

## Ciudades relacionales

La *Real Academia de la Lengua* define la ciudad como: “el conjunto de edificios y calles, regidos por un ayuntamiento, cuya población densa y numerosa se dedica por lo común a actividades no agrícolas”. Esta definición contiene una mirada de espacio que debe complementarse con los actuales retos y necesidades de las personas que habitan ese espacio.

Existe una definición que data de 1961 por **Lewis Mumford**: “la ciudad en sus aspectos más elevados es un lugar diseñado para ofrecer



**SANDRA I. FUENTES MARTÍNEZ**

Directora Grupo SAF- Colombia  
@sandrafuentesm

los espacios más amplios para promover conversaciones significativas”. Este concepto es aún vigente dada la necesidad dialógica de sus habitantes para construir ese espacio común en el cual habitan.

En el segundo semestre, la necesidad de dialogar y ser escuchados para tomar decisiones incluyentes, equitativas y justas para los habitantes de las ciudades; se ha hecho sentir en las grandes urbes de América Latina; las marchas multitudinarias, persistentes y solidarias son ese llamado a promover conversaciones significativas para construir mejores espacios donde vivir con dignidad humana. Este es un gran reto y factor crítico de éxito para los mandatarios de las ciudades; porque se requiere redefinir los métodos de información, participación y relacionamiento con sus habitantes y las regiones que las colindan; porque una ciudad no puede ser sostenible si no prospera el país en su conjunto.

Para redefinir los métodos de relacionamiento, **Lederach** propone, tener la capacidad de imaginarse relaciones mutuas, de aceptar la verdad de quiénes hemos sido, somos y seremos, para formar un contexto de interdependencia relacional, donde se sea consciente que la calidad de nuestra vida depende de la calidad de vida de los demás, así sean adversarios y donde se busque una red de relaciones.

### LAS MARCHAS SON ESE LLAMADO A PROMOVER CONVERSACIONES SIGNIFICATIVAS

La relevancia de tejer redes relacionales es que estas posibilitan construir ciudades solidarias, equitativas con cohesión social y por ende con convivencia pacífica y sostenibles. Estas redes se basan en la confianza, integrando a todos los actores de la sociedad para dialogar y construir soluciones conjuntas.

Nuestro futuro común, y no dejar a nadie atrás, son el enfoque de los Objetivos de Desarrollo Sostenible-ODS que, en escala de ciudad, busca territorializar los ODS para contribuir a la definición de una política urbana nacional para avanzar en cinco retos: la pobreza, informalidad y desigualdad; la educación con calidad; el cambio climático y la resiliencia urbana; alcanzar ciudades sostenibles e incluyentes; y contar con seguridad ciudadana, paz y coexistencia pacífica. Esta territorialización busca poner en el centro del desarrollo sostenible a los territorios y a las prioridades, necesidades y recursos de sus habitantes con un enfoque articulador entre los niveles global, nacional y local. Iniciativa que en Colombia lidera la Red de ciudades cómo vamos.

Para construir un futuro común, el rol de la comunicación en las entidades del gobierno y en las organizaciones, debe evolucionar y convertirse en el eje estratégico que dinamice y oriente las interrelaciones; a través de un diálogo social que permita conocer, escuchar y construir de forma colaborativa soluciones, ello permitirá afianzar una cultura de encuentro que permita recomponer la confianza y por ende la unidad. El potencial de la comunicación va más allá de la gestión mediática y es transformar realidades.

ECONOMETRÍA | MAURICIO OLIVERA - JULIÁN ROA

## América Latina en llamas

La región está en llamas. Los acontecimientos recientes en Argentina, Bolivia, Chile y Ecuador son reflejo de una situación económica insostenible y un descontento generalizado. Aunque las manifestaciones actuales hacen parte de una tendencia global, en América Latina tienen unas connotaciones particulares. Para la región, los 80 fueron la década perdida, con una crisis económica generalizada, moratoria de la deuda externa y fuertes caídas del PIB en la mayoría de países de la región. Para resolver esta situación se diseñaron las reformas pro-mercado de 1990, también llamadas reformas del Consenso de Washington. Sin embargo, estas reformas no cumplieron las expectativas de la población, y desde principios del presente siglo los gobiernos pro-mercado fueron remplazados por gobiernos de izquierda, cambio político que coincidió con el boom de los commodities.

