

Maravillas Rojo - Pedro Acebillo

APRENDER CON LAS CIUDADES

Estrategias para
ganar el futuro

Presentación a cargo de **Joan Clos**

Prólogo a cargo de **Alfonso Iracheta**

Octaedro 

Colección Horizontes

Título: *Aprender con las ciudades. Estrategias para ganar el futuro*

Primera edición: junio de 2019

© Maravillas Rojo, Pedro Acebillo

© De esta edición:
Ediciones Octaedro, S.L.
C/ Bailén, 5 – 08010 Barcelona
Tel.: 93 246 40 02
octaedro@octaedro.com
www.octaedro.com

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

ISBN: 978-84-17667-38-2

Depósito legal: B. 13 502-2019

Diseño y realización: Editorial Octaedro

Impresión: Masquelibros

Impreso en España – *Printed in Spain*

A quienes, pensando la ciudad con la gente,
construyen un futuro mejor.

Índice

Presentación de <i>Joan Clos</i>	11
Prólogo de <i>Alfonso Iracheta</i>	15
Introducción	21
PRIMERA PARTE	
¿Qué hemos aprendido?	25
1. Conviene pensar la ciudad para no condenar a la ciudadanía a la improvisación	27
2. La calidad de vida es una cesta de valores con mínimos para todos y todas	30
3. El conocimiento es información que, incorporada a un eslabón de alguna cadena de valor, añade valor que la organización podrá cobrar	36
4. Pensamiento, plan y proyecto son tres palancas de la estrategia para pensar la ciudad y mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.	40
5. La estrategia urbana requiere concurrencia: entre distintos sectores municipales, con la iniciativa privada, con las distintas administraciones y en el ámbito metropolitano	43
6. Lo que la ciudadanía percibe, valora y puede apoyar de la estrategia local son los proyectos estratégicos	46
7. Los proyectos que transforman la realidad y mejoran la calidad de vida implican cambios culturales.	50

8. Hay que diseñar y gestionar los proyectos estratégicos con gobernanza y liderazgo local, implicando a todos los actores, para y con la ciudadanía	52
9. Las ciudades aprenden si comparten el conocimiento de sus proyectos en red	54
10. Los estrategas urbanos tienen por oficio generar la complicidad precisa para posicionar la ciudad y mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.	56
11. Necesitamos ciudades con alma que promuevan y compartan valores y que generen y distribuyan oportunidades	59
12. La ciudad inclusiva formaliza los asentamientos informales, valora lo diverso, gobierna para todo el mundo y define la estrategia con mirada femenina. . .	63
13. Es tiempo para la innovación social	67
14. El espacio público democratizador facilita la participación ciudadana y genera seguridad y equidad si se mantiene y dinamiza	71
15. Apostamos por ciudades densas con usos mixtos del suelo.	75
16. La acupuntura urbana puede hacer urbanismo de alto impacto y bajo coste.	77
17. La movilidad sostenible da prioridad al peatón	79
18. La solución de la corrupción y la violencia urbana debe implicar a todos y todas, con una institucionalidad que complementa la cárcel y la acción policial con estrategias de transparencia y solución pacífica de conflictos	83
19. La ciudad glocal, sea grande o pequeña, gana desarrollando su potencial endógeno y llevándolo al mundo global	86
20. Hay que saber comunicar la estrategia	90

