

Industrias Culturales y Creativas incorporando sectores estratégicos para el impulso de ciudades y el diseño urbano.

Objetivos estratégicos

- Posicionar al DHUB en el mapa de la ciudad e integrarlo en el distrito de la creatividad.
- Ofrecer un espacio único y transversal que integre todo el diseño y la creatividad en todas sus vertientes.
- Generar un espacio de encuentro para sus creadores que permitan acelerar su desarrollo.

Ubicación

España – Cataluña – Barcelona

Superficie del edificio

29.352 m2 de área construida

Año inicio

2008

Año finalización

2013

Años de ejecución

5 años

Presupuesto / financiación

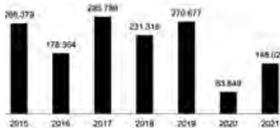
101,31 M de euros

Socios y aliados

Colaboración público – privada
 BIMSA, Barcelona
 Infraestructuras Municipales
 S.A.,
 ICUB, Instituto de Cultura de
 Barcelona
 Ayuntamiento de Barcelona
 Generalitat de Catalunya
 Barcelona Centre Disseny
 (BCD), fundación privada sin
 ánimo de lucro.



Total visitas



Total visitas 2021

Fuente: Datos extraídos de la Memoria Anual del 2021

Cifras (últimas cifras 2021)

Fondo de más de 80.000 piezas

6.000 m2 exposiciones permanentes

2.000 m2 para reserva y conservación de las colecciones

160 m2 talleres educativos

148.028 visitas al museo

121.368 visitas a las exposiciones

8.484 asistentes a las actividades

4.197 estudiantes que participan en las actividades escolares

Presupuesto 2021:

8.331.795,40 euros

- Ser el catalizador de todas las acciones del Ayuntamiento de Barcelona relacionadas con la promoción cultural y el diseño en la ciudad. Convertirse en el punto de referencia para el reconocimiento y la proyección de las industrias creativas, la divulgación del diseño y la cultura de la ciudad a nivel global.
- Acercar el diseño y la cultura a la ciudadanía a través de las exposiciones, e impulsar y promocionar las industrias creativas con festivales, jornadas profesionales y proyectos para fomentar el talento joven.

¿Por qué es un proyecto de referencia?

- El DHUB actúa como palanca de las industrias creativas el distrito del 22@ y en el conjunto de la ciudad.
- Se trata de un equipamiento singular, por su arquitectura y por su modelo de gestión. “el Disseny Hub es un lugar que fusiona empresas, instituciones y escuela y, hasta hace poco, no explotaba su potencial”.
- El proyecto ha impulsado el desarrollo urbanístico alrededor de la antigua sede de la fábrica de cerveza Damm, convirtiéndola en un centro de diseño contemporáneo.
- Este proceso de revitalización ha incluido la renovación de edificios históricos y la creación de nuevos espacios públicos y verdes.
- El DHUB no solo es un espacio para la exhibición y la creación, sino también un centro para la educación y la promoción de la cultura.
- A partir del año 2020, se apuesta por una nueva modalidad de gestión basada en la integración del modelo clásico de un equipamiento cultural con el sector económico y empresarial (industria, empresa y formación) que lidera Barcelona Activa, la agencia de promoción económica de la ciudad de Barcelona.
- El proyecto ha tenido un impacto significativo en la comunidad local al contribuir a la revitalización de la zona de Poble Nou, creando empleo y mejorando la calidad de vida de los residentes.

Hitos y resultados

- Se trata de un equipamiento de última generación, tanto por las prestaciones como por el carácter sostenible.

- Como bien se explica en su página web, el DHUB es el denominador común de todas las colecciones entre el ayer y el hoy del objeto y todo lo que significa o ha significado y aportado: desde su concepción, creación y producción hasta su uso según el momento y la sociedad, tanto en la etapa artesana y preindustrial como en la industrial o digital.
- La exposición de Banksy supuso un antes y un después porque permitió dar a conocer el espacio.
- Un ejemplo de éxito en la colaboración es la contribución del DHUB con el Madrid Design Festival. Existe un proyecto de formación de talentos llamado Puente Madrid-Barcelona.
- El Centro de Diseño de Barcelona (DHUB) es uno de los más grandes museos de diseño del mundo y uno de los pocos con un objetivo específico, no sólo ser un espacio para el diseño sino también un catalizador para el encuentro y la investigación en temas relacionados con los beneficios tanto culturales como económicos del sector, dentro del mercado contemporáneo, en constante cambio.

Conclusiones

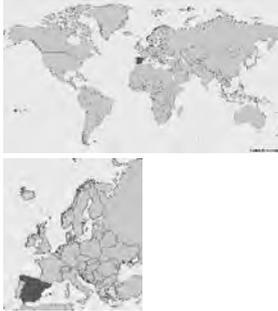
1. El Disseny Hub Barcelona se ha convertido en un centro de referencia para la creatividad y el diseño, albergando exposiciones, conferencias, talleres y eventos culturales.
2. Ha promovido la interacción entre profesionales del diseño, estudiantes y la comunidad local. Además, el proyecto ha contribuido al enriquecimiento cultural de la ciudad, brindando oportunidades educativas y culturales a la población.
3. La presencia del DHUB también ha impulsado la identidad y el sentido de pertenencia de la comunidad local en el barrio de Poblenou.
4. El DHUB se conecta con el concepto de ciudades productivas al promover el diseño y la creatividad como motores de innovación y desarrollo, contribuyendo así a la vitalidad económica y cultural de la ciudad.
5. El DHUB asume y lidera una gran responsabilidad con el entorno y con la ciudad de Barcelona. Reflexiona sobre de qué manera el diseño puede dar respuesta a problemas sociales.
6. Tiene una potente red de colaboraciones con instituciones pertenecientes a diferentes ámbitos: entidades culturales (como el acuerdo con Michelangelo Foundation en 2020), centros educativos (escuelas y centros universitarios vinculados al mundo de la cultura y las industrias creativas de toda Cataluña) y convenios de patrocinio.

Bibliografía

Dossier Museu del Disseny Barcelona_2023, elaborado por el Ayuntamiento de Barcelona y el Instituto de Cultura de Barcelona. https://www.dissenyhub.barcelona/sites/default/files/press_files/cast_dossier_museu_del_disseny_barcelona_2023.pdf

Memoria anual del Museu del Disseny de Barcelona 2021. Elaborado por el Ayuntamiento de Barcelona. https://www.dissenyhub.barcelona/sites/default/files/memoria_2021_museu_del_disseny.pdf

9. DFACTORY ZONA FRANCA - BARCELONA



Resumen

Le llaman “EL Centro de la economía 4.0” o “la nueva fábrica del S XXI”. Se trata de un hub que tiene como objetivo crear un ecosistema que impulse la promoción y el desarrollo de la industria 4.0 en el Polígono de la Zona Franca de Barcelona.

El DFactory alberga las empresas y tecnologías más destacadas que liderarán la próxima revolución 4.0 en un ambiente de colaboración e interacción para desarrollar y crear nuevos productos, en línea con las principales tendencias. La sede de DFactory se ubica en un edificio singular de 17.000 m². Cuenta con laboratorios compartidos con la última tecnología de Impresión 3D, Robótica, Ciberseguridad y Blockchain, Inteligencia Artificial y Sensórica.

Temas principales que afronta el proyecto

Economía 4.0, Cuarta Revolución Industrial, I+D+i, economía circular.

Objetivos estratégicos

- Aportar valor añadido a Barcelona y a su área metropolitana liderando el desarrollo de la industria 4.0 a nivel nacional e internacional. Posicionar la ciudad de Barcelona como el centro de la industria 4.0 del Sur de Europa.
- Potenciar un ecosistema de atracción de talento, tecnología e inversiones en un espacio único.
- Ser una nueva palanca para la transición ecológica de la ciudad, potenciando la economía circular e impulsando nuevos sistemas productivos y de manufactura avanzada sostenibles.
- Reducir la huella de carbono, plantear un modelo de fabricación más sostenible y acorde a los ODS y una forma de conseguirlo, tal y como se explica en las fuentes consultadas, es producir cerca del consumidor final.
- Aspira a ser el Hub de empresas de la nueva economía para ayudar a crear 1.500 puestos de trabajo directos y hasta 5.000 puestos indirectos en ámbitos como la impresión 3D, robótica, inteligencia artificial y otros campos de la industria 4.0.

Ubicación

España – Cataluña – Barcelona

Superficie

Total: 100.000 m²

Primera fase: 17.000 m²

Segunda fase: 72.500 m²

Año inicio

2021

Año finalización

En curso, pendiente de iniciar la segunda fase del proyecto de ampliación

Presupuesto / financiación

70 M de euros

Estructura

Público – privada

Socios y aliados

El proyecto está liderado por CZF (Consorti Zona Franca) y Centro Tecnológico Leitat que aporta la asistencia tecnológica.

Cifras

Se prevé 1.500 empleos directos y 5.000 empleos indirectos.

30 empresas instaladas y 500 personas trabajando, lo que supone un 80% de la ocupación total.



- En la primera fase del DFactory BCN se priorizarán las tecnologías de impresión en 3D, la robótica, la inteligencia artificial, la ciberseguridad y la manufactura avanzada.
- La segunda fase del DFactory, consistirá en un nuevo parque empresarial de una dimensión cuatro veces mayor y con un diseño arquitectónico basado en la sostenibilidad, accesibilidad y transparencia. El nuevo parque busca atraer a empresas cuyo objetivo principal sea facilitar la transición digital de la industria. El inmueble tendrá cuatro plantas equipadas con unidades mixtas de investigación, laboratorios con la última tecnología 4.0, espacios de incubación y áreas comunes

¿Por qué es un proyecto de referencia?

- El DFactory, como bien dice en su web, es un centro de innovación industrial de 100.000 m² que impulsa la transformación del marco productivo español y respalda a las empresas durante su proceso de digitalización en un entorno estratégico, singular y sostenible.
- El objetivo es crear un nuevo tejido industrial que atraiga talento, tecnología e inversiones en un espacio único donde se puedan desarrollar los proyectos más vanguardistas.
- Uno de los elementos clave del proyecto es el enfoque práctico que aporta el trabajo colaborativo entre empresas y proyectos de innovación tangibles para facilitar y agilizar la comunicación entre aquellas grandes empresas y las nuevas iniciativas.
- También son claves los actores que nutren el ecosistema, por un lado, las empresas que generan soluciones y tecnologías de innovación en su especialidad (empresas productoras de tecnología), y, por otro lado, empresas que aportan soluciones de transformación digital a diferentes sectores (empresas de servicios).
- Edificio singular de 17.000 m² de oficinas, salas, laboratorios. El espacio aprovecha todo su potencial sostenible mediante la colocación de placas fotovoltaicas en el techo. Su arquitectura se basa en tres conceptos: la transparencia, para desdibujar barreras y dar visibilidad a las tecnologías 4.0; la sostenibilidad, con una arquitectura que permite mantener una temperatura constante y con provisión de energía por placas solares; y la accesibilidad.

Hitos y resultados

- DFactory Barcelona ha sido reconocido como la mejor iniciativa empresarial de España según la Revista Ejecutivos, ya que pone en valor la integración de un centro orientado al trabajo colaborativo entre empresas y proyectos de innovación tangibles para facilitar y agilizar la comunicación entre aquellas grandes empresas y las nuevas iniciativas.
- DFactory Barcelona se ha convertido en el principal ecosistema de industria 4.0 del sur de Europa con 30 compañías instaladas de los sectores de la inteligencia artificial, robótica, impresión 3D, blockchain, sensórica, IoT..., según los datos aportados por el Consorcio de la Zona Franca de Barcelona de septiembre 2023.

Conclusiones

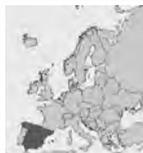
1. Hay que crear espacios que ayuden a crear sinergias en el ecosistema 4.0. El proyecto DFactory es una buena apuesta en este sentido, juntando empresas 4.0 para generar interacción entre ellas y facilitarles instrumentos para crecer.
2. DFactory, es un espacio empresarial con vocación público-privada para acelerar el crecimiento de la industria 4.0.
3. Se trata de un proyecto global, de iniciativa pública, que aporta una forma de trabajar y colaborar, totalmente novedosa y disruptiva mediante la creación de un ecosistema cuyo objetivo es potenciar proyectos de innovación y nuevas tecnologías basadas en la industria 4.0 y que, además, lo hace de manera sostenible, alineado con los ODS.
4. Esta colaboración multidisciplinar facilita alianzas de éxito para el impulso de iniciativas de innovación y de alto valor social pudiendo responder a los retos que tienen las ciudades, aportando soluciones de última generación para las empresas y para el conjunto de la sociedad.
5. Uno de los valores que consideran más relevante las empresas que se ubican en el DFactory es la capacidad institucional de tender puentes con los medios de comunicación para poder comunicar los proyectos que desarrollan y facilitando la llegada de nuevos capitales de inversión a dichos proyectos.

Bibliografía

Web
corporativa DFactory Barcelona
<https://www.dfactorybcn.com/>

Barcelona Global <https://www.barcelonaglobal.org/es/>

10. BARCELONA ACTIVA



Ubicación

España – Cataluña – Barcelona

Año inicio

1986

Año finalización

En ejecución

Años de ejecución

38 años de actividad

Presupuesto / financiación

65 M € (2023), 17% más que en 2022, el Ayuntamiento de Barcelona aporta 45,5M € (un 70% del total), 12,8 M € aportados por la Generalitat de Cataluña y 2,6 M € procedentes de los fondos Next Generation.

Estructura

Agencia municipal, entidad pública

Socios y aliados

Generalitat de Cataluña, Gobierno de España y la Unión Europea.

Trabaja en colaboración con otras entidades y empresas para promover la economía social y solidaria y el desarrollo económico sostenible de la ciudad

Resumen

Es la agencia de promoción económica local del Ayuntamiento de Barcelona fundada en 1986. Su misión se centra en el impulso de la actividad económica urbana bajo una perspectiva equilibrio y social, económico y territorial.

La creación de empleo de calidad, el fomento del emprendimiento y el apoyo al tejido empresarial, son los tres pilares en los que la agencia basa su estrategia para conseguir impulsar la actividad económica de la ciudad y mejorar la calidad de vida de las personas.

Entre sus propuestas de referencia, Porta22 es el equipamiento de Barcelona Activa que ofrece servicios de asesoramiento y herramientas para la orientación y desarrollo de la carrera profesional, como, por ejemplo: servicios de asesoramiento empresarial y profesional personalizados, acompañamiento en la búsqueda de empleo, espacios de networking ... entre otros servicios vinculados al ámbito de la generación de empleo y la ocupación de calidad para fortalecer el ecosistema empresarial en Barcelona. En su página web se puede encontrar información sobre los sectores económicos estratégicos con más futuro (economía azul, industria 4.0, hábitat y servicios urbanos, economía verde y circular, ...) y más de 900 perfiles profesionales vinculados a 8500 ofertas de trabajo

Todas las acciones que impulsa la agencia están supeditadas a la agenda económica de Barcelona Green Deal, la nueva estrategia municipal para recuperar la economía de la ciudad, diseñada después de la pandemia, con las prioridades de retener y formar talento, facilitar la actividad económica y captar más y mejores inversiones; y el Plan de Actuación Municipal.

Temas principales que afronta el proyecto

Agencia de desarrollo económico de Barcelona y ciudades del área metropolitana de Barcelona. Promoción económica, ocupación, emprendimiento, sectores estratégicos, ...

Objetivos estratégicos

- Impulsar políticas económicas y de desarrollo local que tengan como catalizador los sectores estratégicos y de futuro para la ciudad (sector digital, sector creativo, la economía de proximidad, la economía del visitante, la industria 4.0 y el sector de la salud y bio).



Cifras clave 2019 - 2022

- Barcelona Activa está presente en más de 50 puntos de la ciudad
- 86.779 personas atendidas (58% mujeres)
- 28.902 personas atendidas por empleo a través de los programas de empleo 2022
- Personas jóvenes atendidas por Empleo (30 años) 29.147 (52% mujeres)
- 6.660 proyectos acompañados en emprendimiento
- 201 proyectos instalados en incubadoras

- Hacer de Barcelona una ciudad de referencia internacional para trabajar, emprender y vivir con valores sociales y ambientales, fomentar una actividad económica de la ciudad alineada con la Agenda 2030 y los ODS.
- Promover la ocupación de calidad, apostando por los sectores estratégicos con alto valor añadido y reforzar la atención y los recursos para la mejora de la empleabilidad.
- Facilitar la actividad económica a los ciudadanos y al tejido productivo de los barrios y del conjunto de la ciudad.
- Desarrollar una estrategia territorial equilibrada basada en el despliegue de puntos y equipamientos a nivel local y metropolitano para mejorar la accesibilidad, proximidad y favorecer la cohesión social.

¿Por qué es un proyecto de referencia?

- Para Barcelona Activa, el talento es el principal activo de la ciudad y motor del progreso, y el sector académico juega un papel fundamental en su creación y estrategia.
- Barcelona Activa es una pieza clave para el desarrollo económico y social de la ciudad de Barcelona y las ciudades colindantes por su vocación de fomento del emprendimiento y la actividad económica.
- Toda su estrategia se basa en acciones para fortalecer el tejido productivo y empresarial de la ciudad mediante la creación de oportunidades laborales y empleo de calidad. Fomenta los planes de ocupación para personas desempleadas y promueve la activación económica en los barrios de la ciudad y alrededores.
- Uno de los factores del éxito de Barcelona Activa es el modelo de negocio colaborativo entre los sectores productivo y académico.
- Barcelona Activa ha pasado de ser un equipamiento de la ciudad a formar parte de la estrategia local y metropolitana por su contribución al impulso económico y el desarrollo la cohesión social, el equilibrio territorial, el emprendimiento, el comercio de proximidad, el empleo de calidad, la formación y capacitación personal y profesional. Todo esto contribuye a la creación de empleo y riqueza en la ciudad, lo que a su vez favorece el desarrollo productivo y sostenible de Barcelona.

Hitos y resultados

- En el año 2022, ha ayudado y acompañado a 55.330 personas (el 59% ha sido la primera vez que acude a Barcelona Activa) y a 6.980 empresas mediante los más de 100 servicios y programas desplegados por el territorio.
- Los programas de impulso a la formación y capacitación digital han formado a 16.022 personas s y 8.821 niños y niñas durante el 2022.
- Los resultados vinculados a las acciones y programas de refuerzo y acompañamiento al tejido empresarial han sido exitosos. Se ha atendido a 7.772 personas emprendedoras y 6.980 empresas en el 2022. Por otro lado, Barcelona Activa ha incubado 200 startups y ha sido galardonada con el distintivo “Región Emprendedora Europea 2023” por el Comité de las Regiones de EU.
- Construcción de tres nuevos equipamientos, antiguas naves industriales en desuso, que pretenden ser polos tractores para el impulso del talento, el emprendimiento y la innovación ubicados por la ciudad. Barcelona Activa está presente en más de 50 puntos distribuidos por toda la ciudad.
- En junio 2023, El Cibernàrium 22@ fue sede de la hackatón Tech4Good. Donde 144 alumnos procedentes de once centros de formación en programación de Barcelona han propuesto soluciones a retos tecnológicos vinculados a los ODS.

Conclusiones

1. Barcelona Activa es más que una agencia de desarrollo económico local; actualmente es uno de los motores del progreso económico y la innovación en Barcelona que impulsa el ecosistema empresarial de la ciudad de manera integral: brinda oportunidades para los emprendedores locales, apoya tanto a las start-ups innovadoras y como a empresas consolidadas. bajo los valores sociales, medioambientales y sostenibles.
2. Actúa como plataforma para la internacionalización de las empresas locales, atrayendo inversiones extranjeras y posicionando la ciudad como referente internacional en innovación y emprendimiento.
3. Su visión es ser una ciudad referente internacional, una ciudad para trabajar, emprender y vivir con valores sociales y ambientales. La organización se adapta a los cambios y necesidades sociales, a las tendencias y preocupaciones del entorno, es una organización que está presente y activa.

4. Su enfoque operativo abarca las acciones concretas que lleva a cabo para promover el desarrollo económico, la creación de empleo, la innovación empresarial y la internacionalización, al mismo tiempo que integra valores sociales y medioambientales en todas sus actividades.
5. Porta22 es un programa emblemático de Barcelona Activa que representa el compromiso con el futuro de la ciudad y del tejido empresarial, se podría decir que es un elemento transformador. No solo se limita a ser un centro de negocios, sino que se erige como un catalizador de cambio social al fomentar la inclusión, la diversidad y la sostenibilidad en el tejido empresarial. Además, actúa como un imán para atraer talento, inversión y colaboraciones internacionales, potenciando así la proyección global de la ciudad.
6. Destacable el éxito de la campaña “Barcelona, la ciudad de las nuevas ocupaciones” de 2003 para detectar las necesidades profesionales de las empresas y, al mismo tiempo, orientar a las nuevas generaciones para que puedan escoger el mejor camino profesional para su futuro. Se registró un incremento del 15% en la creación de empleo en sectores emergentes y se formó a más de 10.000 personas en competencias digitales.

Bibliografía

Publicación “Trabajamos para la ciudadanía de Barcelona. Resumen de actividad de 2022”
Barcelona Activa y Ayuntamiento de Barcelona

https://www.barcelonactiva.cat/documents/20124/259794/03Web_esp.pdf/c5b64a76-d6c4-14e8-6056-ac98bfdfac84?t=1695833143179

Publicación “Barcelona Green Deal, Una nueva agenda económica para Barcelona 2030” Área de Economía, Trabajo, Competitividad y Hacienda. Abril 2021. Documento elaborado en colaboración con Deloitte

https://www.barcelona.cat/internationalwelcome/sites/default/files/BCN-GreenDeal-ESP_vf_0.pdf

1.1. SEBRAE - BRASIL



Resumen

SEBRAE es una institución brasileña, fundada en 1972, que se especializa en respaldar y potenciar el desarrollo de pequeñas y medianas empresas en Brasil. Su misión es mejorar la vida de las personas mediante la promoción del tejido empresarial en el territorio bajo el compromiso de crear un país y sociedad más justa y equilibrada. La sede central de SEBRAE se encuentra en Brasilia, Brasil.

La entidad acumula una trayectoria de más de 20 años trabajando como socio estratégico con alcaldes y municipios del territorio para la implementación de las políticas públicas. La institución actúa como un agente promotor y facilitador del crecimiento de las micro y pequeñas empresas en línea con las disposiciones de la Ley General de la Micro y Pequeña Empresa de 2006, conocida como "Estatuto Nacional de la Microempresa y la pequeña empresa".

Esta trayectoria de acompañamiento y trabajo al lado de los gobiernos locales culmina con la creación del Programa Ciudad Emprendedora. Este programa representa una herramienta de transformación municipal, integrada a la estrategia de desarrollo territorial de SEBRAE. Su objetivo principal es mejorar el entorno empresarial, fomentar el espíritu emprendedor y estimular la competitividad empresarial. Cuatro ejes prioritarios: Desburocratización, Contrataciones Gubernamentales, Gestión Municipal y Educación Empresarial. Además, potencia e institucionaliza algunos capítulos de la Ley General de la Micro y Pequeña Empresa, con el fin de generar empleo, ingresos y oportunidades de negocios.

Temas principales que afronta el proyecto

Ciudades productivas, impulso económico, desarrollo de ciudades, agencia de desarrollo, emprendimiento empresarial.

Objetivos estratégicos y retos

- La Planificación Estratégica 2023 del Sistema SEBRAE representa la aspiración de un entorno socioeconómico favorable a las Pequeñas Empresas, con fuerte emprendimiento, alta productividad de la economía, más y mejores oportunidades de empleo.
- El Plan Anual 2023 está respaldado por un Portafolio de diez Programas Nacionales vinculados a los siguientes ámbitos: empresarial, competitividad, innovación, Cliente, Educación

Ubicación

Brasil

Fundación

Institución con más de 50 años de experiencia

Año inicio Programa Ciudad Emprendedora

2022

Año finalización

El Programa Ciudad Emprendedora sigue en ejecución.

Años de ejecución

Presupuesto 2023

1.400 M€ (R\$7.542 millones)

Estructura

Estructura público – privada.
Sebrae y Prefecturas

Socios y aliados

Socios, con el gobierno y el sector empresarial

Datos clave SEBRAE 2023

1.794 municipios atendidos en el Programa Ciudad Emprendedora, 53% del PIB

11,5 millones de empresas atendidas por los servicios de apoyo a PYMES



Regiones con mayor cantidad de municipios que están incluidos en el Programa de Ciudad Emprendedora



empresarial, Gestión de Marca Sebrae, Gestión Estratégica de personas, Inteligencia de Datos, Redes y, por último, Finanzas.

- Objetivos 2023: referente en la promoción del emprendimiento y generación de valor para las PYMES; fortalecer el tejido empresarial; apoyo integral a la actividad emprendedora; desarrollo empresarial con un enfoque integral y sostenible; asesoramiento a empresas que se encuentran en una fase inicial hasta su expansión y promoción internacional; creación de alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y poderes públicos, así como con organismo internacionales, entidades financieras y otros actores clave para el impulso de la actividad empresarial; desarrollo local y regional.

¿Por qué es un proyecto de referencia?

- SEBRAE, a través del Programa Ciudad Emprendedora, impulsa el desarrollo socioeconómico de los municipios y regiones de Brasil, poniendo el foco en la promoción del tejido productivo local como elemento clave para el crecimiento de la economía del país.
- Para SEBRAE, la capacidad emprendedora es una de las palancas para el desarrollo económico y social. El Programa Ciudad Emprendedora es una iniciativa que responde a la vocación de construir ciudades emprendedoras y capacitadas para el entorno empresarial y lograr así construir ciudades igualitarias e inclusivas.
- La agencia desempeña un papel fundamental en el fomento de ciudades productivas al apoyar el desarrollo de la actividad emprendedora, promoviendo la formalización, impulsando la innovación y fomentando el crecimiento económico en las regiones.
- La estrategia del programa parte de una visión sistémica del territorio, con una acción directa junto al gobierno local y es fundamental la colaboración público privada.
- El Programa Ciudad Emprendedora incluye una serie de herramientas que ponen el foco en mejorar la gestión municipal.
- Las soluciones de intervención del SEBRAE en los municipios se desarrollan en tres niveles de actuación: básico, intermedio y avanzado. Estas soluciones se adaptan de acuerdo con las necesidades identificadas en la Planificación Estratégica con enfoque en el Desarrollo Económico.

Hitos y resultados

- El Programa Ciudad Emprendedora atiende a 1.794 municipios brasileños (32% de los municipios de Brasil) que representan el 53% del Producto Interno Bruto (PIB) brasileño, alrededor de 4 billones de reales, y tienen 11,5 millones de empresas en su territorio. Datos 2022.
- Con un crecimiento exponencial: en el 2020 operó en 245 municipios, en 2021 en 610 municipios, y en noviembre 2022 en 1.794 municipios.
- El programa llega al 54,9% de las Micro y Pequeñas Empresas (MPE) activas del país, lo que representa +11,5 millones.
- Tiempo para abrir una empresa: 43,5 horas.

Bibliografía

Sebrae https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canaais_adicionais/sebrae_espanol

Documento "Directrices Plan anual 2023" Sebrae, junio 2022.

Documento Sebrae "Cartipacio soluciones 2023, La fuerza del emprendimiento brasileño", elaborado por Sebrae <https://sebrae.com.br/>

Documento "Productividad y competitividad del sistema de ciudades" elaborado por Fedesarrollo, Centro de Investigación Económica y Social 2014.

Ministerio de Economía, Presupuesto aprobado 2023, unidad de Servicio de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas – SEBRAE. Cuadro resumen Ingresos y Gastos R\$ 7.542.907.965,00 (1.400 M €) <https://api-lai.sebrae.com.br/ArquivosPortalLai/Comum/Or%C3%A7amento%20e%20Execu%C3%A7%C3%A3o%20Or%C3%A7ament%C3%A1ria/Portaria%2011.198%20DOU%20aprova%C3%A7%C3%A3o%20do%20or%C3%A7amento%202023.pdf>

Ordenanza 11.198 DOU aprobación del presupuesto 2023 <https://api-lai.sebrae.com.br/ArquivosPortalLai/Comum/Or%C3%A7amento%20e%20Execu%C3%A7%C3%A3o%20Or%C3%A7ament%C3%A1ria/Portaria%2011.198%20DOU%20aprova%C3%A7%C3%A3o%20do%20or%C3%A7amento%202023.pdf>

Conclusiones

1. La importancia de SEBRAE en Brasil radica en su papel esencial para el desarrollo y la sostenibilidad de las micro y pequeñas empresas, así como en su contribución al crecimiento económico, la generación de empleo y la promoción del emprendimiento en el país.
2. El programa ciudades emprendedoras del SEBRAE ha impulsado en casi 2000 municipios del Brasil, el desarrollo de capacidades emprendedoras locales mediante la mejora de la gestión pública simplificando la gestión administrativa y facilitando un conjunto de herramientas de apoyo a los emprendedores locales.
3. El éxito de SEBRAE radica en el trabajo en estrecha colaboración con los alcaldes y gestores municipales. funciona como un centro de relación entre el SEBRAE y los gobiernos municipales
4. Es importante la capacidad de análisis y mapeo del territorio. Anualmente realizan acciones con alcaldes y secretarios municipales para mapear mejoras y oportunidades de acciones para impulsar el desarrollo económico y social de los municipios.
5. Visión empresarial, desarrollo tejido productivo como elemento generador de empleo y mejora de la economía local.
6. Trabajo sistémico específico y a la vez replicable
7. Transferencia de conocimientos de buenas prácticas
8. Alto reconocimiento de la marca SEBRAE.

12. CITE TECNOLOGÍA E INDUSTRIAS CREATIVAS - RÍMAC



Ubicación

Perú – Lima

Año inicio

2016

Año finalización

Proyecto en curso

Presupuesto / financiación

En ejecución la restauración de los edificios más emblemáticos del distrito del Rímac, por un valor de 40M de euros previo al desarrollo del proyecto del CITE

Estructura

Pública, privada, mixta

Socios y aliados

PATRONATO DEL RÍMAC es una asociación civil sin fines de lucro.

Telefónica del Perú SAA, aliado tecnológico

Aliados estratégicos: UNESCO, BID, Ministerios de Cultura, MINCETUR, PRODUCE,

Municipalidad del Rímac, ITP, Universidad Ricardo Palma, AECID,

FabLab, Clúster Perú Digital, APEGA

Resumen

Cada año se registra en el mundo un mayor impacto de la Economía de las industrias culturales y creativas en el PBI de los países. La Economía de las ICC (o creativa) es un motor de desarrollo económico cada vez más importante en América Latina y el Caribe e incluye las actividades tradicionales y artísticas, la industria creativa y todas las actividades de apoyo creativo.

Perú no es ajeno a este proceso. El patrimonio material e inmaterial del Perú lo sitúa entre las 7 culturas originarias del mundo y la diversidad permite contar con un gran activo cultural rico y variado. Sin embargo, el apoyo al sector es insuficiente.

A pesar del gran potencial de las industrias culturales y creativas, y la significativa representación de pequeñas y medianas empresas trabajando en este sector en el país (un 5,3% del total), las herramientas de fomento a la innovación, la tecnología y transformación digital no se han introducido en este sector, principalmente, porque es muy nuevo.

Para dar respuesta a estos problemas y aprovechar al máximo un sector tan relevante para la productividad y el desarrollo económico local y nacional, el Patronato del Rímac y el Ministerio de la Producción PRODUCE-ITP crean, en el 2016, el CITE Privado Tecnología e Industrias Creativas Patronato del Rímac, cuyo objetivo principal es mejorar la competitividad del país a través del impulso de la Industria cultural y creativa (como se conoce al sector de las ICC) a través de una plataforma nacional de soporte a la innovación y desarrollo de servicios tecnológicos para la diversificación y generación de valor agregado.

Temas principales que afronta el proyecto

Infraestructuras ICC, sectores estratégicos, innovación, emprendimiento,

Objetivos estratégicos

- El CITE Tecnología e Industrias Creativas es una apuesta estratégica de país. Pretende ser el detonador productivo que persigue integrar a Perú en la nueva revolución tecnológica y la economía del conocimiento, como estrategia de ciudades



sostenibles e inclusivas dentro de la Economía de las ICC centrándose en los siguientes ámbitos: Patrimonio Cultural y Natural, Turismo, Gastronomía, Diseño y Contenidos Digitales. Para lograrlo, el CITE ofrece servicios de Transferencia Tecnológica, servicios de capacitación en temas de producción, gestión, comercialización, tecnología, proveedores, mercados y tendencias de las MIPYME de las ICC, Servicios de investigación y de desarrollo e innovación.

- Formalizar el sector de las ICC y remediar la baja articulación intersectorial, las limitadas capacidades de las MIPYMEs, la escasez de espacios para el trabajo colaborativo o el limitado acceso a la financiación tradicional que son retos importantes que se enfrenta el proyecto.

¿Por qué es un proyecto de referencia?

- Los principales centros tecnológicos en Perú se integran en la red CITE (Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica).
- El CITE del Rímac es el primer proyecto de relevancia nacional que pone en el centro de su intervención el acceso y la hibridación basado en la Economía de las ICC con el sector de la ciencia y la tecnología.
- En el Rímac se concentra la gastronomía, los contenidos digitales, el turismo cultural, el diseño y el patrimonio cultural, entre otros.
- Se trata de un proyecto que actúa como impulsor para la reactivación económica de la ciudad por su contribución al crecimiento y diversificación de los sectores que forman la Economía Creativa ya que aporta talento, más emprendedores, más inversión, más innovación, atracción del turismo, más empresas, más puestos de trabajo, mejora de la calidad de vida de los ciudadanos y mejora de la cohesión social.
- Responde a un modelo que promueve la innovación del sector desde un enfoque de demanda basado en la investigación para la transferencia de impacto. Se identifican modelos de negocio innovadores los cuales se ejecutarán inicialmente a manera de prototipos para que, luego de validado, el modelo, sea empaquetado y transferido.

Hitos y resultados

- El impacto en las ciudades como un modelo clúster de experiencias que revitalizan las Industrias Creativas del Perú.

- El impacto será en las MYPYMES de las ICC que son parte de las actividades de aceleración, capacitación y transferencia tecnológica.
- El CITE ayudará a la población urbana que vive en el Rimac que verá directamente mejorada su calidad de vida.

Conclusiones

1. CITE es el centro de innovación y transferencia tecnológica de las industrias creativas Patronato del Rimac (Rimac, Lima). Actúa como gestor para la conservación y revalorización del centro histórico del distrito del Rimac mediante proyectos de restauración de edificios e infraestructuras, mejora de la seguridad, difusión cultural y promoción del turismo.
2. El sector de las industrias culturales y creativas continúa siendo mayoritariamente informal, lo que conlleva reticencias de los inversores y entidades financieras para apostar en este sector. Esta situación supone un gran desafío para el CITE y su desempeño en la transferencia tecnológica y en la aceleración de los emprendimientos a nivel nacional en el ámbito de las industrias culturales y creativas.
3. El CITE es un centro de innovación y tecnología de las Industrias Creativas en el Rimac, pretende ser un modelo replicable y escalable en ciudades y regiones del país, generando diversos nodos o espacios territoriales que fomenten y refuercen el ecosistema de innovación en el país.
4. Los proyectos que implican la reconstrucción y revalorización del patrimonio histórico deben tener la visión estratégica para la reactivación económica, la generación empleo y en la recuperación del turismo interno.
5. La activación del ecosistema de las ICC es necesaria para desarrollar, articular y fortalecer la demanda de servicios del CITE por parte de MIPYME creativas, y generar un mercado tecnológico en las ICC – hoy frágil, volátil e informal.
6. Uno de los puntos fuertes del proyecto, es el trabajo para la inserción laboral de jóvenes de menores ingresos y los capacita en el sector tecnológico. Se alinea, con el desarrollo de innovaciones escalables de organizaciones del sector público y privado que generen alternativas de inserción técnica, laboral y comercial para poblaciones que tienen pocas oportunidades.
7. El proyecto está alineado con las Iniciativas del ITP (Instituto Tecnológico de la Producción) que buscan acelerar el paso de la transformación digital en el país, empezando por el propio sector público.

Bibliografía

La economía naranja: una forma de emprendimiento ... – ESAN. (n.d.)
Recuperado June 10, 2023, de
www.esan.edu.pe

Documento "BRECHAS Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PARA CENTROS DE INNOVACIÓN PRODUCTIVA Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA (CITE) EN PERÚ"
Septiembre 2016.

13. MISTURA - PERÚ



Resumen

Perú es hoy, uno de los países reconocido a nivel mundial por su calidad y oferta gastronómica. En el año 2007 el gobierno peruano, a través del Instituto Nacional de Cultura, elevó la gastronomía del país al rango de Patrimonio Nacional y fue distinguido por segundo año consecutivo y por décima vez, como Mejor Destino Culinario del Mundo por los World Travel Awards 2022.

La gastronomía peruana se ha convertido en un motor de desarrollo.

La proliferación de restaurantes y chefs que destacan el uso de insumos peruanos y estilos de cocina local refleja este fenómeno en constante expansión.

Fruto del interés por la gastronomía y el potencial que ofrece, en 2008 un grupo de empresarios y cocineros profesionales impulsó una feria gastronómica, con productores y preparaciones provenientes de todo el territorio nacional, bajo el nombre “Perú, mucho gusto” que congregó a más de 23.000 personas.

El objetivo principal era la generación de un espacio de integración de los peruanos en torno a su gastronomía y contemporáneamente originar una mayor presencia cultural a nivel mundial, consolidando la marca Perú.

La feria reunía a los actores más importantes de la cadena de valor gastronómica de las diversas regiones del Perú.

Temas principales que afronta el proyecto

Gastronomía, ICC, turismo

Objetivos estratégicos

- Reunir en la capital a la diversidad de productos y tradiciones culinarias de todo el país e impulsar la gastronomía del Perú desde sus raíces y tradiciones.
- Promocionar los pequeños restaurantes dentro del territorio nacional que no tienen acceso al gran público, pero tienen una carta con algún plato original.

Ubicación

Perú – Lima

Año inicio

2008 primera edición Perú

Mucho Gusto

2009 Mistura

Año finalización

2017 (última edición)

Años de ejecución

9

Presupuesto / financiación

Mistura 2009 en el Parque de la Exposición costó menos de 5M de soles (\$1.351.147,22)

Las últimas ediciones costaron alrededor de \$4M

Estructura

Colaboración público – privada

Socios y aliados

Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega)

Promperú (Comisión de

Promoción del Perú para las Exportaciones y el Turismo)



- Formar profesionalmente con buenas prácticas a los pequeños nuevos restauradores para que puedan acceder a nuevos mercados y extender sus habilidades.
- Permitir acercar al gran público la diversidad de la cocina peruana y acercar un turismo culinario admirador de la cocina

¿Por qué es un proyecto de referencia?

- Mistura se consolidó como la feria gastronómica más importante de América latina y llegó a obtener una concurrencia de muchos miles de consumidores.
- La feria consiguió reunir a los actores más importantes de la cadena de valor gastronómica de las diversas regiones del Perú: pequeños agricultores, pescadores artesanales, restaurantes, cocineros populares, productores de cacao-chocolate, vino, pisco, quesos, café.
- La feria gastronómica internacional que logró convertir la cocina peruana en un producto turístico.

Hitos y resultados

- Con el paso de las ediciones de la feria gastronómica, el número de visitas que ha recibido Mistura se ha ido incrementando. En 2008, bajo el nombre 'Perú Mucho Gusto', solo recibió a 23 300 personas; en 2009 se incrementó a 150 mil; mientras que el 2014 el número llegó a 420 mil personas.
- Apega, organizador de Mistura, consiguió crear la feria gastronómica más importante y reconocida en América latina a lo largo de muchas ediciones.
- Mistura se convirtió en una referencia obligada de la divulgación de la gastronomía peruana en el mundo.
- Fue una feria inclusiva, que logró representar a todos los peruanos y que éstos se sintieran identificados con ella, haciendo honor a toda la cadena de valor: a los productores, campesinos, pescadores, cocineros, a las tradiciones, a la cultura milenaria, a la diversidad.
- Pero desgraciadamente, sin una estrategia de país clara y bien definida, lo que provocó su cierre definitivo.

Conclusiones

1. Mistura fue capaz de crear una feria divulgativa de la cultura gastronómica del Perú que se convirtió en una referencia para toda América Latina.
2. Supo aprovechar la gastronomía de la excelencia, pero también la gastronomía local diversa y popular y descubrir sus secretos al conjunto de los ciudadanos.
3. Ya sabemos lo que no ha funcionado y lo que ha faltado en las ediciones de Mistura, se debe aprovechar la experiencia para articular una estrategia gastronómica local y de país que ponga énfasis en toda la cadena de valor y todos los actores que la conforman.
4. Según los expertos en el sector, falta creer que el sector gastronómico es un símbolo identitario del Perú y un motor económico y el Estado tiene que ser una pieza clave para el impulso y la articulación. Para ello la presencia e implicación del Estado es clave.

Bibliografía

Bernedo, A. (2017). "Mistura: a gastronomic project that reflects the contemporary Peruvian identity." *Revista de Comunicación de la SEECI*, 43(1), 27-39.

Sánchez, A. (2018). "Mistura: A Case Study of a Culinary Festival and its Role in Nation Branding for Peru." *Journal of Culinary Science & Technology*, 16(2), 135-147.

Cárdenas, M. (2016). "El impacto de Mistura en el turismo gastronómico del Perú." *Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local*, 10(2), 143-158.

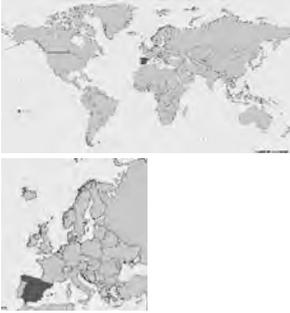
Gastón, G. (2015). "La cocina peruana y su influencia en la gastronomía mundial: el caso de Mistura." *Revista de Gastronomía Peruana*, 3(1), 12-24.

Giraldo, L. (2019). "Mistura: An Example of Culinary Tourism and Sustainable Development in Peru." *Tourism Planning & Development*, 16(3), 312-328.

Lerner, S. (2018). "Mistura: un caso de éxito en la promoción de la cocina peruana." *Revista de Desarrollo Económico Local*, 5(2), 78-92.

Zapata, J. (2015). "Mistura: el camino hacia la internacionalización de la gastronomía peruana." *Revista de Estudios Gastronómicos*, 7(3), 215-230.

14. CIBERNÁRIUM



Resumen

La ciudad de Barcelona se ha consolidado como uno de los hubs digitales más importantes de Europa, en una de las industrias más potentes en creación de empleo en los próximos años. A pesar de este futuro tan prometedor, sigue habiendo una brecha digital importante, especialmente en atención al género: las mujeres sólo ocupan el 26% de los puestos de trabajo del sector TIC, y sólo el 8,6% ocupa posiciones técnicas. Por ello sigue teniendo sentido el Cibernárium, el programa de capacitación y divulgación tecnológica impulsado por Barcelona Activa desde 1999, como parte del programa de impulso tecnológico del Ayuntamiento de Barcelona en alianza con la Ciudad de la Ciencia y la Técnica de París (La Villette de París), que actuó como socio para la transferencia tecnológica junto con la Universidad Politécnica de Cataluña y empresas como Epson, Compaq, etc.

El Cibernárium ofrece programas de formación en habilidades digitales y tecnológicas para ciudadanos, empresas y emprendedores, con el objetivo de cerrar la brecha digital, fomentar el emprendimiento y promover la innovación y la difusión de la cultura digital en la ciudad.

Actualmente dispone de 580 cursos, que son seguidos por todos los públicos, con personas desde 7 a 70 años, y están dirigidos tanto a particulares como a empresas.

Temas principales que afronta el proyecto

Capacitación y divulgación tecnológica para cerrar brechas digitales de ciudadanos, emprendedores y empresas.

Objetivos estratégicos

- La transformación digital se ha convertido en un reto de ciudad. Una de las prioridades del Ayuntamiento de Barcelona (a través de Barcelona Activa) es dar prioridad a las personas más vulnerables digitalmente.
- El objetivo principal es la mejora de las competencias tecnológicas y el fomento del talento digital de la ciudadanía.
- Se trata de ser capaz de atender a las necesidades y a la demanda para dar respuesta a las necesidades digitales de manera transversal.

Ubicación

España – Cataluña – Barcelona

Año inicio

1999

Año finalización

En curso

Años de ejecución

En curso

Presupuesto / financiación

En el 2019, el presupuesto fue de 3,5M de €, más del 90% proviene de financiamiento municipal y el resto se cofinancia con Fondos Europeos de Desarrollo Regional (FEDER)

El presupuesto de Barcelona Activa para el 2023 es de 65M €.

