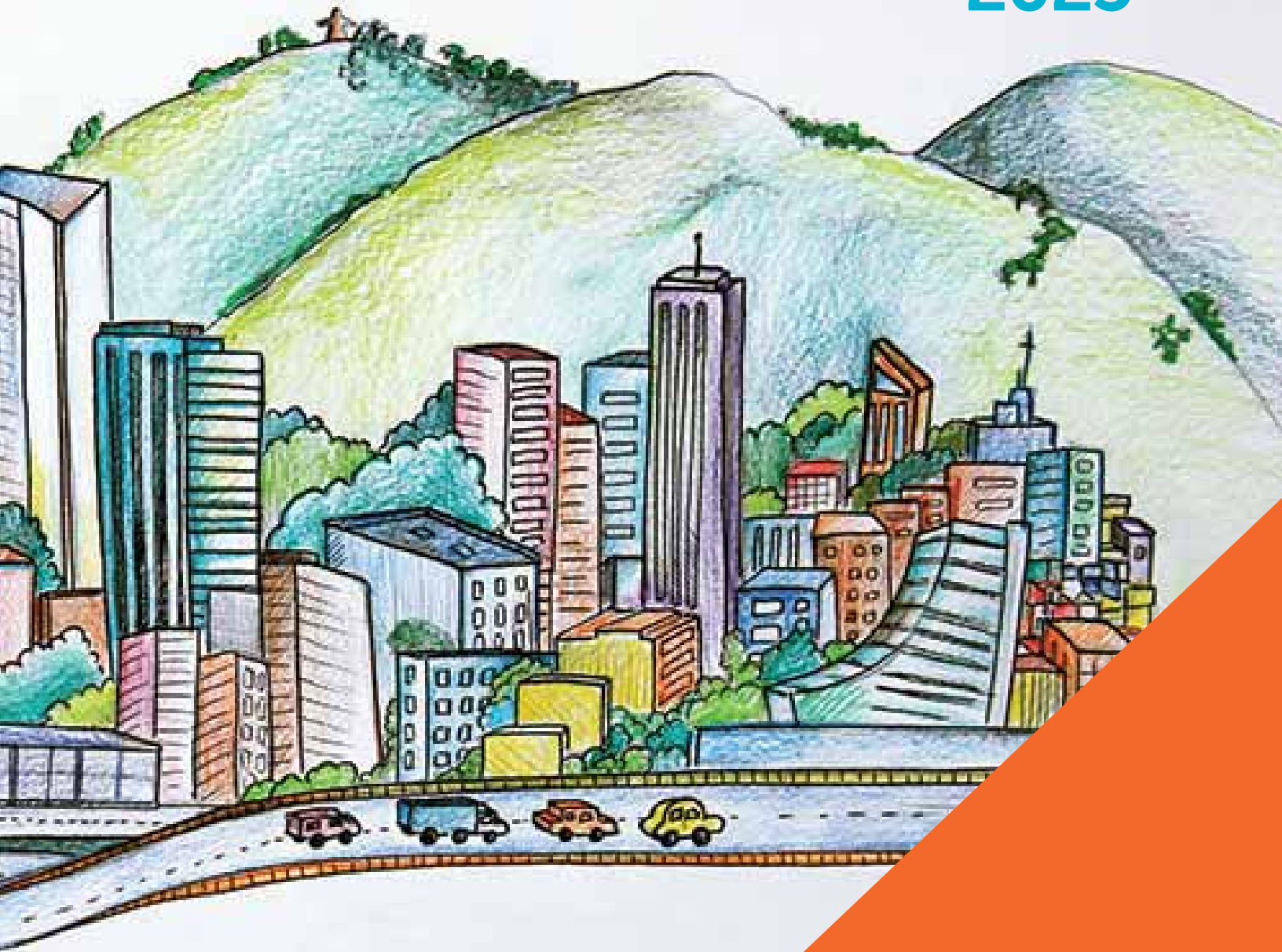


BOGOTÁ

ESCENARIOS
2025



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.