SEGUNDA PARTE

Botones de muestra para aprender observando

modelos	93
BARCELONA (ESPAÑA)	95
Espacio público y paisaje urbano en Barcelona	96
<i>Joan Clos - Alcalde de Barcelona</i>	
BILBAO (ESPAÑA)	103
La transformación del Bilbao metropolitano	104
<i>Juan Mari Aburto - Alcalde de Bilbao</i>	
BOGOTÁ (COLOMBIA)	117
Institucionalizar la transparencia y la seguridad: crónicas y fragmentos del proceso.	118
<i>Carmenza Saldías Barreneche - Secretaria de Hacienda y Planeación de la alcaldía de Bogotá</i>	
CUENCA (ECUADOR)	129
Cuenca, ciudad sostenible	130
<i>Paúl Granda - Alcalde de Cuenca</i>	
CULIACÁN (MÉXICO)	141
Culiacán, hacia otra movilidad.	142
<i>Juan Carlos Rojo - Director del IMPLAN de Culiacán</i>	
MEDELLÍN (COLOMBIA)	151
Ciudades para la vida, la experiencia de Medellín	152
<i>Aníbal Gaviria - Alcalde de Medellín</i>	
MENDOZA (ARGENTINA)	161
Formalizar los asentamientos informales: la integración de los barrios Flores y Olivares.	162
<i>Rodolfo Suarez - Alcalde de Mendoza</i>	
SAN SEBASTIÁN/DONOSTIA (ESPAÑA)	171
Donostia/San Sebastián, ciudad glocal.	172
<i>Eneko Goia Laso - Alcalde de Donostia</i>	

TERCERA PARTE

Reflexiones compartidas	179
1. Gobernanza urbana del cambio climático	181
2. Innovar en tiempos de cambio	185
3. Metodologías y herramientas de la OPEU	196
4. Espacios urbanos neoterciarios	205
5. En busca del alma urbana	226
6. Construir la ciudad con y para la ciudadanía	237
7. Nuevos retos para el futuro urbano	241
8. Movilidad sostenible	254
9. Espacio público y paisaje urbano	256
10. Ciudades glocales, activas por el empleo	263
EPÍLOGO	
Aprender observando modelos	279

Presentación

JOAN CLOS

Alcalde de Barcelona (1997-2006),
director ejecutivo de ONU-Habitat (2010-2018)

Desde la recuperación de la democracia, el Ayuntamiento de Barcelona, con sus sucesivos alcaldes a la cabeza, no ha dejado de contribuir a los lazos con las ciudades latinoamericanas, con las que ha establecido un gran número de intercambios y relaciones, debido, sobre todo, a los vínculos históricos y culturales existentes entre ambas comunidades. Por ello, es un gran honor para mí poder presentar este libro, que recopila la reflexión de tantas ciudades amigas sobre temas que me son especialmente queridos y cercanos, como la urbanización y el espacio público, la gobernanza, la sostenibilidad, la seguridad, la transparencia, lo local y lo global y tantas otras cuestiones sobre las que hemos pensado, discutido y construido juntos.

Una reflexión de quince años cruciales, en los que se han producido cambios transcendentales a nivel tecnológico, científico, cultural, de conciencia medioambiental y de conciencia social, de nuevos retos como el terrorismo global o las migraciones. Incluso el modelo de familia ya no es el mismo. Nuestro mundo y nuestras sociedades han cambiado en estos quince años y nos hemos tenido que adaptar, a ritmo vertiginoso, a todas estas transformaciones.

También hemos tenido que adaptar nuestras ciudades, que se han convertido en laboratorio de estos retos y donde hemos aprendido e intercambiado experiencias con tantas ciudades amigas de América Latina. Esta relación estrecha nos ha permitido trabajar unidos, anticiparnos a los problemas, construir y compartir vivencias y afectos. Juntos hemos in-

tentado crear ciudades vivibles, solidarias, empáticas, con valores y principios que las hagan capaces de afrontar los desafíos y las amenazas, pero también las oportunidades, que nos ha traído el siglo XXI.

En general, las ciudades de Latinoamérica mantienen muchas necesidades de desarrollo, lo que a su vez también supone una gran oportunidad para llevar a cabo y mejorar una urbanización de mayor calidad que ayude a reforzar las opciones de crecimiento y prosperidad económica de estos países, dentro de una economía del siglo XXI basada en los servicios. De ahí que sea básico invertir en las ciudades, y es que la inversión pública en las ciudades latinoamericanas es una asignatura pendiente. Se ha de invertir, igual que se invierte en infraestructuras, pues la inversión urbana, dada la evolución de la economía mundial, pasa a ser tan estratégica como lo son los aeropuertos.