Estructura

Pública – privada
Iniciativa principalmente pública, gestionada por el Ayuntamiento de Barcelona



- Las políticas municipales están alineadas con la Agenda 2030, en especial atención a la educación de calidad, la igualdad de género, el trabajo digno y el crecimiento económico.

¿Por qué es un proyecto de referencia?

- El sector TIC acoge a 60.000 puestos de trabajo en la ciudad, una cifra que representa un aumento consolidado durante los últimos 6 años, y constituye el 5,5% de los empleos y cerca del 4% del entramado empresarial de la ciudad de Barcelona.
- Barcelona Activa asume la alfabetización digital como una política pública de igualdad y se marca como misión que nadie se quede atrás.
- El Cibernàrium es un impulsor de esta política en la ciudad, y lo hace desde una visión estratégica y colaborativa con el ecosistema digital de la ciudad.
- Apostar por una población con formación digital es una necesidad para la ciudad, tanto para asegurar la empleabilidad y la competitividad empresarial como para el ejercicio pleno de la ciudadanía.
- Es el elemento clave para el impulso y desarrollo de iniciativas de gran impacto en el territorio y en el tejido social y empresarial con el objetivo de mejorar la calidad de vida y generar empleo de calidad.

Hitos y resultados

- Cibernàrium es una iniciativa exitosa, que se ha convertido en modelo para otras ciudades.
- Desde sus inicios, la oferta formativa del Cibernàrium se ha ampliado de manera significativa.
- Entre 2003 y 2007, a través del proyecto «Cibernàrium, entornos pedagógicos para la capacitación digital», seleccionado por la Comisión Europea dentro del programa Alianza para la Sociedad de la Información, la experiencia fue trasladada a metrópolis como São Paulo y Porto Alegre (Brasil), Quito (Ecuador), La región del Maule (Chile) y David (Panamá).
- En el 2022, el Cibernàrium ha registrado más de 16.000 participantes. Del total de personas, el 63% han sido mujeres (el 55% mayores de 40 años), el 31% con estudios secundarios, y un 42% trabaja por cuenta ajena.

Socios y aliados

Villete de París, la Universidad Politécnica de Catalunya, Compaq, Cable i Televisió de Catalunya, Epson,

Barcelona Activa

Ayuntamiento de Barcelona

Y colaboraciones, alianzas o participación de entidades privadas en ciertos programas, eventos o patrocinios.

Empleo generado

No hay cifras precisas pero sus cursos siempre están llenos y no hay duda que apoya a ciudadanos que buscan empleo, emprendedores y empresas.

- En los últimos años, la revolución digital se ha convertido en una realidad basada en el conocimiento y la innovación, transformando de manera irreversible el mercado laboral y la forma en que nos relacionamos con las personas y el entorno.

Conclusiones

1. El Cibernàrium ha sido uno de los instrumentos clave para afrontar la brecha digital en la ciudad de Barcelona, a lo largo de más de 20 años, formando miles de personas en habilidades digitales y con un modelo descentralizado en el conjunto de la ciudad.
2. Su vigencia actual se demuestra porque su propuesta de servicios sigue manteniendo un alto nivel de usuarios y permite constatar que la brecha digital sigue siendo un riesgo real para buena parte de los ciudadanos. Además, actúa como un incentivador para reciclar a las personas sin empleo o apoyar a los emprendedores y las pequeñas empresas que no pueden costearse este tipo de formación.
3. El Cibernàrium se puso en marcha el 14 de abril de 1999 con la colaboración de la Cité des Sciences et de la Industrie La Vilette de París y la Universitat Politècnica de Catalunya, contando con Compaq, Epson y Menta como partners tecnológicos. Un claro ejemplo de colaboración público-privada para el desarrollo de sectores económicos y la contribución a la creación de ciudades productivas.
4. Desde el principio, el Cibernàrium se ubica en el Parc Tecnològic, en el distrito de Nou Barris, con la intención de equilibrar territorialmente, siguiendo la estrategia de desplegar infraestructuras y conocimiento en zonas más allá de los centros habituales de la ciudad, para contribuir al desarrollo económico y social de barrios con tradicional déficit de equipamientos.
5. Es un equipamiento flexible y que se adapta a las oportunidades que brinda la innovación para concentrar los esfuerzos en el fomento del talento digital, empoderamiento de la ciudadanía y el impulso de una economía más productiva, sostenible y social.

Bibliografía

Documento "Medidas para la promoción de la actividad económica de Barcelona: Guía práctica de servicios, ayudas y formación 2023" Ayuntamiento de Barcelona.

Documento "C", Ayuntamiento de Barcelona

Documento "Cibernàrium 20 años, Capacitación, Divulgación y Tecnología. Evolución y retos de futuro" febrero 2020, Barcelona Activa y Ayuntamiento de Barcelona.

15. INCUBACIÓN Y ACELERACIÓN



Ubicación

Mundial, física y virtual

Año inicio

La primera incubadora física nace en 1950 en NY, y la primera incubadora virtual nace en Barcelona en 1986

Presupuesto / financiación Estructura y socios aliados

Las incubadoras físicas y virtuales pueden ser públicas, privadas o fruto de alianzas público - privadas

Datos relevantes

Las startups y empresas emergentes generan alrededor del 70-90% de los empleos nuevos en economías desarrolladas (fuente: Global Entrepreneurship Monitor (GEM))

En 2020, se invirtieron más de 300 mil millones de dólares en capital de riesgo en startups a nivel mundial, según datos de Crunchbase

Según un informe de la Asociación Nacional de Incubadoras de Empresas (NBIA), las empresas incubadas tienen más del doble de probabilidades de sobrevivir durante cinco años o más que las no incubadas.

Un estudio del Instituto de Estrategia y Competitividad de la Universidad de Harvard encontró que las empresas incubadas tienen un impacto significativo en el crecimiento económico regional.

Resumen

Las incubadoras, tanto físicas como virtuales nacen de universidades y centros de desarrollo económico para promover la creación de nuevas empresas. Su objetivo es brindar un entorno propicio para la innovación, el emprendimiento y el crecimiento económico, permitiendo que nuevas empresas prosperen y contribuyan al tejido económico y social de una ciudad.

La evolución de estas incubadoras ha estado marcada por la adaptación a nuevas tecnologías, la diversificación de servicios ofrecidos (desde mentoría hasta acceso a financiamiento) y la creación de entornos inclusivos que fomentan la diversidad y la creatividad.

Si hablamos de infraestructuras que favorecen la innovación, el emprendimiento, el talento y la capacitación, y la transferencia de conocimiento, debemos considerar espacios otros espacios como las aceleradoras, los espacios de co-working, los fablabs y los urbanlabs, etc.

Todos ellos, junto con las incubadoras físicas y virtuales, son espacios con objetivos diferentes, pero con un enfoque común: han pasado de ser simples infraestructuras para convertirse en elementos clave para el desarrollo empresarial y el crecimiento urbano, influyendo en la manera en que las ciudades fomentan la innovación y apoyan a sus comunidades emprendedoras.

El sector público, y las alianzas público - privadas, tienen muchas maneras de apoyar e impulsar al tejido empresarial y, a su vez, abordar los constantes desafíos urbanos, sociales, medioambientales, económicos,

Ámbito actuación del proyecto

Infraestructuras de transferencia de conocimiento, innovación y apoyo a la creación de empresas.

Objetivos estratégicos

- Se centran en proporcionar un ecosistema completo que no solo apoye el crecimiento empresarial, sino que también fomente la innovación, el aprendizaje continuo y la sostenibilidad a largo plazo de las startups.
- La evolución de las infraestructuras de innovación y conocimiento (incubadoras, aceleradoras, espacios de co-working,



Sedes Wayra (Telefónica)



Conferencia Anprotec

urbanlabs, etc) físicos y virtuales está marcada por la adaptación a la demanda de las nuevas empresas, territorios y de la sociedad fruto de los desafíos y retos constantes a los que nos enfrentamos.

- Las infraestructuras físicas se enfrentan a elevados costes si quieren situarse en áreas urbanas, para ello, es crucial el soporte que pueden ofrecer las alianzas estratégicas entre el sector público y el privado.
- Los espacios virtuales, en cambio, objetivo estratégico ofrecer conexiones virtuales on

¿Por qué es un proyecto de referencia?

- El ecosistema compuesto por incubadoras, aceleradoras, espacios de co-working, urbanlabs, ... está en constante evolución, adaptándose a las necesidades cambiantes de los emprendedores y las condiciones del mercado.
- Contribuyen al desarrollo de un ecosistema de innovación y emprendimiento
- Promocionan la diversidad y el entorno de colaboración
- Generan empleo y contribuyen al desarrollo económico.
- Fortalecen los ecosistemas de emprendedores locales.
- Atraen de talento y capital
- Actúan como agentes facilitadores para el acceso al financiamiento y recursos financieros.
- Permiten establecer conexión con industrias establecidas e integración con el entorno empresarial.

Hitos y resultados

- La experiencia internacional del concepto Incubadora ha sido aplicada en el todo el mundo, pero Estados Unidos es ciertamente el país más avanzado en la creación y operación de incubadoras de empresas.
- Muchas incubadoras físicas son un componente clave en la generación de puestos de trabajo en sus comunidades. Algunas incubadoras físicas tienen programas de inversión o facilitan el acceso a financiamiento para los startups.
- Las incubadoras virtuales tienen un alcance más amplio y pueden llegar a emprendedores en todo el mundo. Esto

Bibliografía

Artículo "Ciudades Infraestructura: Un camino difícil por delante". Gregory K. Ingram y Anthony Flint. Lincoln Institute of Land Policy. Land Lines. Julio de 2011.

Artículo "Incubadora de Empresas: qué es, cómo funciona y ejemplos". Camilo Clavijo

Artículo "Tipos Incubadoras de empresas virtuales y lo que ofrecen". Faster Capital. Actualizado 13 Junio 2023.

Libro "La Economía Circular y la Resiliencia de las Ciudades. Iniciativas innovadoras para una mejor calidad de vida". Iniciativa Regional de Ciudades Resilientes 2021.

Informe "Informe de Desarrollo Económico. Economía Social y Actividad Empresarial". Red de Observatorios para el Desarrollo Participativo.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

Crunchbase.

Asociación Nacional de Incubadoras de Empresas (NBIA)

Instituto de Estrategia y Competitividad de la Universidad de Harvard

Asociación Nacional de Incubadoras de Empresas (NBIA)

Global Accelerator Learning Initiative (GALI)

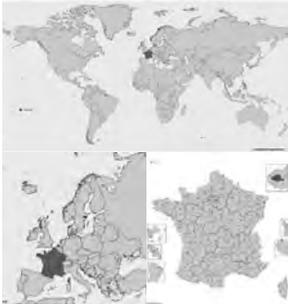
amplifica su potencial de impacto en comparación con las incubadoras físicas, que a menudo se limitan a una ubicación específica.

- El país latinoamericano más avanzado en el desarrollo de incubadoras de empresas fue Brasil, que comenzó a trabajar en incubación en 1984 cuando se crearon cinco fundaciones para realizar transferencia de tecnología de las universidades al sector productivo (ANPROTEC en el 87', SEBRAE en el 91')
- Otro ejemplo destacable es "Wayra" (la incubadora física y virtual de Telefónica). Su objetivo es invertir en start-ups maduras de base tecnológica que aporten valor a la propia Telefónica como también a su red de clientes. Wayra está presente en 7 hubs con actividad en 9 países de Europa y Latinoamérica.
- También destacamos el "Israel Innovation Authority". Se trata de una agencia gubernamental que ha respaldado la creación de centros de incubación y aceleradoras.
- Y como último ejemplo la "Ruta N - Medellín, Colombia". Es una iniciativa pública-privada respaldada por la alcaldía de Medellín. Ofrece apoyo a startups en áreas como tecnología, ciencia y negocios, contribuyendo al desarrollo tecnológico y empresarial de la ciudad.

Conclusiones

1. El A nivel mundial, existen miles de incubadoras físicas en operación, con mayor concentración en áreas urbanas y zonas con ecosistemas emprendedores consolidados, suelen albergar cientos o incluso miles de empresas emergentes a lo largo del año.
2. El ecosistema de incubadoras físicas y virtuales está en constante evolución, adaptándose a las necesidades cambiantes de los emprendedores y las condiciones del mercado. Las estadísticas específicas varían según la región, el tipo de industrias que se enfocan y la madurez del ecosistema emprendedor en el que operan
3. Se convierten en la antesala de las nuevas startups y los prototipos, los llamados espacios de innovación abierta y constante, que aportan soluciones a los desafíos a los que nos enfrentamos, mejorando la calidad de vida de las personas. Son espacios que atraen talento e inversiones y donde se crean "comunidades" de empresas y emprendedores que actúan de polo de atracción para el tejido empresarial.
4. Las alianzas público – privadas son clave para el impulso de estos espacios (especialmente los físicos), ya aportan recursos financieros, tecnológicos y científicos.

16. PARÍS DE LOS 15 MINUTOS



Ubicación

Francia – París – Ciudad París

Año inicio

Enero 2020

Año finalización

Anuncio y diseño inicial (2020)
Planes piloto y evaluación
(2020 – 21)
Expansión y continuación
(2021 en adelante)

Años de ejecución

En curso

Presupuesto / financiación

Para el 2020 el presupuesto anual destinado a la inversión de la Alcaldía de París es de 426 millones de euros, de los cuales se prevé que más de la mitad del mismo sea utilizado con la intención de convertir a París en una ciudad de proximidad.

Estructura

Público – privada

Socios y aliados

Ayuntamiento de París: Como principal actor a nivel local, Región Île-de-France, Gobierno nacional de Francia

Empleo generado

115.000 personas que trabajan en 11.500 empresas, lo que supone el 11% de las actividades económicas de la ciudad.

Resumen

Según las previsiones de Naciones Unidas, en 2050 cerca de 2/3 de la población mundial vivirá y trabajará en los núcleos urbanos

Pero esta situación no es nueva ni desconocida, recordemos que el Objetivo número 11 de los ODS marcados por la ONU para el 2030 trata sobre “garantizar ciudades inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles”. La crisis de la pandemia de Covid-19 ha sido uno de los elementos que ha acelerado la necesidad de repensar el modelo urbano teniendo en cuenta la proximidad a los servicios más básicos de nuestro día a día y desde la perspectiva micro: del individuo/ ciudadano. Muchas ciudades (París, Barcelona, Bogotá, Shanghái o Melbourne) ya se han puesto manos a la obra.

En Europa, la ciudad de París está liderando la transformación del modelo urbano hacia la “Ciudad de los 15 minutos”. Se trata de la iniciativa impulsada por la alcaldesa Anne Hidalgo y el profesor de sistemas complejos e innovación de la Universidad de París (y creador del término), Carlos Moreno, que sostiene que la ciudad debe permitirnos vivir, trabajar, comprar, acceder a servicios de bienestar y salud, estudiar/educarse y disfrutar, en un radio de menos de 15 minutos a pie o en bicicleta (sin necesidad de coger el coche). Aunque parece una solución sencilla, Moreno alerta que cada ciudad es distinta. El modelo de los 15 minutos va más allá de una simple ecuación para replicar, se tiene que tener un alto conocimiento y análisis de las condiciones particulares de la urbe y de los ciudadanos y sus necesidades para poder “adaptarlo”.

Temas principales que afronta el proyecto

Ciudad de proximidad, transformación urbana, ciudad productiva, transformación ecológica de las ciudades..

Objetivos estratégicos

- Promover el uso de modos de transporte más sostenibles, como caminar y andar en bicicleta, reduciendo la dependencia del automóvil y disminuyendo las emisiones de carbono.
- Garantizar que todos los ciudadanos tengan acceso equitativo a servicios esenciales como escuelas, centros de salud, tiendas locales, parques y otras comodidades a poca distancia de sus hogares.

Bibliografía

Documento "Proximidad obligada y densificación no planificada en Bogotá" por Carlos JIMÉNEZ-ROMERA* y Carlos Alberto TORRES-TOVAR. Dossier Monográfico. Artículo Ciudades 17 de Enero 2014.

Documento "CIUDAD Y TERRITORIO" de Estudios Territoriales ISSN(P): 1133-4762; ISSN(E): 2659-3254, Vol. LII, N° 205, otoño 2020. Págs. 653-664. La ciudad del cuarto de hora, ¿una solución sostenible para la ciudad postCOVID-19? Nuño MARDONES-FERNÁNDEZ DE VALDERRAMA, José LUQUE-VALDIVIA, Izaskun ASEGUINOLAZA-BRAGA.

Documento "La proximidad en Barcelona. Un análisis desde los tiempos de desplazamiento cotidianos". Oriol MARQUET SARDÁ* y Carme MIRALLES-GUASCH. Dossier Monográfico. Artículo Ciudades 17 de Enero 2014.

Documento "Dinámicas de proximidad en la ciudad: ideas para la transformación urbana". Sonia LAVADINHO. Dossier Monográfico. Artículo Ciudades 17 de Enero 2014.

Documento "Cuáles son los factores que definen a una ciudad de proximidad" por M. Martínez Euklídiadas. Artículo 2 Febrero 2023.

Artículo "Ni guetos ni utopías: las ciudades de 15 minutos ya existen y son las capitales de provincia" por Begoña Gómez Urzaiz el 1 de Marzo de 2023.

- Mejorar la accesibilidad y calidad de espacios verdes en áreas densamente pobladas, como el Marais o Montmartre.
- Ampliar la red de estaciones de carga eléctrica y proporcionar incentivos específicos para la adopción de vehículos eléctricos en el centro de la ciudad.

Conclusiones

1. La idea de "París 15 minutos" tiene sentido y representa una visión innovadora para transformar la vida urbana. El objetivo de esta estrategia se enfoca en crear comunidades más accesibles, sostenibles y habitables al promover la idea de que las personas puedan satisfacer la mayoría de sus necesidades diarias a poca distancia de sus hogares, en un radio máximo de 15 minutos a pie o en bicicleta.
2. Busca abordar los desafíos urbanos que plantean las grandes urbes como son la movilidad, la contaminación, el acceso universal a la vivienda, la falta de espacios verdes y la desconexión entre los barrios.
3. Su implementación y éxito dependen de la planificación cuidadosa, el análisis y la participación ciudadana, la inversión adecuada en infraestructura y servicios, la capacidad de adaptación a las necesidades cambiantes de la ciudad y sus residentes.
4. La colaboración entre entidades gubernamentales, el sector privado y organizaciones comunitarias puede facilitar la implementación de proyectos y la asignación de recursos, es clave para maximizar el impacto de la estrategia.
5. Es esencial mantener la colaboración efectiva entre diferentes entidades, como el gobierno local, empresas privadas, organizaciones comunitarias y residentes.
6. Otros elementos clave para el despliegue de la estrategia es la medición y análisis del impacto y de los resultados objetivos, y que la estrategia permita cierta flexibilidad y adaptación para conseguir los objetivos deseados.

17. LX FACTORY LISBOA



Resumen

El Lx Factory se encuentra en la llamada “isla creativa”; es el epicentro cultural de Lisboa que posee una identidad propia. Se trata de un antiguo espacio industrial reconvertido en un contenedor cultural que acoge artistas, emprendedores, restaurantes, bares, músicos, empresas de servicios, ... todos ellos de alguna manera vinculados al mundo de la creatividad y la innovación.

Actualmente, Lx Factory es el escenario urbano iconográfico de Lisboa que surgió de la iniciativa privada. Durante años, este recinto industrial de 23.000 m² (que antiguamente albergó la Compañía de Hilos y Tejidos de Lisboa) estuvo olvidado.

Hasta que, en 2008, la empresa Mainside Investments, impulsó el proyecto para la reconversión y transformación de la fábrica mediados del siglo XIX, en un espacio innovador y disruptivo preparado para alojar empresas y servicios vinculados a la industria cultural y creativa.

Desde la creación del Lx Factory en 2008 hasta la actualidad, se han instalado un sinfín de proyectos de empresas creativas: despachos de arquitectos, creadores escénicos, decoradores, diseñadores, librerías, restaurantes creativos, espacios de exposición, espacio de creación de empresas, residencias de creadores, artesanos de joyas o de ropa, músicos, escritores, espacios para tocar música o hacer conciertos.

Uno de los lugares emblemáticos del Lx Factory es la librería Ler Devagar. Un espacio de 4 plantas con más de 40.000 libros con una tienda de música jazz, biblioteca, espacio para exposiciones, un auditorio, un restaurante y un bar.

Hoy en día el Lx Factory es el epicentro de los “makers” de la ciudad y un “must” para cualquier turista que busque experiencias alternativas y poco convencionales.

Ámbito actuación del proyecto

Industrias culturales y creativas, transformación urbana, clúster creativo, reconversión espacio industrial.

Objetivos estratégicos

- Impulsar un negocio de rehabilitación urbana y al mismo tiempo contribuir a la dinámica cultural de la ciudad con su impulso.

Ubicación

Portugal - Lisboa

Presupuesto / financiación

€€

Estructura

Privada

Socios y aliados

Cifras

23.000m²

200 locales para empresarios residentes (cifras extraídas artículo)

Más de 1.000 personas empleadas (idem)

1 millón de visitantes al año



- Potenciar la aparición de redes de conocimiento entre los residentes. Creación de espacio que aglomera actividades diversas y complementarias.

¿Por qué es un proyecto de referencia?

- El barrio de Alcántara quedó ensombrecido por la gran estructura del puente del 25 de abril. La reconversión del barrio se trata de un proyecto de renovación urbana y conservación patrimonial.
- Es un ejemplo de recuperación y transformación de un espacio industrial en desuso, en un polo de atracción turística y en motor económico y social para las industrias culturales y creativas.
- Actualmente el espacio del LxFactory se concibe como un entorno de trabajo y residencia, en el que sus habitantes conviven. Encontramos a científicos, traductores, programadores, arquitectos, fotógrafos o agentes de mercadotecnia...
- Uno de los elementos interesantes del proyecto es la diversidad: el complejo acoge emprendedores y empresas del ámbito de las industrias creativas mezclados con áreas de negocio más tradicionales como la contabilidad o abogacía.
 - Espacio gastronómico.
 - Espacio empresarial.
 - Espacio de Coworking bien equipado tecnológicamente.
 - Crear un espacio que atrae al turismo bien sea por sus murales, eventos públicos, la oferta comercial y gastronómica o el interés arquitectónico, reconversión del espacio.
- Espacio en permanente transformación.

Hitos y resultados

- El inmueble y la gestión del espacio estaban desde 2017 en posesión de un fondo gestionado por KEYS REIM, una gestora de activos francesa, y pasa a ser propiedad de una joint venture entre Arié (grupo familiar portugués) y Europi Property Group (sociedad de inversión inmobiliaria paneuropea).
- Lx Factory figura ya en las principales rutas turísticas de la ciudad y cuenta con gran flujo de visitantes específicos por sus murales de arte urbano y sus eventos abiertos al público.

- Después de 10 años de su creación, el espacio Lx Factory forma parte de las principales rutas creativas para aquellos que quieren escapar de lo convencional.
- La intervención en la antigua fábrica del barrio de Alcántara es una referencia mundial en rehabilitación de estructuras industriales.

Conclusiones

1. LX Factory ha sido fundamental para la transformación del barrio de Alcántara en Lisboa en un centro vibrante de creatividad, innovación y emprendimiento.
2. Su impacto en términos de empleo, atracción de inversiones, estímulo a la innovación y crecimiento económico regional lo convierten en un ejemplo notable de reutilización de espacios industriales para el desarrollo económico y cultural.
3. La revitalización y el desarrollo de LX Factory han requerido inversiones significativas en la renovación de la infraestructura, el acondicionamiento de espacios comerciales y la promoción del área como un destino cultural y creativo.
4. Se puede observar un ecosistema activo de creatividad e innovación, con la presencia de startups, estudios de diseño, espacios de trabajo compartidos y eventos culturales que fomentan la colaboración y el intercambio de ideas.
5. La revitalización de esta área ha contribuido al aumento del turismo, la actividad comercial y la valorización inmobiliaria en el barrio de Alcántara y sus alrededores.
6. Este espacio proporciona un entorno propicio para el desarrollo de iniciativas que abordan problemas sociales y ambientales a través de modelos de negocio innovadores.

Bibliografía

Documento "Plano Estratégico de Turismo para a Região de Lisboa 2020-2024" Relatório Final. Entidade Regional de Turismo de Lisboa. 4 diciembre 2019.

Web Turismo Lisboa.

Observatório Turismo Lisboa.

La @ evolución industrial de Lisboa y Madrid. Sinergias en fábricas de arte. Natalia Talavera Abajas. Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid. Universidad Politécnica de Madrid. 16.01.2018

18. A LA VERA DEL GUADALQUIVIR- SEVILLA



Ubicación

España – Andalucía - Sevilla

Superficie

Transformación de un ámbito urbano de 5 hectáreas

Año inicio

2021

Año finalización

2026

Presupuesto / financiación

Inversión privada para desarrollar las actuaciones previstas en el complejo de la Antigua Fábrica de Tabacos y su entorno es de 250 Millones de euros.

Estructura

Alianza público-privada

Socios y aliados

Ayuntamiento de Sevilla, Autoridad Portuaria de Sevilla, Junta de Andalucía y Gobierno de España, KKH Property Investors

Cifras

Creación de 800 empleos durante la realización de las obras y 1000 empleos estables de calidad, el día después de su apertura.

Resumen

El proyecto es el nuevo desarrollo del área urbana vinculada con el complejo de la Antigua Fábrica de Tabacos de Sevilla y el tramo de la dársena del Guadalquivir, situado entre los puentes de San Telmo y de Los Remedios, con la voluntad transformar una vieja fábrica en un proyecto de nueva centralidad para Sevilla al otro lado del río.

Se trata de reinventar una zona urbana degradada para generar áreas de bienes y servicios de calidad, generadoras de empleo y renovando infraestructuras y equipamientos urbanos que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos y sean un nuevo icono de la ciudad.

Para lograrlo, el Ayuntamiento tenía claro que el proyecto requería la alianza estratégica con el sector privado (KKH Property Investors) que ha participado en el diseño, inversión y ejecución de un nuevo espacio urbano dinámico para Sevilla.

El proyecto que se llama VERA comprende los siguientes grandes componentes o elementos de intervención:

- Recuperación del complejo industrial de la antigua Fábrica de Tabacos de Sevilla, derribando sus muros y creando un gran espacio urbano abierto.
- Creación de un nuevo parque urbano a orillas del Guadalquivir.
- Construcción del nuevo gran hotel de referencia para Sevilla y Andalucía.
- Rehabilitación de diferentes edificios industriales, para usos públicos y privados.
- Nuevo programa de oficinas, restaurantes, edificios de uso mixtos, y dos aparcamientos privados.
- Construcción de una pasarela peatonal sobre el río Guadalquivir que conecta con el centro histórico..

Temas principales que afronta el proyecto

Reactivación urbana y económica, recuperación espacio industrial con nuevos usos, conservación patrimonial, nuevo parque urbano.



Pasarela que une el proyecto con el centro



Master Plan de la transformación de 5 H



Paseo fluvial a la vera del Guadalquivir en Sevilla (imagen virtual)



Sky line del proyecto junto al río



Edificio del cubo diseñado por Kengo Kuma

Objetivos estratégicos

- Recuperación de un ámbito urbano abandonado emblemático de carácter estratégico al otro lado del río, que sirva de palanca para dinamizar la reactivación urbana y económica.
- Creación de nuevos espacios libres y verdes conectando los Remedios y con el río y dando continuidad al paseo fluvial.
- Preservación del patrimonio industrial e histórico del complejo creando un hotel, oficinas y equipamientos.
- Construcción de una pasarela desde el centro de la ciudad hasta la antigua Fábrica de Tabacos de tabacos.
- Creación de nuevos equipamientos públicos para el barrio de los Remedios y rehabilitación de edificios para convertirlos en equipamientos privados que acogerán actividades vinculadas a la salud, educación, cultura, innovación y/o emprendimiento.

¿Por qué es un proyecto de referencia?

- Se trata de un gran proyecto de colaboración público – privado para la transformación urbana de un área de 5 hectáreas.
- Se Crea el “Plan de fomento de la inversión privada en infraestructuras públicas” necesarias para la integración en la ciudad del complejo de la Antigua Fábrica de Tabacos de Sevilla.
- Es un proyecto emblemático y estratégico para Sevilla, que incluye:
 - Creación de una nueva área urbana de centralidad con un gran parque.
 - Remodelación de los viejos edificios industriales.
 - Un nuevo gran hotel de primera categoría.
- El diseño del nuevo complejo y parque urbano se realizará de la mano de algunos de los arquitectos e ingenieros nacionales e internacionales más destacados como son Carlos Ferrater (Medalla de Oro al Mérito de las Bellas Artes, Premio Nacional de Arquitectura) o el arquitecto japonés Kengo Kuma (autor del Estadio Olímpico de Tokio 2020).

Hitos y resultados

- El proyecto de remodelación ha sido declarado Inversión Empresarial de Interés Estratégico para Andalucía por Orden de la Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades de la Junta de Andalucía de 23 de marzo de 2022.
- Declarado como estratégico para la ciudad, en el marco de la Agenda Urbana Sevilla 2030, el Proyecto “Antigua Fábrica de Tabacos de Sevilla” por la Junta de Gobierno del Ayuntamiento de Sevilla en diciembre 2022.
- La inversión de 250 millones de euros ya se encuentra en ejecución con todas las licencias municipales y tiene prevista su inauguración en el 2026.
- El Ayuntamiento ha aprobado, definitivamente, una nueva pasarela peatonal diseñada por José Romo y Kengo Kuma, que también ejecutará KKH Property Investors.

Conclusiones

1. El proyecto de la Fábrica de Tabacos de Sevilla es un proyecto de transformación urbana estratégico para la ciudad de Sevilla y para Andalucía. Sus actuaciones y diseño se enmarcan en la Agenda Urbana de Sevilla 2030.
2. Proyecto de colaboración público – privada entre el Ayuntamiento de Sevilla e inversores privados de la mano del grupo KKH Property Investors, con el objetivo de recuperar el espacio urbano para la ciudad, para su sociedad y su economía, creando un complejo de uso mixto de primer nivel internacional.
3. Se trata de una intervención integral que incluye la recuperación de la Fábrica de Tabacos de Sevilla y todo su perímetro y accesos (como la creación del nuevo paseo fluvial, a la vera del Guadalquivir).
4. El proyecto ha sido beneficiado de una ayuda de los fondos Feder de la unión Europea de 10 millones de euros.
5. Es un proyecto de prestigio y notable importancia en el que participan arquitectos de renombre como Kengo Kuma y Carlos Ferrater.

Bibliografía

Documento “Memoria del Proyecto de Inversión NUEVO ESTABLECIMIENTO TURÍSTICO DE REFERENCIA EN SEVILLA”
Ministerio de Hacienda y Función Pública. Seville Prime River Project, SLU”

Gerencia Urbanismo y Medioambiente del Ayuntamiento de Sevilla. Expediente: 204/2024DT

Informe a la solicitud la declaración de inversión empresarial de interés estratégico para Andalucía presentada por la sociedad kkh pi investment management, s.l. sobre la adecuación territorial y urbanística del proyecto de intervención en el complejo de la antigua fábrica de tabacos de Altadis en Sevilla, incluyendo su entorno y construcción de pasarela peatonal sobre la dársena del Guadalquivir, en el núcleo urbano de Sevilla. Consejería de Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio, Delegación Territorial de Sevilla.

Nota aclaratoria sobre la información de las fichas de buenas prácticas:

Queremos expresar nuestro agradecimiento a todas las instituciones, empresas y organismos que nos han brindado su invaluable apoyo y proporcionado la información necesaria para la elaboración de este libro. Sin su colaboración y generosidad, este proyecto no hubiera sido posible.

Su contribución ha sido fundamental para enriquecer el contenido de estas fichas de buenas prácticas y ofrecer una visión detallada y precisa.

Hemos tratado toda la información con la máxima rigurosidad, asegurándonos de que sea fidedigna y respetuosa con las fuentes consultadas. Cada dato y referencia han sido verificados con el objetivo de brindar a los lectores un contenido lo más objetivo posible.

TERCERA PARTE

PROPUESTAS

PARA EL
FUTURO



PROPUESTA 1: DESPLAZAMIENTOS EFICIENTES

RETO

En las grandes ciudades se pierden miles de horas todos los días, en el transporte de la casa al trabajo para ir y para devolverse. Si es en transporte privado, a menudo con carros contaminantes; si es en transporte público, con un metro que, de momento solo está en Medellín, de manera parcial, y algún día llegará a Bogotá; los TransMilenios de turno, son una solución interesante pero parcial, que no resuelve los problemas de la mayoría.

Las ciudades han de encontrar soluciones que disminuyan el tiempo de transporte hasta el trabajo. Está en juego la productividad del sistema económico y lo que es más importante, la felicidad de la gente. Imaginen ustedes a todos sus vecinos con dos o tres horas más al día para dedicar a su familia, a sus hijos, a sus adultos mayores, a leer o escuchar música, hacer deporte o pasear, a conversar con los amigos, apoyando a sus conciudadanos o, simplemente, mirando más allá de lejos, tratando de escuchar el silencio.

SOLUCIÓN

Es obvio que el metro es una solución que utilizan muchas de las grandes ciudades del primer mundo y del mundo en desarrollo, que resulta un avance pero que no resuelve todos los problemas. El metro no llega a todas partes y, cuando llega, no siempre nos lleva a donde queremos ir.

Y eso, sin olvidar que muchas ciudades no podrán tener un metro. Sea por su tamaño, por su densidad, por las dificultades del terreno o por los costes técnicos y financieros que comporta una inversión de esta magnitud.

Se han planteado diferentes propuestas en otras partes del libro como la ciudad de los 15 minutos, el uso más enfático de la bicicleta, el transporte a pie...

No hablamos de un mundo ideal sino del mundo real que queremos construir y dejar para nuestros hijos.

Estos días se han publicado las cifras de la macroencuesta de movilidad de Barcelona para 2023. (Movilidad en Bcn. Encuesta municipal. 18012024). Llama la atención cómo se mueve la gente en la ciudad de Barcelona:

- A pie: 42%
- Transporte público: 34%
- Transporte privado: 20%
- Bici y patinetes: 4%

No todas las ciudades son como Barcelona, con una densidad alta, pero es, sin duda, una tendencia que se está dando en otras ciudades europeas y del mundo.

El cambio no es solo el mayor protagonismo de la movilidad a pie, sino que el transporte público ha incrementado su uso un 20% el último año...

También es interesante el incremento de vehículos eléctricos o híbridos en el transporte privado, que hoy ya representa más del 20% de los vehículos de la ciudad. Por primera vez, en el año 2023, todas las estaciones que miden la contaminación en la ciudad de Barcelona han estado por debajo de los parámetros que exige la Unión Europea. Sin duda, una buena noticia, aunque siempre hay que seguir avanzando en la lucha contra el cambio climático.

Es evidente que hay que priorizar el transporte público, especialmente el metro, pero también los TransMilenios o equivalentes en diversas ciudades del país. También es evidente que hay que animar a la gente a que camine o coja la bici en sus desplazamientos por la ciudad. Solo un programa combinado de muchas soluciones puede resolver un problema de esta complejidad.

CÓMO LO PODEMOS HACER

Hay que ser valientes. Para empezar, el metro o el transporte público en general, requieren inversión. No se entiende que Bogotá o en otra medida Medellín, Cali, Barranquilla, Santa Marta, Cartagena... no tengan un buen transporte público y, por qué no, una suerte de metro o un tranvía. También los TransMilenios o equivalentes

pueden ser una solución, pero no es óptima cuando la densidad es muy alta y las calles estrechas...

Ya sabemos que nos dirán que no se puede pagar. Que es un lujo innecesario. Y, sin embargo, nos endeudamos a largo plazo para nuestros apartamentos y nos parece que no lo podemos hacer para invertir en un metro.

Y es que el metro es para tres o cuatro generaciones. La amortización de las infraestructuras es a largo plazo y lo vamos a disfrutar toda la vida. Entonces, porque no lo podemos pagar a largo plazo como hacemos con el apartamento, y así, entonces, el precio que pagamos nos va a parecer más razonable. Sino que se lo pregunten a los ingleses que lo tiene desde hace más de un siglo.

Además de los transportes públicos hard, existen otras maneras de reducir los desplazamientos en nuestra vida laboral.

Los desplazamientos a pie o en bicicleta, en los casos que sea posible organizarse en grupo para compartir el transporte privado, poner horarios flexibles para escalar la densidad de las horas punta en las idas y venidas del trabajo.

En otra frecuencia, el horario del transporte de las mercancías y su logística dentro de la ciudad, en su día a día, puede mejorar mucho con una buena gestión de las necesidades y los tiempos para transportarlas.

También la ciudad de los 15 minutos, que antes hemos descrito, trata de concentrar en una distancia más corta los espacios para vivir y trabajar. Se trata de pensar cómo los servicios públicos y las actividades productivas se sitúan en distritos mixtos que permitan acortar los tiempos entre nuestras diferentes actividades y que faciliten la movilidad a pie o en bicicleta como la gran protagonista para muchas personas. Eso requiere que las calles se adapten a las nuevas necesidades, dando más protagonismo a los ciudadanos y restando espacio al vehículo privado que ahora será menos necesario.

En otra dimensión, el teletrabajo ha venido para quedarse, al menos, de forma parcial. Las nuevas generaciones están dispuestas a trabajar y estudiar, (parcial o totalmente), en la distancia, con las nuevas tecnologías que permitan adaptar sus horarios de trabajo a nuevas formas de gestionar sus tiempos. Disponer de más tiempo se ha convertido en el objeto del deseo y por ello, las nuevas formas de trabajar han venido para quedarse.

ALIADOS

Es importante tener claro quién puede sumar energía a estas nuevas maneras de aproximarse a la realidad. Nada va a ser fácil, pero querer es poder, como decía el lema del mayo francés. O al menos, la voluntad de cambio es posible si la gente sale ganando.

Los primeros aliados son los propios ciudadanos, que son capaces de colaborar en las nuevas soluciones si hacemos propuestas razonables y las incorporamos en la construcción de las soluciones.

Involucrar a los ciudadanos en las soluciones, permite canalizar la resistencia al cambio, a lo desconocido, y sumar aliados, si sabemos encontrar buenos argumentos que les generen una ventaja competitiva.

También existen muchas empresas que saben que una mejora de los tiempos y de la movilidad en la ciudad permite que la gente llegue antes y, más feliz, a sus puestos de trabajo.

Se trata de definir una buena estrategia, con victorias tempranas, para que la ciudadanía y las empresas puedan comprometerse en el proceso de transformación. Todos podemos salir ganando o todos perdemos sino lo hacemos.

QUIÉN VA A REMAR EN CONTRA

Es evidente que hay organizaciones y empresas que estarán en contra de los cambios; que hay negocios que saldrán perjudicados en esta transformación y es necesario detectar quién puede estar en contra y trabajar con ellos para que su posición se pueda transformar en nuevas oportunidades y en un mejor futuro para ellos. El proceso de transformación de Bogotá para sustituir los viejos buses contaminantes a la carta, fue una buena estrategia a pesar de las dificultades y la resistencia al cambio.

Se puede prohibir la entrada de los camiones que contaminan en las ciudades, pero al hacerlo, se debe crear un plan de incentivos para poder sustituirlos. Los vehículos más contaminantes acostumbran a estar en manos de la población más vulnerable. Sin una estrategia inclusiva, que permita buscar un equilibrio en las medidas sostenibles, corremos el riesgo de dejar demasiadas personas por el camino.

OBJETIVOS

Se trata de mejorar y disminuir la duración del transporte público, optimizando sus servicios y alinear sus propuestas con las necesidades de la gente. Hay que estu-

diar muy bien la demanda de transporte público y aprovechar la información que nos ofrece la tecnología para gestionar las soluciones. La inteligencia artificial y la gestión de datos pueden ser un gran aliado para construir un servicio más sostenible.

Cambiar las actitudes también nos puede ayudar. Andar, la bicicleta o el teletrabajo pueden sumar alternativas que permitan disminuir el peso del transporte privado en carro o los colapsos de todos los días.

CALENDARIO

Los mandatos de cuatro años ponen límites a las soluciones a largo plazo. Debemos trabajar en modelos complementarios para que sea posible un gran acuerdo entre los diferentes partidos, que permita impulsar las soluciones a largo plazo, sin perder de vista construir soluciones tempranas que puedan generar confianza a nuestros conciudadanos. El desaliento o el escepticismo pueden ser el peor enemigo para las alternativas que requieran mucho esfuerzo.

RECURSOS

Hay que abrir la mente y buscar soluciones imaginativas en el lado público y en el lado privado; en el corto plazo, pero también en el medio y largo plazo.

Los recursos financieros hay que ponerlos en valor en el tiempo, y componer nuevas fórmulas para financiar los proyectos en el marco de lo público-privado. La ciudad es un hecho integral y sus propias limitaciones se pueden convertir en oportunidades, si se plantean enfoques distintos para generar los recursos necesarios.

Demasiadas veces separamos las necesidades económicas del transporte de la revalorización que este mismo transporte público genera en la propiedad privada. Si ponemos un parque cerca de las viviendas, generamos una plusvalía concéntrica que se puede compartir entre los propietarios y lo público, alrededor de dicho parque, que permitiría autofinanciarlo en buena medida.

Lo mismo ocurre cuando instalamos una estación de metro cerca de nuestras viviendas. Esa facilidad de transportarnos que nos acerca a la ciudad genera un valor añadido, una plusvalía, que se puede compartir y que serviría para pagar la nueva red de metro sin problemas.

La cuestión es cómo hacerlo; cómo generamos la cultura necesaria y el marco normativo para hacerlo posible. Las APP, las concesiones, y nuevas fórmulas de colaboración con el sector privado que aun debemos crear, lo deberían hacer posible.

En América Latina queda mucho trabajo para hacer posibles estos nuevos modelos. La existencia de la economía informal, en una parte relevante de las diferentes economías del territorio, genera la necesidad de hacer un esfuerzo integral que permita afrontar los grandes retos en infraestructuras pendientes, incorporando esta variable.

La tentación es el uso y abuso de las APP. Pero las cosas se pueden hacer bien o mal. Depende de fijar, claramente, los objetivos y posibilitar los resultados con modelos transparentes que minimicen los riesgos de la corrupción y fortalezcan las soluciones.

VICTORIAS TEMPRANAS

No podemos pedir a nuestros ciudadanos que lo fíen todo al futuro, al largo plazo. Hay que pensar un modelo con victorias tempranas para que se vean pronto los cambios y generemos confianza.

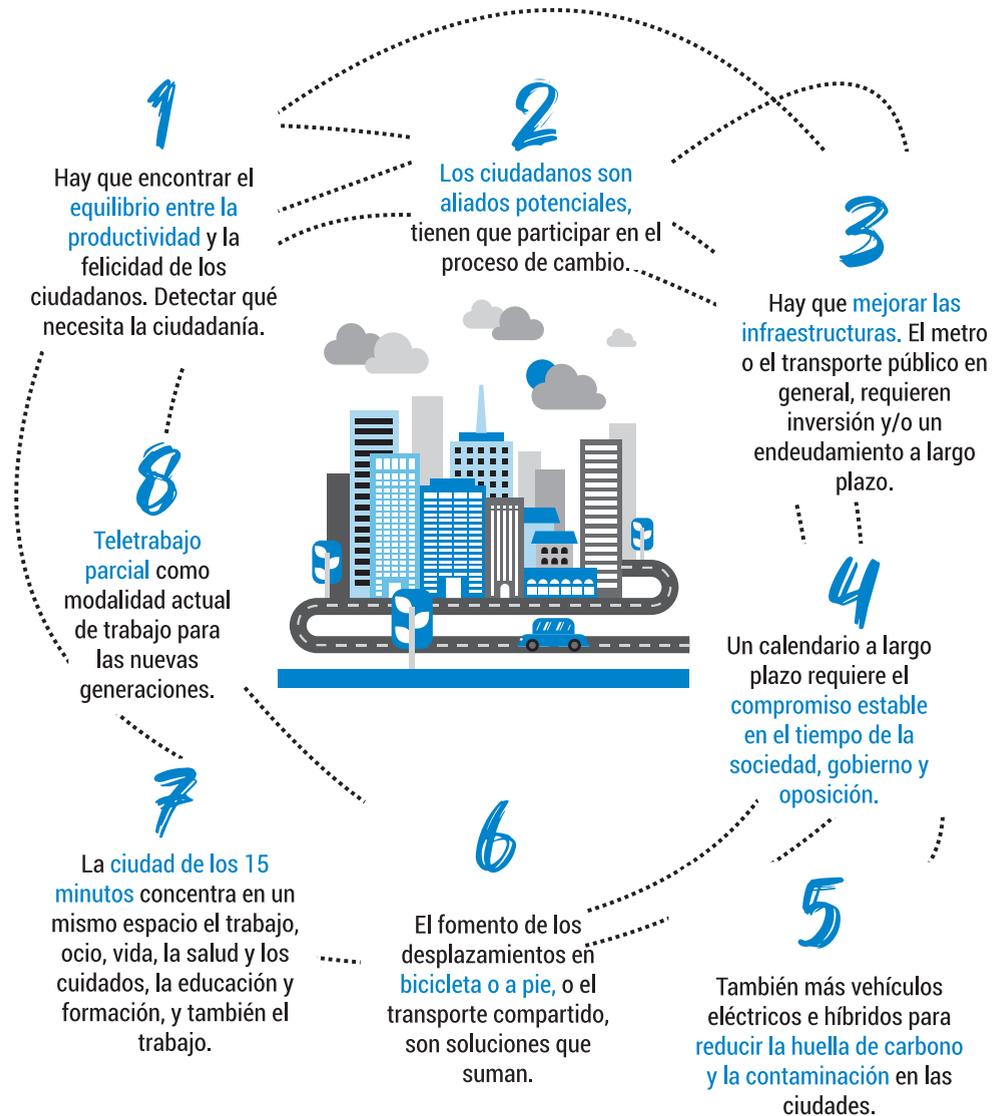
La gente está dispuesta a hacer sacrificios, pero es importante que vea resultados, más pronto que tarde. Las expectativas de ver los resultados y los tiempos políticos son realidades que hay que tener en cuenta. Sin un ejercicio honesto, transparente y que sea transversal políticamente, hacer cambios reales resulta muy difícil.