Cámara
de Comercio
de Bogotá

BOGOTÁ

ESCENARIOS

2025

Convocan

Gustavo Petro Urrego – Alcalde Mayor de Bogotá
Mónica de Greiff - Presidente Cámara de Comercio de Bogotá

Equipo técnico

Jorge Mario Diaz Luengas. Cámara de Comercio de Bogotá
Ricardo Ayala Ramírez. Cámara de Comercio de Bogotá
John Wilson Buitrago Acosta. Cámara de Comercio de Bogotá
Oscar Augusto Vargas Acosta. Cámara de Comercio de Bogotá
Juan Pablo Narvaez Osorio. Cámara de Comercio de Bogotá
Ramon Villamizar Maldonado. Alcaldía Mayor de Bogotá
Carolina Franco Triana. Alcaldía Mayor de Bogotá
Carlos Mario Galván. Alcaldía Mayor de Bogotá

Equipo Asesor

Adam Kahane. Reos Partners
Elizabeth Pinnington. Reos Partners
Joaquín Moreno. Centro de Liderazgo y Gestión
Gustavo Mutis. Centro de Liderazgo y Gestión
Jorge Baquero. Centro de Liderazgo y Gestión
Juan Carlos Morris. Centro de Liderazgo y Gestión
Diego Martinez. Centro de Liderazgo y Gestión

Equipo de Comunicaciones y Logística

María Elvira Quintana. Cámara de Comercio de Bogotá
Saray Antonia Mendez. Cámara de Comercio de Bogotá
Andrés Felipe Linares. Cámara de Comercio de Bogotá
Adriana Arciniegas. Cámara de Comercio de Bogotá
Oscar Céspedes. Alcaldía Mayor de Bogotá

Presentación:

En el 2025 en Bogotá vivirán más de 10 millones de habitantes. Esto significa que la ciudad tendrá que crecer como espacio habitable, próspero, incluyente y sostenible, que entiende y vive su rol como articulador regional y global. Tenemos entonces el reto de construir entre todos, acuerdos sobre la orientación para ese futuro de manera estratégica.

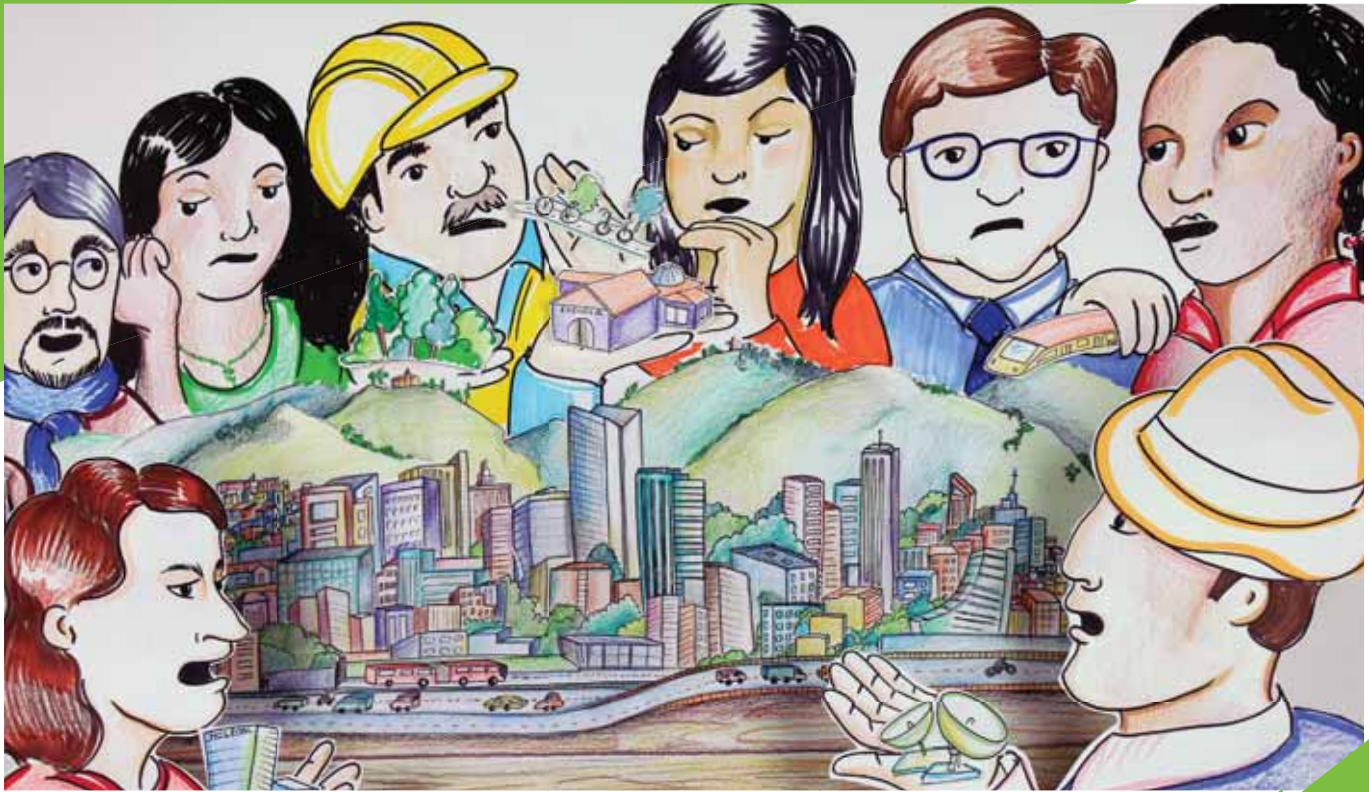
Bogotá tiene un enorme potencial que no estamos aprovechando plenamente, en parte, por nuestra dificultad para construir dichos acuerdos sobre el futuro. Como resultado, la ciudad cambia constantemente de rumbo y, en esa medida, es normal que no lleguemos muy lejos, ni logremos mayores avances en calidad de vida. Si continuamos con el tira y afloje de los distintos intereses, la falta de confianza y la polarización, seguiremos aplazando decisiones que necesitamos en la ciudad.