Más del 80 % de la población de América Latina y el Caribe vive en ciudades, lo que convierte esta región en la más urbanizada del mundo. Esta área exhibe los rasgos de una urbanización consolidada, donde el principal desafío ya no es resolver los problemas de la rápida transición mundo rural - mundo urbano, sino mejorar la calidad de vida, cerrar las brechas de la desigualdad y lograr la sostenibilidad en sus ciudades. El futuro sostenible de América Latina y el Caribe está íntimamente ligado a una urbanización sostenible, y la ciudad debe ser vista como objetivo prioritario de cara a una estrategia de cambio estructural progresivo.

En la medida en que la economía latinoamericana, como todas las del mundo, se mueve hacia la economía postindustrial de servicios, desarrollar servicios de valor añadido constituye una necesidad imperiosa para tener un crecimiento más saludable. Y en esa economía, la ciudad tiene un papel fundamental, ya que es el lugar, el terreno, donde los puestos de trabajo de este sector económico de futuro crecen.

Desde las páginas de este libro quiero hacer un reconocimiento especial y poner en valor la tarea que han realizado tanto Pedro Acebillo como mi querida Maravillas Rojo a lo largo de estos años de trabajo por y para el municipalismo

iberoamericano. Su labor de tantos años es fundamental para comprender la evolución de las ciudades y los quiero animar a seguir trabajando para construir ciudades más pacíficas, democráticas y sostenibles, a fin de conseguir mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Barcelona, diciembre de 2018

Prólogo

ALFONSO IRACHETA

Investigador del Colegio Mexiquense en Estudios Urbanos y Ambientales y director general del Centro EURE: Estudios Territoriales y Políticas Públicas (México)

Prologar un libro es harto difícil. No eres el escritor y, por ello, no puedes conocer en profundidad los motivos, conocimientos y propósitos de quienes lo han escrito. Eres un invitado a opinar sobre el contenido del libro o sobre sus circunstancias y las de los autores. Si bien esto ofrece un gran margen de acción, al mismo tiempo te compromete a la hora de decir algo sustantivo que alcance el alto nivel intelectual del libro.

En este contexto, he decidido escribir sobre las circunstancias del contenido del libro que nos ofrecen Maravillas Rojo y Pedro Acebillo por dos razones. La primera es que el libro reseña sus aprendizajes, experiencias y vivencias sobre el desarrollo de las ciudades, al compartir conocimientos con colegas urbanistas, funcionarios públicos y líderes políticos y sociales de América Latina y la península ibérica a lo largo de tres lustros, teniendo como plataforma los congresos, talleres formativos y encuentros del Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU) que se han realizado en ciudades latinoamericanas y españolas.

La segunda razón es que siendo latinoamericano, mexicano y urbanista, me parece fundamental decir mi verdad sobre los tópicos que dan cuerpo y contenido a este libro.

Vayamos a la primera y partamos del sentido original del CIDEU: crear una red de ciudades para pensar y prever su futuro de la mano de sus ciudadanos y de sus autoridades locales. Un gran objetivo, sin duda, si consideramos el contexto de la urbanización en América Latina: pensemos que es la región más urbanizada del mundo y que ha alcanzado este récord de

manera muy poco organizada y más bien con muy baja sostenibilidad ambiental y con gran desigualdad socioespacial.

Buena parte de los gobiernos de la región han diluido e incluso abdicado de su responsabilidad de coordinar, orientar y controlar los procesos territoriales y de urbanización, de modo que los mercados han asumido decisiones de **localización** de buena parte de las funciones urbanas y de los usos del suelo en las ciudades y metrópolis.

En general, son limitadas las políticas públicas claramente integrales y con visión de largo plazo que logran transformaciones sustantivas.

Muy pocos ciudadanos participan efectivamente en las decisiones de políticas públicas y desarrollos privados que afectan de manera directa a sus comunidades.

Ante estas condiciones, pensar la ciudad desde el CIDEU ha sido un esfuerzo por entenderla integralmente, como un objeto de estudio y de intervención estratégica, es decir, orientada a lo importante, a lo causal, para superar sus grandes retos y para transformarla en favor de las siguientes generaciones; y esto, a partir de una visión socialmente compartida, que reconozca la ciudad como el lugar para el buen vivir y para la construcción de una sociedad más justa y sostenible: ciudad con alma, ciudad inclusiva.