EL RESULTADO QUE QUEREMOS

No podemos perder de vista dónde queremos llegar porque nunca llegaremos al objetivo que pretendemos. Hay que inyectarle ambición a nuestros proyectos. Soñar está bien, pero hay que poner los medios para hacer posibles esos deseos. Y tener el coraje político para afrontarlos aun sabiendo que no siempre nos van a aplaudir.

DESPLAZAMIENTOS AL TRABAJO DEMASIADO LARGOS QUE HACEN INFELICES A LOS TRABAJADORES

*Eurostat2022



PROPUESTA 2: GENERAR ESPACIOS PRODUCTIVOS

RETO

En muchas de nuestras ciudades encontramos viejas fábricas o distritos industriales que fueron importantes en otro tiempo, pero que hoy permanecen abandonados o subutilizados. Sus actividades contaminan o su entorno logístico crea muchas dificultades de circulación, de transporte o de humos, incrementando la huella de carbono urbana o la contaminación acústica en nuestras calles, cuando se desplazan por dentro o hacia fuera de nuestras ciudades.

SOLUCIÓN

Hay que hacer un ejercicio en diferentes direcciones para afrontar, de una manera exitosa, la situación. Se trata, por un lado, de que abandonen la ciudad aquellas actividades obsoletas, contaminantes o que tienen una pesada carga logística, en la malla urbana.

Que aprovechen este viaje para modernizarse y eliminar los procesos obsoletos y las malas prácticas que la decadencia y dejadez han convertido en algo inaceptable, muchas veces cerca del corazón de nuestras ciudades.

Del otro lado, se pueden modernizar las viejas empresas para que dejen de contaminar o hacer ruido, si ello es posible y se justifica por la huella de carbono, en el marco de la sostenibilidad. No es solo un problema tecnológico o financiero. También es necesario afrontar los problemas sociales y ecológicos que generaron a su alrededor y los residuos que nos dejaron...

Se trata de sustituir dichas actividades por nuevos conceptos mixtos de espacios para vivir y trabajar, donde la ciudad haga compatible la ciudad productiva con las

personas que viven y trabajan en ella. Hay una gran oportunidad de reinventar las ciudades industriales decadentes en nuevas áreas urbanas de proximidad.

Las ciudades se pueden convertir en centros productivos que no contaminan, donde las personas y el talento se conviertan, junto con la tecnología, en el epicentro de las ciudades del futuro.

CÓMO LO PODEMOS HACER

Se trata, en primer lugar, de definir las áreas de las ciudades que se encuentran degradadas o que están en decadencia porque las viejas actividades se han abandonado o resultan obsoletas por el ruido que producen o la contaminación que emiten.

En segundo lugar, es necesario proponer, de acuerdo con los sectores productivos emergentes de la ciudad, cuáles son sus necesidades de espacio para los próximos años y qué podría atraer su mirada para instalarse en estos nuevos centros urbanos de ecosistemas para vivir y trabajar.

En tercer lugar, se trata de sondear las condiciones en las que el mercado estaría dispuesto a invertir en dichos espacios para construir el nuevo ecosistema de espacios para vivir y trabajar: tener un conocimiento claro de la propiedad del suelo; saber las condiciones que pueden resultar atractivas para los promotores; ver cómo se posicionarían los inversores financieros y las limitaciones que pudieran encontrarse.

En cuarto lugar, se trata de pensar un entorno de actores público-privados que puedan servir de palancas para acelerar la transformación de dichos distritos productivos como podrían ser universidades, centros de investigación, centros culturales, deportivos o sociales. Actores que estuvieran dispuestos a acudir a la llamada de la creación de dicho ecosistema y en qué condiciones.

En quinto lugar, se trata de generar las condiciones urbanísticas que permitan establecer el marco adecuado para que todos los actores, promotores, gestores, usuarios, encuentren la manera de apostarle al proyecto. Un plan urbanístico con incentivos que permitan la transformación de los usos del suelo para poder acelerar el cambio del territorio involucrado. Los incentivos no solo se deben enfocar en los promotores inmobiliarios: es muy importante involucrar a las empresas que consideren atractivo instalarse en ellos; a las personas que les resulte apasionante desplazarse para vivir en dichos entornos y, evidentemente, hacerlo con una política anti gentrificación que impida desplazar a las personas que ya vivían en dichos territorios antes de los nuevos proyectos de transformación.

ALIADOS

Los aliados que se necesitan para un proyecto de estas características son múltiples y variados. Por un lado, están los aliados del sector público que deben acompañar a la administración local en la propuesta de distrito de innovación mixto para vivir y trabajar.

Nos referimos al gobierno nacional y regional. A las entidades financieras multilaterales como el WB, el BID o la CAF. También a las universidades y otras entidades de formación públicas, que deben encontrar las ventajas para que resulte atractivo instalar una parte de sus actividades en dicho territorio sean actividades académicas o de centros de investigación...

Por otro lado, las empresas y emprendimientos que quieran apostarle a este nuevo espacio de trabajo que también les permita vivir si es el caso. Las empresas, y con ellas el talento, serán los protagonistas del nuevo distrito de innovación. Sin talento, cualquier proyecto de innovación está condenado al fracaso. Por ello es importante encontrar todas las maneras posibles para que el talento se sienta atraído por esos nuevos ecosistemas en los que tratamos de que la ciudad productiva permita encontrar las fórmulas idóneas que la hagan posible.

QUIÉN VA A REMAR EN CONTRA

Las actividades residuales o inadecuadas que se encuentran en los espacios que debemos reformar, serán los primeros candidatos para remar en contra de dichos proyectos de cambio. Su statu quo es su espacio de confort. Ellos prefieren que no cambie nada para poder mantener sus actividades sin nuevas inversiones, esperando que alguien les quiera sacar y les indemnice por ello.

También a menudo, el lado oscuro de las ciudades; las actividades ilegales que requieren zonas desestructuradas van a tratar de resistirse para no tener que abandonar sus escondites.

Hay que ser imaginativos y buscar fórmulas que permitan esa transformación del territorio urbano decadente hacia las nuevas actividades con más valor añadido.

OBJETIVOS

Hay que fijar un plan de objetivos y sus fases que permitan hacer una transformación que siempre es compleja, donde coinciden muchos intereses encontrados y en los que mucha gente pensará que es un solemne disparate económico, productivo, político, social...

Hay que ser constantes y construir un modelo de gobernanza y concertación, más allá de los que gobiernan en este momento, para que le dé continuidad en el tiempo, superando los mandatos políticos, generando un ecosistema de talento y emprendimiento, que puedan acelerar el proceso y hacerlo persistir en el tiempo.

CALENDARIO

Hay que construir un calendario de hitos en el que se reflejen los cambios. Las diferentes fases de la transformación con sus respectivos objetivos operativos y actividades que permitan desarrollar las propuestas de cambio. Se necesita un calendario a corto, pero también a largo plazo.

RECURSOS

Cualquier transformación requiere un plan de recursos públicos y privados que la hagan posible, en el marco de una estrategia de viabilidad económica y jurídica del proyecto de nuevo distrito de innovación.

Los buenos proyectos acostumbran a encontrar opciones para su desarrollo financiero en el que los diferentes actores, que coinciden en su interés, están dispuestos a encontrar y a apoyar formas para financiarlos.

VICTORIAS TEMPRANAS

Ya hemos dicho en otro momento que los proyectos de transformación superan los mandatos políticos colombianos y pueden ser proyectos que duren 10,20 o 30 años para consolidarse.

Sin embargo, es imprescindible para darles credibilidad y motivar a nuestros políticos, construir una serie de victorias tempranas que, además de reforzar la credibilidad del proyecto, ayuden a construir las condiciones políticas para continuar, después de que terminen los mandatos iniciales del proyecto.

EL RESULTADO QUE QUEREMOS

Sin duda, coincidimos en que nuestra intención, al apostar por un proyecto de distrito de innovación, es generar un aérea avanzada de actividades en nuestra ciudad con empleo de calidad y valor añadido, que nos permita exportar productos y servicios desde nuestro territorio y poder seguir haciéndolo en el futuro.

CÓMO GENERAR ESPACIOS PRODUCTIVOS

En muchas de nuestras ciudades encontramos viejas fábricas o distritos industriales en decadencia. Sus actividades contaminan o su entorno logístico crea muchas dificultades de circulación dentro de la ciudad.

1



Se trata de **identificar las áreas degradadas** o que están en decadencia, desuso o que tienen un alto impacto negativo en términos de contaminación.

2



Detectar las **necesidades de espacio** para los próximos años de los sectores emergentes y las **palancas (instrumentos) para acelerar** los procesos de transformación.

3



Identificar las **alianzas público-privadas** que puedan servir de palancas para el impulso del proyecto de reconversión y de transformación.

4



Generar las **condiciones urbanísticas** que incentiven la transformación del territorio.

5



Modelo de gobernanza que dé continuidad al proyecto más allá de los mandatos políticos.



Es una oportunidad para **reinventar las ciudades** industriales en el epicentro de las **ciudades del futuro**.

PROPUESTA 3: FORMAR PARTE DEL MUNDO

RETO

Las infraestructuras de movilidad y transporte son el eje de entrada y salida de las economías regionales hacia el país y hacia el mundo.

Tener una buena red de carreteras, trenes, puertos y aeropuertos, y también capacidad de conectividad tecnológica, es un activo para que la economía local acceda al resto del país y al mundo. Sin él, la economía productiva de nuestras ciudades se queda a medio gas como nos demostró la pandemia...

Los aeropuertos son la puerta de entrada de una ciudad, de un territorio, son las infraestructuras que nos conectan con el resto de la región, el país y el mundo. En Colombia, especialmente, porque la red ferroviaria y de carreteras necesita mejorar y mucho.

Hay que tener claros algunos datos relevantes. Los aeropuertos representan el 1% de las mercancías que se transportan entre continentes, pero comportan más del 35% de su valor. Los aeropuertos son la puerta de entrada del turismo internacional que va a permitir generar divisas e incrementar nuestro PIB. En un país como España, el turismo representa directamente el 12% del PIB y otro 12% de manera indirecta y eso, sin tener en cuenta que la inversión turística está contabilizada en otros sectores industriales.

Al acceder a un gobierno, hay que tener claro cuáles son los activos que tienen nuestras ciudades y regiones para competir, y cómo estos sectores existentes o potenciales, encuentran las mejores condiciones para poder exportar sus productos o servicios.

Hay que estudiar la posición de nuestro territorio en el país, dónde tenemos resuelta nuestra capacidad de exportación y dónde tenemos los problemas que no permiten competir a nuestros sectores productivos actuales o potenciales.

Normalmente, las autoridades locales tienen la tentación de pensar que el impulso de la economía hacia el mundo no forma parte de sus competencias y, en cierta medida, es verdad. Sin embargo, el impulso que ha de permitir el proceso de aceleración de la exportación de la economía local es también la administración local.

Otro tanto ocurre con el turismo. Si no tenemos claro de dónde vienen y qué les interesa a las personas que nos visitan, no podremos diseñar una estrategia que permita impulsar un sector fundamental de nuestra economía.

SOLUCIÓN

Es necesario tener un plan estratégico de infraestructuras de movilidad y transporte para saber cuál es la situación y, sobre todo, cuáles pueden ser las soluciones. Es imprescindible conocer las necesidades internas de nuestras ciudades, pero también cómo se pueden conectar con la región, el país o con el mundo.

Ese plan estratégico debe tener en cuenta los pasajeros, pero también la carga aérea y saber articular ambos mundos para que se puedan repotenciar mutuamente.

Mucha gente piensa que las cosas siempre serán como son ahora y, sin embargo, en la medida que pongamos conectividad a nuestro territorio, descubriremos un potencial que no podíamos ni imaginar.

La discusión clásica sobre la oferta y la demanda, en el ámbito del transporte, debe tener muy claro el concepto de demanda potencial y, aún más, la demanda que se podría generar si hubiera conectividad aérea, ferroviaria, marítima o por carretera. Nos sorprenderíamos de los cambios que se producen gracias a las nuevas puertas de entrada. Las infraestructuras son un motor del cambio económico de primera magnitud.

CÓMO LO PODEMOS HACER

Se trata de fijar una lista corta de objetivos y establecer una prioridad porque no siempre es posible encontrar los recursos necesarios para implementar todas las soluciones. Se debe reconocer bien el potencial de nuestras empresas y el territorio, para establecer una lista de objetivos que permitan desarrollar todo el potencial que tenemos y articular mecanismos para hacerlo.

Lo obvio es buscar la financiación de las nuevas infraestructuras que pensamos que necesitamos, pero al mismo tiempo, deberíamos preparar un plan de negocio, para entender en qué condiciones la infraestructura tiene sentido y cómo podemos articular las soluciones para que sean posibles y sostenibles en el tiempo.

Así pues, no es suficiente crear las infraestructuras. Es una condición necesaria sin duda, pero no resuelve los problemas. Demasiados elefantes blancos se reparten por el mundo como para no tener aprendida la lección. Se trata de construir en paralelo al desarrollo de nuestras infraestructuras un plan para utilizarlas. Que las actividades productivas se acompañen a su desarrollo y que ello permita realmente aprovecharlas.

Los aeropuertos no se llenan de aviones que nos conecten con otros territorios sino se hace la tarea de promover los nuevos destinos que generamos, y explicar todo su potencial.

Es necesario establecer una gobernanza estable que permita impulsar la estrategia del aeropuerto y su relación con el territorio. Que permita establecer una suerte de plan estratégico, pero no solo de infraestructuras. Se trata de un plan integral en el que la estrategia productiva del entorno, las importaciones, las exportaciones y su potencial, se deberán tener en cuenta. Para ello también es necesario establecer una política comercial conjunta para todos los actores en lo que en otras latitudes se ha venido a llamar el comité de rutas aéreas para definir las prioridades de crecimiento y su continuidad en el tiempo.

Las compañías aéreas tratan cada ruta como si fuera una empresa autónoma, con una cuenta de explotación diferenciada. Si la cuenta no se equilibra en un plazo razonable, aquella ruta dejará de existir y nuestros aeropuertos se quedarán vacíos...

ALIADOS

Los aliados para el impulso de las infraestructuras son los diferentes niveles de administración con competencias en ese ámbito, pero también el sector privado que necesita dichas infraestructuras. Sin duda, pueden confluír muchos actores que compartan la necesidad, pero también las oportunidades que se generan en el propio proceso de mejora.

El primer aeropuerto del mundo durante muchos años ha sido el de Atlanta en Estados Unidos, con más de 100 M de pasajeros. Y si miramos con un poco de atención Atlanta, descubriremos que no es tan obvio que sea el primero del mundo.

Para empezar, Atlanta tiene una población, incluida el área metropolitana, de 2,5 M de personas. Menos que Medellín y mucho menos que Bogotá. Atlanta está muy lejos de muchas otras ciudades del país y a 350 kilómetros del mar donde su puerto es Sabana en el Atlántico; perdió la guerra civil americana y no tiene yacimientos o recursos naturales que la conviertan en un epicentro para muchas cosas, aunque es la sede de la Coca-Cola...

Y, sin embargo, Atlanta cuenta con un aeropuerto de cinco pistas paralelas, tiene una compañía aérea, Delta, que tiene una de sus bases principales allí, ha construido una conexión ferroviaria y logística muy ágil con el puerto de Sabana, y, sobre todo, tuvo la voluntad de construir un hub y puso a trabajar los gobiernos locales, las cámaras de Comercio, las Universidades y el propio aeropuerto, para construir un mercado que tuviera sentido, conectando América Latina y Estados Unidos y compitiendo con el clásico que tenía el monopolio para ello que era Miami.

En el ámbito de las infraestructuras, la dificultad principal es financiar la prefactibilidad de los proyectos para dimensionar las posibles soluciones, el coste de las inversiones y establecer posibles planes de viabilidad para afrontar su construcción.

Existen en el derecho nacional, leyes específicas que afrontan diferentes soluciones posibles para acelerar la realización de las infraestructuras y los modelos de gestión y amortización de sus costes. La ley de APP, o las normas a medida como los CONPES que se realizan en el país, deberían agilizar ese proceso expansivo de las infraestructuras para facilitar que Colombia pueda articular todo su potencial y salir al mundo de una manera articulada, no solo desde Bogotá, que ya se encuentra colapsada, a 2600 metros de altura y a 1000 kilómetros del mar.

QUIÉN VA A REMAR EN CONTRA

Existen diferentes actores que por diferentes razones van a remar en contra de las nuevas infraestructuras y más vale tenerlo en cuenta. Por un lado, estarán aquellas empresas o particulares que resultarán perjudicados por la construcción de las infraestructuras: los propietarios que serán expropiados por la realización de la infraestructura; los actores económicos que perderán una posición de privilegio o monopolio para vender sus productos con la posibilidad de exportar hacia otros mercados o la llegada de importaciones por los mismos caminos que se exporta.

De una manera diferente, los colectivos ambientalistas considerarán mejor que no haya nuevas infraestructuras que van a perjudicar a los espacios naturales del territorio o van a generar una mayor huella de carbono por los movimientos aéreos, náuticos o por carretera que generan.

OBJETIVOS

A partir del plan estratégico, se establecen los objetivos a priorizar en los diferentes ámbitos de las infraestructuras, puertos, aeropuertos, ferrocarriles, carreteras...

Se establecen equipos de trabajo en cada uno de los ámbitos y se articulan de diferentes maneras los objetivos priorizados. La misión de las autoridades locales es a menudo el liderazgo del proceso de articulación regional o local para poder desarrollar las infraestructuras seleccionadas.

Será imprescindible, crear las alianzas empresariales y sociales que acompañen el desarrollo de las infraestructuras: los comités de promoción de las rutas aéreas; los articuladores de las infraestructuras ferroviarias o la propia dinámica empresarial, industrial, logística o turística, se han de poder organizar para sumar activos y acelerar los procesos de desarrollo de los nuevos proyectos de infraestructuras.

CALENDARIO

Es bueno tener claro que una infraestructura tiene un proceso de maduración lento, que, a menudo, supera el mandato político que se ha recibido y, sin embargo, es necesario que dichos procesos se inicien en este mandato sino queremos que nuestra región se quede rezagada en el mercado o en la atracción de talento.

El calendario real exige que el calendario político sea capaz de construir consensos y se comprometa en los procesos de transformación a largo plazo a pesar de no poder “cortar las cintas”, sino queremos fracasar en la modernización de nuestros territorios.

RECURSOS

Ha quedado claro que la mayor parte de las veces, las infraestructuras no son competencia de las ciudades o regiones. Sin embargo, esto no debería ser un freno a que tomen la iniciativa para su impulso pues es solo con este impulso que será posible sensibilizar a los demás niveles de administración y al sector privado de la necesidad que tienen de dichas infraestructuras.

VICTORIAS TEMPRANAS

La dinámica electoral con mandatos únicos en el país obliga a crear propuestas que compaginen el largo plazo con el corto plazo para que los ciudadanos y también los que gobiernen encuentren alicientes a este esfuerzo que se plantea. Se trata de

construir hitos que mantengan la esperanza en el tiempo para que la ciudadanía se empodere de este proceso de transformación.

EL RESULTADO QUE QUEREMOS

El objetivo es la construcción de un puerto, aeropuerto o ferrocarril, y se trata de ver cómo es posible hacerlo. Cualquier paso adelante, en este sentido, es una victoria en un largo proceso al que nos encontramos abocados. Solo entendiendo esa dinámica acelerada del calendario político que no permite repetir mandatos para hacerlo compatible con la dinámica constructiva, será posible cumplir nuestros sueños y los de nuestra gente.

CÓMO FORMAR PARTE DEL MUNDO

Turismo como motor económico **+** Importación y exportación de mercancías a través del océano **=** Ciudades internacionales

1

Red de infraestructuras

Poner en valor la red de carreteras, puertos, aeropuertos y también conectividad tecnológica. Permite potenciar la economía productiva.



2

Elaborar un plan estratégico

Conocer las demandas internas y potenciales para elaborar un plan estratégico de infraestructuras.

Ayuda a priorizar nuevas inversiones en infraestructuras y movilidad.



Establecer alianzas

Conocer a los aliados públicos y privados clave que apuestan por el modelo y establecer acuerdos con ellos.

Permite que el proyecto tenga participación social y mejor aceptación.



3

Estrategia a largo plazo

La financiación se construye a largo plazo, los gobiernos, también.

La estrategia de gobernanza que supere los tiempos políticos facilita que un proyecto sea sostenible y dé resultados.



4

PROPUESTA 4: UN TREN ENTRE MEDELLÍN Y BOGOTÁ

RETO

El gobernador de Antioquia en el periodo 2020-2023, Aníbal Gaviria, llegó a plantear en el marco de la agenda 2040 de la región, la necesidad de desarrollar el sector ferroviario dentro y hacia fuera de la región: el tren del río, el tren verde desde el área metropolitana de Medellín hasta Puerto Berrío, el tren del café, el tren a Urabá...

Son buenos ejemplos en este sentido, tratando de implementar infraestructuras que faciliten la mejora competitiva de la región, movilizandoo el tráfico de mercancías y pasajeros dentro y fuera de la región.

La realidad es que hoy el aeropuerto internacional José María Córdova de Rionegro y el aeropuerto Olaya Herrera, en Medellín, transportan cinco millones de personas cada año a una ciudad, Bogotá, que está a 245 kilómetros de distancia en línea recta.

Mientras Europa está decidiendo, en estos años, reducir el tráfico aéreo entre aeropuertos que se encuentren a menos de 500-600 kilómetros en línea recta, en Colombia estamos transportando en avión, a las personas que quieran viajar entre Medellín y Bogotá.

Para acabar de poner las cosas en su sitio, los slots que utilizan los pasajeros en los aeropuertos de Antioquia y de Bogotá para sus vuelos de 30 minutos, absolutamente insostenibles en términos ambientales y prácticos, son los mejores de ambos aeropuertos que podría ser utilizados por el tráfico internacional con mucho más valor añadido para conectar Colombia con el mundo.

SOLUCIÓN

Hoy en avión, y lo he hecho decenas de veces, ir de Bogotá a Medellín, entre mis dos hoteles para pasar la noche en ambas ciudades, es un trayecto que me toma 4/5 horas de puerta a puerta, a un precio mucho más alto, porque aparte del billete del vuelo, toca pagar dos taxis costosos en ambas ciudades, especialmente en Medellín, por la distancia del aeropuerto a la ciudad y ello a pesar del nuevo túnel que acorta dicha conexión.

La solución más razonable es tratar de hacer un tren de velocidad alta entre Bogotá y Medellín que comunique ambas ciudades para transportar el doble de personas que hoy viajan entre ambos destinos. Traducido en cifras, es pasar de 5 a 10 millones de personas que puedan viajar entre ambas ciudades al año, a un precio competitivo y con un trayecto de 90 minutos aproximadamente y que seguramente, tendría un coste de explotación económicamente sostenible.

CÓMO LO PODEMOS HACER

Este proyecto debería estar en la lista corta del Gobierno nacional que se dice partidario del sistema ferroviario y del metro; de los gobiernos regionales de Cundinamarca y Antioquia; de las alcaldías de Bogotá y Medellín que deben buscar la manera de unir sus áreas metropolitanas y regiones económicas que representan casi el 40 % del PIB del país y más del 30% de la población nacional.

También debería ser una prioridad para los grupos empresariales, sociales, medioambientales, universitarios, turísticos y en general para una población que se sentirá mucho más atraída por hacer país en un entorno de transporte ferroviario sostenible que con la obligación de coger un transporte aéreo caro, y proporcionalmente incómodo para lo que representa.

De hecho, INECO, empresa de servicios de consultoría del Gobierno español, con los recursos del Gobierno de España, está realizando la prefactibilidad de dicha ruta con un millón de euros, para localizar los corredores ferroviarios que hagan posible dicho trayecto y establecer las coordenadas económicas de la operación.

ALIADOS

Los aliados del proyecto son todas las personas que, por razones profesionales o personales, deben viajar entre ambas ciudades y lo hacen en avión porque por carretera el trayecto es de 8-9 horas de carro, en el mejor escenario.

También las empresas que transportan mercancías entre ambas regiones que significan de manera conjunta casi el 40% del PIB de Colombia y que encontrarían un transporte mucho más eficiente y rentable si el tren permitiese el uso mixto de sus vías.

Sin duda los gobiernos locales, regionales y nacionales deberían ser los primeros interesados por la importancia económica y social que representa tomar dicha decisión.

Y sin duda llegará el día que dejarán su zona de confort y se atreverán con el reto.

QUIÉN VA A REMAR EN CONTRA

En contra, tendremos posiblemente alguna de las compañías aérea que tienen casi el monopolio de los vuelos entre ambos aeropuertos, así como en el corto plazo también los propios aeropuertos que van a perder una parte de sus ingresos, aunque más adelante los recuperaran con creces con el tráfico internacional.

De hecho, los aeropuertos pueden aprovechar la oportunidad para reinventarse y procederá una mayor internacionalización de su oferta, generando nuevos flujos de turismo hacia el país de manera relevante. No hay que olvidar que los aeropuertos son la puerta de entrada de nuestro país y el último punto que visitan los viajeros antes de abandonarlo.

OBJETIVOS

El objetivo es definir el plan de prefactibilidad de manera inmediata y poder establecer las mejores opciones para desarrollar el tren que conecte ambas ciudades, mediante la fijación de un plan de objetivos que permita viabilizar dicho proyecto: plan económico de la inversión, plan del retorno generado, estrategia constructiva y de financiación.

CALENDARIO

El estudio de prefactibilidad que pondrá sobre la mesa las diferentes alternativas por donde deberá discurrir el mencionado tren, también ofrecerá una estimación de su coste y un calendario tentativo para su desarrollo.

RECURSOS

Una obra de esta relevancia deberá ser financiada por el Gobierno nacional y las instituciones internacionales. Sin embargo, el potencial de pasajeros deberá generar unos retornos relevantes de los recursos invertidos en el medio y largo plazo, pues ya

se conoce el mercado potencial y hay experiencias como en España donde se ha incrementado muchísimo el flujo de pasajeros entre Madrid y Barcelona con la llegada del tren de alta velocidad y aun se ha acelerado más, con la aparición de la competencia dentro de la misma línea ferroviaria, transportando millones de pasajeros al año.

VICTORIAS TEMPRANAS

Es evidente que no se puede construir el tren en cuatro años, pero sí se pueden hacer pasos muy significativos en los cuatro años de un mandato para hacerlo posible al tiempo que se genera una demanda social y económica que viabilice su desarrollo.

El tren requiere generosidad de los políticos que se atrevan a salir de la zona de confort, generosidad de los diferentes niveles de administración, generosidad de los ciudadanos porque la construcción de trenes genera una cirugía a veces dolorosa en el territorio, generosidad en las empresas y sus entes de representación, que deberán abordar con ambición el apoyo de un proyecto que trasciende a los mandatos políticos y que exige un nivel de recursos que requerirá sacrificios fiscales, aunque las plusvalías que se van a producir podrían generar el retorno de la inversión más pronto que tarde.

EL RESULTADO QUE QUEREMOS

Es obvio que el deseo será tener un tren en condiciones entre ambas ciudades que permita a las personas, a las familias, y a las empresas conectarse de una manera fácil todo el tiempo y en un proyecto sostenible en pleno cambio climático.

CÓMO HACEMOS EL TREN MEDELLÍN - BOGOTÁ

5

1 Se trata de convencer al sector público y privado de las ventajas del tren.

1

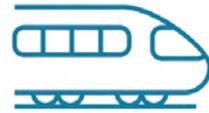
Cada año, 5 millones de personas pierden más de 6h para volar de Medellín a Bogotá o viceversa. Sólo para hacer 248 Km en línea recta.



El tren reduce la huella de carbono.

2 Construir alianzas público - privadas para impulsarlo.

2



En tren se reduce el tiempo a 2 horas de viaje del centro de Bogotá al centro de Medellín.

3

3 Generar un plan financiero a largo plazo para hacerlo posible.

Con el tren, más de 10 millones de personas van a utilizarlo todos los años.

4

4 Realizar un estudio económico que permita conocer las sinergias de los dos mercados, y generar unas plusvalías que ayudan a financiarlo.

PROPUESTA 5: PUERTOS REGIONALES

RETO

Colombia tiene más de 3.000 kilómetros de costa y tiene salida a dos océanos claves en el mundo de los transportes: el Atlántico y el Pacífico.

La situación del país, al norte de Sudamérica, le proporciona una posición geoestratégica de primer orden en el continente y sus relaciones con Europa, África y Asia.

Sin duda todas estas ventajas deberían orientar una de las prioridades de la exportación, teniendo en cuenta que el comercio marítimo representa más del 97 % del volumen del tráfico de mercancías en el mundo.

Los puertos han jugado un papel clave en el desarrollo de Colombia y sus territorios y lo van a seguir haciendo, de manera creciente, los próximos 20 años en la medida que el país afronte el desarrollo equilibrado de su política agraria y de transformación industrial.

Los puertos pueden ser una infraestructura periférica a las ciudades y territorios, generando muchas veces externalidades negativas por los tráficos asociados que, a menudo, ven allí una oportunidad para la exportación de sus mercancías; o bien se pueden convertir en una gran oportunidad para alinear sus necesidades con las de la ciudad y crear las condiciones para que sus ciudadanos puedan tener oportunidades de empleo y de desarrollo en el puerto y su hinterland.

Existen en Colombia oportunidades perdidas o mal aprovechadas como los puertos de Buenaventura o de Tumaco, y otros puertos que, aun no habiendo aprovechado

todo su potencial, están creciendo un poco mejor como el puerto de Cartagena o de Santa Marta en el Caribe.

Existen nuevas oportunidades para ordenar territorios como los tres puertos de Antioquia en desarrollo, Puerto Antioquia, Puerto Pisisí y Darién International Port. El país tiene, sin duda, un reto muy importante reordenando los puertos existentes o creando una red mejor adaptada a las nuevas oportunidades para la exportación e importación de mercancías y también al tráfico de pasajeros y cruceros.

SOLUCIÓN

Se trata de que las ciudades más próximas colideren con el gobierno de la nación y los gestores de los puertos, una suerte de plan estratégico adaptado a sus necesidades y a su nivel de desarrollo.

Hay que definir, en los puertos existentes, un plan de prioridades que devuelvan sentido a las ciudades que los acogen en su relación con ellos y, en los nuevos puertos, se trata de acompasar de manera armoniosa, las necesidades de los puertos con las necesidades de las ciudades.

Definir un plan con las oportunidades y potencial del puerto y de su hinterland, para articular el crecimiento ordenado en ambos ámbitos que permita construir oportunidades ex ante para sus ciudadanos, mediante programas de formación a medida para los ciudadanos de un determinado territorio y generando los modelos de conexión más eficientes con el resto del país: la conexión ferroviaria, la conexión por carretera o la cercanía de los aeropuertos, pueden generar una buena fórmula para el crecimiento de las ciudades y sus puertos con su articulación con la economía nacional.

CÓMO LO PODEMOS HACER

Se trata de fijar una hoja de ruta clara, que aúne todos los intereses en juego, y que haga compatible el crecimiento del puerto con el desarrollo de la ciudad y su hinterland, de manera que el proyecto sea la suma de las partes y no las contradicciones de los intereses opuestos.

La hoja de ruta debe articular los intereses del puerto con los legítimos intereses del resto de sectores productivos del territorio, sin perder el norte de que las ciudades son lugares para vivir y trabajar, creando las condiciones de calidad de vida adecuadas para hacer atractivo el entorno para todos los actores.

ALIADOS

A menudo muchos de los aliados del desarrollo de nuestras ciudades con puerto ignoran que son potenciales aliados de un proyecto de estas características, porque nadie se ha entretenido a reflexionar como podemos sumar todo el potencial del entorno al crecimiento y desarrollo portuario.

Sin duda, la alianza de las autoridades con el sector productivo debe formar parte de las alianzas estables que trasciendan los mandatos políticos, estableciendo una suerte de plan estratégico conjunto y equilibrado que sepa defender los intereses de los ciudadanos y permitir desarrollar las infraestructuras en las mejores condiciones posibles.

También el gobierno nacional y regional tienen mucho que decir en la medida de que el puerto se convierte en uno de los hubs de la exportación de mercancías del país y a menudo, también de la llegada de cruceros y turismo, como es el caso de Cartagena o Santa Marta.

QUIÉN VA A REMAR EN CONTRA

La resistencia a los puertos encuentra a menudo aliados en diferentes sectores que confluyen frente a las nuevas iniciativas o a las existentes. Una parte de los problemas provienen de los propios gestores de los puertos que no han analizado bien las necesidades del entorno y las actividades preexistentes que pueden quedar afectadas.

Los pescadores o los agricultores en esa área de influencia deberían ser tenidos en cuenta a priori y encontrar acuerdos que permitan desarrollar sus actividades en la nueva situación, realizando compensaciones o financiando su proceso de transformación, a cuenta del desarrollo de la nueva infraestructura.

También los grupos ecologistas o defensores del medio ambiente, se opondrán de entrada a la realización de una nueva infraestructura porque, demasiadas veces, su desarrollo se ha hecho sin tener en cuenta los valores ambientales del entorno. Se trata de hacer bien las cosas o de mejorarlas en los casos preexistentes, estableciendo criterios transparentes de cómo se compatibilizan las necesidades portuarias con la protección del medio ambiente y de las áreas protegidas del entorno.

OBJETIVOS

El desarrollo de un puerto es un proyecto a largo plazo que requiere, en primer lugar, de un modelo de gobernanza estable en su entorno para implementarlo de manera armónica.

En segundo lugar, es imprescindible fijar un conjunto de objetivos en el corto, medio y largo plazo, que permitan su desarrollo cumpliendo los hitos planteados y buscando las soluciones que en cada momento se requieran.

En tercer lugar, hay que generar un modelo económico financiero para inversiones complejas de largo alcance como son los puertos, que permitan soportar las curvas de rentabilidad aplazada de los proyectos y articular todos los modelos de retorno que les den sentido, empoderando a los sectores económicos de su hinterland, que finalmente, serán los que los acabarán financiando mediante la exportación de sus mercancías.

CALENDARIO

Esta duración larga de la implementación de la infraestructura exige una mirada holística de todo el proceso, para saber encontrar el equilibrio político de los mandatos limitados a los cuatro años, las necesidades sociales y las necesidades de un proyecto que a menudo, tiene un calendario de 10 o 20 años por delante, en función de sus dificultades.

Plantear un calendario realista y hacer un seguimiento continuado con la revisión y su balance transparente, resulta imprescindible para su éxito.

RECURSOS

Normalmente, los grupos privados disponen los recursos para realizar la inversión necesaria para construir el puerto y en su plan de amortización de la concesión que ha conseguido la administración por un plazo largo, se encuentra su rentabilidad.

En esta inversión se debe contemplar el coste de las compensaciones al territorio por la influencia y externalidades negativas de la nueva infraestructura, pero se debe hacer con inteligencia y de manera articulada entre las partes para que sea posible.

No hay que descartar que, a estas compensaciones, las administraciones sumen otros recursos para preparar a la población local, en la medida que es la primera que debería poderse incorporar a las oportunidades que acompañan a la nueva infraestructura, pero si las personas no están preparadas, acabarán llegando recursos humanos desde otras partes del país.

VICTORIAS TEMPRANAS

Se ha dicho que la implantación de un puerto es un proceso de largo plazo y por ello se hace imprescindible encontrar un modelo de victorias tempranas que ayude

a la población a entender la importancia del proyecto para la comunidad. También en la dimensión política de los cuatro años se hace imprescindible poder establecer balances ajustados a los periodos electorales que puedan ser visibles. Ambos procesos, el corto y el largo deberían ser compatibles.

EL RESULTADO QUE QUEREMOS

Hay que tener una visión clara de dónde queremos llegar; cuál es el sueño de implantar dicha infraestructura en el territorio y en qué condiciones debemos hacerlo y no alejarnos de ese resultado posible.

EL RESULTADO QUE QUEREMOS

Los puertos son una puerta de entrada y salida de personas y mercancías. Son un motor para la economía.

1

Definir un plan de oportunidad y su potencial.

2

Construir un modelo económico y financiero para financiar el puerto y su expansión.

3

Dar al puerto intermodalidad (tren, camión, ...).

6

Generar un modelo que capacite el futuro empleo.

APOSTAR POR LOS PUERTOS COMO MOTOR REGIONAL

4

Articular un modelo que incluya los intereses del puerto con los legítimos intereses del resto de sectores.

5

Implicar al gobierno nacional y regional para la construcción del *hub*.

El 97% de las mercancías viajan por mar.

PROPUESTA 6: FRACTURA DIGITAL

RETO

En nuestras ciudades y regiones, el acceso a los medios digitales y sus oportunidades es muy desigual. Las estadísticas, a menudo, dan una media razonable que no tiene en cuenta la realidad dentro del territorio, entre los diferentes municipios, entre los diferentes barrios e, incluso, dentro de ellos, entre las diferentes viviendas y familias.

Existe una desigualdad real que afecta a miles de familias y a sus oportunidades educativas, de desarrollo o de empleo.

Lo es por la capacidad de conectarnos, más difícil en el área rural y entre la población más desfavorecida y vulnerable; lo es por la propia capacidad de la población de pagar los medios necesarios para conectarse o formarse; lo es por la necesidad de formación de la misma población que no sabe cómo aprovechar los medios a su alcance para mejorar sus habilidades y/o capacidades; lo es por razón de edad, donde la franja de los adultos mayores sufre a menudo un déficit tecnológico producto de haber nacido en otro tiempo, donde las nuevas tecnologías no eran un bien universal accesible ni eran imprescindibles para la vida cotidiana; lo es por la desigualdad en la educación y en los medios disponibles para poder romper la fractura digital como demostraron los tiempos de la pandemia, dejando un déficit formativo en millones de personas que no podían acceder o no lo podían hacer en condiciones razonables a la educación virtual, que se estableció para substituir la formación presencial; lo es por la desigualdad de la mujer que durante muchos años no ha tenido las mismas oportunidades que los hombres, especialmente entre las familias menos favorecidas o las niñas de menor edad más vulnerables...

SOLUCIÓN

Los gobiernos locales y regionales deben establecer un plan contra la fractura digital porque cada día que pasa, el acceso a la conectividad digital y sus habilidades se convierte en una herramienta más imprescindible para poder llegar en condiciones al mercado laboral y sus mejores oportunidades.

Incluso en las ciudades del primer mundo, resulta imprescindible establecer un plan contra la fractura digital para disminuir las dificultades. De hecho, ciudades como Barcelona, están desarrollando dicho plan por más de 20 años, sin interrupción, como hemos visto en la segunda parte de este libro con el proyecto Cibernarium.

Sin duda, este plan debe tener diferentes dimensiones para alcanzar el éxito frente a los ciudadanos. Una dimensión de acceso a la conectividad; otra dimensión con el acceso a la formación necesaria para convertirse en usuarios de las nuevas oportunidades digitales y una tercera parte, orientada a el acceso de conocimiento especializado, que permita situarse mejor en el mercado de trabajo en aquellos sectores que tienen un mayor potencial de crecimiento y, lógicamente, una mayor demanda de puestos de trabajo ahora y en el futuro.

CÓMO LO PODEMOS HACER

Sin duda, como hemos dicho, este plan debe tener diferentes dimensiones para alcanzar el éxito frente a la ciudadanía.

Una primera dimensión es el acceso a la conectividad, que debe permitir invertir en las diferentes herramientas que puedan facilitar el acceso a internet en condiciones satisfactorias desde cualquier punto del territorio.

Para ello, los cambios que ya han llegado para establecer un acceso por satélite como Starlink propone, a precios competitivos y con una calidad hasta ahora no vista para las áreas rurales alejadas de las áreas urbanas, abre una nueva dimensión para resolver los problemas de acceso rural o montañoso.

En el ámbito urbano, la extensión de las redes de fibra óptica que están implementando compañías como Telefónica o Claro, deberían resolver de una manera creciente esas desigualdades en las áreas urbanas con un impulso por parte de los sectores públicos.

Una segunda dimensión para trabajar sería el acceso a la formación necesaria para convertirse en usuarios de las nuevas oportunidades digitales en la que se debe

atacar, de manera segmentada, los diferentes colectivos que quedan fuera o lo hacen de manera deficiente, del mundo digital y sus aplicaciones.

Se trata de establecer una definición clara de los grupos de personas que en nuestras ciudades no tienen las habilidades para poder utilizar, de manera eficiente, las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías, especialmente para el mundo del trabajo, pero también en el acceso a los servicios públicos cada vez más digitalizados.

Los jóvenes nini (ni estudian ni trabajan), las mujeres de entornos menos favorecidos, los adultos mayores o la población vulnerable en general, requieren de propuestas a medida, para poder afrontar con alguna solvencia nuevos proyectos de vida profesionales o personales. Propuestas que sepan captar su interés por que tienen contenidos adaptados a las demandas específicas y usan medios educativos que permiten resolver, de una manera eficiente, sus dificultades y sus medios hacia el mundo que viene.

La tercera dimensión se refiere al acceso del conocimiento especializado que permita situarse mejor en el mercado de trabajo, en aquellos sectores que tienen un mayor potencial de crecimiento y, lógicamente, una mayor demanda de puestos de trabajo.

Es evidente que, si queremos crear una empresa o establecer un microemprendimiento en los tiempos de la tecnología y conectividad, debemos construir nuestra propuesta desde esta realidad cada día más general y dominante.

No podemos generar un proyecto económicamente sostenible hacia el futuro, sin utilizar las herramientas del presente y las que nos propone el futuro inmediato. Sin ellas, tenemos pocas probabilidades de que nuestro emprendimiento sea sostenible en el tiempo y podamos hacerlo crecer como desearíamos.

Tampoco podremos acceder a múltiples oportunidades de trabajo que se están proponiendo hoy, sin las habilidades mínimas que nos permitan navegar por el mundo de las redes. No se trata de aprender las nuevas tecnologías en abstracto, sino de hacerlo pensando en el mundo real que nos rodea y que, si lo ignoramos, nos puede excluir, muy rápidamente, del sistema productivo.

ALIADOS

Existen muchas instituciones, conscientes de las dificultades que generan las nuevas tecnologías para una parte importante de la población.

Gobiernos, fundaciones, organismos internacionales, incluso las propias empresas, están dispuestas a colaborar para formar a las personas que más tarde van a necesitar en sus proyectos empresariales.

Los recursos humanos son el centro de nuestro mercado productivo. El talento es la herramienta fundamental que las nuevas empresas necesitan para impulsar sus proyectos innovadores.

Por ello, se trata de articular las necesidades de las empresas con nuestro mercado de trabajo y, para hacerlo, solo hay un camino en donde se encuentra el sector público y el sector privado.

La alianza para encontrar el equilibrio entre la oferta y la demanda que permita el pleno empleo solo será posible con una vocación clara de colaborar con todos los actores involucrados: administración local, sistema educativo, sector tecnológico, fundaciones y empresas están condenadas a entenderse para hacerlo posible.