El boom permitió una expansión de los programas del gobierno que ayudaron a atacar la pobreza y hacer crecer la clase media. Sin embargo, esta expansión no era sostenible en el largo plazo. En efecto, con la caída de los precios

del petróleo en 2014, el crecimiento económico se frenó. La región pasó de crecimientos por encima de 6% en 2010, a crecimientos negativos en 2015 y 2016. Y los retos estructurales, especialmente la desigualdad del ingreso y la baja productividad, subsisten.

En varios países, el péndulo se movió hacia el lado opuesto. El fin del boom de los commodities y la caída del PIB generaron un giro político hacia gobiernos pro-mercado. Sin embargo, estos últimos no han logrado el ajuste.

### PARA EL FMI, EL CRECIMIENTO DE LA REGIÓN SERÁ EL MÁS BAJO DE LAS REGIONES

En Ecuador la decisión de eliminar los subsidios a la gasolina para cumplir el acuerdo con el FMI generó protestas similares a las de finales de los 90 e inicios del presente siglo, que derrocaron a Abdalá Bucaram, Jamil Mahuad y Lucio Gutiérrez. En Argentina, el ajuste gradualista del presidente Macri, diseñado de esta manera para mitigar el impacto social de la estabilización macroeconómica, no fue efec-

tivo. Desde 2017 el gobierno se ha visto obligado a implementar medidas para contener una crisis cambiaria, y el regreso reciente del peronismo al poder aumenta la probabilidad de ocurrencia de esta crisis. Por su parte, el modelo económico chileno logró llevar al país al nivel de países de ingreso alto, con un PIB per cápita tres veces más grande que el colombiano, pero con una desigualdad muy similar. Las recientes protestas contra ese modelo han sido multitudinarias. Finalmente, la expectativa de crecimiento en Brasil está por debajo del 1%, con una muy baja popularidad del presidente Jair Bolsonaro. En el otro extremo, aunque las proyecciones de crecimiento de Bolivia estaban entre las más altas (3,6% para 2019), las protestas por un posible fraude electoral que busca la permanencia de Evo Morales en el poder pueden afectarlas. México también se encuentra en aprietos. Su pronóstico de crecimiento es de 0,25% y está sufriendo una crisis institucional generada por el narcotráfico.

El contexto mundial tampoco es alentador. El conflicto comercial entre Estados Unidos y China, el brexit, y la po-

## Mayores pasos hacia la digitalización



**JORGE HERNÁN PELÁEZ**  
Columnista y periodista de Al paredón del Diario LR  
@jhpelaez

El *MinTIC* propició la expedición del Decreto 1974 del 29 de octubre de 2019. La norma trae nuevas reglas específicas y sectoriales de certidumbre jurídica que permiten estimular un mayor uso del esquema de asociaciones públicos-privadas (APP) en proyectos de base tecnológica. La idea es generar una gran cantidad de oportunidades para alcaldías, gobernaciones y otros entes territoriales, que se van a beneficiar al implementar desarrollo de asuntos estratégicos de base tecnológica. Las empresas proveedoras de tecnologías, plataformas, soluciones, aplicaciones y otro tipo de inversión, ponen el recurso, para cuando las entidades territoriales deban hacer actualizaciones tecnológicas, nuevos proyectos TIC y desarrollos de la economía digital que sean de interés y al servicio de sus comunidades.