El futuro de Bogotá nos compromete a todos. Con este propósito, la Cámara de Comercio de Bogotá y la Alcaldía Mayor de Bogotá, con la orientación de Adam Kahane, de Reos Partners y del Centro de Liderazgo y Gestión, han iniciado un diálogo participativo, amplio y diverso entre líderes y actores representativos de la ciudad con la finalidad de construir colectivamente posibles escenarios de lo que será Bogotá en el 2025, y las estrategias y acciones que comprometan y empoderen a sus habitantes en su gestión, bajo los principios de corresponsabilidad y compromiso colectivo.

La mejor forma en que podemos tomar las decisiones estratégicas es incluyendo a todos los sectores de la ciudad. Bogotá es diversa y tenemos que reconocer ese hecho para definir un rumbo. El problema es que, cuando se reúnen personas con distintas miradas, resulta muy difícil lograr un acuerdo. O sea que, además de los desafíos que enfrenta la ciudad, tenemos que considerar la dificultad del diálogo, los inevitables y profundos desacuerdos humanos.

Otras sociedades han demostrado que es posible superar estos desafíos con un método de diálogo, que ha tenido éxito en distintos lugares del mundo, justamente el que utilizamos en el proyecto Bogotá 2025. El método se llama "planeación transformadora por escenarios".

La clave está en construir un lenguaje común entre personas de diversos contextos. Para lograr ese objetivo, en Bogotá 2025 conformamos un grupo en el que hubiera muchas formas de ver la situación de nuestra ciudad. Llamamos a personas representativas: estudiantes, empresarios, líderes sociales, servidores públicos, profesores universitarios, miembros de instituciones internacionales y,



en general, a 34 personas diversas que conocen la ciudad desde su propio punto de vista. Luego, los invitamos a escucharse. Nada de planes y negociaciones, lo primero era reconocer al otro. Cada cual trajo sus inquietudes, su interpretación de lo que está pasando y su visión de las oportunidades. Hemos iniciado un proceso de diálogo gracias a la diversidad y no a pesar de ella.

Por supuesto, una cosa es el diálogo mismo y otra la diseminación de las ideas que surgen ahí. Todo depende de que, como sociedad, seamos capaces de unirnos a esta conversación. Eso incluye a los miembros de este proyecto pero también es algo que involucra al conjunto de la sociedad porque en la medida en que cada ciudadano haga parte del proceso, lo que empieza con un pequeño grupo, puede resonar en toda la sociedad.

Los escenarios que se presentan a continuación son narraciones de lo que podría suceder en el futuro en Bogotá. No son pronósticos ni predicciones sobre **lo que va** a ocurrir ni son recomendaciones o planes sobre **lo que debería** ocurrir. Son historias **de lo que podría** ocurrir en la próxima década en Bogotá, que se elaboraron con base en las tendencias actuales y en las variables presentes y futuras más importantes en los ámbitos de la política, la economía, lo social, lo regional, lo cultural y lo internacional.

Los escenarios son una provocación y también una pregunta. Si el futuro de la ciudad depende del liderazgo, ¿cómo vas a liderar tú?. Nada está definido; todos los escenarios son posibles y todos tienen su razón de ser.

¿Qué son los escenarios?

¿Qué es lo que pretende un proceso de escenarios?

Los escenarios son un punto de partida idóneo para adquirir un mejor entendimiento sobre las fuerzas que determinan y moldean nuestro futuro, así como de las distintas estrategias que podríamos concebir e implementar en forma colectiva ante tales desafíos. Por ello, el principal propósito de los escenarios es el de desarrollar un lenguaje común que sustenta la lectura estratégica y compartida de lo que ocurre en la ciudad y respalda el diálogo sobre las opciones de lo que se puede y lo que se debe hacer en Bogotá. En consecuencia, debe ofrecer un marco de referencia para la adopción de decisiones sobre lo posible por parte de líderes políticos, empresariales y sociales, y de todos los grupos de interés en la ciudad.