QUIÉN VA A REMAR EN CONTRA

La ignorancia es el mayor riesgo para poder acceder a las nuevas oportunidades tecnológicas. La resistencia a aprender cosas que parecen extrañas a una parte de la población de nuestro mundo puede sumar adeptos para desaprovechar esas oportunidades que se deben corregir con unos proyectos formativos bien adaptados a la cultura del territorio donde se deben implantar.

Lógicamente, sectores obsoletos de la economía que no quieren afrontar los cambios tecnológicos que los harían más competitivos y que con una mirada cortoplacista, tratan de resistirse a realizar cualquier inversión que resultará imprescindible para afrontar los procesos de transformación. Es decir, pan para hoy, hambre para mañana.

OBJETIVOS

Hay que fijar un plan de objetivos sectorializado por las oportunidades productivas, los perfiles humanos disponibles que tienen las necesidades, pero también territorializado en función de donde viven las personas que lo puedan aprovechar y encuentren los medios de transporte para poder aprovechar las oportunidades de formación adaptadas a su entorno cotidiano.

Un plan por perfiles de candidatos: población vulnerable, mujeres, adultos mayores, jóvenes que han abandonado el sistema educativo por fracaso escolar y que no están en condiciones para acceder al mercado de trabajo, pero también aquellas personas

que son expulsadas del sistema productivo en procesos de reestructuración de sectores y que se encuentran volviendo a empezar y tienen que hacerlo en sectores diferentes a los que hasta ahora conocían. Personas que quieren crear su propia empresa y no tienen el conocimiento de las herramientas tecnológicas que les van a permitir hacerlo en mejores condiciones.

Un plan que debe modular cápsulas de conocimiento flexibles, pero con el foco puesto en programas de corta duración que realmente estimulen a los candidatos potenciales y les ayuden a entender la importancia de obtener una formación relevante en estos ámbitos.

Un plan que debe ser accesible y tratar de fortalecer las habilidades tecnológicas de los candidatos, pero también facilitar el aprendizaje de manera inmersiva y buscando la empatía en los procesos que permitan empoderar a los alumnos en la capacidad para aprender dejando sus miedos y su vergüenza en el armario de los recuerdos

En definitiva, se trata de establecer las condiciones adecuadas para que los candidatos potenciales se sientan atraídos por la propuesta y se consiga incorporarlos a los usuarios de las nuevas herramientas tecnológicas.

CALENDARIO

La lucha contra la fractura digital es un programa constante porque la tecnología no para de cambiar en el mundo. Su desarrollo exige una respuesta, a medida de las necesidades de las personas en cada momento, y, a medida de los cambios tecnológicos presentes y futuros. Un calendario que deberá adaptarse a los propios cambios del sector y a las formas de aprenderlos.

RECURSOS

Se trata de liderar con ilusión un proyecto transformador que impacta directamente a nuestra población vulnerable y que necesita más apoyo de nuestro territorio.

Se trata de hacerlo, más allá de los programas asistencialistas, generando las herramientas para que las personas puedan producir sus propias oportunidades a partir de los conocimientos adquiridos.

Para hacerlo, existen muchos actores públicos y privados que están interesados y dispuestos a financiar partes de dichos programas. Se trata de articular las ayudas financieras posibles para establecer un programa integral que pueda dar buenos resultados.

VICTORIAS TEMPRANAS

La ventaja de un proyecto como este es que impacta directamente a los ciudadanos y lo puede hacer en un plazo, relativamente, corto de tiempo.

El reto de que debemos llegar a mucha población es compatible con establecer hitos visibles que permitan validar el modelo y, al tiempo, animar a nuestros socios en el proyecto que realmente les interesa seguirnos apoyándolo por los buenos resultados que se producen.

EL RESULTADO QUE QUEREMOS

Después de 20 años, Barcelona sigue convencida de la necesidad de desarrollar un proyecto de formación que luche contra la fractura digital y se convierta al tiempo en un generador de oportunidades de empleo que el mercado está demandando de manera sostenida. Ver los balances y los hitos de Barcelona después de 20 años de Cibernárium, creo que pueden ser un buen argumento para explorar esta alternativa en nuestras ciudades.

CÓMO LUCRAR CONTRA LA FRACTURA DIGITAL

En nuestras ciudades y regiones, el acceso a los medios digitales y sus oportunidades es muy desigual.

Esta desigualdad afecta a miles de familias y a sus oportunidades educativas, de desarrollo o de oportunidades de empleo.

Cerca del 37% de la población mundial, jamás ha utilizado internet.

* (NU) Naciones Unidas.

1

Los gobiernos locales y regionales deben establecer un plan contra la fractura digital.

- Acceso a la conectividad.
- Acceso al conocimiento especializado.
- Acceso a la formación necesaria.

2

Establecer alianzas con todos los actores involucrados para encontrar el equilibrio entre la oferta y la demanda.

Administración local, sector educativo, tecnológico, empresas privadas, fundaciones, ...

3

Fijar un plan de objetivos para acabar con la fractura digital.

- Sectorializado y territorializado.
- Plan por perfiles de candidatos.
- Formación flexible y adaptada a los perfiles.
- Plan accesible que fortalezca las habilidades tecnológicas.

4

Establecer un calendario que de respuestas a las necesidades tecnológicas presentes y futuras.

A la vez, que se adapte a los cambios del sector tecnológico.

5

Articular un plan de ayudas financieras a través de la colaboración público - privada.

6

Establecer hitos visibles que permitan validar el modelo todos los años.

PROPUESTA 7: INDUSTRIAS CREATIVAS

RETO

FINDETER encargó a la compañía NEARCO, en 2019, definir una estrategia para las industrias creativas para el desarrollo de los territorios de Colombia y la creación de oportunidades en el marco del sector cultural.

En dicha consultoría, que tuve el honor de dirigir, se trataba de establecer diferentes propuestas que facilitaran el desarrollo en todo el país de las oportunidades que la cultura local generaba y cómo se podía rentabilizar y hacer económicamente sostenible, sin la necesidad de ir a las grandes ciudades.

Uno de los retos que se establecieron tiene que ver con un teatro local, en ese caso el teatro de Quibdó en el Pacífico, en una ciudad de 120.000 habitantes, en la que el gobierno nacional había decidido reconstruir un viejo teatro que había existido en la ciudad en los años 30 del siglo XX pero que había sido abandonado y degradado con el tiempo, sin hacerle mantenimiento y perdiendo las posibilidades que tuvo hasta quedar en ruinas.

El Ministerio de Cultura de Colombia pagaba la restauración, pero quedaba en manos locales de la Gobernación y la Alcaldía, financiar la programación y hacerlo sostenible.

La infraestructura, aún hoy en 2024, parece que está sin terminar por unos problemas en las mediciones de las plantas superiores que requieren un nuevo esfuerzo de inversión para hacerlo posible. Sea como sea, un día se terminará y empezará el día después.

El reto de Quibdó se puede plantear para muchos equipamientos en el territorio que corren el riesgo de convertirse en elefantes blancos si no existe una estrategia definida para ponerlos en marcha y darles continuidad en el tiempo.

SOLUCIÓN

Conscientes de que ni la capacidad de las autoridades locales ni tampoco el número de espectadores, en una ciudad pequeña, podían financiar el sostenimiento de aquella infraestructura cultural, tratamos de diseñar un modelo de teatro que fuera más allá de su espacio físico, el teatro virtual de Quibdó, que tenía como misión actuar de contenedor creativo y divulgador de la cultura del Pacífico al conjunto del país y de la región mediante su dimensión virtual, aprovechando las herramientas tecnológicas de nuestro tiempo.

El proyecto de reinención se vino a llamar: “Contenedor creativo y cultural del Chocó, Teatro César Conto, Quibdó”. El nombre era una provocación para generar una programación, flexible, diversa y capaz de articular la oferta local y la demanda global.

CÓMO LO PODEMOS HACER

El promotor, mediante este proyecto, debía proponer prestar servicios de formación, producción, circulación y divulgación de los productos en los diferentes componentes de la cadena de valor 15 (SGCN Creación, producción, gestión, divulgación, circulación, y formación), de las industrias culturales y creativas, dirigidos a estudiantes, entidades privadas y públicas, del departamento del Chocó y la Región Pacífico de Colombia.

Esta apuesta para incorporar tecnología digital para visibilizar los contenidos del teatro y extender los contenidos a todo el país, tenía y aún tiene un potencial enorme, si se piensa en sus diferentes posibilidades.

La propuesta del contenedor virtual deberá estar dotada de espacios y herramientas tecnológicas polivalentes, para acoger diferentes tipos de sectores culturales y actividades: teatro, música, danza, circo, cine, literatura, artes visuales y arte plásticas sin voluntad de que esta lista sea una limitante de la oferta a compartir, así como tampoco restringir los formatos de la propuesta que se presente.

El contenedor virtual permitiría saltar las fronteras físicas del Pacífico y superar el público objetivo del teatro, para poder acceder a muchos otros públicos de Colombia y, ¿por qué no?, fuera del país.

La propuesta del contenedor virtual debería tener en cuenta un conjunto de requerimientos para hacer viable su oferta, de manera que permita ampliar sus contenidos, mediante un modelo que sea sostenible:

- La propuesta del teatro virtual se propone como un complemento diferenciado del proyecto del teatro César Conto Ferrer de Quibdó.
- No se trata de repetir, mecánicamente, sus contenidos sino aprovechar sus productos más interesantes e innovadores, pero añadiendo una agenda propia.
- En la agenda del teatro, se priorizará la región del Pacífico, pero no se descartarán alianzas con otros territorios.
- Se deberá diseñar una propuesta que defina el programa de contenidos y disciplinas artísticas, el equipamiento físico y tecnológico necesario, así como los softwares que permitirán su funcionamiento.
- La propuesta deberá acompañarse de un proyecto estimado de la inversión, los RRHH y la programación para un primer año de funcionamiento.
- La creación de un programa propio, significa que va más allá de los contenidos del teatro físico y sus propuestas, sin ánimo de renunciar a ellos, pero teniendo en cuenta la diferencia de lenguajes, público potencial y posibilidades técnicas.
- El programa deberá explorar diferentes ofertas de formatos y contenidos.
- En la agenda del teatro virtual hay que dar prioridad a los contenidos de formación en todas las dimensiones del teatro y en formatos que incorporen las últimas tecnologías. Existen en este sentido, entidades del Pacífico realizando procesos de formación virtual en danza y música, con buenos resultados...
- El programa deberá contar con un proyecto pedagógico de formación en las diferentes disciplinas presentadas, para poder establecer aliados estratégicos que vayan, mucho más allá de una propuesta de consumo tradicional.
- Se trata de definir en la estrategia de marketing del teatro, un foco especial para los diferentes perfiles de públicos potenciales. Esta diversificación incrementará el potencial del teatro, su legitimación y lo harán más sostenible. El objetivo es aproximarse de una manera diferenciada a los niños, a los jóvenes, a las familias o al adulto mayor, para poner unos ejemplos, permitirá establecer un conjunto de oportunidades que den al teatro una mayor proyección social y al mismo tiempo, lo hagan más sostenible.

- Se requiera de la elaboración de una estrategia de investigación para el teatro que ponga en valor el Chocó (memoria histórica del teatro, culturas, tradiciones, diversidad, entre otros) toda vez que el teatro podría ser un contenedor que también canalizara la memoria histórica del Chocó y liderase una estrategia de investigación que ponga en valor la dimensión cultural del Chocó y del afro Colombia. Así las cosas, se podría tejer una alianza con la universidad para coliderar este proceso que puede tener una importancia singular por la región del país de la que estamos hablando y por la riqueza de su diversidad cultural
- El teatro virtual deberá tener un director(a) propio que trabajará en equipo con el director del proyecto del teatro físico.
- La oferta deberá tener un consejo asesor de contenidos y disciplinas, de dentro y de fuera del Pacífico, para construir una propuesta ambiciosa de ámbito nacional e internacional.

ALIADOS

En primer lugar, las instituciones nacionales, regionales y locales de los poderes públicos vinculados directa o indirectamente a las actividades culturales.

En segundo lugar, la sociedad civil que ha apostado por la recuperación del teatro César Conto de Quibdó y que está interesada por las industrias creativas en el territorio y, en general, todos los actores locales que pueden utilizar la plataforma del contenedor teatro virtual para que se puedan difundir sus actividades en el mundo.

En tercer lugar, el sector turístico local, que puede encontrar en el modelo de contenedor teatro virtual una oportunidad para atraer un turismo cultural a la región y a generar una oferta complementaria al turismo gastronómico y de costa, que podrá tener nuevas experiencias acerca de las raíces y tradiciones del territorio y de su capacidad de innovación.

QUIÉN VA A REMAR EN CONTRA

Por un lado, los partidarios de que todo se quede como está con los intereses creados en aquel territorio y en el que se puede encontrar una reacción negativa a que nada cambie. El teatro es un potente dinamizador cultural y social. Puede abrir las mentes de la gente del territorio.

También a aquellos que no ven en el crecimiento turístico y cultural una opción para dinamizar el territorio y que, en el marco de sus actividades delictivas, no les interesa que la gente pueda venir a poner las narices en “su territorio” y en el entorno donde se desarrollan sus actividades.

OBJETIVOS

Se trata de definir pues, en cada uno de nuestros territorios y ciudades, aquellas actividades culturales que tienen la vocación de crecer y difundir los orígenes y tradiciones culturales locales con vocación de innovar y de crecer y que no encuentran en la demanda local suficientes personas para hacer sostenibles sus proyectos culturales.

La posibilidad que genera para la difusión, la dimensión virtual de dichos equipamientos culturales puede extender las capacidades y atraer nuevos públicos a nuestras actividades locales y hacerlas sostenibles.

Entre los objetivos se encuentran las sinergias con los sectores turísticos afines que pueden sumar públicos potenciales muy interesantes para generar retorno del teatro virtual, el día que regresen a su tierra y quieran seguir conectados con las experiencias que tuvieron acá.

En lo concreto, el primer objetivo sería hacer una gestión en paralelo de la inversión y operación: se trata de avanzar en paralelo en el proceso de construcción del teatro, en este caso como ejemplo con la articulación-preparación del modelo de operación para que el día de la apertura, el teatro empiece con fuerza y con un modelo que permita victorias tempranas y un proyecto de continuidad.

El segundo objetivo es entender la gestión de un modelo de contenedor cultural más allá del teatro: se trata de gestionar un contenedor que nace con la recuperación del teatro pero que aspira a convertirse en un contenedor cultural multipropósito, que, a su vez, permitirá hacer el espacio sostenible y que se empodere de él todo el sector cultural.

El tercer objetivo sería que la gestión del teatro involucre a todo el sector cultural y social de Quibdó y el Chocó: es importante entender, desde el primer momento, que hay que contar con la involucración de toda la comunidad cultural y social para que se empoderen del proyecto y lo acompañen en su renacimiento y crecimiento. Sin este apoyo el proyecto tiene un riesgo importante que no se puede permitir si se quieren hacer bien las cosas.

El cuarto objetivo es entender la necesidad de una gestión a largo plazo, pero con un programa a corto plazo; el modelo de gestión con su programa, equipos de gestión y presupuesto debe planificarse a largo plazo para realizar un proyecto de largo alcance, pero, al mismo tiempo, con un programa a corto plazo que dé resultados inmediatos y que permita generar confianza entre la ciudadanía.

El quinto objetivo es entender la importancia de la gestión público-privada con equilibrio institucional: es importante plantear un modelo de gestión que genere el equilibrio entre los diferentes actores involucrados: sector público institucional, sector privado empresarial, sector social y cultural. Sin esta involucración privada, los recursos serán insuficientes para poder afrontar con éxito el proyecto de teatro virtual.

El sexto objetivo es una gestión que apueste por un modelo sostenible social y económicamente; es necesario realizar todo el esfuerzo antes de abrir el teatro para diseñar e implementar un modelo de gestión que permita que el teatro se convierta en una referencia regional que sea social y económicamente sostenible.

El séptimo objetivo es entender que la gestión del contenedor físico ha de comportar también la gestión del contenedor virtual; es decir, desde el primer momento, además del diseño del modelo de gestión del contenedor físico, hay que preparar el modelo del contenedor visual para permitir desde el momento cero, aprovechar todos los contenidos multipropósito del teatro para el contenedor virtual. Eso requiere preverlo en el proceso de diseño y equiparse con la tecnología adecuada para ese proyecto, de acuerdo con el plan que proponga por el director/a del teatro.

El octavo y último objetivo es la gestión local pero con vocación nacional e internacional; es decir, desde el primer momento, el teatro debe expresar su vocación local para todo Quibdó y Chocó, pero también debe imaginar un proyecto que ambicione una vocación de expresar la cultura afrocolombiana del Pacífico para toda Colombia y para el mundo. Esa dimensión local, pero también nacional e internacional, puede ser una oportunidad para elevar el nivel de exigencia de los productos y de la formación del conjunto del sector cultural del territorio.

CALENDARIO

Este es un tipo de proyecto que, si existe una base previa en el territorio, se puede desarrollar en un periodo relativamente corto de tiempo. Hay muchos equipamientos culturales diseminados por todo el país que van a medio gas: poco uso, poca ocupación, poco público, déficit de gestión... que, si se afanaran a plantear un proyecto en la dimensión virtual, podrían encontrar nuevas vías para hacerlos sostenibles y, sobre todo, darles una nueva vida y trascendencia para el conjunto del territorio nacional.

RECURSOS

Plantear estos proyectos como si fueran una startup, puede permitir hacer un plan de negocio y ver la viabilidad a medio plazo para sostener la nueva propuesta. Aparentemente, nadie estará interesado en la dimensión virtual de determinados equipamientos virtuales, o sí. La realidad es más compleja y sorpresiva de la que nos pensamos.

Cualquier administración que sea, mínimamente responsable, preferirá potenciar los equipamientos culturales locales, públicos o privados, que le permitan posicionar mejor la cultura local y ampliar el horizonte de su creatividad cultural y tener de paso un modelo que los haga más sostenibles económicamente.

VICTORIAS TEMPRANAS

En el marco de los mandatos políticos y la necesidad de visibilizar las prioridades en los planes de desarrollo, es importante pensar cómo se pueden plantear fases en el proyecto y se ven los resultados a corto plazo. También será imprescindible, construir modelos de concertación que permitan trascender los mandatos políticos y que generen modelos sostenibles, más allá de los mandatos políticos.

EL RESULTADO QUE QUEREMOS

Poder poner en valor todo el acervo y la expresión culturales de los grupos locales de los diferentes territorios parece una decisión interesante y que, sin duda, tiene un enorme potencial si sabemos encontrar la manera de que llegue a más gente, más allá de nuestro territorio y de paso, generar nuevas fuentes de ingresos para equipamientos culturales a nivel local que normalmente arrastran déficits económicos muy relevantes.



Hacer infraestructuras culturales requiere también de un programa de contenidos.

CÓMO APROVECHAR LA INDUSTRIA CREATIVA PARA DINAMIZAR UN TERRITORIO CON POCOA POBLACIÓN



Los equipamientos culturales solo con su público objetivo no expresen su capacidad. Se puede llegar al público potencial mediante la tecnología.

1



Hay que generar un modelo económico sostenible mediante la captación de otros públicos.

2



Hay que aprovechar los contenidos del teatro en vivo para el teatro virtual y que llegue a muchas más personas.

3



Hay que implicar al sector privado local en el desarrollo de la oferta cultural.

4



Hay que construir alianzas con otros equipamientos culturales para el intercambio de contenidos, programas, servicios, etc.

5



Este equipamiento cultural de nuestra cultura local puede aprovecharse para captar/posicionarse a nivel internacional a nuestra ciudad y nuestra cultura.

6

PROPUESTA 8: ECONOMÍA AZUL

EL RETO

“El concepto de economía azul se centra en el papel de los mares como fuente económica y en la importancia de gestionar sus recursos de una forma eficiente, restaurando los ecosistemas dañados e introduciendo innovación que permita un aprovechamiento sostenible en el futuro.” (https://oceans-and-fisheries.ec.europa.eu/system/files/2022-05/2022-blue-economy-report_en.pdf)

La idea se expresó, por primera vez, a través del libro “La economía azul” que escribió Gunter Pauli, en 1994, en la que expresaba la necesidad de que la economía del mar respetase el medio ambiente.

Colombia tiene más de 3.000 kilómetros de costa en el océano Atlántico y Pacífico con un sistema de puertos en construcción y transformación, que tiene el reto de impulsar a las economías locales, las ciudades y sus hinterlands, sus empresas y sus productores locales para poder reducir costes y contaminación.

Los datos de 2019, la economía azul supuso el 1,5 por ciento del producto interno bruto del conjunto de países de la Unión Europea, y el 2,3 por ciento del empleo en los 27 estados miembros. Eso significan en la UE, 4,5 millones de empleos directos y 650.000 millones de euros en volumen de negocios; unas cifras que suben hasta los 5,4 millones de puestos de trabajo (y un valor añadido bruto de 500.000 millones de euros anuales) si se incluyen todas las actividades económicas que de una u otra forma dependen del mar, según un reciente estudio de la Comisión Europea.

Si la economía azul global fuese un país, sería la séptima economía más importante del mundo. Es un segmento económico que incluye sectores como la pesca, la

acuicultura, el transporte marítimo, la biotecnología, acuícola y marina, el turismo, las energías renovables y la minería, entre otros.

El Banco Mundial afirma que supone el “uso sostenible de los recursos oceánicos para el crecimiento económico, la mejora de los medios de vida y el empleo, al tiempo que se preserva la salud del ecosistema”. En esencia, el gran reto que tiene por delante es el cambio de paradigma necesario en nuestro modelo económico, ya que conlleva desligar el desarrollo socioeconómico humano con la degradación del medio ambiente y los ecosistemas.

La Comisión Europea considera que, “más allá del transbordo y la logística, su futuro radica en el desarrollo de su función clave como centros energéticos (para los sistemas integrados de electricidad, hidrógeno y otros combustibles renovables y con bajas emisiones de carbono), para la economía circular (para la recogida, el transbordo y la eliminación de desechos de buques y otras industrias portuarias, y para el desmantelamiento de buques), para la comunicación (para los cables submarinos) y para la industria (como agrupaciones industriales). Otro aspecto que contribuye a la descarbonización y la contaminación cero es el uso de soluciones digitales inteligentes y de sistemas autónomos, que optimizan los flujos de tráfico y la manipulación de la carga en los puertos y sus inmediateces. Si los puertos asumen estas nuevas funciones, mejorarán las condiciones de trabajo de los operadores y las condiciones de vida de las comunidades circundantes. Los puertos deportivos y pesqueros especializados también deben ecologizar sus operaciones”.

Así se anuncian grandes oportunidades para los próximos años desde la economía azul como las energías marinas renovables, pero también en un enfoque más sostenible del turismo marino y costero.

SOLUCIÓN

Se trata de poner a colaborar a las ciudades y los puertos en sus áreas de influencia para que puedan aprovechar las sinergias de sus capacidades en el marco de un modelo de crecimiento sostenible de la economía azul asociada a las oportunidades que generan los océanos. Ciudades como Barcelona o Vigo, se están posicionando para impulsar la economía azul y se debería observar cómo lo hacen.

Para hacerlo, se trata de alinear las inversiones privadas y públicas que permitan apostarles a proyectos innovadores en el entorno de la economía marina sostenible en el marco de una alianza de las entidades académicas y de investigación, el sector productivo, las empresas tecnológicas y la oferta de recursos humanos que viven en esas ciudades, para trabajar conjuntamente en la generación de nuevas oportunidades

alrededor de los océanos mediante el impulso de startups y otros proyectos empresariales de los grupos ya existentes.

Además de los proyectos productivos, el modelo de la relación puerto-ciudad ha de saber contribuir a la recuperación del mar o al menos a compensar las actividades de los puertos que han tenido externalidades negativas y que ameritan un esfuerzo conjunto de recuperación de los ecosistemas de una manera propositiva y constructiva para rehabilitar además aquellas partes de los puertos que han quedado obsoletos como han hecho ciudades como Barcelona, Vigo, Bilbao o Sevilla. También la recuperación de los entornos marinos perjudicados por el turismo puede ser una buena apuesta para construir soluciones que los ciudadanos van a entender.

CÓMO LO PODEMOS HACER

Se trata de sentar en una misma mesa a todos los actores involucrados en el desarrollo de la economía azul de los puertos y la costa en el área de influencia de las ciudades y establecer conjuntamente una hoja de ruta que proponga soluciones en el corto, medio y largo plazo para mejorar al menos en seis elementos clave:

- Establecer conjuntamente la ciudad y el puerto, una suerte de plan estratégico de su desarrollo armónico que permita mejorar las condiciones de su ecosistema y alinear las soluciones a sus retos y problemas para su desarrollo.
- Aprobar un modelo de gobernanza conjunto que permita dar seguimiento al plan estratégico y a la implementación de sus soluciones.
- Aprobar un presupuesto que acompañe al plan estratégico y encontrar la manera de financiarlo de manera conjunta o con la ayuda de terceras administraciones o del sector privado involucrado que se verá beneficiado por él.
- Desarrollar un plan productivo de las empresas que tengan vocación para la economía azul y portuaria.
- Disminuir o atenuar los mecanismos de contaminación del puerto y sus actividades, construyendo una agenda de regeneración que ayude a mejorar el estado del mar en su área de influencia.
- Producir con anticipación una agenda de las necesidades de recursos humanos que van a generar las actividades portuarias en los próximos años, para permitir que la ciudad y sus instituciones académicas puedan formar los perfiles profesionales adecuados que se aprovechen de dichas oportunidades laborales.

ALIADOS

El puerto y sus empresas, así como el gobierno de la ciudad, deben ser los primeros aliados del proyecto, pero también la academia y las entidades empresariales y sociales que tienen la oportunidad de afrontar de frente los desafíos del cambio climático y de la nueva etapa que representa la economía azul para nuestras ciudades con puerto.

QUIÉN VA A REMAR EN CONTRA

Existen organizaciones interesadas en que no se regulen las actividades portuarias y en general las actividades asociadas a la economía azul porque hacer las cosas bien acostumbra a tener un mayor coste, aunque después tenga mayores beneficios y mejores resultados.

OBJETIVOS

El plan estratégico que hemos definido en cómo lo podemos hacer, se convierte en el catalizador de los principales objetivos que debemos desarrollar para que la economía azul se pueda implementar en el marco colaborativo de las ciudades y sus puertos.

Sin duda, es muy importante establecer una lista clara de objetivos transparentes que se puedan medir y que nos ayuden a generar la confianza de los puertos y de las ciudades que los deben desarrollar.

CALENDARIO

Los retos que está planteando el cambio climático, exigen un incremento de los esfuerzos para establecer un plan a corto, medio y largo plazo, que nos permita fijar soluciones y respuestas inmediatas que se puedan visualizar y ayuden a establecer una mayor ambición en el medio y largo plazo.

Se puede mirar hacia otro lado, pero es imprescindible establecer una estrategia de resiliencia para nuestras ciudades y puertos antes de que el impacto del cambio climático haga imposible plantear una respuesta adecuada al tamaño de los problemas que se vienen para dichos entornos como será la subida del nivel del mar, el incremento de los fenómenos meteorológicos extremos o las posibles consecuencias en las actividades que se verán impedidas en los nuevos escenarios más adversos.

RECURSOS

Siempre acostumbramos a decir en las cuestiones que no son estrictamente una competencia municipal que no tenemos los recursos adecuados para poderlos invertir en este ámbito.

Sin embargo, podemos buscar los recursos que, cada vez de una manera más general, se están poniendo en el mercado para estas cuestiones: fondos verdes y organizaciones como el PNUD, que en los últimos 25 años ha movilizado más de US\$1.000 millones para actividades de protección y restauración del océano en más de 100 países; la ONU lanzó en 2018 la Iniciativa Financiera del Programa de Medio Ambiente de la ONU (UNEP FI) que se trata de una asociación mundial que reúne a la ONU con más de 350 bancos, aseguradoras e inversionistas institucionales para desarrollar la agenda de finanzas sostenibles y que promueven la implementación del Objetivo de Desarrollo Sostenible 14 (ODS 14) centrado en los océanos y mares, establecido en 2015; la CAF que forma parte de esta alianza con la ONU, se comprometió a dedicar por lo menos US\$1.250 millones entre el año 2022 y 2026 a temas relacionados con economía azul, para apoyar proyectos, por ejemplo, de turismo regenerativo, energía eólica o relacionados con el uso de las algas como fuente de proteína y de la industria farmacéutica.

VICTORIAS TEMPRANAS

Es imprescindible empezar a hablar menos y hacer más en relación con el cambio climático y la costa de nuestras ciudades y puertos sino queremos llegar tarde.

Es hora de que establezcamos un plan concreto de acciones que nos permitan reaccionar de manera inmediata a la realidad del cambio climático y de paso aprovecharnos de las oportunidades que genera la economía azul.

EL RESULTADO QUE QUEREMOS

Si vislumbramos un escenario de opciones, está claro que los alcaldes y gobernadores con ámbitos costeros y portuarios, deben articularse para poder responder de manera inmediata a los retos que se están planteando en los últimos años de manera acuciante.

LA ECONOMÍA AZUL Y LAS CIUDADES



Si la economía azul global fuese un país, sería la séptima economía más importante del mundo.

1,5% PIB UE

La economía azul genera 4,5M de empleos directos, el 2,3% empleo en los 27 estados miembros.



Se anuncian grandes oportunidades para los próximos años desde la economía azul como las energías marinas renovables, pero también en un enfoque más sostenible del turismo marino y costero.

¿Qué haremos?

Se trata de establecer conjuntamente, con todos los actores involucrados en el desarrollo de la economía azul, una hoja de ruta que proponga soluciones en el corto, medio y largo plazo.

- 1) Establecer la relación ciudad – puerto que ha de saber contribuir a la recuperación del mar estableciendo una propuesta estratégica.
- 2) Recuperar los entornos marinos perjudicados por el turismo.
- 3) Aprobar un modelo de gobernanza que permita dar seguimiento al plan y a las soluciones implementadas.
- 4) Aprobar un presupuesto que acompañe al plan estratégico y encontrar la manera público-privada de financiarlo.
- 5) Impulsar un plan de desarrollo productivo de las empresas que tengan vocación para la economía azul y portuaria.
- 6) Disminuir o atenuar los mecanismos de contaminación del puerto y sus actividades.
- 7) Generar con anticipación una agenda de las necesidades de recursos humanos que van a producir las actividades portuarias y de la economía azul.

PROPUESTA 9: PRODUCTIVA Y RESILIENTE

RETO

Las ciudades están afrontando nuevos retos para hacerlas sostenibles en plena era del cambio climático con fenómenos meteorológicos extremos o fenómenos como el COVID que nadie había previsto en los últimos 100 años.

SOLUCIÓN

Los nuevos gobiernos deben asumir que forma parte de sus deberes preparar a las ciudades, a las administraciones y los ciudadanos, para responder de manera eficiente a estas situaciones generando una mayor resiliencia del territorio.

Hace ya diez años, precisamente en Medellín, nació una iniciativa, Medellín Resiliente, como herramienta para trabajar las condiciones que se debían crear en la ciudad para responder de manera eficiente a las nuevas situaciones que estaban emergiendo. De la mano de la Fundación Rockefeller, Medellín Resiliente colideró el lanzamiento del programa de cien ciudades resilientes, como el espacio para construir la metodología que debían compartir, así como las buenas prácticas generadas.

“La resiliencia urbana es la capacidad que tienen las ciudades para recuperarse y sobreponerse de impactos y situaciones límite. Se trata, en definitiva, de prevenir y anticiparse al impacto de los efectos negativos de determinadas situaciones haciendo más fácil la recuperación que garanticen la calidad de vida en las ciudades” como la define el ayuntamiento de Barcelona.

CÓMO LO PODEMOS HACER

Se trata de poder aplicar a la realidad urbana que lideramos, las herramientas que proponen los expertos para responder de manera preventiva y eficiente a las nuevas situaciones extremas que se están repitiendo de manera más frecuente en nuestras ciudades para anticipar a los riesgos que comportan.

QUIÉNES SON NUESTROS ALIADOS

Si miramos hacia dentro, todas las instituciones públicas y privadas de nuestro territorio estarán dispuestas a participar en el proceso de la construcción de las propuestas que mejoren la resiliencia de nuestras ciudades y sus habitantes.

Por descontado, nuestros gobiernos nacionales o regionales deberían estar subidos en el bus de las alianzas por propio interés.

Es evidente también, que las redes de ciudades y regiones como la que creó la Fundación Rockefeller son aliados potenciales dispuestos a compartir soluciones y buenas prácticas.

La ciudad resiliente no es un problema de unos cuantos que nos gobiernan, sino que nos atañe a todos y a todos nos corresponde participar en la solución, cada uno de nuestros ámbitos. Por ello, los que gobiernan deberían buscar la manera de hacer participar en el modelo de ciudad resiliente al conjunto de la ciudadanía y esta alianza es muy poderosa.

Si articulamos a la ciudadanía para que se conviertan en actores del proceso, seguro que avanzaremos más deprisa y de una manera más holística que si lo dejamos en manos de unos pocos.

QUIÉN VA A REMAR EN CONTRA

Solo los negacionistas; aquellos que piensan que no está pasando nada, considerarán innecesario este esfuerzo suplementario para preparar nuestros municipios a las nuevas realidades que acompañan el calentamiento local.

La ciudad productiva empieza por conocer los riesgos que el cambio climático está provocando. Si negamos esos riesgos va a ser muy difícil pensar en las soluciones preventivas y solo quedará resistir.

OBJETIVOS

Hay que establecer un conjunto de objetivos a corto, medio y largo plazo, que nos permitan construir soluciones y prever los recursos necesarios para implementarlas.

La ciudad productiva es un proceso dinámico que se va transformando con la tecnología y los cambios en los recursos humanos y sus capacidades. Se trata de establecer por ello, una propuesta de objetivos que se pueda actualizar en función de las nuevas variables que se vayan detectando en el entorno para generar una respuesta eficiente.

CALENDARIO

No hay una fecha fija para hacer un plan de resiliencia. No hay una causa inmediata que lo justifique de un día para otro, pero se dispone de múltiples datos para entender que es necesario empezar cuanto antes a construirlo.

Los fenómenos extremos que leemos, cada vez más frecuentemente, en nuestros periódicos son la señal de alarma que justifican una reacción inmediata y preventiva para que no deba ser reactiva. Es mucho más caro reparar una tragedia que anticiparse y minimizar sus consecuencias.

El calendario que acompaña al plan de objetivos a corto, medio y largo plazo, se ha de hacer con generosidad, más allá de nuestros mandatos políticos. Aunque algunos no lo entienden, el plan de resiliencia no tiene color político. Se trata de fijar pues, objetivos que trasciendan nuestras responsabilidades temporales y por su importancia, se deberían poder fijar con un acuerdo entre el gobierno y la oposición.

Si lo conseguimos, será otro éxito que los ciudadanos pondrán en nuestro balance. A los votantes les gusta que los políticos se pongan de acuerdo en las cosas importantes y es evidente que el plan de resiliencia lo es.

RECURSOS

Los gobiernos se han hecho conscientes de las nuevas necesidades que deben afrontar las ciudades para luchar contra el cambio climático y empiezan a dedicar recursos a esta prioridad.

También los organismos multilaterales como el BID, el BM o la CAF son conscientes de estas nuevas necesidades y de la necesidad de proveer recursos extraordinarios a estas situaciones sobrevenidas como consecuencia del cambio climático.

Las ciudades que tengan un buen proyecto de plan de resiliencia encontrarán los recursos para financiarlo. Los gobiernos empiezan a ser conscientes de que el futuro productivo del país depende de estos planes establecidos por toda la geografía nacional.

VICTORIAS TEMPRANAS

Es necesario hacer un ejercicio de planificación que permita fijar unos hitos como victorias tempranas para que la población se involucre en las soluciones.

El miedo in crescendo que tienen las personas al futuro del país y de sus ciudades es el espacio adecuado para tratar de proponer soluciones. Una parte de ellas, deberían ser, con resultados a corto plazo, para que los ciudadanos entiendan que el proyecto tiene sentido y es posible. Pensar en un mal que no tiene solución es el peor escenario para gestionar. Total, ¿para qué?, si nos vamos a morir igual...

RESULTADO QUE QUEREMOS

Es necesario priorizar la lucha contra el cambio climático si queremos mejorar la realidad que dejaremos a nuestros hijos y no queremos poner en riesgo su futuro. La gestión de los tiempos será fundamental, pero es imprescindible ser capaces de explicar que lo que estamos discutiendo es sobre qué ciudad podrán vivir nuestros hijos.

La mayor parte de la población haría cualquier cosa por el bienestar de sus hijos. Se trata de poner en valor este sentimiento maravilloso que tenemos los padres para con nuestros hijos.

CÓMO AFRONTAMOS LA CRISIS DEL CAMBIO CLIMÁTICO EN LAS CIUDADES

CO₂

Las ciudades son responsables de más del 70% de las emisiones globales de CO₂ relacionadas con la energía.

*Agencia Internacional de Energía (IEA), 2023.



La contaminación del aire urbano, en gran parte causada por las emisiones de vehículos y la quema de combustibles fósiles, provoca alrededor de 7 millones de muertes prematuras al año.

*Organización Mundial de la Salud 2023.



1 Los gobiernos deben establecer un plan para que las ciudades, las administraciones y los ciudadanos, sean más resilientes.



2 Se necesita una propuesta dinámica por objetivos que se pueda actualizar y permite adaptarse y anticiparse.



3 Un buen proyecto de plan de resiliencia encontrará los recursos para financiarlo.



4 Fijar unos hitos como victorias tempranas, para que la población se involucre en las soluciones.



5 El calendario que acompaña al plan de objetivos a corto, medio y largo plazo, se ha de hacer con generosidad, más allá de nuestros mandatos políticos.



PROPUESTA 10: FORMAR EQUIPOS

RETO

En el debate que Mazzucato plantea sobre la necesidad de fortalecer nuestras administraciones y evitar su infantilización por la pérdida de recursos propios enfrente del mundo de las consultoras (El gran engaño), queda claro que los gobiernos deben reinventar la función pública reforzando las capacidades internas y la creación de competencias propias para que el conocimiento aprendido y la experiencia generada se quede en la propia administración que seguirá gestionando el sector público aunque cambie quien la gobierna.

Se trata de afrontar el reto de conseguir que los mejores talentos puedan trabajar para el sector público y se mantengan en él porque lo que hacen desde él vale la pena.

Hay que transformar el papel de los gobiernos para que se atrevan a asumir riesgos y empiecen a innovar desde dentro sin perjuicio de que sigan colaborando con el sector privado, pero haciéndolo desde el verdadero liderazgo, sabiendo que necesitan hacer y aprovechando para ello toda la energía latente de sus equipos propios para empezar a cambiar.

SOLUCIÓN

Mazzucato propone cuatro vías para renovar la misión de la administración pública y que les permita crear valor de manera directa, sin tener la necesidad imperiosa de que sea el sector privado, a través de la consultoría, quien asuma de manera preponderante esta misión:

- Generar una visión, un relato y un cometido nuevos para la función pública.

Se trata de reconstruir las competencias y capacidades de las administraciones públicas, invirtiendo en el estado emprendedor (cita libro) y en la cadena de valor de la innovación desde lo público, generando capacidad de adaptación como se pudo ver en la pandemia de la COVID-19, ajustando los servicios públicos a las necesidades reales de los ciudadanos; asumir el liderazgo de la gestión digital de los datos que la administración genera y que son una gran riqueza para su trabajo, si sabemos gestionarlos con AI y con innovación; reaprender la gobernanza colaborativa entre las diferentes administraciones para que más allá de las diferencias políticas, incorporen una visión holística y transversal de todas las competencias, sea quien sea su responsable para afrontar realmente los problemas de los ciudadanos.

Esta gestión pública diferente exige la capacidad política de asumir riesgos y la necesidad de formar a los medios de comunicación en las nuevas tareas públicas que comportan un nivel de riesgo y de error, que se debe poder transparentar si al tiempo sirve para poder mejorar de manera continua.

- Invertir en formación interna y la creación de competencias y habilidades de los equipos propios.

Hay que pasar de la gestión simple al aprendizaje continuo que permita mejorar los equipos de funcionarios que deben asumir la ejecución de los programas de gobierno poniendo en sus manos las herramientas y los conocimientos que les permitan dar mejores resultados.

En este aprendizaje la infraestructura digital y el intercambio de conocimientos puede jugar un rol destacado y por ello es necesario tener equipos especializados en digitalización que generen in house la dinámica del aprendizaje y el intercambio.

Las plataformas digitales públicas, como espacio para almacenar los aprendizajes, así como las buenas prácticas, permiten impulsar la reinención de las propias administraciones de manera fácil y continua.

También los laboratorios públicos de innovación que deben permitir poner el foco en esos cambios y en los procesos de innovación de las administraciones públicas, incluso estableciendo una suerte de consultoras públicas de los propios gobiernos, especializadas en la dinamización de los procesos administrativos y de las soluciones desde dentro.

No se trata de hacer desaparecer la consultoría privada sino de poner el foco en la transferencia de conocimiento que permitan fortalecer a las administraciones y no al revés.

- Integrar el aprendizaje en los contratos para hacer la transferencia de conocimiento de manera sistemática.

La incorporación de las lecciones aprendidas en la gestión de los contratos debería formar parte troncal de la nueva manera de entender la consultoría que deposita en la propia administración todas las lecciones que se han generado en su trabajo.

Los procesos de consultoría deberían incorporar la formación de los funcionarios públicos entre sus tareas troncales para que los procesos no sean solo un resultado concreto para un problema concreto, sino que permitan extraer las conclusiones y los conocimientos que puedan permitir a la administración seguir aprendiendo desde ese punto y no volver a empezar cada vez de nuevo. Los procesos de evaluación de los proyectos es uno de los espacios adecuados para realizar dichos procesos de aprendizaje de una manera sistemática y autocrítica.

En definitiva, se trata de incorporar la formación y la transferencia de conocimientos a la gestión a través de la consultoría de determinadas competencias de las que la administración carece pero que pretende en un proceso proactivo, incorporar de cara al futuro.

- Transparencia para evitar la gestión sesgada de los conflictos de intereses.

El riesgo de que las consultorías respondan a intereses diferentes de los que la administración que les hace el encargo de la gestión de un proyecto es muy importante a tener en cuenta.

Ha de haber una gestión transparente de dichos conflictos para evitar los posibles engaños que se pueden convertir en una tentación cuando colisionan ambos mundos.

También es importante saber el precio real de los servicios que demandamos sino queremos que se los queden solo aquellas empresas a las que otros han pagado en función de otros intereses y eso se convierta en un riesgo para la administración.

CÓMO LO PODEMOS HACER

Hay cada vez más ejemplos de gobiernos y organizaciones que ponen el foco en lo público para resolver los problemas y es en este ejercicio como podemos imaginar maneras de implementar este cambio que pone en valor a los propios equipos de las administraciones para aplicar los programas de administración.

A veces olvidamos que los gobiernos son los mayores empleadores del mundo y la gestión de los problemas complejos depende de los funcionarios y de sus capacidades para hacerlo.

Una de las decisiones que tienen que tomar los países de una manera más rotunda es que las universidades empiecen a formar nuevas generaciones de estudiantes que sepan resolver los problemas públicos, porque este es un bien escaso en las capacidades formativas de nuestros países. No solo se trata de aprender teoría política sino, sobre todo, aprender soluciones y poder aplicarlas de manera concreta en nuestros gobiernos.

Nuestras universidades deberían poder enseñar cómo aplicar las nuevas tecnologías para resolver los problemas de las personas, usando los datos, intercambiando en sesiones online entre diferentes gobiernos soluciones posibles y propuestas de implementación.

Se trata de modernizar los medios de aprendizaje en la universidad pero también en el día después, en el que se encuentran la mayor parte de los gobiernos a la hora de plantearse cómo pueden mejorar la solución de carencia de habilidades de sus equipos y cómo a través de formatos híbridos pueden empoderar y enseñar las capacidades para un gobierno digital, poniendo el foco en escalar el número de beneficiarios y creando los incentivos en la formación para centrarse en la innovación específica de sus administraciones y utilizando al público como formador interactivo.

Entre estas herramientas está utilizar los programas de los emprendimientos para crear empresas privadas y adaptarlas a las necesidades de lo público, como hace, por ejemplo, la Universidad pública de Purdue en Indiana y sus programas de ingeniería en servicio comunitario o la Universidad Estatal de Arizona.