El Decreto permite liberar la carga financiera del difícil proceso de presupuesto en entes territoriales, especialmente cuando el recurso público es escaso y complicado de asignar. Con esta nueva fórmula, que específicamente altera la Ley 1508 de 2012 con respecto a asociaciones para tecnología, el país tendrá un nuevo panorama financiero para poder digitalizar el servicio público, sin tener que de-

sembolsar grandes cantidades de dinero, en contraprestación al tipo de acuerdo que se haga en cada APP. Los alcaldes y gobernadores electos ahora cuentan con una herramienta para dotar de tecnologías a los colegios, hospitales, cuerpos de policía, centros de servicios y otro tipo de infraestructuras.

También publicaron el borrador Conpes sobre Seguridad Digital, que tiene plazo para comentarios hasta el martes 8 de noviembre. Este documento busca, entre otras, la creación de la figura del Coordinador Nacional de Seguridad Digital, al frente de la *Agenda Nacional de Seguridad Digital*.

### LA IDEA ES GENERAR UNA CANTIDAD DE OPORTUNIDADES PARA ALCALDÍAS

Desde su nuevo despacho buscará coordinar las herramientas de seguridad de los datos de ciudadanos, con varias entidades involucradas como la *SIC*, el *MinTIC*, la *Policía*, la *Fiscalía*, el *MinDefensa* y el *DNP*. Este Conpes pretende comenzar a trabajar desde enero de 2020 en la integración de todas las políticas, y el marco regulatorio para que el país se ponga a la vanguardia rápidamente con lo que está sucediendo en seguridad digital en otras latitu-

des. Los expertos de diferentes compañías y gobiernos han asesorado al *MinTIC* y al *DNP* en la elaboración adecuada del documento para que sea de implementación organizada. Se buscó un parecido a lo que sucede en países de alto desarrollo de Internet, que coincide con las peticiones de la *Ocde*. El apoyo fue tal, que en el segundo párrafo de la página 28, quedó explícito el nombre de una compañía multinacional tecnológica, comentario que seguro será borrado para la versión definitiva. En la industria, los competidores de esa compañía prefieren que nadie sea nombrado tan de frente. La otra opción, es nombrar todas las marcas, pero eso se ve poco elegante en un Conpes.

Con estos dos pasos, tendremos un estímulo a que recursos se inviertan en el proceso de digitalización en las regiones, sin desembolsar del presupuesto nacional. El marco de seguridad nos va a dar herramientas fuertes para defender el sistema de ataques, hackeos y otro tipo de delitos que aparecen con los piratas de los datos. Nuestro país muestra tendencia creciente en cibercrimen, así que debemos avanzar también en detenerlo. Ambos documentos son ruta del camino correcto a seguir siendo ejemplo tecnológico de la región.

## PROYECCIONES DE CRECIMIENTO DE LA REGIÓN

Proyecciones del crecimiento del PIB (porcentaje)

■ 2019 ■ 2020

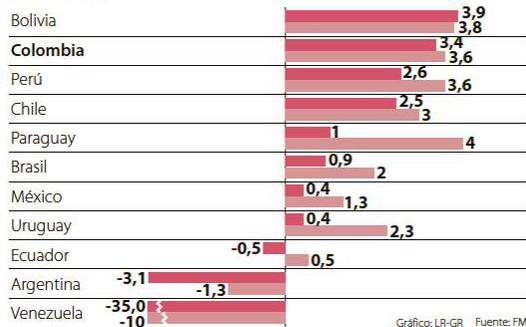


Gráfico: LR-GR Fuente: FMI

sible recesión alemana han generado un ambiente incierto para las economías desarrolladas. El pronóstico del FMI para el crecimiento del PIB mundial es de 3% y 3,4% para 2019 y 2020, respectivamente, ambos pronósticos inferiores a los que el mismo FMI publicó en su World Economic Outlook (WEO) en julio de este año, en donde el PIB mundial crecería 3,2% en 2019 y 3,5% en 2020. Las primeras afirmaciones de Kristalina Georgieva como nueva directora del FMI hacen referen-

cia a un estancamiento sincronizado. Y el estancamiento es más claro para América Latina. Las proyecciones del Banco Mundial para 2019 muestran crecimiento nulo, y uno muy bajo, de 1,8%, en 2020. Para el FMI, el crecimiento de la región será el más bajo en los diferentes regiones del mundo. Todas estas proyecciones, calculadas antes de los recientes acontecimientos, muestran que la región está en llamas.