Lo importante es que la ciudad se entienda como una ciudad de todos, todos tenemos un rol que jugar para construir una ciudad más sostenible y con más oportunidades. Que los diferentes liderazgos aparezcan por distintas representatividades.

En suma, los escenarios son una poderosa plataforma para el diálogo y la acción, sobre la que podremos basar la búsqueda colectiva y transparente de respuestas a preguntas que resultan fundamentales para Bogotá: ¿Cuáles son las oportunidades y los desafíos actuales? ¿Cuáles son las oportunidades que podríamos tener y los desafíos que tendríamos que afrontar en el futuro? ¿Qué opciones tenemos? ¿Qué es lo que debemos hacer para construir el mejor futuro posible para nuestra ciudad?

¿Qué es un escenario? Es una representación de lo que puede ocurrir con Bogotá en el futuro. Y la clave está en la palabra puede. No se trata de predecir qué va a pasar con la ciudad, pues no hay un único escenario, ni tampoco qué es lo que queremos que pase. La idea es mucho más simple: identificar futuros posibles de Bogotá en los que converjan las distintas visiones de los participantes.

Un escenario es una representación de lo que puede ocurrir con Bogotá en el futuro. Y la clave está en la palabra puede.

Características:

Las siguientes historias son hipótesis de futuro que procuran enmarcarse en una narrativa internamente coherente. Pretenden, por ello, ser **relevantes, desafiantes, factibles** y **claras**, puesto que solo así serán **útiles** para el propósito definido previamente.

- Relevantes porque cada historia tiene ciertas implicaciones que, en mayor o menor medida, impactan en forma tangible el futuro personal y profesional de cada bogotano y de todas las personas que viven en la ciudad. Por consiguiente, en la construcción de los escenarios se parte de las principales circunstancias, inquietudes y modelos mentales de los ciudadanos en Bogotá.
- Desafiantes porque cada historia pretende confrontar los modelos mentales adquiridos y las percepciones predominantes para así ampliar y enriquecer en lo posible la perspectiva desde la que se analiza lo que podría pasar.
- Factibles porque cada historia debe cumplir con los requisitos para asumir no qué va a ocurrir o qué debería ocurrir sino qué podría ocurrir, así no sea muy probable que ocurra.
- Claras porque cada historia tiene unas características específicas, su propia lógica interna y debe estar al alcance de la comprensión de los destinatarios finales del proyecto que son todos los ciudadanos.
- Y útiles, finalmente, porque cada historia debe respaldar el diálogo exploratorio sobre los futuros posibles de la ciudad y ser una base para adoptar, en forma colectiva, las mejores decisiones posibles.

Lo que no pretende este documento de escenarios:

- Promover un escenario ideal o favorito.
- Ser una plataforma de negociación política.
- Promover determinadas agendas u opciones preexistentes.
- Convertirse en un proceso de planificación estratégica conducido por expertos.

¿Cómo se construyeron los Escenarios para Bogotá 2025 y qué viene después?

- El proceso de construcción de los "Escenarios Bogotá 2025" comenzó con una ronda de entrevistas a personajes y actores clave que sirvió como guía inicial para establecer las variables temáticas fundamentales del proceso.
- Luego se reunió, en tres sesiones de intenso trabajo para la construcción de los escenarios, cada una de tres días, un equipo de más de 30 influyentes líderes representativos de múltiples ámbitos como la política, la academia, el sector privado, la cultura, la sociedad civil y la administración distrital. Se trató, pues, de un grupo que congrega un amplio rango de perfiles y perspectivas (sectoriales, ideológicas, profesionales, académicas, entre otros) y que, por ende, tuvo la capacidad de emprender una aproximación holística a las distintas oportunidades y desafíos de la ciudad en el futuro a corto, mediano y largo plazo.

El objetivo es, sobre todo, el de formular respuestas colectivas y vinculantes a las siguientes preguntas específicas que emergen de cada escenario:

1. Si este escenario ocurriera, ¿qué significaría eso para nosotros? Es la forma para entender qué es lo que podría ocurrir en cada contexto y cuáles son las oportunidades y los desafíos presentes si cada uno de los escenarios se hiciera realidad.
2. Si este escenario ocurriera, ¿qué podríamos hacer? La respuesta se encamina, de este modo, a establecer las distintas opciones que habría en cada uno de los escenarios.
3. Finalmente, si estos son los escenarios posibles, ¿qué es lo que haremos a continuación? Con base en esas respuestas se establece una fase de diseminación e implicaciones que se ejecutará a lo largo del 2015, en la que se realizará un proceso de presentación y divulgación pública y se organizarán distintas fases de trabajo para lograr compromisos acordes con las narrativas formuladas. De este modo, se busca impulsar y promover estrategias con incidencia en la opinión pública, en el debate académico y en la acción política, que sean así un respaldo primordial y vinculante para el liderazgo en la ciudad.