Muy interesante es Design for America (DEA) que lidera Elisabeth Gerber y que en sus programas de formación pone el énfasis no solo en discutir los problemas de lo público sino sobre todo en diseñar soluciones.

Una de las propuestas interesantes es su Rueda del alcance del diseño, que presentaron en 2015: (Elisabet Gerber y team). Es una suerte de provocación para la reflexión de cómo establecer si el problema es importante y la manera de afrontarlo a partir del diseño.



ALIADOS

Nos sorprenderíamos si preguntáramos a los equipos de la administración si quieren aprender otra vez con métodos atractivos, la respuesta a los problemas que afrontan todos los días en la relación con los ciudadanos.

Si quieren aprender nuevas tecnologías que les ayuden a mejorar las respuestas a los ciudadanos y al tiempo ser más eficientes en sus trabajos. Si estuvieran dispuestos a adquirir nuevas habilidades y que se incentive este aprendizaje y la mejora de resultados.

Los recursos humanos en las administraciones son el activo más importante en manos de los gobernantes y de ellos depende el éxito o el fracaso de nuestra gestión.

Por ello es importante construir una alianza estable y medible con los equipos permanentes de los gobiernos locales o regionales, que nos permitan trabajar de la mano para generar los resultados que esperamos de nuestras propuestas de gobierno.

No es un problema de ordeno y mando, sino que se trata de establecer un liderazgo colaborativo que sea capaz de escuchar las preocupaciones de los equipos que nos encontramos en las administraciones para que se conviertan realmente en nuestros aliados y no en nuestros enemigos.

La mayor parte de los componentes de los equipos de la función pública desean mejorar la vida de la ciudadanía con su colaboración. Son personas honestas que pueden estar mal motivadas, cansadas de hacer siempre lo mismo o impotentes ante la falta de medios para hacer su trabajo.

Hay que hacer un esfuerzo importante por explicar el sentido de las medidas que proponemos y sus objetivos específicos y, también, saber escuchar a los equipos que llevan mucho tiempo ahí y que, probablemente, conocen mejor que los nuevos gestores la realidad compleja del municipio.

La ciudad, se ha dicho más de una vez, es una empresa de las más complejas porque sus clientes son los ciudadanos y ellos son muy exigentes, aunque a veces no son conscientes de ello.

QUIÉN VA A REMAR EN CONTRA

Hay muchos intereses establecidos a lo largo del tiempo que generan una resistencia al cambio de nuestras administraciones: el miedo al aprendizaje y a trabajar más; el mundo de la corrupción que vive en el desorden mejor que en el control y la digitalización; la falta de motivación por haberse quemado en algún momento en la gestión pública o la insuficiencia de retribuciones dignas para hacer su trabajo; o la inexistencia de incentivos que motiven la mejora de sus prestaciones.

Hay que ser conscientes de las limitaciones que tenemos y pensar, desde el primer momento, cómo podremos cambiar esa resistencia por participación y complicidad con el nuevo modelo que se propone.

OBJETIVOS

Se trata de establecer un plan de mejora e innovación en la gestión de la administración para que sea posible establecer un conjunto de objetivos que se vayan afrontando, con calendarios precisos e hitos concretos, que nos permitan visibilizar el esfuerzo que estamos haciendo y reconocerlo. El sí porque sí ha pasado a la historia y debemos fijar, entre nuestros objetivos, un capítulo que permita optimizar y recuperar los equipos humanos que ya estaban en el municipio. Sino lo hacemos, perderemos una gran oportunidad.

CALENDARIO

Los mandatos son periodos limitados que obligan a establecer un conjunto de objetivos a corto y medio plazo. Se trata de que sean posibles y que realmente nos

ayuden a gestionar mejor nuestras administraciones públicas para obtener mejores resultados y mayor eficiencia. Fijar objetivos inalcanzables con calendarios imposibles solo hará que nuestra gente se frustre y se encierre en su rutina.

RECURSOS

Los recursos dependen de dos variables muy claras: la primera son los equipos que ya tenemos y que creemos las condiciones para que puedan formarse para mejorar. No podemos inventarnos los equipos de 0 y aunque incorporemos algún nuevo fichaje, la realidad para conseguir el éxito es que debemos mejorar los equipos que tenemos.

Por ello la segunda es priorizar los recursos suficientes para que la formación que proponemos se haga en condiciones atractivas, que inviten y motiven a los equipos a querer realizarla y aprender en las mejores condiciones. Si tenemos éxito en la mejora de los recursos humanos de los que ya disponemos y se puede además mejorar su motivación, habremos puesto una base fundamental para el éxito de nuestro programa político y sus resultados.

VICTORIAS TEMPRANAS

Para evitar que las personas piensen que no vale la pena este tipo de procesos es importante establecer un conjunto de victorias tempranas que nos permitan vislumbrar la utilidad del esfuerzo que estamos planteando y que permitan, sobre todo, darle continuidad. Si los resultados quedan demasiado lejos y no permiten vislumbrar el sentido del esfuerzo que pedimos a los funcionarios, será muy difícil mantenerlo en el tiempo.

EL RESULTADO QUE QUEREMOS

Mejorar las capacidades de nuestros equipos para tener mejores resultados de gobierno y ser más eficientes.

CÓMO PUEDE EL SECTOR PÚBLICO LOCAL RESPONDER A LOS PROBLEMAS PRODUCTIVOS



Los gobiernos son los mayores empleadores del mundo y, la gestión de los problemas complejos depende de los funcionarios y de sus capacidades para hacerlo.



Los recursos humanos en las administraciones son el activo más importante en manos de los gobernantes y de ellos depende el éxito o el fracaso de su gestión.



Los gobiernos y organizaciones están centrándose en lo público para resolver los problemas de las ciudades. La colaboración público-privada es imprescindible para impulsar las ciudades productivas.

Hay que transformar y renovar la misión de la administración pública para que pueda crear valor de manera directa.

1. Establecer un plan de mejora e innovación en la gestión de la administración.
2. Construir un liderazgo colaborativo que sea capaz de escuchar las preocupaciones de los equipos que nos encontramos en las administraciones.
3. Modernizar los medios de aprendizaje en la universidad, pero también en el día después.
4. Priorizar los recursos suficientes para que la formación que proponemos se haga en condiciones atractivas, que inviten y motiven a los equipos a querer realizarla y aprender en las mejores condiciones.
5. Utilizar los programas de los emprendimientos para crear empresas privadas y adaptarlas a las necesidades de lo público.

PROPUESTA 11: VENTANILLA ÚNICA

RETO

En el marco de la ciudad productiva, parece razonable pensar, en primer lugar, en cómo la administración puede facilitar el día a día de las empresas y autónomos en nuestra sociedad, y cómo se facilita la llegada de nuevas actividades a nuestro territorio de una manera práctica.

Aunque buena parte de las competencias se encuentran repartidas en los otros niveles de administración, la parte que corresponde al municipio y la gobernación debería poder facilitar una mejor respuesta a las nuevas actividades y a las existentes para su gestión en la ciudad.

SOLUCIÓN

Parece razonable pensar que la respuesta en la relación del sector privado productivo con la administración, en los diferentes ámbitos, se vería facilitada con dos medidas que dependen directamente de la propia administración local y regional:

La primera, sería la creación de una ventanilla única para hacer todas las gestiones con la administración local y regional y todas sus dependencias. Una de las cosas que pone más nerviosos a los ciudadanos es cuando, para cualquier gestión, instancia o permiso, empiezan a dar vueltas por los diferentes departamentos de la administración. Por ello, la ventanilla única parece una medida eficiente que puede facilitar y simplificar la relación con la administración pública.

La segunda, sería un decreto u ordenanza municipal o regional que tratara de simplificar las relaciones entre el gobierno local y los ciudadanos, en este caso, en la dimensión productiva.

No somos conscientes de la cantidad de requisitos que afrontan las empresas y autónomos para poder empezar con nuevas actividades económicas y productivas.

Y es precisamente, cuando la gente empieza, cuando el tiempo es escaso, los recursos apremian y las nuevas actividades han de poner en foco en empezar a facturar y hacer viables las nuevas actividades económicas y no en rellenar impresos de una actividad que aún es un sueño o casi.

CÓMO LO PODEMOS HACER

Para hacer, de una manera integral, este trabajo de simplificar la relación de los ciudadanos con la administración sería bueno ver otros ejemplos que existen de ciudades que han creado una ventanilla única y cómo lo han hecho posible.

Cuáles han sido los pasos, los requerimientos, las prioridades, y adaptarlas a nuestra realidad. Se trata de escoger aquella dependencia pública o departamento que tiene sentido que articule todas las gestiones relacionadas con las actividades productivas para que actúe de ventanilla única y que se pueda coordinar, internamente, con los departamentos afectados para que el ciudadano no tenga que repetir las gestiones en todas partes.

Respecto al decreto de simplificación administrativa, se deberá trabajar en un doble sentido. Por un lado, dentro de la propia administración municipal seleccionando todos los trámites que realizan los ciudadanos para establecer o continuar con sus actividades productivas en la ciudad. A partir de ese primer listado, se trata de ver a qué departamento corresponden y cuál es el trámite, plazos, si pueden ser simultáneos...

El gobierno municipal, de acuerdo con la participación del sector privado, puede ver la manera de simplificar todos los pasos y traducirlos al ordenamiento local existente.

Habrà una segunda parte de trámites que vienen formalizados por normas superiores, del gobierno nacional o regional. El municipio deberá recopilar todos los cambios que considera importantes que se pudieran dar para facilitar las dificultades actuales y tratar de articular un acuerdo con otros gobiernos locales para ir juntos al gobierno nacional y proponer los cambios que se necesiten para mejorar la agilidad de la creación de empresas y autónomos y para su funcionamiento.

ALIADOS

Los primeros interesados son las propias empresas o emprendedores que deben formular todos los trámites en su día a día. Ellos pueden aportar su experiencia real y sus dificultades para detectar, de manera ordenada, dónde se encuentran los cuellos de botella en la relación con la administración pública y cómo se imaginan poder solucionar de manera más fácil, esas limitaciones para sus desarrollos empresariales.

Las propias entidades empresariales, los sindicatos, las universidades, las instituciones públicas responsables del empleo, las entidades sociales que tratan de ayudar a las personas a buscar un trabajo, los fondos de inversión de capital riesgo, los bancos, o incluso, otras empresas que pretenden llegar a acuerdos con los nuevos proyectos pueden ser aliados en este proceso de facilitar la burocracia para los nuevos proyectos, conscientes de que sus esfuerzos se deben dedicar a que funcionen.

QUIÉN VA A REMAR EN CONTRA

Existe una inercia que viene de lejos en las administraciones públicas y que forma parte del acervo administrativo, que tiene que ver con la permanencia de los procedimientos y de cómo se han hecho las cosas hasta ahora.

Podemos añadir a aquellos funcionarios que están acostumbrados a hacer las cosas de una manera y, que, cualquier cambio representa una innovación que deben aprender, les genera una dificultad, un esfuerzo que ahora no desean hacer con lo que les costó aprender a hacerlo como se ha hecho hasta ahora. También los habrá que viven del cuento y que cobran unas coimas por agilizar los trámites y se eso se hace más fácil, ya no van a necesitar su ayuda...

OBJETIVOS

Está claro que el objetivo es simplificar y facilitar la instalación de las empresas y autónomos en nuestra ciudad, para crear más empleo y oportunidades, y hacerlo fácil.

La simplificación administrativa es el núcleo duro del problema y el reto que debemos mejorar mediante soluciones imaginativas que nos permitan agilizar el servicio público a la ciudadanía.

Demasiadas veces, la tentación de dejar las cosas como están forma parte del discurso de quienes piensan: si las cosas han ido razonablemente bien hasta ahora ¿por qué queremos que cambien? ¿Qué sentido tiene? ¿No hay otras prioridades?

CALENDARIO

Si hay un equipo que se pone a trabajar, este objetivo se puede hacer en un plazo relativamente corto y a un coste razonable. La amortización de los cambios se puede medir, fácilmente, fijando hitos que tengan que superarse y viendo el impacto en el tiempo para la creación de nuevas empresas y su crecimiento.

Al menos una primera aproximación y un conjunto de primeros cambios, no parecen una cuestión imposible. Otra cosa es que se analice en profundidad y se requiera encontrar otras vías y soluciones que van a necesitar más tiempo que los calendarios políticos y que requieren convicción y convencimiento para hacerlo más allá de nuestros tiempos políticos.

RECURSOS

El principal coste es dedicar un tiempo a pensar cómo se puede hacer la ventanilla única y para qué procesos simplificados. El siguiente presupuesto se puede gestionar con los resultados de la simplificación. Si reducimos los tiempos y los trámites, seguro que liberaremos recursos humanos para otras prioridades de la administración, que van a cubrir con creces las horas dedicadas a poner el foco en entender y gestionar el problema y la solución.

Si se agilizan los trámites, antes se cobrarán los impuestos también y lograremos incrementar los recursos para seguir haciendo cambios.

VICTORIAS TEMPRANAS

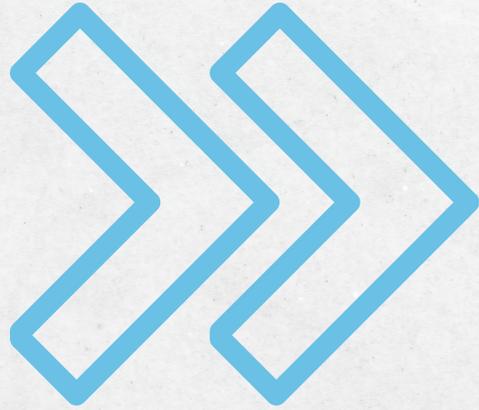
Los cambios se pueden hacer de manera progresiva a medida que se tienen claras las soluciones. Para generar credibilidad en el cambio, es importante construir un modelo progresivo que vaya cambiando las cosas desde el minuto 0 para que la ciudadanía y la propia administración puedan observar las mejoras palpables desde el primer momento. Cuanto más rápido empezamos a notar el cambio, más partidarios va a tener adentro y afuera de la administración.

RESULTADO QUE QUEREMOS

Se trata de buscar la manera de hacer las cosas más fáciles para la implantación de las ciudades productivas. Se trata de que las nuevas empresas puedan dedicar su tiempo, energía y presupuestos a construir el modelo de negocio. Que puedan crear el valor añadido que les da sentido y que les permite crear empleo. Todo lo demás, será una consecuencia natural de la generación de nuevas empresas.

CÓMO FACILITAR LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

La administración debería poder facilitar una mejor y ágil respuesta a las nuevas actividades productivas y a las existentes para su relación con las administraciones públicas y su implantación en el territorio.



Se trata de simplificar y facilitar la instalación de las nuevas empresas, la ampliación de las existentes y las mipymes, en nuestra ciudad, para crear más empleo y oportunidades, y hacerlo fácil.



PROPUESTA 12: INTELIGENCIA ARTIFICIAL

RETO

Mientras las administraciones públicas realizan el viaje de la administración analógica a la administración digital y valoran cómo ese proceso no genera una fractura digital con sus ciudadanos, aun con preferencias por la atención personalizada y de proximidad con la administración, especialmente entre la población de mediana edad y de la población del común, ha aparecido con fuerza en el mercado, la extensión de la inteligencia artificial y su aplicación por las administraciones públicas.

Es evidente que los nuevos alcaldes y gobernadores deben ser conscientes de lo importante que es saber gestionar, con criterios bien definidos, las nuevas tecnologías al servicio de sus relaciones con los ciudadanos y de la propia gestión interna de las entidades y sus entes descentralizados, especialmente ahora, cuando la inteligencia artificial está cambiando las reglas de juego muy deprisa.

El riesgo que tenemos es tomar decisiones precipitadas sobre qué sistemas adquirimos de inteligencia artificial y para qué objetivos, siguiendo las modas del entorno, sin analizar las diferentes opciones y sin tener los equipos entrenados para gestionarlas.

Esto no impide, sin embargo, reconocer la importancia de la inteligencia artificial también en el ámbito público. Existen sectores en los cuales, la IA ya está extendida y generando buenos retornos en la gestión de las ciudades.

Por ejemplo, si hablamos de las Smart Cities donde la IA se suma al Internet de las cosas, o del ámbito sanitario donde los algoritmos están acompañando la toma de muchas decisiones de gestión en los centros hospitalarios y sus diferentes sistemas de atención 24 horas. También los sistemas que colaboran en predecir las consecuencias

en el cambio climático de la intervención humana están acompañados frecuentemente de herramientas de IA.

Ámbitos como el tráfico, la gestión de los transportes públicos o la gestión de crisis en la vida cotidiana de la ciudad, pueden recibir un apoyo interesante del uso de la inteligencia artificial.

SOLUCIÓN

Es necesario tener los conocimientos o el asesoramiento adecuado y confiable, sobre los sistemas de IA que existen en el mercado, para poder aprovechar las ventajas de la IA sin tener que pagar los platos rotos de su uso inadecuado.

A priori es una solución muy atractiva porque puede generar ahorros en recursos humanos y materiales, pero también conlleva riesgos que hay que tener en cuenta, desde el primer momento.

No es razonable pensar que desde la administración se pueda hacer un ejercicio de prueba y error en el uso de la IA, porque el riesgo de que pueda perjudicar a los ciudadanos esta mala gestión no es aceptable.

CÓMO LO PODEMOS HACER

Las modas de última hora conllevan un riesgo de invertir recursos públicos de manera acelerada porque es lo que toca, pero sin parar a pensar en serio qué significa y cómo se usan estas nuevas herramientas que, de manera rápida, pone a disposición de las ciudades el mercado de la inteligencia artificial aplicada a sus realidades locales.

Es imprescindible que esta utilización responda a las necesidades reales de la administración y no a realidades imaginadas, sin base suficiente.

Se trata de priorizar en qué sectores de la vida de la ciudad o la región, tiene sentido utilizar herramientas que usen la inteligencia artificial.

Es necesario tener un plan de acción antes de empezar a invertir, donde fijemos unos objetivos realistas, acompañados de un plan de inversión tecnológica, pero también, de la formación de los recursos humanos necesarios para utilizar la inteligencia artificial de una manera adecuada.

Innovar es difícil, y hacer de conejillo de Indias, desde el sector público, tiene dos problemas a considerar: el primero es el coste político de equivocarse, que se puede

paliar si somos transparentes y concertamos con los diferentes grupos políticos lo que vamos a tratar de hacer; el segundo es el coste económico que significa realizar un proceso con todos los riesgos económicos asociados a los posibles errores y al pago de herramientas a medida que no están validadas por el mercado y que casi siempre significa pagarlas caras.

Una buena estrategia puede venir de posibles alianzas con otros municipios y regiones para abordar juntos los retos y compartir los costes de los proyectos que siempre van a resultar caros por la incorporación del diseño de los productos y servicios como parte del proceso.

ALIADOS

La mejora de la eficiencia y la transparencia de los procesos administrativos que actúen de acelerador de las decisiones con el aprovechamiento de la inteligencia artificial, van a facilitar la aprobación de muchos proyectos de transformación privada en nuestras ciudades.

Por ello, todas las instituciones públicas o privadas que entiendan las ventajas de dichos cambios van a sumar sus energías favorables para hacerlo posible.

QUIÉN VA A REMAR EN CONTRA

Todos los sectores a los que les convenga una administración lenta y de poco control, se van a oponer a la existencia de nuevas herramientas que simplifiquen los procesos y hagan más transparente las tomas de decisiones.

El sector público tiene un problema añadido, representado por la resistencia cultural y burocrática de los funcionarios y el miedo a la posibilidad de perder el empleo o el control de la información, que puede obstaculizar la adopción de la IA.

La naturaleza tradicional y jerárquica de las administraciones, puede generar resistencia al cambio entre sus trabajadores, especialmente cuando se trata de la incorporación de tecnologías disruptivas que siguen siendo bastante desconocidas y que generan miedos e inseguridades por su mal uso o el posible descontrol que conllevan.

OBJETIVOS

La IA requiere un contexto claro de objetivos que le den sentido. No podemos olvidar que la inteligencia artificial no es un fin en sí mismo, sino un instrumento

que debe facilitar la gestión de las administraciones públicas y la relación con los ciudadanos.

Por ello, delimitar un plan de objetivos, establecer prioridades y fijar calendarios, debería permitir un uso más sensato de las nuevas herramientas tecnológicas como la IA.

La implementación de la IA para agilizar la gestión de la administración se convierte así, en un objetivo por sí mismo de la propia administración, permitiendo la introducción de procesos de innovación en la gestión de la administración pública que permitan mejorar su gestión.

CALENDARIO

El proceso de implementación de la IA en la administración debe tener tres condiciones fundamentales que influyen en su calendario de desarrollo:

- Que haya una parte suficiente de funcionarios formados en esta nueva tecnología, al menos en sus características básicas.
- Que haya un acompañamiento especializado de este proceso de implementación de la IA en la gestión de la administración que garantice su correcto desarrollo.
- Que haya un sistema de control y balance que permita modular su progresión en función de los resultados que se vayan produciendo de su aplicación.

En cualquier caso, la velocidad de desarrollo de la IA permite vislumbrar que los calendarios de ejecución podrán ser razonablemente ágiles y que sus resultados en las prioridades establecidas de la gestión para utilizarlos se deberían ver en periodos que se encuentran dentro de los mandatos políticos si existen los recursos necesarios para implementarlos.

RECURSOS

Tal como avanza el desarrollo de la IA, la administración pública debe buscar la mejor manera de poder aprovecharse de sus prestaciones. La cuestión del presupuesto puede venir de muchas fuentes distintas públicas o privadas.

Hay tantos intereses en un gran mercado público o privado de oportunidades asociadas a la IA, que, seguramente, muchas grandes empresas se prestarán a cola-

borar con la administración para poder desarrollar sus propios conocimientos y poder después replicarlos en el mercado casi infinito de las administraciones públicas inter

VICTORIAS TEMPRANAS

Es imprescindible tener claro que el desarrollo de la implementación de la IA en las administraciones tendrá un mayor o menor progreso si sus resultados inmediatos dan buenas respuestas a las necesidades públicas.

Por ello, el calendario de victorias tempranas vendrá acompañando, de manera natural, a la propia implementación de la IA. Una administración que no encuentre sentido a ese proceso, difícilmente, seguirá en este camino a la velocidad que la tecnología progresa. Podríamos decir que es un proceso en el que todo el mundo gana.

RESULTADO QUE QUEREMOS

El sector público no es un sector productivo cualquiera. El interés público general exige sistemas de IA transparentes, éticos y que, mejoren la eficiencia de la administración pública y de los servicios que esta debe de prestar a los ciudadanos.

Los resultados se deben traducir en mejores y más eficientes servicios a los ciudadanos.

APROVECHAR LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA MEJORAR LAS CAPACIDADES PRODUCTIVAS DE NUESTRAS CIUDADES



Las soluciones de IA para la gestión del tráfico pueden reducir los tiempos de viaje hasta en un 20% y disminuir las emisiones de gases contaminantes en un 15%.
*Foro Económico Mundial, 2022 (World Economic Forum).

Las plataformas de salud basadas en IA pueden mejorar la respuesta a emergencias médicas en un 20%.
*Boston Consulting Group, 2021 (BCG Global).

Las herramientas de modelado urbano con IA pueden reducir los costos de planificación en un 15% y mejorar la sostenibilidad.
*McKinsey & Company, 2022.

Las administraciones públicas realizan el viaje de la administración analógica a la administración digital y deben establecer las condiciones para que este proceso no genere una fractura digital con sus ciudadanos.

Ha aparecido con fuerza en el mercado, la extensión de la inteligencia artificial y su aplicación por las administraciones públicas.

La utilización de la IA tiene que responder a las necesidades reales de la administración y no a realidades imaginadas, sin base suficiente.



PLAN DE ACCIÓN

Donde fijemos un plan de objetivos realistas, que vaya acompañado de un plan de inversión tecnológica, pero también, de la formación de los recursos humanos necesarios para utilizarla de una manera adecuada.



PRIORIZAR

Hay que priorizar en qué sectores de la vida de la ciudad o la región, tiene sentido utilizar herramientas con inteligencia artificial.



ALIANZAS

Hay que estudiar posibles alianzas con otros municipios y regiones para abordar juntos los retos y compartir los costes de los proyectos.



PRESUPUESTO

Puede venir de muchas fuentes distintas públicas o privadas. Hay tantos intereses en un gran mercado público o privado de oportunidades asociadas a la IA, que, seguramente, muchas grandes empresas se prestarán a colaborar con la administración.



CALENDARIO

Es necesario establecer un calendario de desarrollo para que haya una parte suficiente de funcionarios formados en esta nueva tecnología.



CONTROL

Es necesario un sistema de control y balance que permita modular su progresión en las diferentes tareas encomendadas para no perder las reglas de juego.

PROPUESTA 13:

MISIONES PRODUCTIVAS

RETO

Establecer un modelo de misiones como el que propone Mariana Mazzucato para afrontar algunos de los grandes retos que habremos detectado a la hora de decidir nuestras prioridades de gobierno a partir de las demandas de los ciudadanos, y hacerlo de una manera diferente a lo que se había desarrollado hasta ahora.

SOLUCIÓN

Existen distintas metodologías para afrontar los desafíos que nuestros gobiernos tienen para resolver los problemas y demandas de los ciudadanos en sus ciudades y territorios.

Mariana Mazzucato (Consultoría de Oportunidad Estratégica para el Gobierno) propone una metodología específica para afrontar los programas públicos de nuestros gobiernos mediante un programa que se define con las siguientes coordenadas:

- La definición de los grandes desafíos que tiene la ciudad, estableciendo los elementos que nos ayuden a describir la importancia del problema y sus impactos en la ciudad en los diferentes ámbitos.
- La concreción a partir de ellos de misiones ambiciosas para afrontarlos y tratar de resolverlos mediante el establecimiento de una propuesta definida con sus grandes metas.

- La definición de proyectos para conseguir resultados concretos que permitan establecer de manera clara cuáles son las propuestas que se van a desarrollar y pensar los correspondientes indicadores o hitos para evaluarlas.
- La definición mediante la trazabilidad de las rutas de innovación que permitan avanzar en las soluciones de los problemas a resolver, tratando de que sean esas rutas de innovación, donde se ponga el énfasis de las soluciones que se quieren construir, de manera diferente a lo que se ha intentado hasta ahora.

Todo ello se plantea mediante una colaboración interdisciplinaria, entre las diferentes administraciones y dentro de ellas, con un marco público privado que lo acelere para poder llegar a objetivos concretos y medibles.

CÓMO LO PODEMOS HACER

Para avanzar en las hojas de ruta de cada una de las misiones definidas, Mariana Mazzucato y su gente proponen una metodología basada en seis etapas principales que partiendo de la participación de los stakeholders que a su vez se asociarán a los objetivos de la misión y colaborarán en su desarrollo desde sus respectivas posiciones.

Para hacerlo será imprescindible desarrollar un esquema de gobernanza y una estrategia de aprendizaje que garantizará de mejor manera su propio éxito.

Así la metodología que propone Mazzucato define las siguientes fases que podemos adaptar a nuestro ámbito local:

- **Definición del alcance de la misión**
Se trata de acotar y definir una misión amplia que la hoja de ruta abordará para construir una respuesta efectiva a su definición. Hay que establecer los actores que deberán participar en ese proceso de definición de la misión que queremos abordar y tener los recursos que nos permitan concretar todas sus fases después.
- **Línea base**
Se trata de analizar el impacto del problema que se quiere abordar, concretando al máximo sus características, con un mapa de localización en el territorio, en la sociedad y sus diferentes grupos, tratando de establecer las causas del problema y sus elementos más críticos. Ver si otros han afrontado dicho problema y qué soluciones han propuesto para resolverlo.

- **Visión y objetivos**
Se trata de definir los principales objetivos y trazar una hoja de ruta temporal que incorpore la respuesta a los principales puntos críticos del problema, estableciendo un proceso que permita abordar en el tiempo y con los recursos disponibles el problema y su solución.
- **Rutas de innovación**
Se trata de explorar diferentes opciones de rutas de innovación posibles para abordar los puntos críticos del problema que afecta a la ciudad en esta misión y cómo escogemos los actores que nos deben facilitar dicho proceso, seleccionando los proyectos concretos a desarrollar para llegar a una o varias soluciones, estableciendo un calendario de ejecución y cuándo se van a resolver los problemas planteados y en qué grado ello será posible y con qué coste.
- **Rutas de política**
Establecer las políticas que permitan impulsar las innovaciones que se han propuesto, mediante un proyecto de plan a corto, medio y largo plazo de acciones que se faciliten con las nuevas políticas e implementando mediante su gobernanza, el modelo de incentivos que permita llegar a los resultados deseados.
- **Aprendizaje de política**
Se trata de aprovechar este proceso para reflexionar sobre sus progresos y emplear los resultados que se desprendan del mismo para poder implementarlos en otros procesos municipales y mantener al mismo tiempo una revisión crítica del camino andado.

QUIÉNES SON NUESTROS ALIADOS

Para desarrollar estas misiones ambiciosas que deben tratar de resolver problemas importantes de nuestras ciudades, es necesario que construyamos un modelo potente que permita tener aliados, más allá de nuestros propios gobiernos, que nos den la fortaleza necesaria en el sector público con las diferentes administraciones, en el sector académico, en las infraestructuras intermedias de apoyo, pero también en el sector privado productivo, en el sector financiero, en la sociedad civil, en las organizaciones internacionales de cooperación, para poder afrontar con posibilidades lo que tratamos de resolver. Se trata de establecer, de acuerdo con los parámetros de Mazzucato y cia, unos criterios troncales:

- **Liderazgo direccional** para que con una visión compartida para fijar los retos y objetivos de las misiones se decidan las prioridades de acción.

- Integralidad, coherencia y coordinación para permitir un enfoque sistémico que permita a todos los niveles internos y externos, las sinergias para llegar a los resultados deseados.
- Alineación de las partes interesadas y asociaciones de misión que mediante los incentivos a medida del proyecto, faciliten las inversiones estratégicas y las actividades de las principales partes interesadas.
- Cultura de experimentación y aprendizaje que es incentivada mediante los procesos de innovación aprovechando todas las herramientas ya disponibles en el sector privado.
- Credibilidad y compromiso a largo plazo que permitan la estabilidad suficiente del proyecto, sus metas y objetivos.

QUIÉN VA A REMAR EN CONTRA

La transformación de las ciudades que comporta establecer determinadas misiones ambiciosas para su mejora, va a remover, a menudo, las bases de lo que se venía haciendo y los correspondientes intereses creados a su alrededor.

Sin duda, antes de llegar con una propuesta de misiones específicas que tratan de dar respuesta a los grandes retos que tienen nuestras ciudades, se produce un choque de intereses de los que ya les estaba bien la ciudad como era. Sus defectos y problemas les parecían soportables y a menudo generaban una situación beneficiosa para determinadas empresas o negocios.

Proponer un cambio del statu quo que va a remover las bases del funcionamiento anterior de la ciudad, pondrá en guardia a los que se encontraban en su zona de confort.

Para entendernos, si la misión es poner metro en la ciudad y hay un sistema anterior de transporte en buses o carros que permita vivir a una serie de personas, el cambio del modelo de transporte va a generar en estos grupos la necesidad de cambiar de vida y de modelo de negocio.

De entrada, sus miedos harán que se sientan inseguros y que probablemente se pongan en contra de los nuevos horizontes que planteará el metro, rompiendo con su zona de confort, de sus seguridades.

Cada uno de los problemas que queramos resolver deberá afrontar la resistencia al cambio del anterior equilibrio inestable de la ciudad.

OBJETIVOS

Se trata de fijar en cada una de las misiones un conjunto de objetivos y de acciones para desarrollarlos que permitan medir las necesidades de recursos humanos y materiales que serán necesarios para poder cumplir con los objetivos de la misión.

En la medida que sepamos definir una lista clara de objetivos y de acciones para poder cumplir con la misión por la que apostamos, nos va a permitir tener más posibilidades de tener éxito para nuestra misión. Objetivos claros, acciones concretas y equipos necesarios, con los recursos suficientes y estaremos más cerca del resultado.

CALENDARIO

El secreto del éxito de las misiones tiene que ver con la visión integral de los problemas y en el acierto en definir que partes del sistema se deben involucrar en su desarrollo para obtener el resultado esperado.

A veces la ambición de las misiones propuestas nos aleja en el tiempo del resultado final. Por eso es importante ser capaces de establecer un plan asociado a una dimensión cronológica en el tiempo que nos permita acertar en la gestión a corto, medio y largo de los diferentes objetivos y acciones.

RECURSOS

A menudo la ambición puede hacernos pensar que las misiones se van a quedar en la dimensión de los sueños y que nunca se harán realidad y eso depende entre otras cosas de disponer de los recursos necesarios para llevarlas a cabo. Dicho de otro modo, sin dimensión económica bien medida y aportada, las misiones se pueden quedar en eso; en buenas palabras que no vamos a tangibilizar. Y sin embargo, la experiencia nos demuestra que los buenos objetivos que a menudo representan las misiones, generan buena parte de los recursos que necesitan.

Recordemos el caso del metro que hemos comentado hace un rato. El coste de la inversión, más allá de que el Estado y la administración local o regional puedan sufragarlo, tiene en las plusvalías que genera, una fuente casi infinita para financiarse.

VICTORIAS TEMPRANAS

La ambición y el tiempo necesario que exigen las misiones a menudo definidas, obligan a pensar en un programa de victorias tempranas que permitan aterrizar los buenos deseos de las misiones, mediante resultados medibles e inmediatos. Es un

alimentador de las siguientes fases y un ejercicio de pragmatismo porque no solo los políticos leen a corto plazo su carrera política; también los ciudadanos demandan inmediatez para la mejora de sus vidas..

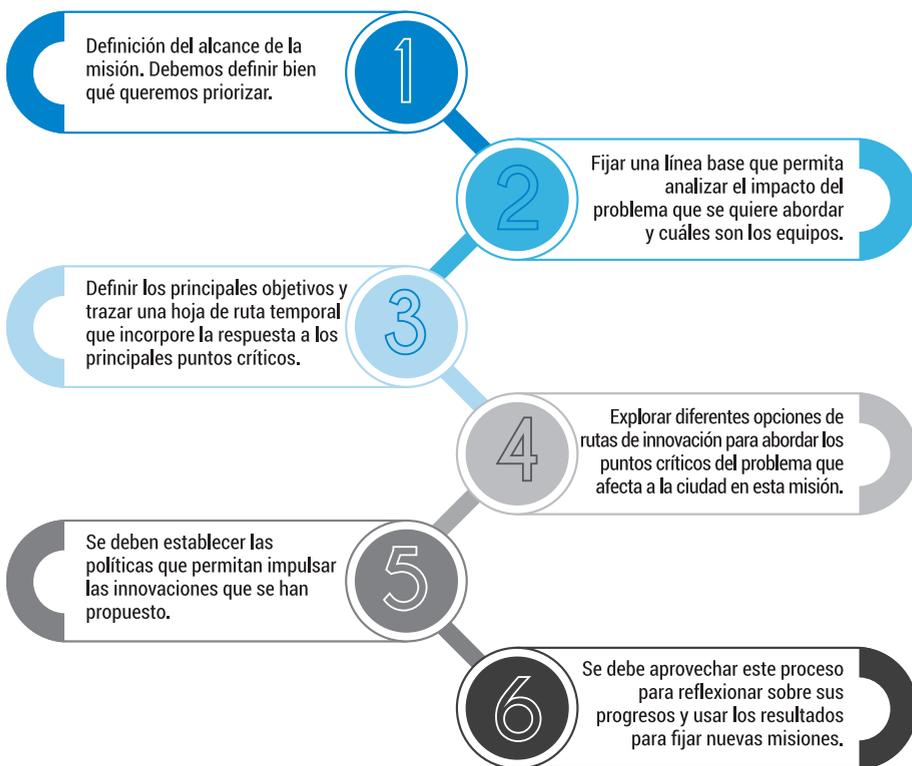
RESULTADO QUE QUEREMOS

El resultado que queremos en este caso es fácil de pensar en la medida que ya hemos definido unas misiones ambiciosas que es lo que tratamos de convertir en resultados tangibles.

CUÁLES PUEDEN SER LAS MISIONES PRODUCTIVAS PARA UNA CIUDAD



Mariana Mazzucato propone enfrentar los desafíos gubernamentales a través de "misiones urbanas", que son proyectos ambiciosos y orientados a objetivos específicos que promueven la innovación y la colaboración entre sectores públicos y privados para resolver problemas urbanos complejos y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.



PROPUESTA 14:

TURISMO RURAL SOSTENIBLE

RETO

En los últimos años se ha extendido el fenómeno del turismo a muchas partes de nuestros países. La cuestión es cómo extenderlo a las áreas rurales, de manera sostenible, que permita complementar los resultados de la agricultura y diversificar sus formas de ingresos.

Hay que ser capaces de realizar esta expansión reduciendo el impacto por un uso eficiente de los recursos, la protección de la biodiversidad y la gestión ecológica de los residuos que genere para no contaminar los espacios dedicados a la agricultura.

Hay que hacer este proceso respetando las tradiciones, la cultura y la preservación de los recursos naturales de dichos entornos. Es importante evitar la masificación que ya ha demostrado los riesgos que tiene en nuestras ciudades y fortalecer las capacidades y la calidad de dichos entornos rurales.

Hay que fomentar que las comunidades rurales impulsen a los más jóvenes a liderar estos procesos de turismo ecosostenible desde los territorios para que no dejen sus comunidades y ayuden a buscar el equilibrio en la esperanza de vida de dichos territorios.

Hay que buscar una cogobernanza con los actores locales de dichos territorios para poder encontrar el equilibrio con sus producciones agrícolas y su ecosistema.

La estacionalidad inherente al fenómeno turístico debe dar paso a modelos alternativos más desestacionalizados que permitan diversificar el público en periodos más extensos del año y mantener el equilibrio económico financiero de los proyectos.

Hay que aprovechar las nuevas tecnologías para poder crear soluciones alternativas de conectividad y de gestión de la dinámica de las propias reservas para dichos modelos turísticos.

SOLUCIÓN

No es fácil acertar en las propuestas que pueden resolver los retos del turismo rural sostenible.

Es importante que las comunidades locales estén involucradas en las propuestas que han de servir de base del modelo de turismo rural sostenible, asegurando que los beneficios económicos, sociales y ambientales que generen, se queden en el territorio de manera equitativa, protegiendo el medio ambiente y trabajando para la conservación de la biodiversidad y la reducción de residuos.

Hay que cuidar los entornos verdes donde se desarrollan los proyectos, concienciando a todos los agentes involucrados y dotarlos de las capacidades y formación adecuadas.

Es necesario garantizar este cuidado de manera continuada y por ello el monitoreo del impacto del nuevo turismo es importante para mantener su ecosistema, realizando las correcciones que fueran del caso si no funciona adecuadamente.

CÓMO LO PODEMOS HACER

El empoderamiento de los actores locales, donde se va a desarrollar el turismo sostenible, es imprescindible para que funcione con éxito. Poder incorporar en la oferta la cultura local, tradiciones y recursos naturales es lo que diferenciará la oferta y nos va a permitir involucrar las comunidades locales y mantener el ecosistema.

Seguro que es útil potenciar los emprendimientos del territorio y darles herramientas para que puedan profesionalizarse y aportar una mayor calidad en sus productos y servicios.

Y también va a ser necesario conectar toda la cadena de valor con los intermediarios como las agencias de viajes o tour operadores que nos pueden garantizar el flujo de clientes de manera continuada mediante la promoción y el marketing que destaque los atractivos de cada lugar.

QUIÉNES SON NUESTROS ALIADOS

Los principales aliados para el éxito de los proyectos son las propias comunidades locales que han de ser parte de los proyectos si se quiere tener buenos resultados y generar un valor diferencial respecto a otros destinos turísticos.

También son importantes los gobiernos locales para que se sumen a la gestión, promoción y ordenación de los entornos de los proyectos en oferta y garanticen el equilibrio público-privado de las nuevas propuestas presentadas, velando por la calidad, la seguridad y evitando los abusos.

QUIÉN VA A REMAR EN CONTRA

Cualquier proceso de cambio genera una resistencia para mantener el statu quo de cualquier ecosistema. En los entornos rurales, el miedo a que cambien las cosas se acrecienta y en él coinciden los grupos más tradicionales con los ecologistas o los defensores de la naturaleza que prefieren que nadie cambie las reglas de juego.

OBJETIVOS

Definir una propuesta, establecer un plan estratégico, y fijar un conjunto de acciones para desarrollarla parece lo más adecuado.

En ese plan es importante tener en cuenta los riesgos de las posibles externalidades negativas y evitarlas o como mínimo minimizarlas.

CALENDARIO

El proceso de creación de un modelo turístico debe acompasarse con el tiempo para evitar que la excesiva velocidad de cruce se convierta en un exceso de demanda que imposibilite una atención adecuada y corra el riesgo de frustrar la propuesta en el medio y largo plazo.

RECURSOS

Los primeros interesados deberán ser los propios beneficiarios del proyecto de turismo sostenible, pero a menudo, su interés viene complementado por los poderes públicos territoriales, así como de otros actores privados que podrían también beneficiarse de dicho proceso.

VICTORIAS TEMPRANAS

La ventaja de un modelo turístico sostenible es que los resultados de sus propuestas se pueden visibilizar muy pronto y pueden ayudar a expandirlo, de manera acelerada, por la propia vivencia experiencial de los diferentes clientes que ya habrán pasado por allí.

EL RESULTADO QUE QUEREMOS

Sin duda, la ampliación de las fuentes de ingresos para nuestras economías rurales serán una buena noticia para diversificar los riesgos y no quedar sometidos solo a la climatología tan cambiante con el cambio climático.

CÓMO INCREMENTAR EL VALOR AÑADIDO DE NUESTROS TERRITORIOS RURALES

El turismo rural se reconoce cada vez más por su capacidad para diversificar las economías rurales y preservar el patrimonio cultural.

*Organización Mundial del Turismo.



Definir una propuesta, establecer un plan estratégico, y fijar un conjunto de acciones para desarrollar el valor añadido imaginado.

Empoderar a los actores de las comunidades locales para que estén involucrados en las propuestas que han de servir de base del modelo de turismo rural sostenible.



Potenciar los emprendimientos del territorio y darles herramientas para que puedan profesionalizarse y aportar una mayor calidad en sus productos y servicios.

Conectar toda la cadena de valor como las agencias de viajes o tour operadores que nos pueden garantizar el flujo de clientes.



Cuidar los entornos verdes donde se desarrollan los proyectos.

Garantizar este cuidado de manera continuada y por ello el monitoreo del impacto del nuevo turismo.



PROPUESTA 15: UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA

RETO

A menudo nos lamentamos porque las universidades de nuestras ciudades no promocionan el espíritu emprendedor y no facilitan el ingreso de los estudiantes al mercado de trabajo y a la creación de empresas.

Proponemos como ejemplo el caso que preparamos para Findeter, en el marco del estudio que hicimos desde NEARCO para el desarrollo de las industrias creativas en Colombia y en el que tratamos de imaginar la creación de una universidad que las impulsara y dotara a sus estudiantes con las herramientas para hacer posibles sus proyectos y sueños en el ámbito de las industrias culturales y creativas en Antioquia.

Se trataba de fomentar la cooperación entre saberes y disciplinas: romper barreras, “hibridar”, promover fusiones entre áreas o campos disciplinares tradicionalmente sin relación evidente para facilitar que su articulación promoviese más fácilmente los nuevos proyectos empresariales de industrias creativas en clave de futuro.

En este sentido, pusimos el foco en las principales áreas con una mirada hacia el futuro como el diseño, los medios digitales, la representación audiovisual, el arte, la cultura visual, la arquitectura del bienestar, las tecnologías emergentes, y la planificación y el diseño holístico de la cultura del bienestar.

SOLUCIÓN

Trabajando de manera colaborativa con el ITM de Medellín, propusimos crear la Escuela Internacional de Industrias Culturales y Creativas de Medellín para la

promoción y fomento de todos los sectores y las cadenas de valor de las industrias de este tipo, en la región.

La definimos como una plataforma de formación e intercambio de conocimiento y experiencias nacionales e internacionales entre el sector académico y el sector productivo de las industrias culturales y creativas que permitiera a Medellín y su región, construir una hoja de ruta y su línea de base y que fortalezca la estrategia de crecimiento y consolidación de las Industrias Culturales y Creativas como motor del desarrollo local en la ciudad.

La universidad se propuso como elemento articulador de actores públicos y privados y de diferentes iniciativas que se vienen desarrollando en la ciudad para el apalancamiento del ecosistema cultural y artístico; concibiéndose como un espacio donde la internacionalización juega un papel determinante, a la hora de revisar y referenciar modelos de trabajo de desarrollo de industrias y de intercambio de conocimiento y experiencias a manera de buenas prácticas internacionales para el desarrollo.