Los ejemplos que aparecen en este libro evidencian el tamaño del esfuerzo, los logros alcanzados y también las limitaciones de las intervenciones, ante la magnitud de los retos a que se enfrentan nuestras ciudades.

Comento ahora la segunda razón. Las ciudades de América Latina, a diferencia de las ya consolidadas de la vieja Europa, son espacios en permanente construcción, no solo por la relativa juventud de sus explosivos procesos de urbanización contemporánea, sino por ser recipiendarias de los grandes cambios globales que han impactado el siglo xx y que se agudizan en el xxi.

De acuerdo con la OCDE, ONU-Habitat y otras organizaciones multilaterales, el siglo xxi ya es el de las grandes metrópolis y el de las migraciones, y, como nos advierten nuevamente el Panel Internacional sobre Cambio Climático y el

secretario general de las Naciones Unidas, nuestro siglo es también el de las transformaciones de la ecología, la biodiversidad y el clima.

Lo sorprendente para muchos es que buena parte de los gobiernos, nacionales y locales, del subcontinente latinoamericano y los mercados de alto impacto en los patrones de urbanización y en el funcionamiento de las ciudades no alcanzan a comprender la inmensa responsabilidad de las ciudades en el bienestar de las personas, en la productividad de las economías nacionales y en la sobrevivencia de la biodiversidad y de los valores ambientales.

La responsabilidad de las ciudades en el crecimiento y productividad de la economía de las regiones, e incluso de las naciones, es cada día mayor, ya que el producto interno bruto en varios países de la región latinoamericana es mayormente urbano, por lo que podemos asociar directamente los indicadores económicos nacionales a los procesos urbanos y a la eficiencia del funcionamiento de las ciudades. Ello implica que ciudades inequitativas, insustentables, ineficientes y poco funcionales afectan de forma directa a las economías de sus naciones.

Más de ocho de cada diez latinoamericanos habitan en ciudades y, crecientemente, en grandes metrópolis; la movilidad de personas del campo a las ciudades y de países pobres a otros menos pobres o bien ricos es el resultado, también, de la ausencia o insuficiencia de políticas urbanas de empleo, de igualdad de oportunidades, de seguridad o de acceso a equipamientos sociales.

Las ciudades son responsables de entre el 40 % y el 70 % de la emisión de gases de efecto invernadero (GEI), y en ellas destacan dos grandes procesos: la movilidad y los transportes alimentados con combustibles fósiles, junto con los cambios de uso del suelo, a los que se agregan los provocados por la deforestación, la agricultura «moderna y de monocultivos», la ganadería y la extracción de minerales e hidrocarburos; casi todo esto, para alimentar principalmente a las ciudades.

También destaca la promoción de políticas de «automovilización» a tasas anuales superiores a 7 %, así como la construc-

ción de millones de viviendas sociales en conjuntos cerrados y lejanos de los centros urbanos y el desarrollo prioritario de infraestructura vial para los coches y no para los peatones o los transportes públicos.

Si a esto le agregamos que los más pobres siguen viviendo al margen de los beneficios de la urbanización, en periferias cada vez más alejadas de los centros de las ciudades y carentes de casi todo, tenemos un panorama en el que todavía prima la desigualdad, el desorden espacial y la muy baja sostenibilidad socioambiental.

El papel del Estado en estos procesos ha sido central, por su acción directa a través de políticas y proyectos de orden público o por su inacción, por medio de estrategias de «dejar hacer y dejar pasar».

Llama la atención, en este sentido, la cesión gubernamental a los mercados (inmobiliario, financiero y constructor) para que tomen con muy amplia libertad múltiples decisiones de localización urbana, con la promesa de que los problemas que estos mercados generan ellos mismos los pueden resolver, aunque la expansión difusa, desigual, desordenada e insustentable de buena parte de nuestras ciudades no ofrezca evidencias de ello. Destaca también la responsabilidad gubernamental cuando deja pasar procesos de ocupación territorial por parte de los grupos sociales más pobres, quienes, ante la ausencia de oferta de suelo habitacional por parte de los mercados formales y las agencias gubernamentales de suelo y vivienda social, se han asentado donde han podido, para acabar adquiriendo en los mercados informales/irregulares/ilegales —más que invadiendo— un pedazo de suelo donde edificar la vivienda familiar.

Este panorama exige de los actores sociales nuevas visiones, aportaciones e intervenciones colaborativas y corresponsables con sus gobiernos, principalmente locales, en las decisiones que afectan la vida de las comunidades urbanas.

La razón fundamental de esta exigencia es que buena parte de los gobiernos, no obstante sus buenas intenciones y su compromiso con un desarrollo urbano sostenible, han perdido históricamente capacidades, recursos y poder, frente a la

agudización de los retos de sus ciudades; y muchos de ellos se han alejado de su responsabilidad pública y han asumido posiciones «empresarialistas» (D. Harvey *dixit*) que el modelo neoliberal ha impuesto.

Por ello, las organizaciones que asumen una responsabilidad ciudadana y social ante los grandes problemas urbanos son fundamentales para estudiar y debatir, a fin de **entender** la ciudad, su gente y su circunstancia, y para ser las correas de transmisión que permitan a más ciudadanos y a sus organizaciones colaborar corresponsablemente con los gobiernos —sobre todo locales— para **gestionar** e **intervenir** en los ámbitos y los espacios de las ciudades que exigen atención.

Enhorabuena por este libro, clave para que las experiencias y buenas prácticas acumuladas se repliquen a la velocidad que nuestras ciudades de América Latina reclaman. Desde mi pequeño y humilde espacio, mantengo mi compromiso con la ciudad justa, productiva, ordenada y sustentable y reitero mi reconocimiento solidario y amistoso a Maravillas Rojo y Pedro Acebillo.

Lerma (México), diciembre de 2018

Introducción

Aunque este libro está escrito a cuatro manos, ha sido pensado por muchas personas. Recoge reflexiones y experiencias, es decir, es el resultado de compartir el conocimiento y la praxis de todos aquellos con los que hemos dialogado sobre las ciudades iberoamericanas.

El recorrido comenzó en el año 2004, cuando en la Asamblea Anual del CIDEU (Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano), en Río de Janeiro, aceptamos el compromiso de transformar el Centro Iberoamericano de Ciudades, que quería pensar y prever el futuro de sus ciudades, en una red que permitiera colaborar y avanzar más intensamente. Y de hacerlo con la participación de los actores urbanos y de la ciudadanía, concretando el futuro en planes estratégicos. Ahora, al compartir nuestras reflexiones resumimos quince años de aprendizajes y experiencias, de vivencias y afectos.

El CIDEU nació en 1993 de la mano de Pasqual Maragall, a la sazón alcalde de la Barcelona postolímpica, y de diecisiete alcaldes de diversas ciudades iberoamericanas que querían anticipar el futuro de sus ciudades para mejorar la calidad de vida de sus pobladores. Once años después, el mundo dejaba de ser analógico y avanzaba en la transformación digital. Al recibir la responsabilidad de dirigir la organización, acordamos convertirla en una red digital de ciudades.

Como todos los cambios culturales, ese fue un gran reto, pero no fue el único. Los desafíos eran tan variados como apasionantes. Con perspectiva podemos resaltar algunas de las cuestiones que hemos abordado durante estos años:

- Pensar la ciudad para la gente, pero hacerlo con la ciudadanía.
- Concretar los planes en proyectos estratégicos.
- Pensar estrategias para construir el medio y el largo plazo cuando se vive en una situación de cambio permanente.