Invitación a la lectura del documento

Partimos de la convicción de que podemos trabajar colectivamente para tener un impacto positivo y sostenible en el futuro, así no podemos predecir ni controlar del todo el porvenir de la ciudad. Con esta premisa en mente, invitamos entonces a explorar en las próximas páginas las hipótesis y posibilidades que podrían existir en la construcción del futuro de la capital colombiana.

Introducción a la metodología:

La planeación transformadora por escenarios es una metodología que se desarrolla asiduamente desde hace varias décadas en las principales empresas y organizaciones del mundo, pues se ha comprobado su gran utilidad a la hora de adoptar decisiones estratégicas en contextos sociales, económicos y políticos complejos. Fue concebida inicialmente en Shell como una forma de identificar los desafíos emergentes en el entorno empresarial global para así explorar las posibilidades del futuro y trazar estrategias corporativas con una visión más holística de las posibilidades y los riesgos.

La metodología probó ser útil también en contextos sociales, económicos y políticos complejos desde que se aplicó en Sudáfrica, en la década de 1990, para enfrentar los desafíos de la transición democrática. Desde entonces ha sido implementada en varios países y entornos distintos, dando como resultado el desarrollo de un lenguaje nuevo y compartido y nuevas perspectivas y puntos de vista que mejoran el entendimiento sistémico de problemas complejos, así como el establecimiento de nuevas relaciones y nuevas intenciones que facilitan la solución de problemas a través de la acción colectiva.

La metodología tiene seis instancias concretas orientadas a la definición de los escenarios posibles y el acuerdo sobre acciones precisas en torno a los aprendizajes obtenidos a lo largo del proceso:



A partir de este esquema, se buscan cinco tipos de resultados, que son las bases para la acción colectiva efectiva:

1. Lograr ENTENDIMIENTOS sistémicos sobre el pasado, el presente y los posibles futuros de la ciudad.
2. Establecer RELACIONAMIENTOS entre diferentes partes del sistema y los distintos grupos de interés para facilitar así el trabajo en conjunto sobre objetivos comunes.
3. Precisar la INTENCIONALIDAD de las personas que conforman el sistema completo, definiendo así compromisos específicos sobre lo que debe hacerse a la luz de los escenarios.
4. Definir las CAPACIDADES necesarias para liderar cambios sistémicos.
5. Empezar las ACCIONES en las que los líderes involucrados transforman efectivamente la ciudad.

Tabla comparativa

	Paso de los Cangrejos	Vuelo de los Gansos	Panal de Abejas
Contextualización del escenario	Las soluciones erráticas y fragmentadas, fruto de la ausencia de políticas de Estado y de la indiferencia ciudadana, generan nuevos conflictos e impiden un salto cualitativo de progreso y bienestar. Es el escenario de la ausencia de liderazgo.	La pérdida de legitimidad del Estado lleva a un despertar de la conciencia ciudadana generando nuevas formas de organización y empoderamiento para enfrentar los desafíos de la nueva realidad local y global. Es el escenario del liderazgo desde la sociedad civil.	El cansancio por la polarización y las mayores expectativas sociales desembocan en una apuesta común para el liderazgo institucional concertado en torno a propósitos de equidad. Es el escenario del liderazgo desde las instituciones.
Principales implicaciones económicas	El desarrollo económico de la ciudad es insuficiente y menor a su potencial y se registra una pérdida de competitividad relativa, además de una baja ejecución de megaproyectos.	El liderazgo plural de la ciudad se enfoca en las vocaciones productivas, principalmente en los servicios, y sustenta su actividad económica en las nuevas tecnologías y en el talento humano sin necesidad de depender del respaldo institucional.	Desde las instituciones se respalda la consolidación de un sector productivo innovador sin énfasis en vocaciones particulares y con diferencias de productividad.
Principales desafíos educativos y tecnológicos	Los rezagos en educación, innovación y transferencia de tecnologías obstaculizan el progreso de la ciudad y aumentan la inequidad. La apatía generalizada impide definir prioridades estables.	La calidad educativa que emerge de mayores presiones sociales conduce al fortalecimiento de nuevas formas vocacionales usando nuevas tecnologías. La prioridad es la transformación productiva.	Se afianza gradualmente la educación, la ciencia y la tecnología como plataforma central estable de movilidad social y de desarrollo con equidad. La prioridad es el desarrollo equitativo e incluyente.
Relaciones entre la ciudad y la región	Se profundizan los desequilibrios regionales y la ausencia de coordinación para la institucionalización de la Ciudad Región, generando así frustración y atraso.	A partir de los desafíos en materia ambiental, de movilidad y de infraestructura desde los municipios surgen múltiples iniciativas para fortalecer nuevas instituciones con mayor legitimidad y margen de maniobra.	El Distrito Capital lidera un esquema más eficiente de ordenamiento territorial mediante acuerdos entre región, nación y ciudad en materia política, ambiental, de movilidad, fiscal y de seguridad alimentaria.