La universidad conceptualizó una estrategia de conocimiento que permitiría materializar las diferentes propuestas del Plan Intersectorial de Economía Creativa para Medellín, formulado y aprobado en 2018, dando así respuesta a los mandatos de la política pública de desarrollo y competitividad de Medellín, donde las ICC se habían declarado un sector de oportunidad que debía ser desarrollado y gestionado para la ciudad.

El prototipo-proyecto “Escuela Internacional de las Industrias Culturales” del ITM, a diferencia de otras facultades de arte de la ciudad, centraría su formación en profesiones artísticas y creativas que relacionaran, arte, ciencia, tecnología e innovación, a fin de garantizar la mayor pertinencia en las respuestas que al mercado y a la sociedad se dan como profesionales del arte y la cultura.

Para hacerlo posible, se diseñaron programas únicos en el país en su naturaleza como son tecnología en informativa musical, la única maestría en artes digitales que integró la creación con desarrollos de ingeniería y, como último caso, la creación en 2017, del único programa de cine en Antioquia, como una apuesta local de fortalecimiento del componente formativo de la cadena de valor del sector audiovisual y cinematográfico de Medellín, desarrollando un componente de la política pública de cine.

Es precisamente, desde esta vocación y este interés que el ITM presentó el proyecto de la creación de la Escuela Internacional de Industrias Culturales y Creativas de Medellín, como una respuesta a la necesidad de la ciudad para el fortalecimiento, desarrollo e impulso de un sector que desea irse consolidando como un importante renglón de la economía y el desarrollo para la cultura.

CÓMO LO PODEMOS HACER

Para lograr el fomento de redes de colaboración y encuentro, que permitiesen el éxito de la nueva escuela se requería una serie de condiciones:

- Establecer relaciones público-privadas con los promotores de proyectos ICC de mutua confianza y fluidas con los empresarios del sector de la comunicación, tecnológico, TIC, innovación, mediante cooperación, pasantías, emprendimientos, servicios, y liderazgos compartidos con los gobiernos y el sector económico.
- Impulsar la relación con el sector creativo y la ciudad en el fortalecimiento y desarrollo de ecosistemas urbanos propicios al conocimiento, que favorecen el cambio urbano en área de intervención y también en el área de influencia.
- Fomentar un ambiente o ecosistema de reconocimiento y prestigio y marca ciudad.
- Proponer que el nuevo ADN de las entidades educativas ICC fuese la vocación para trabajar en red con todos los actores y sectores, políticos, sociales y económicos.
- Promocionar relaciones creativas, productivas y empresarialidad entre docentes y estudiantes, entidad educativa y docentes, entidad y comunidad.

El prototipo-proyecto “Escuela Internacional de las Industrias Culturales y Creativas de Medellín” fue impulsado por el Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín (ITM), a través de la Facultad de Artes y Humanidades, institución de educación superior de naturaleza pública adscrita al municipio de Medellín, cuyo objeto misional es “el compromiso con el desarrollo económico, social, cultural y de mejoramiento de la calidad de vida los habitantes de Medellín”.

La institución cuenta con 24.000 alumnos y más de 1.000 docentes (planta y cátedra), considerándose, la segunda entidad de educación superior regional después de la Universidad de Antioquia, con un foco en población de estrato uno y dos (98%).

ALIADOS

El proyecto fue liderado desde la Decanatura de la Facultad de Artes y Humanidades del Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín en asociación con la Dirección de Cooperación y Relaciones Nacionales e Internacionales de la misma institución.

Se esperaba que pudiera contar para la primera etapa con una coordinación del proyecto y un equipo académico e interdisciplinario y las sinergias institucionales con entidades como:

- SAPIENCIA – Agencia de Educación Superior de Medellín
- ACI – Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín
- Secretaría de Desarrollo Económico de Medellín
- Oficina de Resiliencia de Medellín
- ARTE VIVO – Empresa Cultural
- Corporación Educación Sin Fronteras

QUIÉN VA A REMAR EN CONTRA

La realidad es que el proyecto no pudo avanzar porque el cambio de administración en la ciudad de Medellín y también de rector en la universidad, cambió las prioridades del Gobierno y de la propia universidad y quebró los equipos impulsores de la escuela, frenando la iniciativa que se había desarrollado con tanto entusiasmo por los equipos académicos y estudiantes.

OBJETIVOS

El equipo académico había planteado estructurar la nueva escuela fijando un conjunto de sectores objetivo entre los que podemos destacar:

- Universidad formando en el entorno de la creación en el proceso del cambio que viene con la cuarta revolución industrial, para lo cual se prevé un laboratorio de creación 4.0.
- Universidad laboratorio de Industrias Culturales y Creativas (I+D+i) ampliando creatividad y conocimiento, para lo cual se ofrecerán espacios de intersección o hibridación con la ciencia y la tecnología mediante la construcción de dos laboratorios I+D+i.
- Universidad laboratorio de ciudad aportando soluciones desde las ICC a los problemas de espacio público, movilidad, ciudad amigable, planes de desarrollo, desarrollo económico local y cultural, para lo cual se podrá contar con tres laboratorios design city.

- Universidad emprendedora, creadora y aceleradora de startups, y de crecimiento de mipymes de las ICC convirtiéndose en aceleradora de las industrias creativas en el territorio.
- Universidad intercambiando conocimientos y estudiantes en prácticas con las instituciones culturales (museos, centros de artes escénicas o artísticos, colegios de arquitectos y muchos otros), y empresas de las ICC públicas y privadas (sector multimedia, juegos de ordenador, televisión, cine y otros) a través de la oferta de un espacio AGORA.
- Universidad en el universo empresarial construyendo una gobernanza que permita la colaboración público-privada con el sector empresarial construyendo un campus creativo donde convivan empresas reales y el mundo universitario en todas sus dimensiones, pudiendo compartir espacios tecnológicos como estudios de grabación, platós de televisión o estudios de cine, entre otros, es decir, se contaría con una oferta de espacios para las empresas de las ICC.
- Universidad intercambiando conocimientos y estudiantes con empresas industriales o de servicios que le apuesten al diseño, al marketing creativo o a la construcción de entornos innovadores y nuevas maneras de aproximarse a sus clientes, es decir, se contaría con una oferta de espacios para las empresas de las ICC.
- Universidad haciendo una aproximación de innovación social con su entorno inmediato (atención a la infancia del entorno estimulando la creatividad, actuaciones en las fiestas del barrio-entorno, actuaciones y expresiones artísticas y creativas para la comunidad generando una universidad inclusiva desde el propio entorno hacia dentro y hacia fuera), para lo cual se contará con un laboratorio de diseño social.
- Universidad haciendo intercambio con la comunidad cultural y creativa de su entorno. Universidad haciendo una aproximación de innovación social con su entorno inmediato (atención a la infancia del entorno estimulando la creatividad, actuaciones en las fiestas del barrio-entorno, actuaciones y expresiones artísticas y creativas para la comunidad generando una universidad inclusiva desde el propio entorno hacia dentro y hacia fuera), para lo cual se contará con un laboratorio de diseño social.
- Universidad haciendo intercambio con la comunidad cultural y creativa de su entorno inmediato (grupos artísticos del barrio aprovechando los equipos tecnológicos de la universidad, estudiantes con vocación creativa del barrio

becados en la universidad, estudiantes haciendo tesis de grado sobre la cultura del entorno y cómo mejorarla y potenciarla, cursos de herramientas creativas para los actores culturales del barrio y permitir el acceso de sus proyectos a la plataforma de startups de la universidad, brindándoles asesoramiento para desarrollar todo su potencial), para lo cual se contará con un laboratorio de inmersión del entorno.

- Universidad haciendo alianzas internacionales para intercambiar estudiantes y conocimiento, establecer un campus de la universidad creativa global físico y virtual.
- Universidad laboratorio virtual internacional: todos los laboratorios o “taller de experimentación” tienen como finalidad asegurar la apropiación del conocimiento, bajo las condiciones de habitabilidad, técnica, normatividad, funcionalidad, sostenibilidad y operatividad, llevándolo necesariamente a la estructuración de principios de relacionamiento con el entorno inmediato, de los sectores productivo, empresarial entre otros con mayor énfasis social, generando un puente entre la teoría de la academia y la realidad de la vida profesional, técnica o tecnológica de la población académica en general.

CALENDARIO

Un proyecto para reinventar la vocación de una universidad o facultad existente requiere una firme voluntad y un plan de objetivos a corto, medio y largo plazo que permitan planificar, de manera adecuada, la transición de los alumnos de un programa al otro, respetando su currículo académico desarrollado y planteando diferentes alternativas para su elección.

RECURSOS

La administración financiera del proyecto estaba bajo la ejecución del ITM, que contaba para el proyecto con mecanismos de financiación relacionados con cooperación del Estado, privados y de organizaciones internacionales. Así las cosas, los actores que podrían financiar o cofinanciar el proyecto eran los siguientes:

- Alcaldía de Medellín y todos los organismos de la ciudad que tiene adscritos
- Gobierno Nacional con sus diferentes instrumentos
- Organismos internacionales (BID, CAF, BM)
- Fundaciones privadas nacionales o internacionales

VICTORIAS TEMPRANAS

Los riesgos de los proyectos a largo plazo o que requieren alinear muchas voluntades y mantenerse más allá de los periodos políticos electorales, meritan una estrategia de concertación entre el gobierno y la oposición, así como un plan de victorias tempranas que permita visualizar de manera efectiva el avance del proyecto para buscar el equilibrio político y poner las bases que garantizaran su continuidad.

RESULTADO QUE QUEREMOS

Cualquier programa de universidad emprendedora plantea un reto holístico de transformación de la misión de la universidad en las últimas décadas y de la búsqueda de nuevas maneras de cumplir la misión de las universidades para generar conocimiento y oportunidades profesionales a sus alumnos construyendo la sociedad del futuro.

La apuesta que planteamos entonces y que sigue vigente hoy es empezar a transformar las universidades para adaptarlas a los nuevos tiempos y nuevas necesidades de nuestras ciudades, rompiendo con los tabús como en su día hizo el sistema de la educación dual para la formación profesional y que ha demostrado su éxito en países como Alemania o como España.

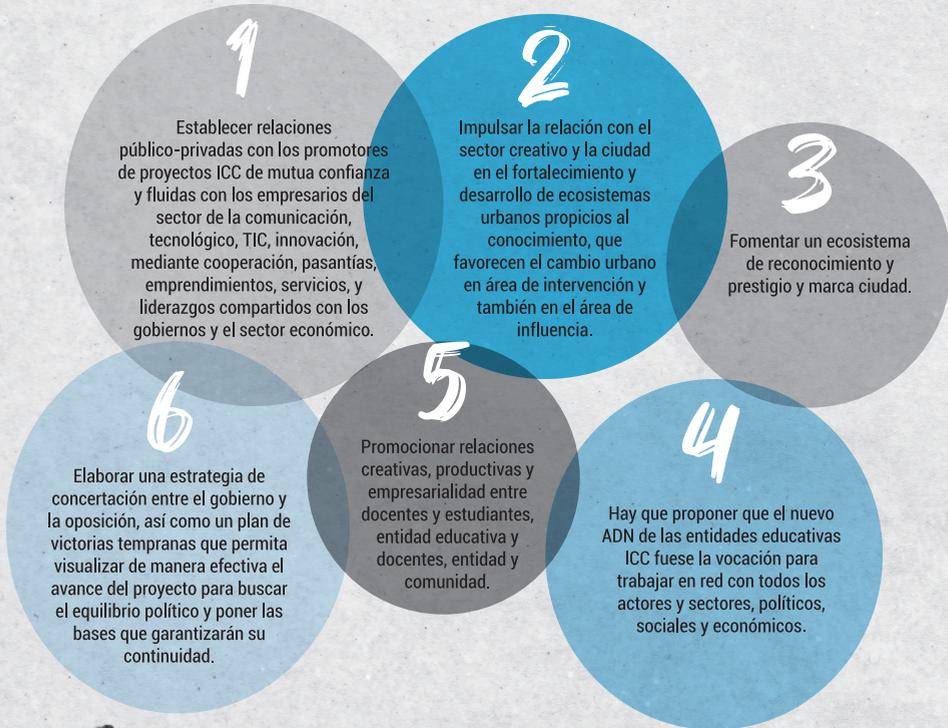
CÓMO IMPULSAMOS LA UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA

A diferencia de la universidad tradicional, la "universidad emprendedora" se centra en la **innovación y la creación de empresas**, equipando a estudiantes y comunidad con las habilidades necesarias para **emprender y generar impacto económico y social**.



Fomentar la cooperación entre saberes y disciplinas.

Romper barreras, "hibridar", promover fusiones entre áreas o campos disciplinares tradicionalmente sin relación evidente.



Cualquier programa de universidad emprendedora plantea un reto holístico de transformación de la misión de la universidad en las últimas décadas y de la búsqueda de nuevas maneras de cumplir la misión de las universidades, para generar conocimiento y oportunidades profesionales a sus alumnos construyendo la sociedad del futuro.

PROPUESTA 16:

15 MINUTOS PARA VIVIR Y TRABAJAR

RETO

Las ciudades tienen que reinventarse en plena era del cambio climático. Los modelos urbanos en los que ha vivido el mundo los últimos 50 años han entrado en crisis y deben repensar sus coordenadas y lo que hoy les da sentido.

Desde París, Carlos Moreno, profesor de la Sorbonne y la alcaldesa de la ciudad, Anne Hidalgo, nos han propuesto profundizar sobre la ciudad de los 15 minutos como apuesta de futuro sostenible para nuestras ciudades.

Hay argumentos sólidos detrás, que nos invitan a la reflexión: la respuesta a la sostenibilidad ambiental porque a 15 minutos no se necesitan llevarse el coche a todas partes y es más cómoda la bicicleta o, simplemente, pasear tranquilamente por vuestro barrio; menos coches, significa menos emisiones y un aire más limpio a nuestro alrededor, disminuyendo el efecto de gases invernadero.

Si los servicios principales que necesitamos como residentes para cubrir nuestras necesidades básicas, de trabajo, vivienda, ocio, compras o cultura, solo requieren 15 minutos, podemos hacer recuento del tiempo que empleamos todos los días para ir a trabajar y descubriremos el verdadero secreto de la ciudad de los 15 minutos en generación de calidad de vida y bienestar.

Pero es que, además, al generar nuestros espacios de ocio y convivencia al aire libre en la proximidad, estamos generando espacios más inclusivos donde nuestros vecinos nos saludan porque nos reconocen, produciendo mayor inclusión y cohesión social urbana.

La ciudad de los 15 minutos disminuye la segregación espacial y permite un desarrollo económico local creando nuevas oportunidades de negocios relacionados con la proximidad y la sostenibilidad, atrayendo talento y recursos a invertir en las nuevas oportunidades.

Esa nueva ciudad no va a ser fácil. Nadie nos la va a regalar. Habrá que hacer mucha pedagogía y procesos de participación para superar barreras culturales a su aceptación e involucrar a los propios ciudadanos en el diseño del nuevo modelo de ciudad para ellos.

SOLUCIÓN

La ciudad de los 15 minutos disminuye la segregación espacial y permite un desarrollo económico local generando nuevas oportunidades de negocios relacionados con la proximidad y la sostenibilidad, atrayendo talento y recursos a invertir en las nuevas oportunidades.

Hay que empezar por flexibilizar la planificación urbana y los usos del suelo, eliminando o disminuyendo las restricciones que separan las diferentes funciones urbanas para permitir la mezcla de usos y eso tiene muchos intereses en juego pues el precio del suelo en relación con los usos no es homogéneo.

Hay que disminuir el espacio para los coches, pues este nuevo modelo de ciudad va a necesitar menos aparcamientos y menos calles para ellos, incrementando en cambio los espacios para pasear, para las bicicletas y para el transporte público.

Habrà que movilizar recursos para estos cambios y hacerlo contra algunas de las tradiciones urbanísticas que han preponderado en el mundo de los coches en el que han transcurrido nuestras vidas hasta ahora.

Y todo ello hay que hacerlo con agilidad porque todos sabemos el tiempo que se tarda en cambiar el planeamiento por pequeño que sea en cualquiera de nuestras ciudades.

CÓMO LO PODEMOS HACER

Para generar una ciudad de los 15 minutos, lo primero que hay que hacer es imaginar una visión de cómo sería esa ciudad para nosotros, pues todas las ciudades son diferentes y requieren una propuesta local, adaptada a nuestra propia realidad, para que de verdad tenga sentido.

Después, podremos proponer un plan de objetivos y un conjunto de acciones para desarrollarlos. Se trata entonces de definir para cada una de las acciones un calendario, un presupuesto, y un equipo de responsables que la van a desarrollar.

En ese plan de acción, debemos establecer una zonificación más flexible, escuchando las nuevas demandas sociales, eliminando restricciones que pierden sentido en una ciudad de usos mixtos, priorizando la movilidad de proximidad y estableciendo usos definidos y claros que permitan una convivencia adecuada (bicis, a pie, transporte público...), reduciendo el uso del transporte privado que no va a ser tan necesario en las nuevas circunstancias. También se deberán proponer nuevos espacios públicos para el encuentro y la socialización que permitan el ejercicio físico, pero también el juego de los niños en entornos seguros.

ALIADOS

Para impulsar la ciudad de los 15 minutos el primer aliado son los propios ciudadanos que deberán disfrutar de su nuevo entorno de proximidad. Hay que saber encontrar la manera de que se apropien de dicho modelo y que presionen a los gobiernos para hacerlos posibles.

En segundo lugar, los propios gobiernos deben empoderarse de esa necesidad y tratar de generar las condiciones para hacerlos posibles.

En tercer lugar, el mundo de los urbanistas, arquitectos y planificadores tiene mucho que decir desde su experiencia y su capacidad de articular soluciones a escala local o ciudadana y proponer la mejor manera de desarrollar el nuevo modelo de ciudad en el que la sostenibilidad y la ciudad de las personas, debe de estar en el centro de los nuevos modelos.

Las universidades pueden ayudar en la reflexión de la dinámica integral de los nuevos modelos y de cómo se pueden articular las diferentes necesidades.

También hay que proponerle a la sociedad civil que adopte este modelo de proximidad que no debería parecerles más pues forma parte de sus reivindicaciones a favor del transporte público y de la mejora de la calidad de vida de las ciudades. Empresas y sector privado.

QUIÉN VA A REMAR EN CONTRA

Es probable que diferentes grupos de presión en nuestras ciudades tengan miedo al modelo de la ciudad de los 15 minutos.

Los propietarios de vehículos privados acostumbrados a ir en ellos a todas partes y que pueden tener la sensación de que han perdido su “libertad”; los urbanistas y planificadores tradicionales que se imaginen la reducción de su modelo de negocio; los sectores negacionistas climáticos que imaginan que este modelo sirva para nada porque no ven ningún riesgo climático y solo va a impedir que la gente se sienta libre en la ciudad; los propietarios de viviendas de alto valor que se imaginen que el nuevo sistema les hará perder parte de ese valor que tienen por la segregación espacial; aquellas personas que sigan teniendo el empleo lejos de su zona de proximidad y que solo vean en este modelo una solución a medias a sus problemas cotidianos...

OBJETIVOS

Si hemos convenido que la primera ventaja de la ciudad de los 15 minutos es la proximidad y la accesibilidad, hay que alinear los objetivos para que se pueda llegar a ese modelo:

- Construir el modelo de que las necesidades se resuelvan en 15 minutos.
- Reducir la dependencia del automóvil.
- Contribuir a disminuir las emisiones de efecto invernadero.
- Promover las zonas verdes de proximidad.
- Mejorar la calidad de vida y la cohesión social con el nuevo urbanismo de proximidad.
- Generar empleos de proximidad vinculados a la sostenibilidad urbana.
- Atraer inversiones y talento a este modelo de ciudad.

CALENDARIO

Es importante entender que el calendario de implementación de la la ciudad de los 15 minutos debe acompasarse a las necesidades de sus ciudadanos y a la transformación urbana que comporta, midiendo bien los tiempos y los resultados en el corto, medio y largo plazo.

RECURSOS

No es fácil financiar la ciudad de los 15 minutos porque parte de ciudades ya existentes y de unas reglas establecidas con anterioridad.

Por ello, será necesario que se involucren todos los niveles de gobierno y que fijen un programa común para financiar los proyectos que lo desarrollen.

Los fondos y programas gubernamentales vinculados al cambio climático; los propios presupuestos municipales invirtiendo en movilidad sostenible y regeneración urbana; los recursos de la Unión Europea en el caso de Europa, con el foco puesto en financiar la lucha contra el cambio climático; los fondos público-privados en proyectos comunes; los recursos fiscales e incentivos vinculados a la lucha por el cambio climático; la captación del valor del suelo que mejora en el nuevo escenario; la involucración de los propios ciudadanos que saldrán ganando en el nuevo modelo de ciudad de los 15 minutos...

VICTORIAS TEMPRANAS

La implantación de nuevos modelos urbanos requiere encontrar un equilibrio entre la realidad actual y a la que se quiere llegar.

Es importante reflexionar en un conjunto de medidas que puedan ayudar a hacer entender las ventajas del nuevo modelo que se propone y que permita visibilizarlas en un plazo razonable.

Los calendarios políticos también son exigentes. A nadie le gusta tener que tomar medidas que reciban protestas en la segunda parte de sus mandatos políticos y por ello, la primera fase de estos procesos resulta importante para su posible éxito.

RESULTADO QUE QUEREMOS

En el modelo de la ciudad de los 15 minutos está claro que se persigue una ciudad pacificada con personas que se pueden organizar en la distancia de la proximidad a sus domicilios para la mayor parte de sus necesidades. La cuestión es reflexionar si en todas partes es posible y cómo encontrar un modelo que se adapte a cada entorno distinto de nuestras ciudades.

Las ciudades tienen que reinventarse en plena era del cambio climático.

Los modelos urbanos en los que ha vivido el mundo los últimos 50 años han entrado en crisis y deben repensar sus coordenadas y lo que hoy les da sentido.

La ciudad de los 15 minutos

Disminuye la segregación espacial y permite un desarrollo económico local generando nuevas oportunidades de negocios relacionados con la proximidad y la sostenibilidad, atrayendo talento y recursos a invertir en las nuevas oportunidades. La cuestión es reflexionar si en todas partes es posible y cómo encontrar un modelo que se adapte a cada entorno distinto de nuestras ciudades.



CÓMO CREAMOS NUEVAS ÁREAS DE CENTRALIDAD PRODUCTIVA PARA VIVIR Y TRABAJAR

¿Cómo lo hacemos?

1) **Imaginar una visión de cómo sería esa ciudad para nosotros**, pues todas las ciudades son diferentes y requieren una propuesta local, adaptada a nuestra propia realidad, para que de verdad tenga sentido.

2) **Proponer un plan de objetivos** y un conjunto de acciones para desarrollarlos. Se trata de alinear los objetivos para que se pueda llegar al modelo de ciudad de 15 minutos:

- Construir el modelo de que las necesidades se resuelvan en 15 minutos. Reducir la dependencia del automóvil.
- Contribuir a disminuir las emisiones de efecto invernadero, promover las zonas verdes de proximidad, mejorar la calidad de vida y la cohesión social con el nuevo urbanismo de proximidad.
- Generar empleos de proximidad vinculados a la sostenibilidad urbana, atraer inversiones y talento a este modelo de ciudad.

3) **Hay que proponerle a la sociedad civil que adopte este modelo de proximidad**, que no debería parecerles más pues forma parte de sus reivindicaciones a favor del transporte público y de la mejora de la calidad de vida de las ciudades. Empresas y sector privado.

4) **El calendario de implementación de la ciudad de los 15 minutos debe acompañarse a las necesidades de sus ciudadanos y a la transformación urbana** que comporta, midiendo bien los tiempos y los resultados en el corto, medio y largo plazo.

5) No es fácil financiar la ciudad de los 15 minutos porque parte de ciudades ya existentes y de unas reglas establecidas con anterioridad. Será necesario que se involucren todos los niveles de gobierno y que fijen un programa común para financiar los proyectos que lo desarrollen.

PROPUESTA 17:

CAMBIO CLIMATICO PRODUCTIVO

RETO

Vivimos en un tiempo en donde las circunstancias del cambio climático están afectando el día a día de nuestras ciudades y afectando la salud de las personas vulnerables, de una manera muy clara y perceptible.

Se hace necesario establecer una estrategia de lucha contra el cambio climático desde nuestras ciudades y hacerlo pronto. No se puede mirar hacia otro lado o pensar que ya lo resolverán los demás, que nosotros tenemos otros problemas.

Hay que responder a las emisiones de gases de efecto invernadero; hay que asumir que los combustibles fósiles deben disminuir del cielo de nuestras ciudades; es necesario fomentar el transporte público de manera sistemática y establecer medios alternativos para lograrlo. Hemos de replantear nuestra manera de vivir si queremos tener ciudades más saludables y pensar en la forma para hacerlo posible.

SOLUCIÓN

Hay que ser valientes y aprobar un plan progresivo de medidas que mitiguen el efecto de los gases de efecto invernadero, promoviendo el uso de energías renovables e incrementando la eficiencia energética de nuestros edificios e infraestructuras; hay que cambiar la movilidad fomentando el transporte público, las bicicletas y los vehículos eléctricos; hay que aumentar las zonas verdes y la vegetación urbana para absorber el CO₂, generando sombra en aquellas ciudades que el calentamiento global y la insolación, generan temperaturas para moverse cada vez más insostenibles.

Hay que mejorar la gestión de recursos y la economía circular, adaptando nuestras infraestructuras para tener una ciudad más resiliente y que pueda responder mejor a los efectos extremos de los fenómenos meteorológicos cada vez más frecuentes.

Hay que mejorar la gestión del agua para poder reciclar su uso y aprovechar mejor el agua de la lluvia para riego o limpieza urbana.

Hay que construir los edificios y las infraestructuras pensando en el cambio climático para que su huella urbana empiece a revertir los efectos negativos de la malla urbana existente y pueda ayudar a regenerar el cielo y el aire de la ciudad con energías sostenibles, economía circular o un uso diferente del frío y el calor.

Y todo ello hay que hacerlo con una nueva gobernanza específica trabajando 24 horas para esta ciudad que requiere una intervención integral en la lucha contra el cambio climático, con el esfuerzo de los diferentes gobiernos, pero también con la colaboración del sector privado, de las empresas y de la sociedad civil en general

CÓMO LO PODEMOS HACER

¿Y cómo podemos aprovechar este reto enorme para nuestras ciudades para que además nos ayude a mejorar el empleo e impulse la ciudad productiva?

Sin duda, una estrategia propositiva de las ciudades en este campo, con la complicidad de las empresas y el sector privado en general, pueden producir un incremento del empleo con vocación de futuro apostando por los sectores emergentes que van a dominar buena parte del mercado de trabajo en los próximos 20 años.

La creación de empleos verdes desarrollando las energías renovables, la eficiencia energética, el transporte sostenible, la gestión de residuos o la construcción ecológica, y todo lo que se refiere a la innovación e investigación en ese campo, son algunos ejemplos de cómo aterrizar la lucha contra el cambio climático y las oportunidades productivas que puede generar.

La relectura de la agricultura, la silvicultura y la recuperación de ecosistemas que se encuentran en destrucción, también pueden ser nuevas oportunidades de empleo en este ámbito.

Hay muchos sectores que van a tener que cambiar sus coordenadas y que, aunque no sean en primer término sostenibles, deberán invertir para serlo. Entre ellos destacamos el sector turístico que deberá volverse ecológico si quiere sobrevivir, el sector financiero, el sector industrial...

Se trata en definitiva de reposicionar nuestras ciudades en el marco de la lucha contra el cambio climático para que sean un espacio para vivir y trabajar de manera sostenible y que lo sea para atraer y retener talento para nuestro tejido productivo.

ALIADOS

En nuestras ciudades, hay muchos actores que necesitan que las cosas cambien si quieren mantener sus empleos o generar otros nuevos. Sectores que necesitan una ciudad saludable para retener el talento de sus empresas o que no pueden continuar produciendo en las mismas condiciones porque se hacen insostenibles.

Los inversores inteligentes están buscando nuevas oportunidades de inversión en estos sectores, y lo que se trata es de establecer las condiciones favorables para que lo hagan de manera confiable.

QUIÉN VA A REMAR EN CONTRA

Van a remar en contra muchos actores que se encuentran en su zona de confort, aunque sea contaminando el clima de la ciudad, para los que el cambio que el momento merita, solo les va a traer complicaciones a corto plazo, aunque no sepan leer las ventajas del medio y largo plazo.

Actores que tratarán de reducir el impacto y alargar los plazos de las medidas necesarias que debemos tomar para hacer posible la adaptación de nuestras ciudades a los principios de hacerlas sostenibles y capaces de luchar contra el cambio climático.

OBJETIVOS

Se trata de establecer un plan abordable de objetivos que nos conduzcan a la ciudad que queremos transformar, sabiendo que deberemos aprender de nuestra propia experiencia en el camino para ir corrigiendo los posibles errores que cometamos.

CALENDARIO

Hay que medir cada paso que se dé para llegar a la ciudad sostenible y cuál es el mejor calendario para hacerlo sin colapsar el modelo tradicional del que se viene. Un calendario que deberá ser transparente y que deberá posibilitar la adaptación de todos los ciudadanos, facilitando los incentivos que permitan hacerlo de manera razonable.

LOS RECURSOS

La factura del cambio climático ya es hoy muy cara en nuestras ciudades, aunque no hayamos hecho los números: la pérdida de vidas humanas, el acortamiento de la esperanza de vida o la generación de dificultades por causa de la contaminación son un precio demasiado alto como para no afrontar de cara la lucha contra el cambio climático.

Los gobiernos y las empresas cada día son más conscientes de esta situación, y todos los días, se puede observar cómo se dedican más recursos a responder a este escenario que no para de empeorar.

Sin duda el problema no van a ser los recursos, si las ciudades son capaces de detectar las oportunidades productivas que generan y apuesten por generar los incentivos urbanos que los hagan posibles e impulsen la respuesta a los retos planteados, conjuntando los presupuestos de lo público-privado para ser más eficientes en las respuestas y hacerlo de una manera más viable.

VICTORIAS TEMPRANAS

Hay un sinfín de nuevos empleos vinculados al cambio climático que pueden representar victorias tempranas para nuestras economías productivas sostenibles urbanas: los instaladores de sistemas de energía solar fotovoltaica, los diseñadores de los paneles, los productores de los paneles solares, los gestores de movilidad sostenible, los fabricantes de vehículos eléctricos, los fabricantes de bicicletas compartidas, los sistemas de gestión de todos los transportes compartidos, los especialistas en agricultura urbana, el comercio de proximidad en todas sus dimensiones, la agricultura de km 0...

EL RESULTADO QUE QUEREMOS

El resultado que se desea obtener es devolver a las ciudades su condición de ser el objeto del deseo de sus ciudadanos y poder disfrutar de sus ventajas para generar ciudades para vivir y trabajar en un equilibrio armonioso.

LAS OPORTUNIDADES PRODUCTIVAS PARA LAS CIUDADES QUE NOS PROPONE EL CAMBIO CLIMÁTICO

Vivimos en un tiempo en donde las circunstancias del cambio climático están afectando el día a día de nuestras ciudades y afectando la salud de las personas vulnerables. Es necesario hacer algo desde nuestras ciudades.

Según el Banco Mundial, La planificación urbana resiliente, que incluye el desarrollo de infraestructuras resistentes y sistemas de gestión de emergencias, es crucial para mitigar los impactos del cambio climático.

¿Cómo podemos hacer que las ciudades se repositionen en el marco de la lucha contra el cambio climático?



PROPUESTA 18:

VIVIENDA ASEQUIBLE

RETO

El encarecimiento de la vivienda está generando graves problemas para el acceso a un apartamento en muchos países del planeta, afectando, especialmente, a los jóvenes en la búsqueda de la primera vivienda, pero también a los adultos mayores, las unidades monoparentales o la población vulnerable.

Los gobiernos tratan de generar planes de incentivos y leyes de impulso de la vivienda asequible, buscando nuevos planes de fomento a las viviendas de propiedad y especialmente de alquiler porque los intereses bancarios de las hipotecas tienen tipos de interés excesivamente altos, especialmente si hablamos de la región de Latinoamérica.

Sin embargo, la cuestión no es solo resolver el problema de la vivienda asequible sino además que, al hacer frente a este problema social tan acuciante, se puedan generar oportunidades productivas para nuevos proyectos empresariales o el desarrollo de otras empresas que hasta ahora no se habían atrevido a promocionar este segmento del sector inmobiliario y que pueden encontrar nuevas posibilidades en la diversificación de sus actividades productivas, generando al mismo tiempo, más empleo.

SOLUCIÓN

Se están explorando soluciones diversas en los diferentes países, tratando de afrontar este reto de manera integral y poder disminuir los problemas existentes, especialmente en las ciudades.

En primer lugar, existen las medidas que ponen limitaciones a los precios de los alquileres y su incremento porque han estado creciendo estos últimos años a expensas de la inflación que ha vuelto a la Unión Europea, pero que también está presente en buena parte de América Latina.

En segundo lugar, existen todas las medidas de fomento del sector constructivo en el sector público con planes de viviendas públicas de precio asequible tanto de venta como de alquiler. Estos programas que no han dejado de crecer los últimos años se encuentran con las limitaciones de la capacidad financiera del sector público.

En tercer lugar, encontramos los proyectos de colaboración público-privada y social donde los gobiernos están generando condiciones favorables que hagan viables proyectos de viviendas asequibles de venta y de alquiler. En este ámbito encontramos los proyectos de cooperativas, de comunidades, de propietarios o de las propias entidades sociales y fundaciones, que tratan de construir respuestas para uno de los problemas más graves de los ciudadanos después del empleo, generando de paso empleo en el sector de la construcción.

En cuarto lugar, también encontramos soluciones de viviendas productivas, donde se generan espacios mixtos en el tiempo del teletrabajo para que los autónomos o los emprendedores en sus etapas iniciales, puedan aprovechar la vivienda para entrar al mismo tiempo, al mundo productivo pagando solo un alquiler en lugar de dos.

En quinto lugar, los procesos de industrialización y mejora tecnológica de la construcción de viviendas industrializando sus procesos de producción

aumentando la productividad y reduciendo costes, también son una alternativa real para ayudar a generar viviendas más asequibles y en menos tiempo.

CÓMO LO PODEMOS HACER

Cada una de las líneas o soluciones que se han sugerido, abren la puerta a diversas posibilidades de cómo hacerlo.

De entrada, es importante tratar de buscar respuestas de una manera integral para poder aprovechar varios tipos de soluciones y hacer economías de escala en su desarrollo simultáneo para ser más efectivos.

Así, hay que empezar por buscar las respuestas estableciendo marcos normativos favorables que sean capaces de crear las condiciones que faciliten el impulso de estas políticas.

Hay que poner foco en conseguir suelo a precios asequibles que no generen una repercusión alta en los costes de las nuevas viviendas. Los derechos de superficie, el intercambio de suelo para vivienda social en las zonas industriales obsoletas puede ser una solución atractiva, así como la creación de suelo urbanizable vinculado a los transportes públicos en las áreas metropolitanas de las ciudades que no paran de crecer.

Hay algunas ciudades que exigen la cesión para viviendas públicas de un porcentaje de las nuevas viviendas a precios de mercado que generan las nuevas promociones.

También, la mejora del diseño de los productos y los procesos de construcción, incorporando la industrialización de procesos en todas aquellas partes donde sea posible, acortará los plazos y disminuirá los costes. La innovación, el diseño pensando el uso social de la vivienda y la realidad sociológica de la población potencialmente beneficiaria de estos productos, también es un elemento a tener en cuenta para priorizar entre las diferentes soluciones.

ALIADOS

Los gobiernos deben ser el primer aliado de un derecho que es reconocido en diferentes constituciones como por ejemplo es el caso de España, en la Constitución de 1978. Los actores públicos tienen la capacidad de legislar o reglamentar en los diferentes niveles de administración y hoy debería estar en primera línea y de manera conjunta, tratando de responder a una de las principales lacras sociales de nuestro tiempo.

En segundo lugar, para poder lanzar nuevas propuestas de viviendas a precios asequibles, además del marco normativo que lo facilite, se trata de buscar aliados en el sector financiero, en el sector inmobiliario, en el sector privado tecnológico o en la responsabilidad social corporativa de las empresas y de sus fundaciones, así como de las entidades que llevan tiempo luchando contra este problema y que tienen experiencia en construir alianzas público-privadas que lo hagan posible.

QUIÉN VA A REMAR EN CONTRA

Hay posiciones inmobiliarias que tienen miedo a que un programa importante de vivienda social pueda hacer bajar los precios del sector de la vivienda en general, pero ya está demostrado que eso no ocurre de una manera significativa.

También algunos partidos políticos sienten que esas formas de intervención pueden limitar los derechos a la propiedad privada, su desarrollo y a la revalorización de los activos inmobiliarios.

Estos miedos no deberían frenar la respuesta pública a los problemas sociales que la escasez de vivienda está generando en nuestras sociedades, produciendo fenómenos muchos más difíciles de gestionar como las ocupaciones ilegales, la gentrificación o el impago de los alquileres, provocando retrasos en las entregas de las viviendas alquiladas.

OBJETIVOS

Hay que establecer programas de recursos ambiciosos con una componente pública notable para vivienda con subsidios, créditos blandos, créditos fiscales y otras iniciativas que permitan un mercado de viviendas de alquiler accesibles. Está mucho en juego en el marco de los principios del Estado de bienestar, donde la vivienda es un derecho fundamental de la sociedad del siglo XXI.

Es claro que la iniciativa pública no va a ser suficiente y por ello es necesario diseñar un programa público-privado de colaboración con incentivos financieros y fiscales para diferentes tipos de instrumentos creados al efecto (fondos de inversión especializados, fundaciones...) para dar mensajes claros al sector privado, así como una garantía a largo plazo de su estabilidad.

En ese programa, el acceso al suelo a precios razonables resulta una pieza clave de la ecuación para hacerlo posible; eso comporta una planificación urbana a la medida de los objetivos planteados, generando ese suelo necesario a un precio razonable para el Estado, aunque sea a costa de incrementar la densidad que, de otra manera, las últimas teorías sobre el cambio climático consideran un comportamiento más racional que no las viviendas bajas hasta el infinito.

En los modelos a proponer no se trata solo de construir viviendas, sino que además sean sostenibles a medio y largo plazo, con esquemas de ahorro energético, que permitan a las familias financiarlos en el día a día. También puede ser una solución, la rehabilitación de zonas degradadas o de barrios antiguos que de otra manera no tendrían viabilidad económica estableciendo nuevas reglas de juego que lo permitan.

En los objetivos de estos proyectos no podemos olvidar que viviendas sin acceso razonable a los transportes y a los puestos de trabajo, como hemos visto en tantos sitios, están condenadas al fracaso y a la marginalidad a futuro.

Y finalmente, entre los objetivos, resulta fundamental tener operadores públicos y privados que puedan trabajar en la solución de los problemas concretos de manera ágil y eficiente. No sirven de nada las buenas palabras si no disponemos de las

herramientas para afrontar las políticas integrales de vivienda con la ambición que el momento requiere.

CALENDARIO

El problema de la vivienda no se va a resolver en un mandato político, pero se pueden poner las bases para hacerlo, de manera eficiente.

Se trata de establecer un marco concertado de las políticas públicas, más allá de los gobiernos, para generar un programa que tenga garantizada la continuidad a lo largo del tiempo que se necesita para resolver de manera significativa esta asignatura pendiente.

RECURSOS

Está claro que los recursos existentes nos van a parecer escasos para poder luchar de manera eficiente con la escasez de viviendas asequibles de nuestros mercados. La cifra que manejan los expertos para resolver este déficit creciente de viviendas asequibles merita un esfuerzo muy relevante que los instrumentos tradicionales no van a resolver a la velocidad que las necesidades se presentan.

Por ello no se trata solo de recursos financieros suficientes sino también, trabajar de manera integral con otras herramientas que se traduzcan en un menor coste de las operaciones. La planificación urbanística bien empleada puede generar las condiciones para transformar el campo de juego de manera que se multiplique el efecto de los recursos escasos de los que disponemos.

VICTORIAS TEMPRANAS

En un momento en que todos los ojos de la sociedad están puestos en los retos de la vivienda asequible porque están en juego los principios de las sociedades democráticas y de los estados del bienestar, se hace necesario establecer una suerte de plan de choque que permita obtener victorias tempranas que generen confianza y esperanza a los miles de ciudadanos que se despiertan, todos los días, con la angustia de pagar el alquiler fuera de sus posibilidades de supervivencia.

Hay que manejar los tiempos de un problema a largo plazo para que sus respuestas se adapten a las necesidades de la sociedad en este momento y se construyan soluciones imaginativas y audaces que aprovechen la tecnología en todas sus dimensiones.

RESULTADO QUE QUEREMOS

Finalmente, lo que todos deseamos es resolver, de una vez, el problema de la vivienda asequible que va a permitir una mayor cohesión social y disminuir las desigualdades en nuestras ciudades.

De paso, si lo hacemos con una mirada integral que también tenga en cuenta la perspectiva de la creación de empleo, durante el proceso de construcción, pero también el acceso al empleo de todas las viviendas asequibles, habremos acertado por partida doble. No hay programa de vivienda asequible bien hecho sino tiene en cuenta la ciudad productiva y el empleo de cada uno de sus ciudadanos.



CÓMO CONVERTIMOS LA VIVIENDA ASEQUIBLE EN UNA OPORTUNIDAD PRODUCTIVA

El encarecimiento de la vivienda en la mayor parte de ciudades del mundo está generando graves problemas para el acceso a un apartamento en muchos países del planeta, afectando, especialmente, a los jóvenes en la búsqueda de la primera vivienda, pero también a los adultos mayores, las unidades monoparentales o la población vulnerable.

<p>1</p> <p>Proponer una planificación urbana a la medida de los objetivos planteados, generando ese suelo necesario a un precio razonable para el Estado.</p> 	<p>2</p> <p>Diseñar un programa público-privado de colaboración con incentivos financieros y fiscales para diferentes tipos de instrumentos creados al efecto.</p> 	<p>3</p> <p>Crear operadores públicos que puedan trabajar con los operadores privados en la solución de los problemas concretos de manera ágil y eficiente.</p> 
<p>4</p> <p>Establecer programas de recursos ambiciosos con una componente pública notable para vivienda asequible con subsidios, créditos blandos, créditos fiscales y otras iniciativas que permitan un mercado de viviendas de alquiler accesibles.</p> 	<p>5</p> <p>Construir viviendas que sean sostenibles a medio y largo plazo, con esquemas de ahorro energético, que permitan a las familias poder financiarlos en el día a día.</p> 	<p>6</p> <p>Construir viviendas bien conectadas, con acceso razonable a los transportes y a los puestos de trabajo.</p> 

7 Establecer un marco concertado de las políticas públicas, más allá de los gobiernos, para generar un programa que tenga garantizada la continuidad a lo largo del tiempo, asequible con subsidios, créditos blandos, créditos fiscales y otras iniciativas que permitan un mercado de viviendas de alquiler accesibles.



CUARTA PARTE

DICCIONARIO DE

CONCEPTOS DE

LAS CIUDADES

PRODUCTIVAS



1. **Aceleradora de empresas:**
Ecosistemas de contenedores físicos que tienen como misión facilitar el nacimiento y crecimiento más rápido de las nuevas startups, mediante equipos humanos de apoyo, entornos creativos, acceso a recursos financieros y normalmente, conviviendo con otros proyectos de startups con los que se puede interactuar y crecer juntos, casi siempre impulsadas desde el sector privado.
2. **Aerotrópolis:**
Son aquellas ciudades o territorios, construidas alrededor de un gran aeropuerto y sus servicios en sentido amplio, que actúan de palanca de expansión de la propia ciudad. Es el caso de Dubái, que con su compañía aérea Emirates, actúa de catalizador del crecimiento de la ciudad de Dubái. También es un caso parecido, el aeropuerto de Atlanta, durante muchos años, el primer aeropuerto del mundo en pasajeros, que ha sido un catalizador para el crecimiento de la ciudad de Atlanta.
3. **Alfabetización digital:**
El objetivo de la alfabetización digital es reducir la fractura digital en la que se encuentra una parte de la población de nuestras ciudades que, por razones tecnológicas, tienen barreras de conectividad o sufre un déficit de formación que impide el desarrollo de todo su potencial para crear sus empresas o, simplemente, trabajar.
4. **Aliados urbanos para la ciudad productiva:**
Se trata de instituciones públicas o privadas como universidades o administraciones públicas, empresas, entidades sociales o empresariales, que pueden ayudarnos a definir y/o desarrollar una estrategia de ciudad productiva.
5. **Antioquia es mágica:**
Es un programa de promoción turística, desarrollado por la Gobernación de Antioquia en el periodo 2020-2023, que tiene como foco acompañar y dar a conocer los emprendimientos turísticos y culturales emergentes o poco conocidos que se encuentran en los 129 municipios del departamento.
6. **Barcelona Activa:**
Es la agencia de desarrollo local del ayuntamiento de Barcelona creada hace casi 40 años y que tiene como misión impulsar la economía de la ciudad, ayudar a la gente a encontrar empleo, crear nuevas empresas, orientar a los jóvenes para escoger su vocación profesional o luchar contra la fractura digital.