Frente a este panorama, Colombia sobresale. Econo-

metría pronostica un crecimiento para 2019 de 3,2%, cercano al del Banco Mundial y al del FMI (3,3% y 3,4% respectivamente), y para 2020 un crecimiento de 3,5%. Sin embargo, la caída de la Ley de Financiamiento podría generar incertidumbres que afectarían el crecimiento, y es necesaria una clara acción del gobierno que tranquilice a los mercados. Por su parte, las elecciones regionales mostraron un país que se mueve hacia el centro político, saliendo de los extremos, pero también una democracia con partidos políticos debilitados.

En resumen, las economías latinoamericanas se han movido en un péndulo, sin encontrar su rumbo. Colombia sobresale en la región por su nivel de crecimiento y por su estabilidad institucional. No obstante, el crecimiento está lejos de ser satisfactorio para las necesidades de los colombianos. Es por ello que se hacen necesarias señales claras, para evitar incertidumbres, y políticas que incentiven un crecimiento económico que a su vez sea inclusivo y permita una mayor movilidad para la población colombiana.



## CONSEJOS PARA LÍDERES

MAURICIO RODRÍGUEZ  
@liderazgomr

*"Nunca deseches sus ilusiones. Porque cuando no las tenga podrá seguir vivo, pero habrá dejado de vivir".*

Mark Twain

## Protesta

Las protestas en América Latina se están expresando con violencia, generando caos. Su origen está en razones diversas, siendo elemento común la corrupción, la desigualdad y la desconexión de los gobiernos con la gente. Nos encontramos en explosión social. El pueblo manifiesta cansancio generalizado, por su situación política y social. Pues bien, ese descontento ciudadano está teniendo múltiples formas de expresión, a veces incendiarias, a veces democráticas.

Para el caso de Cuba y de Venezuela, sus dictaduras han empobrecido al pueblo, que protesta, entre otras formas migrando de sus países, siendo el venezolano uno de los más grandes éxodos de la historia. En Chile, rebosó la copa la subida de 30 pesos en el precio del metro, situación que desbordó al presidente Piñera, habiéndose detectado insatisfacciones mayores, sobre todo en los jóvenes.

En Bolivia la reelección de Evo Morales, con evidencias de fraude, generó ira colectiva. En Ecuador al presidente Lenin Moreno, le tocó retractarse de medidas impopulares, lo que avivó la protesta, a punto de desestabi-

lizar el gobierno. En México los carteles de la droga tienen al gobierno de López Obrador en jaque; el narcotráfico acrecentó la corrupción y la violencia en ese país. En Argentina, la crisis económica hizo que la protesta se expresara en las urnas.

Para el caso colombiano, la democracia ha sido la forma principal de protesta. El resultado de las elecciones regionales refleja insatisfacciones sociales, lo mismo que destaca la popularidad o no de los gobernantes. El discurso anticorrupción caló. El discurso a la independencia también. El país político se aleja de los extremos. La baja popularidad del presidente Duque, se reflejó en la derrota de los candidatos a las principales ciudades del país que apoyaba el partido de gobierno.

## EL RESULTADO DE LAS ELECCIONES REGIONALES REFLEJA INSATISFACCIONES SOCIALES

En Bogotá, la impopularidad de Peñalosa, aunado al voto de opinión, social, demócrata, a favor de la inclusión, hizo que ganara la propuesta de la coalición centro izquierda, liderada por una mujer trabajadora con su discurso de independencia y anticorrupción. Claudia López, tiene como principales desafíos, que su administración avance en mejora de seguridad, movilidad y temas sociales; lo mismo que en generación de confianza inversionista y estabilidad al sector empresarial, motores de empleo y desarrollo. Otra coalición, también participando Alianza Verde, resultó ganadora en Cali.