Paso de los Cangrejos

En este escenario, la ausencia de liderazgos para el cumplimiento de propósitos colectivos y la persistencia de la corrupción hacen que la ciudad siga avanzando improvisadamente bajo el peso de su propia inercia, con logros muy discretos pero sin un salto cualitativo hacia mejores condiciones de progreso y bienestar. No se desarrolla un anhelo compartido que una a toda la ciudadanía sino que sigue predominando el individualismo y la hegemonía de los intereses particulares sobre la satisfacción común. Los viejos problemas más acuciantes de la ciudad no se solucionan sino que se agravan ante la ausencia de gestión pública de calidad. Aún más grave que la incapacidad de planeación es la incapacidad de ejecución. A pesar de la consolidación de incuestionables avances educativos y culturales en Bogotá, el pesimismo de la ciudadanía sigue en aumento, socavando así los cimientos de confianza sobre los cuales se debe construir el destino de cualquier ciudad.

A finales de 2015 se asoma una luz de esperanza a nivel nacional, pues se vislumbra el punto final de los acuerdos para poner fin al conflicto armado. Para Bogotá, es una situación en la que las oportunidades crecen en forma directamente proporcional a los desafíos. Sin embargo, la confianza se torna en escepticismo cuando se constata que en la gestión pública predomina un enfoque más reactivo que proactivo y que, a pesar de las buenas intenciones, la planeación coherente de la Bogotá de la siguiente generación se obstaculiza con la influencia de distintos sectores que persisten en imponer sus intereses particulares y convertir la ciudad en su propio fortín político, enquistándose en muchos casos en el caparazón de lo inamovible.

Así, lo urgente sigue primando sobre lo importante, los discursos siguen prevaleciendo sobre la ejecución, las soluciones siguen siendo erráticas y fragmentadas a falta de un plan ejecutable de ciudad a largo plazo, y la administración distrital se sacude a remolque de la realidad hasta verse desbordada por ella.

En este escenario no se desarrolla un anhelo compartido, sino que sigue predominando el individualismo y la hegemonía de los intereses particulares sobre la satisfacción común.

En materia de seguridad, la ciudad enfrenta nuevos fenómenos de violencia urbana. La violencia organizada propia de las guerrillas pasa a ser violencia

anárquica en muchos territorios en Colombia en los que el Estado no puede ejercer plena soberanía. Aunque la culminación del proceso de paz es exitosa y se llega a un cese al fuego sin mayores problemas, las prioridades gubernamentales se enfocan en los programas de reinserción de los combatientes y las reformas institucionales, se deja parcialmente del lado la necesidad de cicatrizar heridas abiertas, común en cualquier situación de posconflicto.

Es posible que Bogotá camine hacia el futuro como los cangrejos. Los cangrejos dan pasos hacia delante y hacia atrás, son lentos y descoordinados y además tienen sus pinzas listas para defenderse. Este escenario representa la actitud defensiva y los conflictos de intereses entre los distintos sectores de la sociedad. Si cada uno tira para su lado, el avance será errático y el largo plazo será reemplazado por la inmediatez.

Siguiendo los funestos precedentes de países como El Salvador en los que, paradójicamente tras la suscripción de un acuerdo de paz, se experimentó un auge de la criminalidad; en Colombia se pasa de la violencia organizada propia de la guerra a la violencia anárquica de las pandillas criminales y bandas delincuenciales.

En ese contexto, Bogotá enfrenta un incremento de la criminalidad, sobre todo con el auge de actividades como el microtráfico. En algunos de sus barrios, las heridas abiertas causadas por el desplazamiento y la cultura de la ilegalidad se traducen en la formación de nuevas y más poderosas pandillas que reclutan a jóvenes desde muy temprana edad. Aumentan así las tasas de homicidios y de porte de armas, que habían llegado a los niveles más bajos de la historia en años precedentes. Se desbordan las políticas previstas de atención a las víctimas. Los casos de hurto y extorsiones se multiplican. Se redobra la percepción de inseguridad. No se logra concertar una atención priorizada a las personas en situación de desplazamiento y a los niños y jóvenes en riesgo. La presencia estatal es sustituida, en algunos casos, por dichas pandillas que extorsionan a los ciudadanos cobrando gravámenes por protección e imponen un sistema arbitrario de justicia particular. La ausencia de estrategias claras para contener estas tendencias lleva a que, aproximadamente en 2020, la capital colombiana enfrente una grave crisis de seguridad que obliga a destinar más recursos en esta área con el perjuicio consecuente en otros rubros para la ciudad.