7. **Big data:**
Es la ciencia que gestiona los datos a gran escala mediante las nuevas tecnologías y que se han puesto a disposición de los gobiernos y las empresas, para mejorar la administración de los servicios públicos y privados.
8. **Innovación productiva:**
Es el desarrollo de las nuevas ideas que permiten mejorar o perfeccionar las capacidades productivas de un territorio y sus empresas o hacerlo para otros lugares del mundo.
9. **Sostenibilidad urbana:**
Es la posibilidad de mejorar el medio ambiente y el equilibrio social y económico de las ciudades, estableciendo una estrategia de sostenibilidad ambiental y social que lo haga posible.
10. **Campus audiovisual:**
Es el desarrollo de un ecosistema universitario que impulsa el potencial audiovisual de un territorio mejorando la formación, la investigación y la creación de empresas.
11. **Centros tecnológicos:**
Son espacios o ecosistemas empresariales que promueven la innovación y el desarrollo tecnológico y de la sociedad en general, recibiendo, muchas veces, apoyo financiero del sector público.
12. **Cibernàrium:**
Se denomina Cibernàrium a la experiencia que, de la mano de la Villette de París, impulsó Barcelona activa para luchar contra la fractura digital, desarrollando un sinfín de formación que difunde los conocimientos del mundo digital y permite aprender a utilizarlos desde programas básicos hasta programas complejos.
13. **City Labs:**
Son centros de investigación e innovación que ponen el foco en el desarrollo de las ciudades o de sus individuos, utilizando espacios que permiten crear un ecosistema que los hagan posibles.
14. **Ciudades productivas flexibles y adaptables:**
Las ciudades productivas flexibles y adaptables son aquellas que tienen la capacidad de transformarse, fácilmente, en función de las necesidades productivas de sus ciudadanos.

15. **Ciudad artificial:**
Son aquellos modelos de ciudades planificadas desde 0 que tratan de resolver los principales problemas del tiempo presente, frente a los cambios que se avecinan con el cambio climático y prepararse para el futuro, estableciendo un conjunto de condiciones que facilitan un ecosistema productivo sostenible y resiliente para mejorar nuestras respuestas ante el cambio climático y todos sus retos.
16. **Ciudad con especialización productiva inteligente:**
Son aquellas ciudades que parten de su realidad productiva y tratan de poner el foco en el crecimiento inteligente, el crecimiento sostenible y el crecimiento inclusivo, estableciendo recursos estratégicos transversales como el i+D, mejora de la calidad de las TIC y su accesibilidad, mejorar de la competitividad de las pymes y favorecer la baja emisión de carbono, para desarrollar sus actividades hacia el futuro, mediante la estrategia de la cuádruple hélice.
17. **Ciudad con calidad de vida:**
Es la ciudad que reúne un conjunto de condiciones que la hacen más habitable y sostenible, y que permite a sus ciudadanos vivir y trabajar en ella y ser felices.
18. **Ciudades confiables:**
Son aquellas ciudades capaces de resolver cualquier crisis social, ambiental o económica, porque han previsto, en su plan de resiliencia, cuáles son los protocolos de respuesta preventiva o reactiva, si fuera el caso.
19. **Ciudades contra el cambio climático:**
Son ciudades que han decidido luchar contra el cambio climático y sus problemas impulsando una estrategia de respuesta desde el propio territorio, para disminuir la huella de carbono y dejar de utilizar los combustibles fósiles.
20. **Ciudad creativa:**
Las ciudades creativas son una definición de Richard Florida y que consisten en el impulso de las industrias culturales y creativas y todas aquellas actividades que exigen un nivel de creatividad en su desarrollo para establecer una estrategia que faciliten su crecimiento.
21. **Ciudad de los 15 minutos:**
Es la propuesta ciudad que ha definido Carlos Moreno y que se ha puesto en práctica en París por la alcaldesa Anne Hidalgo, para tratar de crear un ecosistema de proximidad donde los ciudadanos puedan vivir y trabajar a una distancia menor a los 15 minutos, estableciendo incentivos que faciliten la implantación o conservación del comercio local.

22. Ciudad de proximidad productiva:
Es aquel modelo de ciudad productiva que trata de crear ecosistemas locales dónde vivir y trabajar a menos de 15 minutos, para permitir las actividades productivas de proximidad y que puedan sostenerse, económicamente, porque encuentran demanda en su entorno. Para hacerlo posible, el urbanismo debe convertirse en un aliado del proyecto y velar porque vaya acompañado de inclusión social, equidad y calidad de vida.
23. Ciudades desiguales:
Son aquellas ciudades en las que los ciudadanos tienen oportunidades desiguales para acceder a los derechos fundamentales como son la educación, la salud, la vivienda, el empleo y otros servicios públicos, en las que no existe una política clara para generar una mejora de esta situación, perjudicando a los colectivos más vulnerables porque son los que tienen las peores condiciones para poder mejorar su situación.
24. Ciudad digital:
Es aquella ciudad que ha hecho la apuesta para su transformación tecnológica para desarrollar todo su potencial y el de sus recursos humanos, en el marco de las posibilidades que ofrecen la innovación, el Internet de las cosas, la ciudad conectada y la ciencia y que utiliza la digitalización para mejorar la vida de sus ciudadanos y de sus empresas.
25. Ciudades emprendedoras:
Son aquellas que impulsan un ecosistema que fomenta la cultura emprendedora, promueve la creación de empresas y proyectos de innovación, acompañando y creando valor para el sistema productivo.
26. Ciudades en el metaverso:
Ciudades que se crean y recrean en el mundo virtual y que permiten pasear, ver espectáculos o trabajar, relacionarse con otros grupos humanos o hacer ocio conjuntamente, sin moverse de casa a través del metaverso.
27. Ciudad productiva diversa:
Es aquella ciudad que tiene, dentro de ella, diferentes tipos de actividades económicas que no son únicas sino en diferentes ámbitos y que permiten desarrollar oportunidades económicas en más de un sector económico.
28. Ciudad híbrida:
Es el modelo de ciudad que apuesta por diferentes sectores productivos y diferentes maneras de trabajar para su desarrollo, permitiendo que conviva el

trabajo presencial pero también en remoto creando nuevos espacios productivos que permitan mejorar la productividad y la relación entre los diferentes equipos de las empresas y de las administraciones.

29. Ciudad ideal:

Es aquel modelo de ciudad imaginada, donde las personas y los sectores productivos pueden desarrollar su modelo de vida, de una manera armónica. Diríamos que las principales características serían las de una ciudad ecológica, sostenible, más densa, con resiliencia, inclusiva, con especial atención a la salud y la educación, y a las viviendas asequibles, con desplazamientos más cortos entre la casa y el lugar de trabajo.

30. Ciudades industriales:

Son aquellas ciudades que nacieron o crecieron, alrededor de un conjunto de actividades productivas de carácter industrial, normalmente, cerca de un río o cerca del mar, y que sus actividades están fuertemente vinculadas a los sectores que desarrollan.

31. Ciudades innovadoras:

Centradas en la calidad de vida, buscan las mejores soluciones de transporte público sostenible y de servicios públicos, poniendo a las personas en el centro de su prestación de servicios y que buscan la excelencia en cada una de sus estrategias para mejorar las ciudades para vivir y trabajar.

32. Ciudades inteligentes:

Son aquellas ciudades que desarrollan un código de valores compartidos entre sus ciudadanos, donde las personas son el centro de un modelo de crecimiento y desarrollo social.

33. Ciudades generalistas:

Son aquellas ciudades que no definen a priori una estrategia de especialización para alguno o algunos sectores de la economía y que su apuesta es dejar que, de forma natural, la diversidad de actividades productivas se mantenga en su territorio.

34. Ciudades metropolitanas productivas:

Se agrupan alrededor de una gran ciudad de la que no forman parte, administrativamente, pero que comparten una región económica, social y de conectividad en todas las dimensiones, generando un ecosistema compartido para desarrollar las actividades económicas, de manera global.

35. Ciudad productiva inclusiva:
Es una ciudad en la que su gobierno apuesta para que todos los ciudadanos puedan acceder a los servicios básicos como la salud, la educación, la vivienda, los espacios públicos o el empleo, en condiciones dignas, y que tratan de priorizar el acceso a la ciudad productiva de los más vulnerables, en el marco de una estrategia holística general, empezando desde la infancia.
36. Ciudades productivas urbanas:
Son aquellas que han apostado por desarrollar una estrategia económica productiva dentro de su territorio para que la actividad económica forme parte de su modelo de desarrollo y de bienestar, más allá de las ciudades para vivir.
37. Ciudades productivas por misiones:
Son las que han definido un conjunto de misiones complejas para mejorar el bienestar de sus ciudadanos siguiendo el modelo establecido por Mariana Mazzucato, en el que se definen un conjunto de prioridades a las que se deben apostar por parte de todos los sectores de las diferentes administraciones y también del sector privado.
38. Ciudad productiva sostenible:
Es la que ha apostado por una estrategia de sostenibilidad ambiental, energética y social, para desarrollar su economía en el marco de la lucha contra el cambio climático entendida como una oportunidad para alinear el talento y todos sus actores públicos y privados.
39. Ciudades portuarias:
Son aquellas ciudades en las que se ubica un puerto y que dan la vuelta hacia esta infraestructura para aprovechar todas las sinergias que puede generar en su área de influencia definiendo una estrategia económica coordinada que permita disfrutar todas sus ventajas, pero salvaguardando que la ciudad permita a sus ciudadanos un entorno de bienestar y de oportunidades.
40. Ciudades productivas 4.0:
Son ciudades inteligentes que aprovechan la tecnología, la inteligencia artificial, el Internet de las cosas y la gestión de los datos, para mejorar la eficiencia de los servicios públicos y la calidad de vida de los ciudadanos, y establecer un entorno competitivo para la gestión de la ciudad productiva y de la atracción de talento.
41. Ciudad productiva resiliente:
Es la ciudad que define una estrategia de resiliencia, de manera preventiva, en el marco de las consecuencias del cambio climático y de las diferentes posibi-

lidades de riesgos sobrevenidos para poder anticipar las decisiones que minimicen los riesgos y permitan impulsar su desarrollo equilibrado y sostenible.

42. Ciudades rurales:

Son pequeñas ciudades dedicadas, fundamentalmente, a las actividades agrícolas de su entorno y a darles los servicios necesarios. Según la FAO son asentamientos de menos de 2.500 habitantes.

43. Ciudades rurales intermedias:

Asentamientos de más de 2.500 habitantes, que actúan de mediadores entre las zonas rurales y urbanas, proporcionando mayores oportunidades a los agricultores para que comercialicen sus productos.

44. Ciudades turísticas:

Aquellas ciudades que ponen el foco en la actividad y servicios turísticos, partiendo de un pasado histórico, un paisaje o un entorno natural o cultural de interés.

45. Ciudades universitarias:

Están enfocadas en su vocación universitaria o de formación, donde la ciudad sirve, en su conjunto o de manera prioritaria, a las necesidades de la universidad.

46. Ciudades vulnerables:

Son las que no han hecho los deberes de tener un plan de resiliencia y que, cualquier situación extraordinaria como la pandemia del COVID-19 o unas lluvias excesivas, pueden crearles muchos problemas más que la media de las ciudades.

47. Clúster urbano:

Son ecosistemas de empresas, en el ámbito urbano, que desarrollan una estrategia productiva conjunta para optimizar sus diferentes productos y servicios, en el ámbito de una ciudad o un territorio urbano.

48. Clusterización:

Es el proceso de construir una estrategia productiva para un ecosistema de empresas que pueden mejorar sus sinergias y complementariedad competitiva para impulsar sus productos y servicios aprovechando las oportunidades que pueden desarrollar de manera conjunta, aunque se reserven su autonomía empresarial y su capacidad competitiva.

49. Colaboración público-privada:

Se trata de establecer una estrategia de colaboración entre el sector público y el sector privado, para facilitar el desarrollo de un plan estratégico conjunto para la ciudad o para un sector determinado en el que, partiendo del interés general, se impulsa todo el potencial de trabajar, de manera conjunta.

50. Comercio virtual:

Se desarrolla en el marco del aprovechamiento de las plataformas virtuales de oferta y demanda, aprovechando la logística del mercado para entregar sus productos o servicios.

51. Conectividad física y virtual:

La conectividad física se establece, de manera directa entre personas, empresas o instituciones, mientras que la conectividad virtual aprovecha las plataformas en la red, para establecer y desarrollar los contactos, sin la necesidad de encontrarse, presencialmente.

52. Competitividad entre ciudades:

Además de las empresas, las ciudades también compiten, aunque puedan ser complementarias entre ellas. Cada decisión que tome el gobierno municipal para impulsar o frenar las actividades productivas, se desarrolla de manera que influye en la capacidad competitiva de ese territorio. Muchas ciudades desarrollan una estrategia, a largo plazo, con la voluntad de desarrollar una estrategia productiva que les permita crear más empleo y competir en mejores condiciones.

53. Cuádruple hélice de desarrollo productivo:

El modelo de las cuatro hélices fue definido por Europa RIS 3) y consiste en una alianza entre las administraciones, las empresas, la universidad y la sociedad civil, para impulsar, de manera conjunta, el desarrollo de un ecosistema productivo en el territorio. En la siguiente fase, la UE (RIS4) la UE, ha incorporado las ciudades en el centro de la nueva estrategia.

54. Competitividad territorial:

Todo el mundo tiene asumido que las empresas compiten entre ellas, pero la gente se extraña cuando comentamos que las ciudades compiten o las regiones también y esta es la realidad. Por ello no es neutro lo que hagamos o dejemos de hacer para que nuestro territorio tenga o no una estrategia productiva. La competitividad territorial forma parte pues de las responsabilidades de nuestros gobernantes.

55. **Coworking:**
Son espacios para el emprendimiento y el desarrollo de las empresas que tienen las propuestas de espacios adaptables a las necesidades que requieren las empresas en cada momento, con economías de escala por los servicios centralizados, de las empresas residentes.
56. **Design Hub:**
Es un contenedor creado en Barcelona para el impulso del sector del diseño, donde confluyen todos los actores que se dedican al mundo del diseño y sus entidades de referencia para desarrollar, de manera coordinada, una estrategia de impulso del sector, donde el Design hub es una infraestructura única para hacerlo en Barcelona.
57. **Digitalización de servicios:**
Es el proceso por el que un gobierno decide pasar de la gestión analítica a la gestión digital creando un conjunto de herramientas que permitan el acceso virtual y simplificado a la gestión pública desde dentro o desde fuera de ella.
58. **Desarrollo económico local:**
Es la estrategia que desarrolla la ciudad productiva mediante la definición de una propuesta de prioridades, objetivos y acciones y con la asignación de un presupuesto para su gestión.
59. **Desarrollo inclusivo:**
Es una estrategia de desarrollo productivo que incorpora un conjunto de instrumentos para facilitar el desarrollo del conjunto de la población, incluidos los sectores más vulnerables.
60. **Desarrollo urbano:**
Es la estrategia holística de desarrollo de una ciudad, incluyendo la dimensión urbanística, económica, social, tecnológica y ambiental.
61. **Desarrollo tecnológico urbano:**
Es la estrategia de desarrollo de un territorio urbano que pone énfasis en la incorporación de la tecnología al servicio de los ciudadanos.
62. **Distritos de innovación:**
Son ecosistemas que han definido, de una manera integral, el impulso de la innovación de su entorno y establecen un plan estratégico para hacerlo posible.

Pueden tener también una especialización en ciencia y tecnología complementaria para facilitar la relación de todos los actores relacionados con estas disciplinas.

63. Distritos mixtos:

Al lado de los distritos especializados, también existen los distritos mixtos donde conviven personas que tratan de vivir y trabajar en el mismo distrito. Normalmente, se produce una mezcla de usos del suelo para permitirlo.

64. Distrito tecnológico:

Son aquellos distritos que ponen el énfasis en el desarrollo integral, basado en la tecnología, y adoptan un conjunto de medidas para implementarlo en un territorio concreto en el que se fijan los instrumentos urbanísticos, los incentivos, las infraestructuras y el fomento de la implantación de empresas para hacerlo posible.

65. Diversificación productiva:

Es la que potencia la diversificación de los sectores económicos en un territorio para desarrollar la economía local, tratando de crear una economía más resiliente para que no dependa solo de un sector productivo.

66. DFactory:

Es un modelo especializado de espacio para la impresión 3D y sus empresas, que se ha establecido en Barcelona por el Consorcio de la Zona Franca con 17.000 m² a disposición de las empresas líderes en este sector.

67. Economía azul:

Es la economía de los productos, empresas y servicios vinculados a los océanos. Representa el 1,5 % del PIB mundial. Se plantea su desarrollo, de una manera sostenible, donde el turismo, la energía o el consumo de productos del mar, se replanteen para garantizar la protección de los océanos de una manera integral y equilibrada.

68. Economía circular:

Es aquella economía que aprovecha todos los recursos de los productos y sus residuos para volverlos a transformar en la economía mediante su reutilización en la producción.

69. Economía colaborativa:

Es aquella economía que busca solucionar los problemas y demandas de los ciudadanos, mediante la colaboración entre diferentes proyectos empresariales para un proyecto común.

70. **Economía del bienestar:**
Es la que pone el foco, no solo en la generación de beneficios, sino también en el bienestar de las personas, donde se generan múltiples oportunidades con la evolución de las pirámides de edad, la mejora de la calidad de vida, la lucha contra el cambio climático y las necesidades ambientales.
71. **Economía del conocimiento:**
Está basada en la ciencia y el conocimiento. Su desarrollo aprovecha el uso de las tecnologías para generar valor añadido.
72. **Economía digital:**
Está basada en el uso masivo de la tecnología digital, mediante la conectividad, el acceso al conocimiento especializado y la formación del talento, adaptando los sectores productivos a la nueva situación.
73. **Economía informal:**
Es la economía que no está formalizada y que requiere de una política específica para tratar de formalizarla y que se aproveche de los beneficios que le permitan acceder a muchas más oportunidades.
74. **Economía inclusiva:**
Es el desarrollo de la economía teniendo una estrategia definida para la inclusión del conjunto de la población, especialmente, aquellos colectivos en riesgo de exclusión para que puedan aprovechar las oportunidades que se van planteando en el crecimiento.
75. **Economía resiliente:**
Tiene una estrategia definida para prevenir las dificultades que se están produciendo con el cambio climático y los demás riesgos que se ciernen sobre las actividades económicas, tratando de establecer un protocolo de respuesta ex ante y reactivo en su caso, para que no se dificulte el desarrollo económico.
76. **Economía verde:**
Está vinculada a las oportunidades que se generan en la lucha contra el cambio climático y trata de aprovechar todas las oportunidades que la nueva realidad emergente genera para responder, de manera eficaz, a la nueva situación.
77. **Ecosistema para la creación de empresas:**
Es un entorno adecuado para el desarrollo de las nuevas startups en el que se ofrecen un conjunto de servicios que permiten su nacimiento y desarrollo como espacios, tecnología, formación, financiación o mentoring.

78. **Educación productiva:**
Es la educación que pone el foco en los sectores económicos con potencial para crear el talento necesario que permitan su crecimiento, aprovechando al máximo los recursos humanos locales disponibles.
79. **Emprendimiento:**
Es el proceso por el cual se crean nuevas empresas, mediante el apoyo a los nuevos emprendedores que tienen una idea y se trata de apoyarles para convertirla en una oportunidad de negocio real y factible.
80. **Emprendimiento social:**
Es el emprendimiento que busca abordar los problemas sociales mediante la creación de empresas que aborden las respuestas necesarias a dichos problemas.
81. **Energías sostenibles:**
Son las energías que no se basan en los combustibles fósiles. Entre ellas, encontramos la energía eólica, la energía fotovoltaica o la energía producida por el agua.
82. **Espacio de coworking:**
Son espacios de trabajo compartidos que reúnen un conjunto de condiciones flexibles que permiten ir desarrollando los nuevos proyectos de empresa, utilizando en cada momento, los recursos que realmente se necesitan, pues las empresas cambian de prisa en su crecimiento y se ahorran los costes de invertir, anticipadamente, en lo que van a necesitar en el futuro.
83. **Estado emprendedor:**
El estado emprendedor invierte recursos en el desarrollo de la economía. La idea de Mazzucato es que hay que poder devolver esta inversión pública por el valor que genera en la economía. El concepto defiende que parte de los beneficios que generan las acciones del sector público los debería recuperar el Estado por lo que arriesga. Podríamos decir que es una lectura más equilibrada de la colaboración público-privada.
84. **Fractura digital:**
Es la dificultad de acceso a la nueva economía digital que tienen muchos colectivos de personas por falta de conectividad, la falta de conocimiento especializado, o la falta de formación adecuada. Para entender de qué hablamos, solo un dato de Naciones Unidas: el 37% de la población del mundo nunca ha accedido a internet, aunque nos parezca imposible.

85. **Gestión energética eficiente de ciudades productivas:**
Es la estrategia definida en las ciudades productivas para aprovechar las diferentes fuentes de energía que se necesitan para su actividad, tratando de seleccionar aquellas fuentes que sean más sostenibles y garanticen la economía y el medio ambiente.
86. **Gentrificación productiva urbana:**
Es un fenómeno urbano que se produce cuando un barrio o zona de la ciudad, generalmente degradado, es renovado con un proyecto transformado. Las personas que vivían allí a menudo son expulsadas por la nueva dinámica económica y nadie ha planificado una política para incorporar estas personas a la nueva ciudad que emerge.
87. **Industrias culturales y creativas:**
Son las industrias vinculadas a la creatividad y a los diferentes sectores culturales donde el proceso creativo juega un papel fundamental: el diseño, la arquitectura, la música, el teatro, la pintura, el mundo audiovisual en todas sus dimensiones...
88. **Industria 4.0:**
Es la industria vinculada a la cuarta revolución industrial que se vincula al Internet de las cosas, el big data, la nube, la inteligencia artificial, la ciberseguridad, la robótica, las aplicaciones de última generación y la analítica de datos. Entre los sectores priorizados se encuentran la movilidad inteligente, los edificios inteligentes, la logística inteligente y los productos y redes inteligentes.
89. **Infraestructuras productivas:**
Son aquellas infraestructuras necesarias para el desarrollo de las actividades productivas en un sentido amplio. Hablamos de las infraestructuras de transporte y conectividad, pero también de las infraestructuras para la formación del talento o las infraestructuras de la salud para garantizar la calidad de vida del entorno productivo.
90. **Infraestructuras inteligentes:**
Son las infraestructuras que permiten el desarrollo de las actividades vinculadas al conocimiento como por ejemplo laboratorios o aceleradores de partículas.
91. **Infraestructuras motor económico:**
Son aquellas infraestructuras que permiten la dinamización del desarrollo económico de un territorio. Por ejemplo, un aeropuerto ayuda a internacio-

nalizar la economía local o a atraer turismo. También un puerto, un tren o incluso una carretera, que nos permiten conectar nuestros productos con los mercados o a nosotros con nuestros clientes.

92. Industria post industrial:

Es la industria de última generación que se centra en el conocimiento, por ejemplo, la inteligencia artificial o el mundo digital, dejando atrás el foco de las actividades productivas tradicionales.

93. Incubadora física:

Se trata de espacios polivalentes para desarrollar e impulsar nuevas empresas startups mediante servicios de apoyo en el ámbito de la formación, de la financiación, de espacios flexibles preparados para las nuevas empresas y para el intercambio entre emprendedores. Pueden ser públicas o privadas.

94. Incubadora virtual:

Si en el ámbito de las incubadoras físicas el acompañamiento es presencial en un espacio compartido, en las incubadoras virtuales el acompañamiento es virtual, utilizando herramientas tecnológicas para ofrecer el servicio. Este puede ser casi infinito, sin limitaciones de espacio y 24 horas/7 días a la semana porque se puede acceder a todo lo que esté en la nube.

95. Innovación abierta:

Es la innovación que utiliza procesos colaborativos abiertos de intercambio y participación de otras personas para desarrollar procesos de mejora de productos o servicios.

96. Innovación productiva y de servicios urbanos:

Es la innovación que pone el foco en la mejora de los servicios urbanos que mejoran las condiciones para el desarrollo de las actividades productivas.

97. Innovación social:

Es la innovación basada en los procesos de investigación e innovación que facilitan la mejora de las condiciones sociales en una sociedad determinada.

98. Inteligencia artificial:

Es el desarrollo de la gestión de datos, de manera inteligente, para aprovechar esa capacidad acelerada de conocer y trabajar los datos y relacionarlos entre ellos para mejorar el rendimiento, las soluciones a determinadas problemas o anticipar resultados futuros.

Este nuevo escenario que se está desarrollando cada vez más deprisa con la gestión de millones de datos de nuestro entorno, van a permitir mejorar la gestión de los servicios públicos y de nuestras ciudades.

99. Investigación productiva:

Es la investigación vinculada a los procesos productivos para mejorar los productos o servicios, se requiere un conjunto de soluciones que se han de estudiar y proponer a partir de hipótesis.

100. FabLabs:

Son ecosistemas que permiten la experimentación en el campo de la producción física o virtual, haciendo economías de escala para que las empresas no tengan que soportar unos gastos generales y de inversión en equipos insostenibles, sobre todo, en la fase inicial de los proyectos.

101. Formalización productiva:

Es el proceso que persigue la integración de la economía informal en el ámbito de la economía formalizada mediante los modelos de incentivos adecuados para hacerlo posible.

102. Gentrificación productiva:

Es el proceso que se puede producir en las transformaciones productivas urbanas, que pueden poner en riesgo las actividades preexistentes en dichos territorios y exigen un trabajo preventivo para acompañar su integración en la nueva realidad que emerge después del proceso de cambio que está produciendo medidas urbanísticas, sociales o de formación y a menudo con un plan de incentivos.

103. Gobernanza urbana:

Es el modelo de gobierno que se aplica en las ciudades y que debe ser capaz de mejorar los procesos de decisión que rebasen los mandatos políticos, para poder tomar las decisiones adecuadas que beneficien realmente al futuro de la ciudad y de los ciudadanos.

104. Living Labs:

Son ecosistemas abiertos de infraestructuras para la investigación donde los usuarios finales prueban productos y servicios, mientras se permite la co-creación para la innovación de soluciones.

105. Mistura:

Fue un proyecto para poner en valor la gastronomía peruana mediante el desarrollo de un gran festival gastronómico durante 15 días todos los años en Lima, en el que se presentaban las innovaciones culinarias de todos los rincones del país.

106. Misiones productivas urbanas:

Se trata de diseñar políticas que catalicen la inversión, la innovación y la colaboración entre una gran variedad de agentes económicos, públicos y/o privados, involucrando tanto a las empresas como a los ciudadanos.

107. Movilidad sostenible:

Es la movilidad que está basada, fundamentalmente, en el transporte público sostenible y que funciona con energías limpias.

108. Plan de empresa:

Es el desarrollo de un proyecto de empresa para visualizar su viabilidad donde se simulan todos los elementos de un vaso real. A menudo, buenas ideas no se convierten en empresas viables. El plan de empresa ayuda a entenderlo y poner el foco en lo que realmente vale la pena.

109. Planificación estratégica de ciudades:

Es la definición de una estrategia a largo plazo para las ciudades en la que participan normalmente todos los sectores públicos y privados involucrados en la vida de la ciudad. Normalmente, este ejercicio se hace con una proyección a largo plazo de 12 a 20 años.

110. Planificación de la ciudad productiva:

El urbanismo de las ciudades productivas ha de tener en cuenta en la planificación integral, las necesidades de la economía productiva y su desarrollo a largo plazo.

111. Plazas de mercado sostenibles:

Es un proyecto de impulso de las plazas de mercado tradicionales que se desarrolló en Antioquia para mejorar su capacidad competitiva, su sostenibilidad y viabilidad económica.

112. Políticas urbanas:

Son las políticas que se refieren a la gestión de las ciudades con una visión holística integral tratando de mejorar a través del urbanismo y las otras disciplinas, la vida de los ciudadanos.

113. **Reinvención productiva de ciudades:**
Se refiere a aquellas dinámicas que permiten repensar la actividad productiva para adaptarlas a las nuevas necesidades que requieren las actividades económicas en permanente proceso de cambio.
114. **Sebrae:**
Es una institución público-privada brasileña con 40 años de existencia, creada con recursos de los impuestos a las empresas, que tiene como misión impulsar las pequeñas empresas y el emprendimiento. Entre sus objetivos están las ciudades productivas como programa de acción.
115. **Sostenibilidad urbana:**
Se refiere a las políticas contra el cambio climático que se están empezando a desarrollar por las ciudades con el objetivo de que se conviertan en agentes fundamentales en la disminución de la huella de carbono.
116. **Talento urbano:**
El talento se convierte en un elemento diferencial en la ciudad productiva para competir con otras ciudades, transformándose a menudo, en el principal activo de la ciudad.
117. **Talento y calidad de vida:**
El talento no está anclado en un lugar para siempre. Se rige por un conjunto de condiciones entre las que se encuentra la mejor calidad de vida, los centros de investigación, la calidad y tamaño de las empresas y sus productos o servicios, la seguridad, el acceso a la vivienda y a la educación.
118. **Teatro virtual:**
Es una propuesta de expansión de un modelo de teatro basado en la difusión virtual a través de las redes como propusimos en Quibdó para Findeter, en el marco de nuestra propuesta de desarrollo de las industrias culturales y creativas.
119. **Tecnología urbana:**
Es la tecnología aplicada a las ciudades para mejorar los servicios públicos y la calidad de vida de los ciudadanos y de sus empresas.
120. **Trenes de alta velocidad o velocidad alta:**
Los trenes de alta velocidad son los trenes que hoy funcionan en algunos países como España, Francia, Japón o China, con vías segregadas de altas prestaciones que permiten viajar a más de 330-350 kilómetros por hora.

Los trenes de velocidad alta también requieren un alto nivel de tecnología, pero menos requerimientos en desniveles, vías y tecnología, para poder viajar a 180-190 Km/ hora.

Ambos trenes se diferencian, de manera muy notable, por el coste de cada kilómetro de tendido y sus equipos de soporte.

121. Turismo sostenible:

Es aquel turismo que tiene en cuenta la sostenibilidad del entorno donde desarrolla su actividad, buscando un equilibrio ambiental, social y económico que permita mantener un buen entendimiento entre todas las partes y también con los vecinos que se encuentran allí.

122. Ventanilla única productiva urbana:

La ventanilla única productiva es aquella propuesta de gestión de todas las licencias y necesidades de las empresas en las ciudades, para que se atiendan mediante un solo punto de entrada que se encargue de gestionar puertas adentro de todos los servicios municipales y devolverlas por el mismo canal a las empresas.

123. Victorias tempranas productivas:

Son aquellos hitos o resultados a corto plazo para el desarrollo de una estrategia productiva concreta.

124. Vivienda asequible oportunidad productiva:

Es la vivienda que tiene un precio que permite su acceso a las personas con menos recursos económicos y menor capacidad de endeudamiento, de acuerdo con los criterios del sistema financiero.

125. Universidad productiva y emprendedora:

Es la que pone el foco de su programa de conocimientos en el aprendizaje del emprendimiento de manera transversal, al mismo tiempo que se desarrollan los conocimientos troncales de cada una de las especialidades escogidas.

126. Urban labs:

Son laboratorios de ideas, que ayudan a los municipios a encontrar soluciones en un mundo complejo donde se requiere mucho talento, buscando soluciones a los retos de las ciudades actuales y frente al cambio climático.

127. Usos mixtos urbanos:

Son aquellos territorios urbanos que permiten encontrar usos mezclados entre vivienda y entorno productivo, de manera que pueden convivir las viviendas con los espacios productivos sin problema.

El hecho de que los nuevos espacios productivos no contaminen ni hagan ruido en la mayor parte de casos, facilita las opciones para que se pueda vivir y trabajar en los mismos entornos y hacer posible la ciudad de los 15 minutos de una manera completa.

Bibliografía

- AL GORE
“Una verdad incómoda. La crisis planetaria del calentamiento global y cómo afrontarla”.
Gedisa ed 62, Barcelona, 2006.
- ARNAL, JOSE CARLOS
SARASA. DANIEL
“Ciudad abierta, ciudad digital”.
Los libros de la Catarata, Madrid, 2020.
- BALAGUER, ORIOL.
“Catalunya més enllà dels núvols. Una proposta per a recuperar el creixement económic”.
RBA, Barcelona, 2011.
- BARCELÓ, MIQUEL
“La ciudad digital. Pacte industrial de la regió metropolitana de Barcelona”.
Beta editorial, Barcelona, 2001.
- BARCELÓ, MIQUEL
“Distritos innovadores. Cómo diseñar e implementar la transformación de la ciudad del siglo XXI”.
Pirámide, Madrid, 2023.
- BATTY, MICHAEL
“The computable city. Histories, Technologies, Stories, Predictions”.
Massachusetts Institute of technology’s Press, 2024, Massachusetts, London.
- BERNIER, XAVIER
“Atlas des mobilités et des transports”.
Autrement, Paris, 2023.

- BID,
“La ruta hacia Smart Cities. Migrando de una gestión tradicional a una ciudad inteligente”.
BID, Washington, 2016.

- BLANCHARD, OLIVIER; RODRIK, DANI
“Combatiendo la desigualdad. Un nuevo planteamiento del papel del Gobierno”.
Deusto, Barcelona, 2022.

- BORJA, JORDI; CASTELLS, MANUEL
“Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información”.
Ed Taurus-Santillana, Madrid, 1997.

- BORRERO OCHOA, ÓSCAR
“Economía urbana y plusvalía del suelo”.
Bhandar Editores, Bogotá, 2018.

- BOUTTÉ, FRANCK
“L’urbanisme, vecteur de transitions”.
Editions Parhenteses, Paris, 2022.

- BUSQUETS, JOAN
“Arquitectura moderna y ciudad. Una inmersión rápida”.
Tibidabo ediciones, Barcelona, 2022.

- CABALLERO, RAFAEL; MARTIN, ENRIQUE
“Las bases del big data y de la inteligencia artificial”.
Los libros de la Catarata, Madrid, 2022.

- CARDONA, PABLO; REY, CARLOS
“Management by missions”.
PALGRAVE MACMILLAN, New York, 2008.

- CAROLYNE ERLICK, JUNE
“Desastres naturales en América Latina. Desafíos en la era de cambio climático y cómo enfrentarlos”.
Penguin Random House, Bogotá, 2023.

- CHINCHILLA, IZASKUN.
“La ciudad de los cuidados”.
Los libros de la catarata, Madrid, 2021.

- CHRISTOPHERS, BRETT
“Our lives in their portfolios. Why asset managers own the world”.
Verso, London, 2023.
- COULOMB, RENÉ
“México: centralidades históricas y proyectos de ciudad”.
Olacchi, Ecuador, 2015.
- DE ELIZAGARATE, VICTORIA
“Ciudades sostenibles. Estrategias para gestionar los desafíos conservando el legado de las ciudades”.
Pirámide, Grupo Anaya, Madrid, 2021.
- DESMOND, MATTHEW
“Poverty, by America”.
Penguin Random House, New York, 2023.
- DIONI LÓPEZ, JORGE
“El malestar de las ciudades. Privatización, turismo, vivienda, especulación, tráfico...Por qué es cada vez más difícil vivir en las ciudades”.
Arpa, Barcelona, 2023.
- DUFLOT, ESTHER; BANERJEE, ABHIJIT V
“Repensar la pobreza. Un giro radical en la lucha contra la desigualdad global”.
Ed Penguin Random House Grupo editorial, Barcelona, 2021.
- ECECKHOUT, JAN
“La paradoja del beneficio. Cómo las empresas exitosas amenazan la economía”.
Taurus, Barcelona, 2022.
- FLORIDA, RICHARD
“Las ciudades creativas. Porque donde vives puede ser la decisión más importante de tu vida”. Paidós Empresa, Madrid, 2009.
- FLORIDA, RICHARD
“El gran reset. Nuevas formas de vivir y trabajar para impulsar la prosperidad”.
Paidós Empresa, Madrid, 2011.
- FLORIDA, RICHARD
"La clase creativa: y cómo está transformando el trabajo, el ocio, la comunidad y la vida cotidiana".

- FLORIDA, RICHARD
“The new urban crises”.
Oneworld publications, 2018, London.

- FERNÁNDEZ, FERNANDO; MAYNE, QUINTON; TERRAZA, HORACIO; DE GREGORIO, ANTONIO; REMES JAANA.
“Mundo de ciudades”.
Política Exterior, Madrid, 2018.

- FERNÁNDEZ GUELL, JOSÉ MIGUEL
“Complejidad e incertidumbre en la ciudad actual”.
Editorial Reverté, Barcelona, 2022.

- GAVIRIA, ANÍBAL
“Misión vida 90+. Un objetivo global por la vida y la equidad”.
Eafit, Medellín, 2023.

- GERBAUDO, PAOLO
“Controlar y proteger. El retorno del Estado”.
Verso, Barcelona, 2023.

- GLAESER, EDWARD
“El triunfo de las ciudades”.
Penguin Random House, Barcelona, 2011.

- GOLDIN, IAN
LEE-DEVLIN, TOM
“Age of the city. Why our Future will be Won or Lost Together”.
Bloomsbury Publishing Plc, London, 2023.

- GOYANES, LUIS
“Industria 4.0. La cuarta revolución industrial”.
Alfaomega, Bogotá, 2018.

- GRAS, RAMÓN; BURKE, JEREMY; ARETIAN URBAN ANALYTICS AND DESIGN
“City science. Performance follows form”.
Actar Publishers, New York, Barcelona, 2023.

- GIRONNET, ANTOINE; HERBERT, LUDOVIC
“L’empire urbaine de la finance. Pouvoirs et inégalités dans le capitalisme de gestión d’actifs”.
Éditions Amsterdam, París, 2023.

- ALL, TIM; BARRET, HEATHER
“Urban geography”.
Routledge, London, New York, 2018.
- HORAN THOMAS A
“Digital places. Building our city of bits”.
Urban Land Institute, Washington, 2000.
- HUETE, M.^a ANGELES; MERINERO, RAFAEL
“La agenda urbana. Un instrumento de política pública para las ciudades”.
Los libros de la catarata, Madrid, 2021.
- JACOBS, JANE
“Muerte y vida de las grandes ciudades”.
Capitán Swing Libros, Madrid, 2011.
- KASARDA, JOHN; LINDSAY, GREG
“Aerotrópolis. The way we’ll live next”.
FSG, New York, 2011.
- KLANTEN, ROBERT; STUHLER, ELLI
“The ideal city: exploring urban futures”.
Die Gestalten Verlag, Space 10, Amsterdam, 2021.
- LABRADOR, KAREN
“Cómo gobernar a Colombia”.
Colombia Líder, Bogotá, 2020.
- LAGANIER, RICHARD; VEYRET, YVETTE
“Atlas des risques et des crises”.
Autrement, Paris, 2023.
- LANDRY, CHARLES
“The creative city: a toolkit for urban innovators”.
- LEFEVRE, HENRI
“La revolución urbana”.
Alianza editorial, Madrid, 1972.
- LLORENTE, MARTA
“La ciudad: huellas en el espacio habitado”.
El acantilado, Barcelona, 2015.

- ESPON,
MISTA TEAM.
Reassembling the productive city handbook. Making ground.
Mista team, Brussels, 2022.

- MANZINI, EZIO
“Habitar en la proximidad. Ideas para la ciudad de los 15 minutos.”
Experimenta editorial, Madrid, 2023.

- MARINA, JOSÉ ANTONIO
“Historia universal de las soluciones. En busca del talento político.”
Ariel, Barcelona, 2024.

- MAZZUCATO, MARIANA.
“El estado emprendedor. Mitos del sector público frente al privado.”
RBA libros, Barcelona, 2019.

- MAZZUCATO, MARIANA
“No desaprovechemos esta crisis. Lecciones de la COVID 19”.
Galaxia Gutenberg, Barcelona, 2021.

- MAZZUCATO, MARIANA
“Misión economía. Una guía para cambiar el capitalismo.”
Taurus, Barcelona, 2021.

- MAZZUCATO, MARIANA
“Public purpose. Industrial policy’s comeback and government’s role In shared prosperity”.
Boston Review, Cambridge, 2021.

- MELAMED, ALEJANDRO
“El future del trabajo y el trabajo del futuro”.
Paidos Empresa, Colombia, 2017.

- MONDINO, MARCELA. CRISAFULLI, LUCIANO
“La economía circular y la resiliencia de las ciudades”.
Biblioteca Avina, Buenos Aires, 2021.

- MONTGOMERY, CHARLES
“Ciudad feliz. Transformar la vida a través del diseño urbano”.
Artes gráficas Cofás, Móstoles Madrid, 2023.

- MORENO, CARLOS
“La revolución de la proximidad. De la ciudad mundo a la ciudad de los 15 minutos”.
Alianza Editorial, Madrid, 2023.
- MORENO, CARLOS
“The 15- minute city. A solution to saving our time and our planet”.
John Wiley and Sons, New Jersey, 2024.
- MORETTI, ENRICO
“The new geography of jobs”.
- MORILLO, CHELO
“Marca Barcelona. Creación de una identidad”.
Profit. editorial, Barcelona, 2018.
- NARULA, HERNAN
“La sociedad virtual. El metaverso y las nuevas fronteras de la experiencia humana”.
Deusto, Barcelona, 2023.
- NATANSON, JOSÉ y otros
“El atlas de las desigualdades. Claves para entender un mundo injusto”.
Clave Intelectual. Courrier international, Madrid, 2021.
- NATIONAL GEOGRAPHIC, VARIOS AUTORES
“Ciudades. Ideas para un futuro mejor”.
National Geographic, NewYork, 2019.
- O, CONNOR, JUSTIN
“Culture is not an industry”.
Manchester University Press, 2024, Manchester.
- OLIVA CASAS, JOSÉ
“El futuro de las ciudades”.
Ed Círculo Rojo, Barcelona, 2018.
- OROZCO TASCÓN, CECILIA
“¿Qué hacer con Bogotá?”
El áncora editores, Bogotá, 2015.

- PEIRANO, MARTA
“Contra el futuro. Resistencia ciudadana frente al feudalismo climático”.
Penguin Random House, Barcelona, 2022.
- PÉREZ JARAMILLO, JORGE
“Medellín. Urbanismo y sociedad”.
Turner Noema, Madrid, 2019.
- PRIETO, EUGENIO; PATIÑO, CARLOS ALBERTO
“Construcción de metrópolis. Identificación de procesos de planeación para un área metropolitana eficiente”.
Planeta, Bogotá, 2017
- RIFKIN, JEREMY
“La era de la resiliencia. Re-imaginar la existencia, resilvestrar la tierra”.
Paidós, Barcelona, 2022.
- ROCA, RAQUEL
“Silver surfers. El futuro laboral es para los mayores de 40”.
Lid editorial empresarial, Madrid, 2019.
- RODRÍGUEZ VILLAESCUSA, EDUARD
“Barcelona: de la ciudad acabada al territorio metropolitano”.
RBA, Barcelona, 2022.
- ROJO, MARAVILLAS, ACEBILLO, PEDRO
“Aprender con las ciudades. Estrategias para ganar el futuro”.
Octaedro, Barcelona, 2021.
- ROSENAU, Hellen
“La ciudad ideal”.
Alianza editorial. Madrid, 1999.
- SÁNCHEZ UZÁBAL, ANTONIO
"Planificación urbana y participación ciudadana: hacia ciudades productivas, justas y sostenibles".
Biblioteca ciudades para un futuro más sostenible. 2004
- SAN SALVADOR DEL VALLE, ROBERTO
“Teoría del edredón. Personas que transforman el mundo, sus ciudades, territorios y comunidades”.
Los libros de la catarata, Madrid, 2023.