Para Medellín, se eligió de manera sorpresiva a Daniel Quintero, ingeniero egresado de universidad pública, quien se desmarcó de los partidos tradicionales, actitud política que le trajo réditos; su desafío es mantener los avances en materia económica y social de la ciudad. La independencia también tuvo eco en las alcaldías de Bucaramanga y Cartagena. Los buenos resultados y la continuada alta popularidad de la administración de Barranquilla hicieron que, con un triunfo gigante, se eligiera a Jaime Pumarejo, de Cambio Radical, como alcalde y a la exalcaldesa Elsa Noguera como gobernadora del Atlántico.

Así pues, el mapa político del país con un viraje hacia la centro izquierda, castigando la impopularidad, construyó un nuevo mapa político, que refleja el futuro de Colombia, en democracia. Los gobiernos locales para tener éxito en su programa deben tener una adecuada articulación con el Gobierno Nacional.

## TRIBUNA UNIVERSITARIA

### Menos es más



JUAN CARLOS ZULETA  
Consultor en emprendimiento e innovación  
juanlzuleta@yahoo.com

Una paradoja es una figura retórica que presenta un argumento válido compuesto de conceptos contradictorios. El técnico Francisco Maturana ha sido un experto en el uso de las paradojas al dar sus opiniones sobre temas futbolísticos, cuando ha dicho sabiamente que "perder es ganar un poco" y "no cumplir una meta, es de por sí una meta".

En el mercado, cada vez es más común encontrar "ofertas paradójicas", derivadas en buena parte de la innovación, de los modelos de negocio disruptivos y, sobre todo, del adecuado análisis de las necesidades de los consumidores, muchas de ellas no expresadas de manera explícita. Normalmente, cuando un producto o servicio tiene mayor cantidad de atributos, el valor percibido por el consumidor es más alto y la probabilidad de compra aumenta. Esto es sentido común y marketing básico. Sin embargo, ¿es posible desarrollar productos o servicios cuyo valor aumente

a medida que los atributos disminuyan?

La respuesta es sí. En muchos sectores han surgido nuevos segmentos de consumidores que perciben más valor cuando las soluciones son más simples. Esto se logra por medio de herramientas del marketing como la desagregación de atributos y el análisis de insights o necesidades no evidentes. Al desagregar los atributos de un producto o servicio, es posible saber cuál es el costo de cada uno de ellos, qué tanto valor aporta individualmente y de qué manera contribuye a la solución de la necesidad real del consumidor.

## EL ÉXITO ESTÁ EN ALINEAR EL ATRIBUTO CLAVE CON LA NECESIDAD BÁSICA

El modelo de negocio de las aerolíneas de bajo costo es un buen ejemplo. ¿Cómo puede una aerolínea ofrecer tiquetes tan económicos? Es posible gracias a la eficiencia operativa, a la estandarización de procesos y a la reducida estructura comercial. Estos atributos y muchos de los indicadores que los conforman -ahorro de combustible, disponibi-

lidad de la tripulación, agilidad para abordar-, de hecho, pueden no ser percibidos por los pasajeros, a quienes únicamente se les ha ofrecido en la propuesta de valor viajar de un sitio a otro de manera segura y económica.

Incluso, hay pasajeros dispuestos a pagar la tarifa más básica, que solamente incluye la asignación aleatoria del asiento y el derecho a llevar un pequeño maletín de mano; si quisieran algún servicio adicional como escoger el asiento, tomar café o llevar equipaje en la bodega, deberán pagar por él. Al final, este "paradójico" modelo de negocio ha aumentado el tamaño del mercado de pasajeros y ha dinamizado el sector aéreo -y de paso también a otros sectores como la hotelería y el turismo-, al descubrir un segmento que valora un servicio básico sin más arandelas.

Casos como el anterior hay bastantes: tarjetas de crédito, tiendas de conveniencia, aplicaciones y muchos otros. El éxito está en alinear el atributo clave con la necesidad básica; los demás atributos sobran o, en el mejor de los casos, el valor que agregan es marginal. Menos es más: menos atributos sí pueden generar una oferta con más valor.