La desconfianza y el temor provocan que los ciudadanos abandonen paulatinamente los espacios públicos a cielo abierto y se dirijan a los centros comerciales.

Otro reto se deriva de la sostenibilidad, no solo de la ciudad sino de toda la región. Desde múltiples instancias y con varias evidencias, distintos sectores de la ciudad participan en un debate sobre la adopción de medidas pertinentes para racionalizar el consumo de recursos naturales, el uso de vehículos particulares y la producción de basura. Se requieren, con mucho impulso, diversas medidas para fortalecer la resiliencia del territorio frente a los posibles impactos ambientales de los próximos años. Se demanda, ante todo, una coordinación y un equilibrio territorial ante problemas comunes. Como en otros frentes, se reclama insistentemente un acuerdo sobre la continuidad de políticas de Estado en la materia. Sin embargo, siguen primando los criterios políticos y ambiciones personalistas sobre los argumentos técnicos.

La imposibilidad de suscribir acuerdos en materia regional genera no solo mucha frustración entre sectores involucrados, sino sobre todo un atraso en la adopción de medidas en aspectos tan urgentes como el del agua. Se frustran de este modo los intentos por implementar políticas estrictas y claras y sistemas de adaptabilidad para la planificación, distribución y consumo del recurso hídrico, lo cual contrasta con una nueva realidad que se produce paulatinamente desde 2020: los nuevos migrantes que llegan a la capital colombiana se explican por las consecuencias nocivas del cambio climático. Llegan así a una ciudad que, al igual que sus lugares de origen, tampoco ha previsto las consecuencias del cambio climático en todas sus dimensiones. Lo propio puede afirmarse del río Bogotá, nada menos que el desagüe de una región que en la década de 2020 sobrepasa los diez millones de habitantes: los avances para su descontaminación son claramente insuficientes y la ejecución del mandato de la Corte Constitucional de 2013 sigue en el limbo.

Por otro lado, entre 2015 y 2025 sigue constante el crecimiento del parque automotor particular, debido a la incapacidad de implementar soluciones consistentes a los viejos problemas del transporte público en la ciudad. El mayor número de carros y motos hace que los promedios de velocidad, en kilómetros por hora, lleguen incluso a cifras de un solo dígito en una ciudad cuya malla vial ya venía con un atraso de más de tres décadas. El resultado es el de una metrópoli paralizada y ruidosa, con centenares de miles de vehículos de transporte individual y en la que sigue vigente la informalidad y la piratería en el transporte público.

El corolario lógico de todo lo anterior es, entre otros, el de la reproducción de las afecciones respiratorias y los diversos problemas de salud generados por la contaminación, especialmente en menores y ancianos. No es gratuito que, en 2025, Bogotá ingrese al indeseable club de las ciudades más contaminadas del mundo. Es un factor que, aunado a los problemas de inseguridad, impulsa a muchos a vivir a las afueras de la ciudad o a mudarse a otras regiones.

Como puede observarse, la contaminación es un problema estrechamente ligado con el de la inmovilidad de la ciudad. Aunque la demanda de todo tipo de recorridos sigue creciendo gracias al impulso del crecimiento económico del país, la planeación y ejecución en materia de movilidad sigue brillando por su ausencia, con el correspondiente perjuicio que ello tiene en materia de competitividad y calidad de vida. Las soluciones en esta materia están muy lejos de ser inmediatas, pero aún así los ciudadanos no perciben que den pasos significativos hacia un horizonte mejor.

En 2017 aún no se ha llegado a un acuerdo definitivo sobre el metro, sobre todo por las dificultades que plantea la estructuración técnica y financiera para los pliegos de licitación. A ello se suma la ausencia mencionada de planeación a largo plazo por parte de las instituciones distritales, que optan por retomar medidas de contingencia ya conocidas como la restricción vehicular del "pico y placa" durante todo el día. Se cumplen así en buena medida los vaticinios formulados por los expertos.