- SAN SALVADOR DEL VALLE, ROBERTO; VILLATORO, FERNANDO; DE MIRANDA LESCHKO, GEANA.
“Ciudades inteligentes. Ciudades sabias. Por una gobernanza democrática y colaborativa”.
Los libros de la catarata, Madrid, 2022.
- SCHWAB, KLAUS
“La cuarta revolución industrial”.
Penguin Random House, Barcelona, 2017.
- SIMONE NOVECK, BETH
“Cómo resolver problemas públicos. Una guía práctica para arreglar el gobierno y cambiar el mundo”.
Galaxia Gutenberg, Barcelona, 2022.
- SMIL, VACLAV
“Cómo funciona el mundo”.
Random House, Barcelona, 2023.
- SOLÀ-MORALES RUBIÓ, MANUEL DE
"Miradas sobre la ciudad" Selección y edición Oriol Clos.
Ed Acantilado, Barcelona, 2022
- SOUSA DE SANTOS, BOAVENTURA
“El futuro comienza ahora. De la pandemia a la utopía”.
Akal, Madrid, 2021.
- SUDJIC, DEYAN
“El lenguaje de las ciudades”.
Planeta, Barcelona, 2017.
- TAIBO, CARLOS
“El decrecimiento explicado con sencillez”.
Los libros de la catarata, Madrid, 2022.
- TANZI, VITO
“Fragile futures. The uncertain economics of disasters, pandemics, and climate Change”.
Cambridge University Press, Cambridge, 2022.

- TENORIO, MAURICIO
“El urbanista”.
Fondo de cultura económica, México DF, 2004.
- TORRIJOS, PEDRO
“Territorios improbables”.
Kailas Editorial, Madrid, 2021.
- UNHABITAT
“Planeamiento urbano para autoridades locales”.
Ediciones screen, Bogotá, 2014.
- VEGARA, ALFONSO; DE LAS RIVAS, JUAN LUIS
“La inteligencia del territorio. Supercities”.
Fundación Metropolis, Madrid, 2016.
- WILLIAMS, RICHARD J.
“Why cities look the way they do”.
Polity Press, Cambridge, 2019.
- WILSON, BEN
“Metrópolis. Una historia de la ciudad, el mayor invento de la humanidad”.
Penguin Random House, Barcelona, 2022.

Notas y Citas

- (1) LINSKY, Saul. Tratado para radicales. “Tratado para radicales pragmáticos.” Ed Traficantes de sueños, Madrid, 2012.
- (2) COLOMBIA LIDER, KONRAF ADENAUER, JARAMILLO LUJAN Estrategias de Comunicación. “Experiencias de Gobierno en tiempos de incertidumbre.” Bogotá, 2022, Editado por Colombia Líder.
- (3) TANZI, Vito. “Fragile futures. The uncertain economics of disasters, pandemics, and climate Change.” Cambridge University Press, Cambridge, 2022. Pag 79
- (4) Cuando fueron elegidos los alcaldes y gobernadores en octubre de 2019, no sabían que llegaría una pandemia del COVID que iba a obligarles a cambiar sus promesas electorales.
- (5) EFE, “El “circulo vicioso”: El trabajo informal en media Latinoamérica y su bajo crecimiento.” EFE, Madrid, 11 de octubre de 2023.
- (6) La OIT y la CEPAL consideran a Colombia como el país que está disminuyendo más la informalidad, aunque las cifras de 2023 son del 56% de economía informal en el país. La delegada regional de la OIT considera que “los trabajadores informales tienen entre tres y cuatro veces más probabilidades de ser pobre que los Trabajadores formales.” Op. cit. 4.
- (7) Las competencias sobre el empleo se encuentran en Colombia en manos del Gobierno Nacional a través del Ministerio del Trabajo y, por ello, es fácil decir que los gobiernos locales no pueden hacer nada.

- (8) La Unión Europea a través de la asamblea de poderes locales del Consejo de Europa ya definió hace muchos años el principio de subsidiariedad por el cual todas aquellas cuestiones que se pudieran resolver en el gobierno más cercano a los ciudadanos no era necesario mantenerlas en el nivel de gobierno superior. Eso permitiría ser más eficientes y responder mejor a las necesidades de los ciudadanos.
- (9) Según el Banco Mundial, (Data Bank), la población urbana de Colombia en 2018 era del 79%.
- (10) Plataforma urbana y de ciudades de América latina y el Caribe. Foro virtual de ciudades. Misión sistema de ciudades Colombia. 2024.CEPAL Naciones Unidas.
- (11) El 29 de octubre de 2023 se celebraron las elecciones locales en Colombia para un periodo de 4 años que empezaron a regir el 1 de enero de 2024 y termina el 31 de diciembre de 2027.
- (12) Esta frase se atribuyó falsamente a la excanciller Angela Merkel y pertenece en realidad a un tweet del “Antituiter” (@andrefegiraldo) en 2019. En cualquier caso, recordando a la excanciller alemana, podría perfectamente haber dicho algo parecido después de su larga experiencia de Gobierno.
- (13) QUEREJETA, IMANOL. La política se define como el arte de lo posible. Revista del CPM numero 12. De hecho, Imanol Querejeta cita unos cuantos líderes que la pronunciaron en sus escritos. El primero Aristóteles, pero también Maquiavelo, Winston Churchill o Bismarck.
- (14) HUETE, María Ángeles. “La agenda urbana”. Pág. 13. Recogido en la bibliografía.
- (15) ONU. Documento del 13 de noviembre de 2017. Entrevista sobre el desarrollo sostenible de Joan Clos.
- (16) UNHABITAT. Previsión de vida en las ciudades. Informe mundial de las ciudades. Informe de las ciudades de 2022.
- (17) LÓPEZ DIONI, JORGE. “El malestar de las ciudades”. Op. Cit. Bibliografía.
- (18) AYUNTAMIENTO DE BARCELONA. “Informe de salud pública del Ayuntamiento de Barcelona.” 2022.

- (19) HINCAPIE, FABIO ANDRÉS. LONDOÑO, JUAN CARLOS. “Impacto de la desigualdad de ingresos en la esperanza de vida y la salud en Colombia.” *Revista Científica General José Ma Córdova*, Bogotá, vol. 21, número 2, abril-mayo 2023. Pág 429-451.
- (20) GAVIRÍA, ANIBAL. “Misión vida 90+”. Ebook. Eafit, Medellín, 2023.
- (21) NACIONES UNIDAS. “Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030.” Asamblea de Naciones Unidas el 25 de septiembre de 2015.
- (22) GAVIRÍA, ANIBAL. “Misión vida 90+”. Ebook. Eafit, Medellín, 2023. Op cit.17
- (23) GAVIRÍA, ANIBAL. “Misión vida 90+”. Ebook. Eafit, Medellín, 2023. Op cit.17 Pág 20
- (24) INE, Instituto nacional de Estadística de España. Web oficial sobre la esperanza de vida en España.
- (25) El Atlas de las desigualdades. Claves para entender un mundo injusto. Clave Internacional. Courrier International. 2021, España. Pág 65.
- (26) INE. Op cit. 21.
- (27) DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. “Orientaciones para la formulación y uso de programas de Gobierno 2024-2027.” Bogotá, 2024. Web oficial.
- (28) Hay buenos ejemplos de seguimiento de los planes de desarrollo y su balance con indicadores para cada uno de los años. Ver Gobernación de Antioquia 2020-2023.
- (29) FERNANDEZ GUELL, JOSÉ MIGUEL. “Complejidad e incertidumbre en la ciudad actual.” Editorial Reverté, Barcelona, 2022. Ver bibliografía.
- (30) Es un resumen de varios autores y cosecha propia que han escrito calificativos y adjetivos para las ciudades.
- (31) GLAESER, EDUARD. “El triunfo de las ciudades.” Ver bibliografía. Pág 344.

- (32) LÓPEZ DIONI, JORGE. “El malestar de las ciudades”. Op. Cit. Bibliografía.
- (33) BANCO MUNDIAL. Informe 2022 sobre la panorámica de la pobreza. Washington. 2022.
- (34) BANCO MUNDIAL. Informe 2022 sobre la panorámica de la pobreza. Washington. 2022. Pág 98
- (35) BANCO MUNDIAL. Informe 2022 sobre la panorámica de la pobreza. Washington. 2022. Pág 97
- (36) NACIONES UNIDAS, UNDESA, “Perspectivas de la urbanización mundial”, Departamento de asuntos económicos y sociales.
- (37) Michael Batty. “The computable city. Histories, technologies, Stories, Predictions.” Pág.371.
- (38) BANCO MUNDIAL. Informe 2022 sobre la panorámica de la pobreza. Washington. 2022.Pág. 34.
- (39) CEPAL, Informe sobre las consecuencias de la pandemia. 2020. Op cit.
- (40) CEPAL, Informe sobre las consecuencias de la pandemia. 2020. Op cit.
- (41) AYUNTAMIENTO DE BARCELONA, “Barcelona Green Deal. Una nueva agenda económica para la Barcelona del 2030”. Barcelona, 2021. Pág 38-39. Ver bibliografía
- (42) Principales medidas tomadas por el Gobierno de Colombia frente a la emergencia provocada por la COVID 19. Parlamento Andino. Octubre de 2022.
- (43) CEPAL, Informe sobre las consecuencias de la pandemia. 2020. Op cit.
- (44) ARIZA, JOHN. “Pandemia y pobreza en Colombia”. Bogotá, 2023.
- (45) BARRÍA, CECILIA. BBC NEWS, 21 de nov 2022. “Despidos masivos en Silicon Valley.”
- (46) JACOBS, JANE. “Muerte y vida de las ciudades”. Ver bibliografía. Pág 32

- (47) FLORIDA, RICHARD. “Reset”. Ver bibliografía. Pág 109. Op cit
- (48) FLORIDA, RICHARD. “Reset”. Ver bibliografía. Pág 134- Op. Cit:
- (49) KASARDA, JOHN; LINDSAY, GREG. “Aerotrópolis. The way we’ll live next.” FSG, New York, 2011
- (50) FLORIDA, RICHARD. “Reset”. Ver bibliografía. Pág 132- Op. Cit:
- (51) BARCELÓ, MIQUEL. ” Distritos innovadores.” Ver bibliografía. Pág 69
- (52) FAO, Informe oficial de la Organización de Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura 2020”.
- (53) CEPAL. INFORME 2019.
- (54) FAO, Informe oficial de la Organización de Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura 2020”. Op. Cit.
- (55) BID, informe 2021 sobre el acceso a Internet en la pandemia.
- (56) FAO, Informe oficial de la Organización de Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura 2020”. Op cit.
- (57) FAO, Informe oficial de la Organización de Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura 2020”. Op cit. Pág 34
- (58) FAO, El estado mundial de la agricultura y la alimentación. 2017.
- (59) GUTIERREZ, LAURA. EUROEFE. “España apuesta por desestacionar el turismo para lograr un empleo de mayor calidad.” 20 febrero 2024.
- (60) INFOBAE. “Adiós al turismo masivo: 11 destinos que desalientan la llegada de visitantes.”29 abril 2023. (Time Out dixit). (Ámsterdam, Lanzarote, Bali, Venecia, Barcelona, Bután, Santorini, Costa de Amalfi, Machu Pichu, Tailandia, Cornwall...).
- (61) CABELL, MAEVE. EURONEWS. “Todos los países en los que tendrás que pagar para entrar en 2023.”6-06-2023.

- (62) FLORIDA, RICHARD. “Las ciudades creativas. Porque donde vives puede ser la decisión más importante de tu vida. Ed Paidós, Barcelona, 2009. También Charles Laundry que acuñó el propio concepto de ciudades creativas.
- (63) FLORIDA, RICHARD. “Las ciudades creativas. Porque donde vives puede ser la decisión más importante de tu vida. Ed Paidós, Barcelona, 2009.op cit
- (64) COOP 28. DUBAI. Diciembre de 2023.
- (65) NACIONES UNIDAS. “Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030.” Asamblea de Naciones Unidas el 25 de septiembre de 2015.
- (66) Es una historia real de una persona cercana que vendió su casa en el área metropolitana de Barcelona a una familia china de poder adquisitivo que querían tener un pie en Europa para tener mejor calidad de vida.
- (67) ALIANZA PARA LA TRANSICIÓN ENERGETICA INCLUSIVA. “Las ciudades sostenibles como oportunidades de empleo para colectivos vulnerables.”29 de marzo de 2021.
- (68) PRIETO, EUGENIO; PATIÑO, CARLOS ALBERTO
“Construcción de metrópolis. Identificación de procesos de planeación para un área metropolitana eficiente”. Planeta, Bogotá, 2017. Pág 24
- (69) PRIETO, EUGENIO; PATIÑO, CARLOS ALBERTO
“Construcción de metrópolis. Identificación de procesos de planeación para un área metropolitana eficiente”. Planeta, Bogotá, 2017. Pág 64.
- (70) SAN SALVADOR DEL VALLE, ROBERTO; VILLATORO, FERNANDO; DE MIRANDA LESCHKO, GEANA. “Ciudades inteligentes. Ciudades sabias. Por una gobernanza democrática y colaborativa. “Los libros de la catarata, Madrid, 2022. Pág 73.
- (71) BID. “Estudio sobre ciudades inteligentes.”
- (72) GOYANES, LUIS. “Industria 4.0. La cuarta revolución industrial.” Alfaomega, Bogotá, 2018. Pág211.

- (73) GOYANES, LUIS. “Industria 4.0. La cuarta revolución industrial.” Op cit. pág. 215
- (74) GOYANES, LUIS. “Industria 4.0. La cuarta revolución industrial.” Op cit. pág. 219
- (75) GOYANES, LUIS. “Industria 4.0. La cuarta revolución industrial.” Op cit. pág. 70
- (76) GOYANES, LUIS. “Industria 4.0. La cuarta revolución industrial.” Op cit. pág. 439
- (77) BARCELÓ, MIQUEL. “Distritos innovadores. Como diseñar e implementar la transformación de la ciudad del siglo XXI.” Pág112
- (78) MORILLO, CHELO. “Marca Barcelona. Creación de una identidad.” Pág 51.
- (79) www.oracle.com. Que es IOT. Internet de las cosas. Describe la red de objetos físicos que llevan incorporados sensores, software y otras tecnologías con el fin de conectarse e intercambiar datos con otros dispositivos a través de Internet.
- (80) AYUNTAMIENTO DE BARCELONA, “Barcelona Green Deal. Una nueva agenda económica para la Barcelona del 2030”. Barcelona, 2021. Pág 16.
- (81) MORENO, CARLOS. “La revolución de la proximidad. De la ciudad mundo a la ciudad de los 15 minutos.” Alianza Editorial, Madrid, 2023.
- (82) CEPAL.” La educación virtual en tiempos del COVID.”. Agosto de 2020.
- (83) Experiencia de Barcelona Activa con el programa Cibernarium en relación con la Ciudad de las ciencias y la técnica de Paris.
- (84) <https://www.muyinteresante.com>. “la inteligencia artificial y su presencia en las ciudades inteligentes. 26 de nov de 2023.
- (85) <https://noticiasdeciencia y tecnologia.com>. “Control del tráfico urbano mediante inteligencia artificial.”13 de febrero de 2024.

- (86) Waze es una aplicación de navegación GPS basada en contribuciones de la comunidad que ayuda a millones de usuarios a llegar a su destino con sistema de alertas. Se inventó en el 2009 para avisar de los baches en el camino y evolucionó hasta ahora.
Google Maps. Otra aplicación presente en 220 países que tiene cartografiado el territorio y ayuda a orientar nuestra conducción para llegar al destino deseado.
- (87) SIMONE NOVECK, BETH. “Como resolver problemas públicos. Una guía práctica para arreglar el gobierno y cambiar el mundo.”
- (88) SIMONE NOVECK, BETH. “Como resolver problemas públicos. Una guía práctica para arreglar el gobierno y cambiar el mundo.”
- (89) <https://www.unir.net>. ¿En qué consiste la innovación abierta y cuáles son sus beneficios?”
Es una fórmula que recurren las empresas y los gobiernos para encontrar la solución d ellos problemas, compartiendo el proceso de innovación y los resultados con agentes externos o con los ciudadanos.
- (90) <https://es.statista.com>. STEPHANIE CHEVALIER NARANJO. A cuánto asciende la población informal en América latina. 28 de junio de 2023.
- (91) SIMONE NOVECK, BETH. “Como resolver problemas públicos. Una guía práctica para arreglar el gobierno y cambiar el mundo.”
- (92) CABALLERO, RAFAEL; MARTIN, ENRIQUE. “Las bases del big data y de la inteligencia artificial. “Los libros de la Catarata, Madrid, 2022. Pág 29.
- (93) SIMONE NOVECK, BETH. “Como resolver problemas públicos. Una guía práctica para arreglar el gobierno y cambiar el mundo.” Pág 212.
- (94) SIMONE NOVECK, BETH. “Como resolver problemas públicos. Una guía práctica para arreglar el gobierno y cambiar el mundo.” Pág 209
- (95) GOLDIN, IAN. LEE-DEVLIN, TOM. “Age of the city. Why our Future will be Won or Lost Together”. Bloomsbury Publishing Plc, London, 2023. Pág 81

- (96) GOLDIN, IAN. LEE-DEVLIN, TOM. “Age of the city. Why our Future will be Won or Lost Together”. Bloomsbury Publishing Plc, London, 2023. Pág 81.
- (97) Eldiario.es. “El teletrabajo más habitual remonta por primera vez tras el descenso postpandemia. 13 de agosto de 2023.
- (98) GOLDIN, IAN. LEE-DEVLIN, TOM. “Age of the city. Why our Future will be Won or Lost Together”. Bloomsbury Publishing Plc, London, 2023. Pág 88.
- (99) Brainsre.news. “Casi dos millones de m2 oficinas vacíos en Madrid y Barcelona. “Adriana Rocha. 2022.
- (100) FLORIDA, RICHARD. “Las ciudades creativas. Porque donde vives puede ser la decisión más importante de tu vida.” Paidós Empresa, Madrid, 2009.
- (101) PEIRANO, MARTA. “Contra el futuro. Resistencia ciudadana frente al feudalismo climático.” Penguin Random House, Barcelona, 2022. Pág 54
- (102) PEIRANO, MARTA. “Contra el futuro. Resistencia ciudadana frente al feudalismo climático.” Penguin Random House, Barcelona, 2022. Pág 50
- (103) Viquipedia- “The line”. Es una ciudad inteligente proyectada por el gobierno de Arabia Saudita, en construcción.
- (104) ROSENAU, Hellen. “La ciudad ideal” Alianza editorial. Madrid, 1999.
- (105) ROSENAU, Hellen. “La ciudad ideal” Alianza editorial. Madrid, 1999.
- (106) SPACE 10. GESTALTEN.” La ciudad ideal”. Laboratorio de investigación de IKEA. Copenhague. 5 principios básicos para la ciudad ideal después de estudiar 52 ciudades del mundo.
- (107) CAF. “Ciudades inclusivas, productivas y resilientes: el reto para ganar la batalla contra la desigualdad en América Latina.”. Lima, 2 de noviembre de 2017.

- (108) La fundación Saldarriaga, Concha. Facebook sobre sus objetivos, valores y principios.
- (109) BARCELONA ACTIVA. La agencia de desarrollo económico de Barcelona ha hecho 40 años de políticas activas inclusivas para hacer llegar al mercado laboral las personas más vulnerables.
- (110) BARCELÓ, MIQUEL. “Distritos innovadores. Como diseñar e implementar la transformación de la ciudad del siglo XXI.” Pág 77-78
- (111) MORETTI, ENRICO. “The new geography of jobs.”. Harvard .2013
- (112) Aportación propia y de la inteligencia artificial en chat gtp.
- (113) BARCELÓ, MIQUEL. “Distritos innovadores. Como diseñar e implementar la transformación de la ciudad del siglo XXI.” Pág 62
- (114) WILLIAMS, COREY.” Detroit mejora 10 años después de su quiebra, pero los trabajadores y jubilados se dicen perjudicados.” Ángeles Times. 17 de julio de 2023.
- (115) Agenda Antioquia 2040. <https://www.antioquiadatos.gov.co> en la que se visitaron los 129 municipios de la región con el equipo de Medellín Resiliente para la gobernación.
- (116) Waze utiliza nuestra interacción para saber cómo va el tráfico mientras circulamos y poder gestionar de manera inteligente las rutas óptimas para desplazarse entre dos puntos.
- (117) Barcelona lleva 40 años haciendo planes estratégicos cada 4 años, desde 2012 en el ámbito metropolitano.
- (118) “Programa Antioquia Agenda 2040”. Gobernación de Antioquia. Mandato 2020-2023.
- (119) STENSORO, MIREN. “Ciudades inteligentes, ciudades sabias,”. Pág 50
- (120) BARCELÓ, MIQUEL. “Distritos innovadores. Como diseñar e implementar la transformación de la ciudad del siglo XXI.” Pág 191-193
- (121) STENSORO, MIREN. “Ciudades inteligentes, ciudades sabias,”. Pág 56

- (122) FERNANDO CORTÉS es vicepresidente de Responsabilidad Social Empresarial del Grupo Bolívar y presidente de la junta directiva de CECODES (Consejo empresarial colombiano para el Desarrollo Sostenible, presidente ejecutivo de la Fundación Bolívar y presidente del Consejo Directivo de Colombia Líder.
- (123) BALAGUER, ORIOL. “Catalunya més enllà dels núvols. Una proposta per a recuperar el creixement econòmic.” RBA, Barcelona, 2011. Pàg 43.
- (124) ONUHABITAT. “Planeamiento urbano para autoridades locales.” Pàg 21.
- (125) BARCELÓ, MIQUEL. “Distritos innovadores. Como diseñar e implementar la transformación de la ciudad del siglo XXI.” Pàg 108
- (126) Barcelona Activa creó en el 2001 la primera incubadora virtual del mundo, Barcelona netactiva.
- (127) www.nextidea4u.com “Aceleradoras de start ups. Las 5 aceleradoras de startups. com mayor éxito.”
- (128) En el mercado existen una serie de empresas de espacios de coworking como por ejemplo we work, Knotel, Tribus, Servcorp, espaciomental, Wojo, Alquiler 24, Jardín de talentos, Impact Hub, Regus...
- (129) El consorcio de la zona Franca de Barcelona creó un espacio DFactory, que es uno de los primeros del mundo en impresión 3 D como especialización.
- (130) Hoy en día se estima que existen 1168 fablabs en el mundo (Wikipedia)The fadlab network.2023.
- (131) STAHLBROST, Anna. “A set of key-principles to Assess the impact of living labs.” International Journal of Product Development, 2012. 17(1-2) 60-75.
- (132) Existe una red europea de livinglabs creada en 2006.
- (133) BID. Laboratorios de apoyo. Blog de la división de vivienda y desarrollo urbano. (Hub del BID)
- (134) [https:// impactotic.co](https://impactotic.co). Los centros tecnológicos más importantes del mundo más allá de Silicon Valley. Sebastián Romero torres. 29 nov 2023. (Silicon

Valley, Tel Aviv, Bangalore, Singapur, Shenzhen, Sao Paulo, Nueva York, Dublín.

- (135) WB. Informe. “Ciudades competitivas: una solución local para una falta mundial de crecimiento y puestos de trabajo.” 10 diciembre de 2015.
- (136) RICHARD. “Las ciudades creativas. Porque donde vives puede ser la decisión más importante de tu vida.” Paidós Empresa, Madrid, 2009.
- (137) Ejemplos de ciudades con desarrollo del ecosistema de innovación y emprendimiento. Casos de London Start up, Lisboa Startup, Barcelona Activa, Paris StationF...
- (138) Barcelona Empren, jugó un papel destacado para el acompañamiento de seed capital en la década de los 2000 en Barcelona.
- (139) Ley de fomento del ecosistema de empresas emergentes de 22 de diciembre de 2022 en España, trata de simplificar y facilitar los procesos.
- (140) El 22@ de Barcelona es un caso paradigmático de interacción urbana para la transformación de la ciudad y la reinención de los espacios productivos urbanos.
- (141) La perspectiva de las personas es imprescindible para entender cómo se producen las implantaciones de empresas.
- (142) Acuerdos a largo plazo es la garantía de que se pueden desarrollar proyectos que valgan la pena.
- (143) ARNAL, José Carlos. Ciudad Digital. Ver bibliografía. Pág. 63
- (144) El libro de Miquel Barceló, “Distritos de innovación” es una buena síntesis sobre los distritos de innovación. Ver bibliografía.
- (145) El caso del 22@ como veremos en las buenas prácticas donde se articulan voluntades para reinventar un viejo distrito productivo.
- (146) Es el caso del Synchrotron del Vallés- Barcelona, que es un acelerador de partículas y a su alrededor se encuentran 500 hectáreas para el desarrollo de empresas tecnológicas.

- (147) Distrito de ciencia y tecnología de Bogotá en proceso de diseño e implementación con el foco puesto en la ciencia y la tecnología.
- (148) 22@ aparece como caso práctico en la segunda parte de este libro.
- (149) MORENO, CARLOS “La revolución de la proximidad. De la ciudad mundo a la ciudad de los 15 minutos.”. Alianza Editorial, Madrid, 2023. Su propuesta mezcla usos del suelo, de actividades y promoción económica local.
- (150) Es la síntesis de haber visitado y trabajado muchos distritos de innovación.
- (151) Existe un debate importante sobre los modelos de regeneración de centros históricos, de los problemas que comparten y que se debería tener en cuenta para su desarrollo. La relación de amor y odio con el turismo se encuentra en la base de este modelo.
- (152) Por ejemplo, en Paris, existe una norma local de preservación y protección de las antiguas librerías de la ciudad.
- (153) ELIZAGARATE, VICTORIA. “Ciudades sostenibles”. Bibliografía. pag 107
- (154) Necesidad de gestionar el terreno para hacerlo sostenible en relación con el entorno.
- (155) Riesgo de gentrificación por el turismo. El debate de las viviendas turísticas en muchas ciudades que exigen una respuesta coherente.
- (156) Problema para dar alojamiento a las personas que vienen a trabajar a las zonas turísticas. Caso de Baleares por ejemplo con la dificultad para los maestros, los médicos, trabajadores de la hostelería...
- (157) ELIZAGARATE, VICTORIA. “Ciudades sostenibles”. Bibliografía. pág. 88
- (158) DANS, ENRIQUE. “Viviendo el futuro.”. Bibliografía. Pág. 275
- (159) Business Insider. Andrea Núñez Torrón. 28b de febrero de 2022. “Este gráfico aterrador muestra las primeras 36 ciudades del mundo que se hundirán bajo el agua.”

- (160) Estos últimos meses, el estado de Río Grande del Sur, capital Porto Alegre, se ha visto afectado por una gran inundación que han producido las lluvias nunca vistas en la región con la pérdida de vidas humanas, pérdida de viviendas, infraestructuras, y con la dificultad por muchos meses de poder recuperar la región.
- (161) www.elmundo.es. FRESNEDA, CARLOS. “Hay una resistencia psicológica al cambio climático en la gente. “ que recuerda la componente emocional para que la gente se movilice de Kahneman.
- (162) PEIRANO, MARTA. “Contra el futuro. Resistencia ciudadana frente al feudalismo climático.” Penguin Random House, Barcelona, 2022. Pág. 68
- (163) Existe un falso debate entre ciudades productivas y ciudades sostenibles. Se trata de que sean compatibles.
- (164) ROBLEDO SILVA, ALEJANDRA. “Constructora Bolívar. Sostenibilidad que construye”. Colaboración con Colombia Líder. 2024.
- (165) Centrales de clima en el 22@ de Barcelona, como una herramienta para mejorar la sostenibilidad y dar mejor energía sostenible para las nuevas empresas.
- (166) CHAT GTP, Inteligencia artificial y reflexión propia.
- (167) COLOMBIA LIDER, ¿Cómo gobernar a Colombia? Cien preguntas para hacerlo bien. Volumen 2, 2023, Bogotá. Colombia líder.
- (168) GOLDIN, IAN. LEE-DEVLIN, TOM. “Age of the city. Why our Future will be Won or Lost Together”. Bloomsbury Publishing Plc, London, 2023. Pág 169
- (169) MORENO, CARLOS. “La revolución de la proximidad. De la ciudad mundo a la ciudad de los 15 minutos. “Alianza Editorial, Madrid, 2023. Pág 126-127.
- (170) MORENO, CARLOS. ”The 15-minute city.” Pag 60.
- (171) MANZINI, EZIO. “Habitar en la proximidad. Ideas para la ciudad de los 15 minutos.” Experimenta editorial, Madrid, 2023. Pág. 43

- (172) MORENO, CARLOS. “La revolución de la proximidad. De la ciudad mundo a la ciudad de los 15 minutos.” Alianza Editorial, Madrid, 2023. Pág. 175
- (173) MANZINI, EZIO. “Habitar en la proximidad. Ideas para la ciudad de los 15 minutos.” Experimenta editorial, Madrid, 2023. Pág. 111
- (174) MORENO, CARLOS. “La revolución de la proximidad. De la ciudad mundo a la ciudad de los 15 minutos.” Alianza Editorial, Madrid, 2023.
- (175) Cadenas de producción locales, producción de quilómetro 0...Agricultura de proximidad.
- (176) El museo del chocolate de Barcelona se encuentra en la calle Comercio, en la sede de un antiguo convento de la edad media que después fue academia de matemáticas de la ciudad.
- (177) MANZINI, EZIO. “Habitar en la proximidad. Ideas para la ciudad de los 15 minutos.” Experimenta editorial, Madrid, 2023. Pág. 162
- (178) MANZINI, EZIO. “Habitar en la proximidad. Ideas para la ciudad de los 15 minutos.” Experimenta editorial, Madrid, 2023. Pág. 165
- (179) 42 ciudades (Ámsterdam, Lisboa, Barcelona, Nueva York, París, Montreal, Sao Paulo, Seúl, Milán o Viena) se han aliado para hacer frente a las plataformas como Uber y Airbnb. Han suscrito declaraciones de principios y compromisos para trabajar juntas frente a las plataformas digitales.
- (180) RIFKIN, JEREMY. “La era de la resiliencia. Re-imaginar la existencia, resilverstrar la tierra.” Paidós, Barcelona, 2022.
- (181) ELIZAGARATE, VICTORIA. “Ciudades sostenibles”. Bibliografía. pág. 21
- (182) State Government Rio Grande do Sul. “The worst climate catastrophe of Rio Grande do Sul. April-May 2024”. Documento gubernamental.
- (183) Datos oficiales del Estado de Rio Grande del Sur. 2.115.703 afectados, 80826 sin casa, 538.241 desplazados....

- (184) Creada en 2013 por el ayuntamiento de Medellín, la oficina forma parte de las 100 ciudades resilientes impulsadas por la fundación Rockefeller. Su actividad se focaliza en establecer las condiciones para mejorar la resiliencia de la ciudad de Medellín, en alianza con otras ciudades.
- (185) ELIZAGARATE, VICTORIA. “Ciudades sostenibles”. Bibliografía. pág. 24
- (186) CEPAL.” La educación virtual en tiempos del COVID.”. Agosto de 2020.
- (187) ELIZAGARATE, VICTORIA. “Ciudades sostenibles”. Bibliografía. pág. 33
- (188) Medellín Resiliente. Una estrategia para el futuro. 100 Resilient cities.
- (189) Entre 1995 y 2023 fui director general de Barcelona Activa, agencia de desarrollo local de Barcelona. Durante aquel periodo recibí múltiples multinacionales que estudiaban la posibilidad de situar alguna de sus actividades en Barcelona.
- (190) MORENO, CARLOS. “La revolución de la proximidad. De la ciudad mundo a la ciudad de los 15 minutos. “Alianza Editorial, Madrid, 2023.
- (191) ELIZAGARATE, VICTORIA. “Ciudades sostenibles”. Bibliografía. pág. 48
- (192) VEGARA, ALONSO; DE LAS RIVAS, JUAN LUIS. “La inteligencia del territorio. Supercities.” Fundación Metrópoli, Madrid, 2016. Pág 187.
- (193) He visitado la mayor todas de estas ciudades y podríamos comentar ampliamente que tienen en común.
- (194) Ver en el capítulo 3, la propuesta de tren Medellín- Bogotá.
- (195) Diferentes fuentes de inteligencia artificial, más la experiencia de trabajar en ciudades por 25 años.
- (196) MAZZUCATO, MARIANA. “El estado emprendedor. Mitos del sector público frente al privado.” RBA libros, Barcelona, 2019. Pág 159

- (197) MAZZUCATO, MARIANA. “El estado emprendedor. Mitos del sector público frente al privado.” RBA libros, Barcelona, 2019.
- (198) MAZZUCATO, MARIANA. “El estado emprendedor. Mitos del sector público frente al privado.” RBA libros, Barcelona, 2019. Pág. 313
- (199) FRIEDMAN, THOMAS L. “La tierra es plana.” Planeta, Madrid, 2006.
- (200) Experiencia sobre el terreno que me han permitido ver de cerca el trabajo en diferentes proyectos como el TEC de Monterrey en la incubadora virtual; Medellín con ruta N; Bogotá con el anillo de innovación y, recientemente, con el distrito de ciencia e innovación; Lima con el distrito creativo en el Rímac; o en río de Janeiro y la recuperación del centro histórico.
- (201) Ver start up Lisbon, London. También Barcelona Activa.
- (202) BID, Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. Enero 2006.
- (203) Planes de empresa de Barcelona Activa. Acompañando más de 1500 planes de empresa al año entre 1995 y 2003. Las incubadoras permitían hacer el seguimiento a más largo plazo
- (204) PEREZ JARAMILLO, JORGE. “Medellín, urbanismo y sociedad.” Pág. 208.
- (205) Conversación con el alcalde de Río de Janeiro, Eduardo Paes, un año antes de los JJOO.
- (206) Eduardo Paes ha vuelto a ser elegido alcalde de Río de Janeiro para el periodo 2020-2024.
- (207) Barcelona, viene realizando planes estratégicos desde 1988 y de manera ininterrumpida cada 4 años, primero de la ciudad administrativa y desde el 2003 de la ciudad Metropolitana.
- (208) UNHABITAT. “Planeamiento urbano para autoridades locales.” Bibliografía. Pág. 14

- (209) JACOBS, JANE “Muerte y vida de las grandes ciudades” Capitán Swing Libros, Madrid, 2011. Pág. 182
- (210) JACOBS, JANE “Muerte y vida de las grandes ciudades” Capitán Swing Libros, Madrid, 2011. Pág. 289-90
- (211) JACOBS, JANE “Muerte y vida de las grandes ciudades” Capitán Swing Libros, Madrid, 2011. Pág. 292
- (212) En los años 90, Barcelona estableció el programa de las áreas de nueva centralidad que perseguía descentralizar la actividad productiva para el conjunto de la ciudad.
- (213) JACOBS, JANE “Muerte y vida de las grandes ciudades” Capitán Swing Libros, Madrid, 2011. Pág. 446
- (214) FLORIDA, RICHARD. “Las ciudades creativas. Porque donde vives puede ser la decisión más importante de tu vida.” Paidós Empresa, Madrid, 2009.
- (215) FRIEDMAN, THOMAS L. “La tierra es plana.” Planeta, Madrid, 2006.
- (216) En el caso del 22@, como distrito tecnológico que mediante un planeamiento urbanístico y un plan de incentivos asociado, impulsa 4 Millones de m².
- (217) Colombia tienen buenos ejemplos de recuperación de ríos contaminados en aspectos ciudadanos como es el caso del río Medellín y su proyecto de parques del Río. También la antigua fábrica de tabacos de Sevilla en España, transformada en un parque público, centro de equipamientos, hotel y oficinas, uniendo ambas orillas del río mediante una pasarela peatonal sostenible.
- (218) La planificación estratégica y la planificación urbanística han de ir de la mano si se quiere impulsar un proceso de transformación integral.
- (219) La nueva carta de Leipzig y la Agenda territorial 2030. El poder transformador de las ciudades. Aprobada por la UE el 20 de noviembre de 2020.
- (220) Curitiba ha hecho una gran transformación en Brasil, permitiendo planificar su desarrollo urbanístico y con procesos de participación muy interesantes.

- (221) Singapur ha desarrollado un modelo de planificación estratégica y urbanística muy reconocido que le ha permitido convertirse en una referencia de las ciudades productivas.
- (222) Copenhague ejemplo de movilidad sostenible. Ecotech. Copenhague, paradigma de la planificación urbana sostenible y del transporte público. Un 30% de los desplazamientos se realizan en bicicleta. A partir de 2025 no se podrá matricular ningún vehículo que no sea eléctrico. A partir de 2030 ningún motor de combustión por la ciudad. A partir de 2030 todos los taxis que circulen serán eléctricos.
- (223) Seúl es la ciudad más sostenible del planeta en el concurso desafío de las ciudades.2015. Seúl hace proyectos de regeneración urbana muy relevantes y de transporte sostenible.
- (224) 22@ aparece como caso práctico en la segunda parte de este libro.
- (225) Antioquía 2040 es un esfuerzo en este sentido impulsada por el gobernador Aníbal Gaviria y su equipo que trató de dibujar un plan a largo plazo que no es considerado por la oposición, ahora en el gobierno.
- (226) Según la OMS, el COVID mató a 15 M de personas entre 2020-2021. Fuente UN. Si ampliamos el periodo hasta 2024, serían 29 M de muertos según el director general de la OMS. Febrero de 2024.
- (227) MARIANNA MAZZUCATO. Misión economía. Pag 23-24
- (228) MARIANNA MAZZUCATO. Misión economía. Pag 19
- (229) MARIANNA MAZZUCATO. Misión economía. Pag 168
- (230) MARIANNA MAZZUCATO. Misión economía. Pag 170
- (231) MARIANNA MAZZUCATO. Misión economía. Pag 174
- (232) MARIANNA MAZZUCATO. Misión economía. Pag 96
- (233) MARIANNA MAZZUCATO. Misión economía. Pag 19.
- (234) El anterior gobierno de Argentina encargó a Mazzucato una suerte de receta para salir de la crisis, pero no se llegó a implantar con la llegada de Milei al poder.

- (235) El Gobierno de Chile también encargó una propuesta para el país a Mazzucato.
- (236) El Gobierno del presidente Gustavo Petro de Colombia también le pidió un diagnóstico a Marianna Mazzucato el primer año de Gobierno, pero se desconocen los resultados.
- (237) Concretamente, el Gobierno de Brasil ha aprobado el pasado mes de julio una ley para fijar las principales misiones de 2024 para la estrategia productiva del país.
- (238) Memoria del balance del 22@
- (239) DE GREGORIO, ANTONIO, RAMES, JAAMA. “Mundo de ciudades”. Política Exterior, Mayo junio 2018; Madrid. Pág. 54
- (240) RODRÍGUEZ, E.T. “Detroit: así se hundió el Titanic de la economía estadounidense.” Jotdown.es/2013/02/detroit-así-se-hundió...
También el artículo más reciente:
WILLIAMS, COREY. “Detroit mejora 10 años después de su quiebra, pero trabajadores y jubilados se dicen perjudicados.” Los Ángeles Times, Los Ángeles, Julio 17, 2023.
- (241) Es la síntesis de diversas fuentes y de las propuestas de AI del Chat GTP.
- (242) JUNTA DE ANDALUCÍA, “Proyecto de Ley de espacios productivos para el fomento de la industria en Andalucía.” Gobierno del presidente Juanma Moreno; liderazgo del consejero de Industria, Energía y Minas, Jorge Paradela, con el apoyo del equipo jurídico de Manuel Mingorance. 2024.
- (243) En Barcelona, durante los ocho años de la alcaldía de Ada Colau (2015-2023), la estrategia municipal dibujó un conjunto de herramientas para frenar y disminuir el turismo: plan de prohibición de nuevos hoteles; persecución de viviendas turísticas no registradas con anterioridad; retiro de las campañas de promoción turística de Barcelona; subida de la tasa turística de pernoctación en los hoteles; declaraciones y gestiones para la disminución de cruceros en Barcelona y declaraciones sobre la necesidad de aplicar un decrecimiento de la ciudad en el ámbito del turismo...

- (244) Medellín es hoy una referencia internacional de ciudad que ha sabido luchar contra la delincuencia con miles de muertos al año, para transformarse en una ciudad renovada y con una imagen mucho mejor hasta convertirse en una referencia mundial en innovación.
- (245) MELAMED, ALEJANDRO. “El futuro del trabajo y el trabajo del futuro.” Paidós Empresa, Colombia, 2017. Pág. 410.
- (246) En Colombia, las competencias para impulsar la creación de empleo se encuentran en manos del Gobierno nacional.
- (247) La ciudad de las nuevas ocupaciones. También llamada puerta 22 por lo del siglo que viene y el distrito tecnológico, fue diseñada en 2001 con el objetivo de orientar a los jóvenes en su futuro profesional. Que querían ser cuando fueran grandes.
- (248) GOLDIN, IAN. LEE-DEVLIN, TOM. “Age of the city. Why our Future will be Won or Lost Together”. Bloomsbury Publishing Plc, London, 2023. Pág 175
- (249) BCN Activa encargó estudios sectoriales a diferentes consultoras privadas de la ciudad en el año 2000, para que investigaran con el sector privado que necesidades de perfiles iban a tener en su sector para los próximos 20 años. En cada sector se escogieron 25 perfiles a los que se les detallaron, las competencias y habilidades, procesos de formación, si la formación adecuada se encontrada reflejada en el sistema académico y hasta donde se debía evolucionar.
- (250) BLANCHARD, OLIVIER; RODRIK, DANI. “Combatiendo la desigualdad. Un nuevo planteamiento del papel del Gobierno.” Deusto, Barcelona, 2022. Pág.140-144
- (251) CABALLERO, RAFAEL; MARTIN, ENRIQUE. “Las bases del big data y de la inteligencia artificial.” Los libros de la Catarata, Madrid, 2022. Pág. 97 y siguientes.
- (252) ROJO, MARAVILLAS, ACEBILLO, PEDRO. “Aprender con las ciudades. Estrategias para ganar el futuro.” Octaedro, Barcelona, 2021.

- (253) DANE Colombia. Datos sobre la economía informal. Abril 2024. La proporción de ocupados informales en Colombia es del 56,3 % con una disminución de algo más de un punto en el último año.
- (254) El COVID 19 penalizó de una manera importante a la economía informal. Para verlo. BID. “Informalidad en los tiempos del COVID 19 en América latina: implicaciones y opciones de amortiguamiento.”. 2021 Francesca Castellani y otros.
- (255) Recomendaciones de la OIT. N°204 de 2015.
- (256) Recomendaciones de la OIT N.º 204 de 2015 en Costa Rica.
- (257) Recomendaciones de la OIT N.º 204 de 2015 en Colombia.
- (258) DANE. Información sobre la economía informal en Colombia. Abril 2024.
- (259) SIMONE NOVECK, BETH. “Como resolver problemas públicos. Una guía práctica para arreglar el gobierno y cambiar el mundo.” Pág. 389.
- (260) Ley de las Asociaciones Público-Privadas de Colombia. Ley 1508 de 2012 reglamentada en el Decreto Nacional 1467 de 2012.
- (261) Rousseau, Carlos. Distritos de innovación: desbloqueando nuevas oportunidades. 24 Jul 2022. LinkedIn. Distritos tecnológicos y evolución.
- (262) SIMONE NOVECK, BETH. “Como resolver problemas públicos. Una guía práctica para arreglar el gobierno y cambiar el mundo.” Pág. 390 y siguientes.
- (263) Manual de alianzas público-privadas. Diciembre de 2012. Planeación. Bogotá.
- (264) Blanchard, Olivier Rodrik, Dani; Berman, Sheri. “Combatiendo la desigualdad” pág 118.
- (265) Los distritos tecnológicos que no contemplan vivienda son espacios de riesgo en la noche o están cerrados como es el caso de Cartuja en Sevilla. (España)

- (266) BARRENA, MARCEL. “El 47” es una película en la que un conductor de bus público se adentra en la periferia de Barcelona para demostrar que los barrios pobres sin infraestructuras de transporte pierden todas oportunidades y que si es posible conectarlos.
- (267) BALAGUER, ORIOL. “En busca de una oportunidad” Manuscrito. Pág. 13
- (268) MERKLEN, DENIS. “Lo que iluminan las llamas de las bibliotecas en Francia.” Nueva Sociedad, N.º 312, Julio 2023.
- (269) GARCIA, VIRGINIA. “El atlas de las desigualdades”. Pág. 94
- (270) ONU MUJERES COLOMBIA. “Estudio sobre la tolerancia social e institucional de las violencias contra las mujeres”. USAID, Bogotá, 2015.
- (271) ROCA, RAQUEL “Silver surfers. El futuro laboral es para los mayores de 40.” Lid editorial empresarial, Madrid, 2019.pág 60.
- (272) Richard Florida “La nueva crisis urbana”. p85



Asociados:



Aliados cooperantes:

