

**Gobierno de Argentina**  
**Ministerio de Cultura**  
**Red de Ciudades Creativas de Argentina.**  
**Conferencia para intendentes y ministros de cultura.**

**Ciudades Creativas. Sociedades Creativas**

Vamos a hablar de creatividad, de innovación, de la necesidad de que nuestras ciudades - esas que ustedes gobiernan hoy, temporalmente - tengan en la creatividad y en la innovación una apuesta de presente y de futuro.

Vengo de Medellín, Colombia. En 2016 Medellín ganó el premio *Lee Kuan Yew World City*, que es algo así como el Nobel de las ciudades. Las otras ciudades finalistas fueron Toronto, Auckland, Sidney y Viena. Antes de Medellín lo habían recibido solo 3 ciudades: New York, Jeju y Bilbao. Y hace 3 años nos dieron un premio que nos puso en el extraño mapa de la innovación mundial: el premio a la *Ciudad más Innovadora del Mundo*, entregado por el Urban Land Institute, el Wall Street Journal y el City Group, donde las otras dos finalistas fueron, precisamente, New York y Bilbao.

Desde 2004 Medellín empezó a ser noticia internacional por sus procesos de transformación urbana y social. Hoy la ciudad sigue recibiendo cada día delegaciones de muchas ciudades de todo el mundo que van a ver lo que hicimos y seguimos haciendo. Muchas de esas delegaciones se quedan con la visita panorámica, la que se hace desde el relato oficial (siempre parcial) y, un poco, desde el morbo: cómo una ciudad que fue sinónimo de narcotráfico y violencia se convirtió en pocos años en referencia de transformación.

Otros, recorriendo los barrios con el mapa del asombro, indagan no solo por lo que hicimos sino, especialmente, por cómo lo hicimos. Preguntan por las claves, por los detonantes, por las personas y organizaciones detrás de esas transformaciones evidentes en calles y barrios. Preguntan por los resultados reales, por la sostenibilidad de los proyectos cuando cambian los gobernantes. Preguntan por la participación de la sociedad. Preguntan

mucho cómo se logra que la comunidad participe. Preguntan muchísimo por el papel de la empresa privada. Preguntan, poco, por el papel de las universidades en esas transformaciones. Preguntan si lo que hemos hecho se ha irradiado a otras ciudades colombianas. Preguntan por la relación de la ciudad con el gobierno nacional. Preguntan muchísimo cómo se logra financiar esa enorme cantidad de proyectos sociales y urbanos. Preguntan si lo de Medellín es marketing o es realidad. O qué tanto tiene de marketing y qué tanto de verdad. Preguntan qué pasó con la mafia del narcotráfico, dónde están hoy esos delincuentes. Preguntan por cuál es el gen de la comunidad que posibilitó estos grandes cambios en tan pocos años.

**Algunas respuestas a las preguntas de Medellín. Y en cada una de esas respuestas les hago preguntas:**

- La transformación de Medellín es un proceso que lleva al menos 27 años, iniciado desde la sociedad civil y con un alto compromiso del gobierno municipal desde el 2004. No es un milagro, como lo calificó (de manera positiva, pero que para nada me gusta) Francis Fukuyama, en un largo artículo en el New York Times. No es obra de un intendente, ni de un grupo de iluminados. Ha sido un trabajo colectivo, intenso, dinámico, de concertación entre muchas personas y organizaciones y empresas y entidades públicas municipales, departamentales y nacionales, desde principios de los 90.
  - **¿Cuál es el proceso de transformación de su ciudad?**
  - **¿Qué de lo que se ha hecho en los últimos 30 años en sus ciudades es necesario fortalecer y potenciar y qué hay que dejar de lado?**
  - **¿Cómo lograrán que lo que están haciendo ahora se convierta en proceso permanente y no en una acción puntual y focalizada?**

- La reciente transformación de Medellín tiene una de sus principales bases en una política pública de transparencia, impulsada desde enero de 2004: los dineros públicos son sagrados. Esto llevó a cambios en la manera de gestionar los recursos públicos y, especialmente, a la creación de muchas veedurías ciudadanas, espacios de control social hacia las acciones gubernamentales.
  - **¿Tienen sus ciudades una política pública de transparencia?**
  - **¿Es la transparencia una ocupación permanente de ustedes en el gobierno municipal?**
  - **¿Existen grupos de ciudadanos y ciudadanas que les hagan control social a sus proyectos y a sus presupuestos?**
  - **¿La comunidad los calificaría a ustedes de transparentes?**
  
- Las prioridades presupuestales de Medellín son la educación y la cultura. Desde el 2004 se dedica entre el 30 y el 40% de todo el presupuesto de la ciudad a ambos asuntos. Un par de datos de nuestro presupuesto en el período 2004 – 2007 ayudan a entender la dimensión de este cambio: en educación pública, pasamos del 12% al 40% del presupuesto municipal y en cultura pasamos del 0.68% al 5% del presupuesto municipal.
  - **¿Cuáles son las prioridades presupuestales de sus gobiernos?**
  - **¿Por qué esas son las prioridades?**
  - **¿Qué tipo de sociedad se construye con sus prioridades?**

- La financiación del gobierno municipal de Medellín viene de 3 fuentes, más o menos en partes iguales:
  1. El impuesto predial, que se ha incrementado en costo y en recaudo.
  2. El Sistema General de Participación, que llega de la nación solo para salud y educación (y alcanza para el funcionamiento pero no para el valor agregado de ambos asuntos: ese valor agregado lo pone la ciudad con sus propios presupuestos).
  3. Los excedentes de EPM, Empresas Públicas de Medellín. EPM es 100% pública, es la prestadora de todos los servicios domiciliarios (agua, cloaca, gas, electricidad, basura), es la accionista mayoritaria de UNE, la mayor empresa de telecomunicaciones (tiene el 51% de participación, el otro 49% lo tiene la multinacional sueca Milicom), es dueña del 25% del negocio de servicios domiciliarios del país a través de empresas en toda la geografía nacional (la regulación del país no permite comprar más del 25% para evitar la creación de un monopolio) y es dueña de grandes hidroeléctricas nacionales (hoy está construyendo, en partes iguales con el gobierno departamental de Antioquia, la mayor hidroeléctrica en la historia de Colombia, Hidroituango, ubicada a 170 kilómetros de Medellín, y que generará 2 mil 400 megavatios de energía).

EPM es también una gran multilatina, así suene extraño: la ciudad de Medellín, a través de EPM, es dueña de proyectos de energía (hidroeléctricas, termoeléctricas, energía eólica) en Panamá, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Chile y Brasil.

EPM es, además, una empresa altamente rentable (en 2016 dejó 1.500 millones de dólares de excedentes) y la tercera parte de esos excedentes van al presupuesto municipal, exclusivamente para inversión, nada para funcionamiento.

- **¿Cómo son los presupuestos de sus ciudades?**
  - **¿Qué tanta independencia y autonomía tienen sus ciudades en sus presupuestos?**
  - **¿Qué están haciendo para que en el futuro sus ciudades tengan fuentes propias de financiación?**
- Las finanzas del gobierno de la ciudad son muy sanas: solo el 14.3% se dedica a funcionamiento, personal incluido; el 1.83% va a funcionamiento de los 3 órganos de control (legislativo, disciplinario y fiscal); el 5.28% se destina al servicio de deuda (incluyendo el bono pensional de los empleados; Medellín tiene calificación Triple A por parte de las calificadoras internacionales y cuando salimos a vender a la banca mundial bonos de deuda externa es mayor la demanda que la oferta); el 78.59% va a inversión, y de este porcentaje el 19.6% va a inversión en obra física y el 80.4% va a inversión social pura y dura.
    - **¿Cuáles son los porcentajes de funcionamiento e inversión en los presupuestos de sus ciudades?**
    - **¿Qué ha pasado históricamente para que hoy en la mayoría de las administraciones públicas el porcentaje de funcionamiento sea muy superior al de inversión?**
    - **Y otra pregunta que podría hacerse en este punto: ¿por qué si Colombia es un país unitario funciona en la práctica como un país cuasi – federal, mientras que Argentina que dice ser federal se comporta en la práctica como un país cuasi – unitario?**
- Construimos la gobernabilidad con gobernanza. Es decir, con participación social desde todos los ámbitos. Impulsamos y apoyamos y fortalecemos los espacios de democracia participativa y deliberativa, para que complementen (o se opongan, también) a la democracia

representativa. No construimos gobernabilidad con clientelismo, con burocracia, con acuerdos bajo la mesa entre partidos políticos ni comprando conciencias, sean políticas o comunitarias (referentes, punteros...)

- **¿Cómo construyen ustedes la gobernabilidad?**
- **¿Cómo construyen gobernanza?**
- **¿Son reales, esenciales para su gestión, los espacios en los que la comunidad participa?**
  
- Nuestras intervenciones urbanas y sociales se hacen mediante lo que llamamos urbanismo social o proyectos urbanos integrales. Intervenimos en un territorio de manera articulada entre todas las dependencias del gobierno municipal y en relación con dependencias de otros niveles de gobierno (nacional, especialmente), y en concertación con empresas, universidades y organizaciones sociales y comunitarias. La articulación se evidencia, por ejemplo, en la definición de metas e indicadores comunes entre las dependencias, en la definición en el plan de desarrollo de entidades responsables y corresponsables, y en la complementariedad de los proyectos.
  - **¿Cuáles de los proyectos de su gobierno podrían llamarse *integrales, articuladores*?**
  - **¿Hay mesas de articulación entre, por ejemplo, las dependencias que hacen las obras físicas con las que tienen a su cargo los proyectos sociales?**
  
- Lo que estamos intentando es una transformación social, no solo urbana. Durante años dijimos que lo que en Medellín buscábamos es que toda obra física, urbana, tuviera contenidos y resultados sociales. Pero yo creo que lo que realmente intentábamos decir era algo que suena muy parecido pero que es todo lo contrario: lo que en Medellín

venimos intentando desde principios de los años 90 es una profunda transformación social, con contenidos y resultados urbanos. No estamos cambiando la ciudad sino la sociedad. Definimos qué tipo de sociedad queremos ser y a partir de esas definiciones definimos qué obras hay que hacer.

- **¿Cuál es la transformación que ustedes están intentando hacer en sus ciudades?**
- **¿Qué es lo más transformador que han logrado o que van a lograr durante su gobierno?**
- La transformación de Medellín es una transformación ética, no solo estética: todo el que va a Medellín habla de las grandes obras de ciudad y, especialmente, de las grandes y bellísimas obras en nuestros barrios populares, en esos que ustedes llaman villas (no tenemos una denominación similar a villas o favelas en Colombia: a todos los barrios, ricos y pobres, les decimos barrios, pero a los de mayor pobreza les agregamos “populares”, lo que para mí es un calificativo positivo y no negativo, y menos peyorativo). Pero detrás de esas grandes y maravillosas obras físicas, que son las que salen en las fotografías (y que se han convertido en símbolos de la transformación), está lo que no puede verse pero sí sentirse y apreciarse hasta la emoción cuando se recorren los barrios de Medellín: el cambio es de la sociedad, el cambio es cultural, el cambio se constata en la calidad de lo público y en su apropiación y buen uso por parte de la comunidad. Esa transformación social, cultural ética, es hacia una ciudad que esté definida por las palabras equidad, cohesión, oportunidades y convivencia.
  - **¿Cuáles son las palabras que definirían la ciudad que ustedes quisieran lograr?**

## **Lo que nos propusimos, nuestra propia utopía, nuestras epopeyas.**

No nos propusimos en Medellín ser ganadores de muchos reconocimientos mundiales. No nos propusimos ser referentes para otras ciudades. No nos propusimos al comienzo en Medellín ser llamados algún día una ciudad creativa, ni una ciudad innovadora. No nos propusimos ser una ciudad inteligente, una *Smart City*.

Nos propusimos, sí, iniciar la necesaria construcción de una mejor sociedad. Nos propusimos que los niños y niñas que nacieran durante nuestro gobierno tuvieran mejores oportunidades hoy y mañana. Nos propusimos dedicar una gran parte de nuestro presupuesto público a la educación y la cultura, con énfasis en la innovación educativa y en la creación cultural. Y con un concepto de cultura que va más allá de las bellas artes: cultura para apreciar la propia vida y para aprender a convivir. Nos propusimos dejar de ser una ciudad asociada a la violencia y al narcotráfico y a Pablo Escobar, para ser una ciudad asociada con la educación y la cultura.

Nos propusimos, sí, que la infancia y la juventud fueran prioridad en nuestros programas, y en esos programas nos hicimos el propósito de que buena parte de esos recursos estén en la formación y en el reconocimiento y en la potenciación de todo tipo de talentos y en la generación de nuevas oportunidades.

Nos propusimos, sí, generar confianza en lo público, mediante la calidad y mediante la transparencia. Nos propusimos cambiar las prioridades de la ciudad. Nos propusimos cambiar la manera de gobernar. Nos propusimos ser un laboratorio social y urbano, donde se ensaya, donde se experimenta, donde se fracasa, donde se aprende de cada fracaso.

Nos propusimos - y aún no lo logramos, aún falta mucho aunque cada año los informes propios y ajenos dicen que se avanza de manera significativa – ser una ciudad con menos pobreza estructural y con mayor equidad.

Nos propusimos ser una ciudad donde se matara menos, mucho menos, y lo hemos logrado: hemos disminuido, en 25 años, un 95% la tasa de muerte

violenta por homicidio. Pero aún tenemos una tasa de muerte violenta que es 3 veces el promedio mundial, así que el desafío continúa.

Nos propusimos ser una ciudad donde la palabra dignidad sea la que defina la vida cotidiana de toda nuestra gente. Dignidad es la palabra que debería, por cierto, definir en primera lugar a una ciudad creativa.

Esa es la creatividad de Medellín, esa es nuestra mayor innovación: haber creído que era posible salir de la crisis más profunda para ser una mejor ciudad. Y convertir el desafío de ser una mejor ciudad en un desafío colectivo, de toda la sociedad, no solo del gobierno o, peor, del gobernante de turno.

**Para cerrar:**

Para cerrar estas notas. quiero preguntarles varias cosas a ustedes, intendentes y responsables de cultura de ciudades de Argentina. Y les propongo que lleven algunas de estas preguntas a sus equipos de todos los niveles.

**1.**

¿Qué hace de su ciudad una ciudad creativa?

**2.**

¿Cuánto es, en porcentaje del total, el presupuesto de la educación en su ciudad?

**3.**

Y, ¿cuánto el de cultura? ¿alguna de las ciudades presentes tiene para cultura el 5% (o mas) de su presupuesto? ¿El 3%? ¿El 1%?

**4.**

¿Ustedes, intendentes, tienen la cultura incorporada en su ADN de gestión municipal? ¿hablan de cultura en sus discursos? ¿le dan importancia a la cultura?

**5.**

¿Cuánto presupuesto invirtieron el año pasado en proyectos que fomenten la creación y la innovación?

**6.**

¿Cuánto invierten anualmente en apoyo a las personas con mucho talento, de todo tipo (menos el talento para robar o, peor, el talento para la corrupción) de su ciudad?

**7.**

¿Tienen un mapa de la creatividad en su ciudad, un mapa de los talentos, un mapa de la innovación?

**8.**

¿Podrían hacer una lista mental, en un minuto, de las 10 organizaciones, entidades o empresas más creativas e innovadoras de su ciudad? (60, 59, 58, 57...)

**9.**

¿Qué es lo más innovador en su plan de gobierno?

**10.**

¿Qué es lo más innovador de la manera como gobiernan, es decir, lo más innovador de la gestión municipal interna, no de lo que hacen sino de la manera como lo están haciendo?

**11.**

¿Han cambiado algo de la manera como gobernaban sus antecesores?

**12.**

¿Cuáles van ser los hitos cuando terminen su gestión actual?

**13.**

¿Por qué proyecto quisieran ustedes que los recordaran al finalizar su actual gestión?

**14.**

Y... ¿por qué creen que la comunidad (no sus familiares ni amigos...) los recordará realmente?

**15.**

¿Se han preguntado qué de lo que están haciendo está mal hecho o no está dando los resultados que esperaban ustedes mismos?

**16.**

Si las anteriores preguntas les han parecido complicadas, va una... ¿fácil? ¿difícil?: ¿cuáles de los proyectos de su gobierno se están haciendo de manera articulada e integral entre las dependencias de su ciudad?

**17.**

Y... ¿cuáles de esos proyectos se están haciendo con alianzas con empresas privadas? ¿y con universidades? ¿y con organizaciones comunitarias? Ojo, pregunto por alianzas, por concertaciones, no por beneficiarios ni por contratos.

**18.**

¿Tienen en sus equipos personas dedicadas a pensar en prospectiva, en clave de futuro, en clave de los próximos 20 años?

**19.**

¿Qué de lo que están haciendo está diseñado para resolver una necesidad del futuro y no de ayer?

**20.**

Dentro de 20 años, en el 2037, ¿qué de lo que están haciendo aún va a ser significativo?

Por cierto, ¿se hacen ustedes este tipo de preguntas en sus reuniones de gabinete, con sus equipos? ¿se reúnen con sus equipos a pensar lo estructural, lo estratégico, y no solo lo coyuntural, lo cotidiano? ¿tienen asesores externos que piensen diferente a ustedes, que vean las cosas de

otras maneras? ¿escuchan a gente que piensa diferente a ustedes o solo escuchan a los áulicos, a los que les dicen: *sí jefecito, vamos muy bien?* ¿están enfocados en la búsqueda de las soluciones a sus problemas más profundos o el tiempo se va en su mayor parte en resolver *el problema del cordón cuneta?*

En noviembre pasado, en la inauguración de Mercociudades, en la ciudad de Santa Fe (invitado por el Intendente José Manuel Corral y por Patricia Pieragostini, acá presentes), terminé mi conferencia diciendo que en Medellín asumimos hoy que la política tiene que servir *no para hacer lo posible, sino para hacer posible lo que hay que hacer*. Una ciudad creativa se enfoca en eso: en hacer posible lo que hay que hacer. Y acá, permítanme, pongo de ejemplo a Río Gallegos pues tengo cercanía con su Intendente, Roberto Giubetich, y con Adriel Ramos, el Secretario de Desarrollo Comunitario, presentes también en este evento: con cero presupuesto de inversión, con un 112% dedicado a nómina cuando empezaron a gobernar en diciembre de 2015, están logrando sacar adelante proyectos de un gran simbolismo, generadores de confianza y de dignidad.

Y una última reflexión, para que comprendan el título que di a estas notas: Hace un par de meses me invitaron a Portoalegre a un gran evento sobre Smart Cities y al presentarme dijeron que yo iba a hablar de Medellín como una Smart City, como una Ciudad Inteligente. Yo conté allí, en Portoalegre, un cuento parecido a este que hoy les conté en La Plata. Y terminé diciendo que no éramos una ciudad inteligente, que no me gustaba eso de *Smart Cities*. Que lo que queremos ser es y en ello estamos poniendo nuestro mayor esfuerzo, es una *Smart Society*, una sociedad inteligente.

Jorge Melguizo  
La Plata, Argentina  
Julio 5 de 2017.