- Complementar la planificación y el planeamiento que se ocupan de la ordenación del espacio urbano.
- Abordar los cambios culturales.
- Afrontar la necesidad de hacerse glocal.
- Resolver la contradicción de pensar estrategias a medio plazo, cuando los mandatos no suelen superar los cuatro años.
- Plantearse si para definir lo estratégico es preciso contar con la oposición, para evitar que quienes vengan detrás desarticulen proyectos pensados para ganar a medio y largo plazo.
- Incorporar todo el potencial de lo público y de lo privado a la construcción de ciudad.
- Sumar a favor de la ciudadanía las decisiones, a veces contrapuestas, que pueden tomar las administraciones que gobiernan distintos niveles de un mismo territorio y que disponen de competencias y recursos para cambiar la realidad urbana.
- Lograr la inclusión de las personas mayores, los recién llegados, las mujeres, los niños, los que habitan en asentamientos informales o los que tienen capacidades distintas, a fin de que puedan ejercer el derecho de todas y todos a la ciudad.
- Reformular la energía, la movilidad o la recuperación del espacio público con un sentido democratizador.
- Definir qué papel debe jugar el paisaje urbano para armonizar la vida de la gente, de forma que se comparta su belleza y se contribuya a la sostenibilidad.
- Pensar cómo construir ciudades más transparentes y pacíficas, que tengan valores, que sean capaces de educar y de ser educadas.

Y podríamos seguir enumerando más cuestiones que nos han preocupado y emocionado a lo largo de estos años.

Nunca hemos respondido solos. Hemos conseguido la participación de muchas personas, con las que, además de contribuir decisivamente al avance de los proyectos, hemos fraguado un vínculo muy especial. Ellas, además de experien-

cias inolvidables, han sabido generar afectos que se suman a los que veníamos cultivando desde hacía años, resultantes de nuestra relación con las ciudades iberoamericanas. Desde frentes diferentes, tenemos una larga trayectoria de construcción de estrategias y de implicación apasionada con América Latina que nos ha marcado profundamente, que nos ha dejado la huella de la amistad duradera y transformadora de quienes nos hemos encontrado en nuestro caminar por Latinoamérica.

Maravillas, desde que en 1995 se incorporó con el alcalde Pasqual Maragall al equipo de gobierno de la ciudad de Barcelona, y más adelante con Joan Clos. Doce años de trabajo con el encargo de promover la economía de la ciudad y de presidir Barcelona Activa, la agencia de desarrollo local, que ha sido fuente de apasionantes aprendizajes y vinculaciones con ciudades de América Latina, de proyectos compartidos y la razón de la participación en el CIDEU desde el año 2001.

Pedro, desde que inició la andadura en América en 1970 cooperando durante tres años en las selvas del Petén, en Guatemala, con los colonos trasladados desde el sur del país a los ríos Pasión y Usumacinta por el presidente Méndez. Durante las décadas finales del siglo pasado, y desde el área de formación para el empleo del Ministerio de Trabajo español, ha participado en cuarenta misiones de cooperación técnico-formativa en los diversos países de Iberoamérica.

Por experiencia, vocación y convicción, nos interesa y compromete construir y compartir estrategias y proyectos para transformar y mejorar la calidad de vida de la ciudadanía. Nos transforma vitalmente poder trasladar de unas ciudades a otras las vivencias en torno al tratamiento integral del agua y el paisaje de Cuenca, en Ecuador; el sentido que ha tenido haber sabido dar continuidad a los proyectos integrales de las sucesivas alcaldías en las comunas de Medellín, o su capacidad para convertir un basurero en parque; la transformación de las villas del sur de Buenos Aires desde el punto de vista de la inclusión; intentar regenerar las ladrilleras de los barrios de Durango; convertir en una laguna reguladora de avenidas pluviales la charca de Chapulco en Puebla; la transformación integral de Rosario, Bilbao o

Barcelona; la recuperación de las lagunas de Concepción; la extraordinaria integración del asentamiento informal en Mendoza con la ciudad formalizada; la transformación del puerto de Málaga y del sistema vial de Zaragoza; las escaleras amarillas en las arenas de los asentamientos humanos de Lima; los barrios de verdad de La Paz, y tantos proyectos más que podríamos relatar y con los que conformamos una base de datos sin precedentes para compartir conocimiento y aprender por observación mutua de modelos.

En este libro recordamos a las personas, que son las verdaderas protagonistas por haber hecho posibles los proyectos. Y, entre ellas, a las más de seiscientas que nos hemos encontrado a través de la Universidad Corporativa que construimos en el CIDEU. Han sabido convertir un medio frío y distante, como es un campus virtual, en una herramienta entrañable y amiga, que deja huellas difíciles de olvidar. Aplicando la metodología del aprendizaje por modelos, hemos aprendido a conocernos y a querernos como grupo que aprende y enseña, a descubrir conocimientos y destrezas y a reforzar las actitudes que son necesarias para ejercer el oficio de estrategia urbano, a valorar lo que realizan las otras ciudades con y para su ciudadanía y a descubrir una buena forma de aprender en tiempos de cambio.

Como en el viaje a Ítaca, en el proceso de pensar las ciudades es importante lo que encontramos al llegar, pero también el propio viaje, el camino recorrido. Un mundo globalmente urbano necesita ciudades más pacíficas, inclusivas, democráticas, sostenibles, locales y capaces de innovar y regenerarse. Y eso hay que conseguirlo para mejorar la calidad de vida de todas y todos, repartiendo las oportunidades y dando la mano a quienes se queden en la cuneta. Para que todos podamos ejercer el derecho que tenemos a la ciudad, hay que pensarla con la gente. No es fácil, pero acá ponemos con nuestras cuatro manos un grano de arena y sumamos, agradecidos, la arena que aportan quienes participan desde la perspectiva de su ciudad a la playa de nuestras reflexiones.

PRIMERA PARTE

¿Qué hemos aprendido?

A mediados de la primera década del siglo, acompañamos a las ciudades organizadas en red en su proceso de pensamiento estratégico para que, cuanto antes, toda la ciudadanía ejerza su derecho a la ciudad. Las ciudades comparten la idea de que solo si se piensa y planifica el futuro urbano con la gente, mejorará su calidad de vida. Se trata de definir estrategias sobre urbanismo, economía y empleo, cultura e identidad, sanidad, educación, imagen urbana, valores de la ciudad y otros factores, para hacer ganadora a la ciudad a medio plazo, además de aplicar tácticas para resolver los problemas diarios.

Con las ciudades de la red, hemos intentado responder a algunas de las muchas preguntas formuladas. Al hacerlo comprobamos que ni se acababan las preguntas ni las respuestas eran sencillas y únicas. Pero podemos generalizar una respuesta que no suele fallar: si la ciudad no se piensa, la gente sufrirá la improvisación.

Las páginas que siguen son un resumen de algunas de las respuestas que hemos desenredado. Las compilamos bajo el concepto de veinte aprendizajes, pero han sido muchos más. No son aprendizajes teóricos. Los hemos escogido porque comprobamos que las ciudades que los han aplicado han mejorado la vida de la gente. Pero tampoco son recetas mágicas. Las ciudades tienen alma, ese duende que nos obliga a estar en construcción y vigilancia permanente, que genera el equilibrio entre gobernanza y liderazgo institucional, que acierta al seleccionar e impulsar los valores adecuados, así como a generar oportunidades y a repartirlas para que todas las personas puedan ejercer su derecho a la ciudad. Les dejamos, sin más, con los aprendizajes seleccionados.

1. Conviene pensar la ciudad para no condenar a la ciudadanía a la improvisación

Es estratégico pensar el futuro de las ciudades, a fin de no condenar a la ciudadanía a la improvisación. Pensar la ciudad ha sido el eje transversal de los aprendizajes que durante quince años hemos compartido con numerosas ciudades iberoamericanas y con muchas personas activamente implicadas en el diseño e implementación de las estrategias urbanas.

Porque pensar la ciudad, pensar el futuro que queremos para lograr la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía, nos permite construir el futuro de la ciudad con y para la gente.

Pensar la ciudad con las metodologías e instrumentos adecuados puede lograr que, más allá de la planeación que estructura el espacio urbano, se incorporen objetivos para mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.

Hemos aprendido que la estrategia es una declaración de intenciones que define cómo queremos ver nuestra ciudad a medio y largo plazo, así como que el pensamiento estratégico urbano es la reflexión que permite tomar decisiones aplicando criterios contrastados con la experiencia para alcanzar la posición ganadora del futuro. Porque no ganaremos el futuro copiando el presente, pero lo perderemos si no conocemos y aprendemos de sus aciertos y errores. Y esta relación entre reflexión y acción que compone el pensamiento estratégico la hemos entendido como un movimiento continuo y dialéctico.

En la época de cambios constantes e irreversibles en que vivimos, constatamos que es aconsejable ser flexibles a la hora de interpretar y aplicar la planificación de la ciudad a largo plazo. Eso nos ha conducido a incorporar el concepto diná-

mico de «pensar» la ciudad, junto al más estático de «planificarla», procurando la compatibilidad de ambas ideas.

El pensamiento de la ciudad va más allá de la formulación de los lineamientos estratégicos genéricos en los que se suele agotar la planificación estratégica, y facilita formular proyectos estratégicos que permitan a la ciudadanía mejorar su calidad de vida y comprobar los beneficios derivados de haber pensado la ciudad con tiempo. Los proyectos hacen posible planificar con flexibilidad, sin improvisar; por ello, los planes a largo plazo requieren proyectos a corto plazo.

Transitar del concepto y la gestión de la planificación estratégica urbana hacia un proceso de pensamiento estratégico de la ciudad que conduzca al impulso de proyectos estratégicos concretos ha producido cambios muy significativos tanto en el diseño como en la gestión de dichos procesos.

El pensamiento estratégico nos orienta a entender el entorno y sus dinámicas, a configurar el escenario, a reflexionar sobre las acciones diferenciales que se han de realizar para posicionar la ciudad a medio plazo, valorando la experiencia y aplicando la intuición para innovar en las respuestas.

Pensar la ciudad requiere actuar con concurrencia y gobernanza, pasa por concretar la acción formulando proyectos que nos den una idea de la relación entre coste y beneficio, de los indicadores necesarios para evaluar el progreso, de la agenda y su gestión y de los aprendizajes que todos necesitaremos hacer para alcanzar la posición prevista.

Hemos compartido que la planificación estratégica implica no solo avanzar hacia un objetivo preestablecido, sino que nos permite hacerlo transformando, a su vez, la realidad de la ciudad y, en la medida de lo posible, la de su entorno, de manera que esta ciudad se encuentre progresivamente en mejor disposición para alcanzar nuevas metas y superar nuevos retos en el futuro. Es la naturaleza transformadora, de cambio intencionado, la que resulta inherente al adjetivo *estratégico* aplicado a la planificación y la gestión urbana.

La gobernanza con liderazgo, la visión de futuro, la capacidad de planificar con concurrencia, la concreción en proyectos y una buena comunicación son elementos que guardan

relación con la capacidad de la ciudad y de sus actores para organizarse en pro de un futuro mejor.

Hemos conocido muchas ciudades que se piensan, que observan tendencias, imaginan el impacto de los cambios, incorporan conocimiento de otras ciudades, se inspiran, construyen nuevos escenarios, conciertan acuerdos, diseñan y concretan proyectos. Estas nos muestran que el camino de pensar la ciudad es posible y resulta ganador.

Pensar la ciudad que queremos para vivir, así como la posición que queremos alcanzar a medio y largo plazo, es un buen comienzo para lograrlo. Al pensar lo urbano y formular la estrategia elegimos el camino para llegar del escenario conocido, al escenario previsto, sabiendo que ese escenario no depende solo de nosotros, sino que también estará determinado por las transformaciones del entorno y por la situación global.

Hoy, pensar estratégicamente requiere voluntad para repensar la manera de pensar las ciudades a la luz de los nuevos paradigmas urbanos. Porque hoy las ciudades viven en contextos de mayor complejidad que requieren de mayor colaboración y transversalidad, en los que surgen nuevas formas organizativas, demandas de participación y herramientas tecnológicas que inciden en quiénes y cómo se piensa la ciudad, y sobre las cuales cabe seguir profundizando, sin olvidar que nuestro objetivo es pensar la ciudad para lograr un futuro mejor para todos y todas.