En Bogotá, en efecto, no se logra posicionar un esquema de consenso entre la ciudadanía y las instituciones en estos asuntos. No es solo culpa del liderazgo político. La propia ciudadanía no contribuye al problema, pues a pesar de reincidentes intentos no se logra forjar una conciencia cívica generalizada sobre la importancia de un comportamiento prudente y menos agresivo al volante, que respete los derechos de los peatones y de los ciclistas, que evite estacionar o detenerse en zonas prohibidas y que procure no crear más atascos por indisciplina de los que ya genera la presencia masiva de autos, taxis y buses. Los malos hábitos persisten. De hecho, el número de peatones fallecidos en 2025 supera la barrera de los 400 por año.

La falta de gestión es la principal causa que explica los aplazamientos en obras significativas.

En 2020 finalmente se inaugura la troncal de Transmilenio por la Avenida Boyacá, con cinco años de atraso. Se inaugura también, y en forma parcial, la Avenida Longitudinal de Occidente (ALO). Los terrenos correspondientes habían sido comprados a principios de siglo pero luego invadidos porque las obras para las que habían sido adquiridos no se desarrollan por muchos años, lo que hizo que se triplicara la inversión necesaria y que se dificultara su recuperación por las vías legales.

Hacia 2025, finalmente se adjudica la ALO norte por concesión. Para 2020 han ingresado 1.5 millones de nuevos vehículos y 1.4 millones de motos pero, a pesar de ello, no se ejecutan nuevas obras en ese lapso. Como medida de desesperación, se hace necesario extender el “pico y placa” para las motos, pues ya superan los dos millones. La accidentalidad sigue en aumento. La propuesta de cobro por congestión vehicular se cae nuevamente. Las inversiones para ampliar y mejorar la malla vial siguen siendo insuficientes. Su mantenimiento se convierte en un problema enorme pues la inversión necesaria se ha triplicado con respecto a la década anterior.

Poco después se inaugura por fin la primera línea de metro, tras varios imprevistos y un sobrecosto de un 50%, pero su baja capacidad de movilización hace cuestionarse a muchos si valieron la pena todos los esfuerzos financieros realizados y el inmenso trancón generado por su dispendiosa construcción. La obra, adicionalmente, compromete las finanzas de la ciudad y copa su capacidad de endeudamiento. **A mediados de la década de 2020 se llega a la certeza de que la reparación integral de la malla vial cuesta lo mismo que otra línea de metro.** Y cuando se logra por fin la consolidación definitiva del Sistema Integrado de Transporte Público (SITP) más moderno y ágil, se comprueba que muchos de los potenciales usuarios ya optaron previamente por la opción insostenible de más vehículos y motos. En este aspecto, como en otros, el progreso de la ciudad se equipara al inseguro caminar del cangrejo.

El impacto de lo anterior en la productividad de la ciudad es considerable. Bogotá, para su propia fortuna, sigue siendo sede de los tres poderes públicos, lo que le garantiza una base apetecible en materia de dinamismo económico. Aun así, la ausencia de liderazgo institucional impide que se alcancen progresos importantes en materia de ciencia, tecnología e innovación. Mientras tanto, Medellín se consolida como una referencia internacional que Colombia exhibe en ese campo. La masa crítica de universidades de Bogotá no se utiliza aún para alimentar la economía del conocimiento. Muchos estudiantes emigran porque Bogotá no ofrece los suficientes atractivos para retenerlos.

La ciudad, en efecto, no demuestra más que una incipiente transformación y adaptación a las necesidades dinámicas de la globalización. Evidentemente, persiste en su posición de comodidad: es como si ser sede del poder político implicara una condena comparable a la maldición de los recursos naturales. Es un entorno que no favorece el fomento del emprendimiento de empresas de alto valor agregado, necesarias para sostener un desarrollo de largo plazo.

Desde 2020, aproximadamente, cobra más fuerza la tendencia de grandes empresas de irse a destinos más atractivos. No solo buscan mejores condiciones logísticas sino, también, una mejor calidad de vida. Se reducen

progresivamente las prerrogativas de establecerse en la ciudad. Las economías regionales de ciudades intermedias son las beneficiarias principales y cuentan ahora con mejores ventajas para competir con la capital. Adicionalmente, la vigencia de los TLC reportan mayores utilidades a ciudades en franca expansión y con ubicaciones geográficas más estratégicas.

En todo caso, **Bogotá sigue con la gran ventaja de contar con un mercado lo suficientemente grande para impulsar el crecimiento. Sin embargo, la ciudad alcanza un desarrollo tan solo incipiente, lejos de todo su potencial.** Se han perdido empleos y se han disminuido los salarios. El recaudo de impuestos, por ende, se contrae notablemente, se reduce el cupo de deuda y el presupuesto disminuye. La ciudad pierde su calificación de inversión, que fue una de sus fortalezas por muchos años. El resultado previsible de todo lo anterior es que muchos indicadores sociales exhiben resultados insatisfactorios. Los avances sociales logrados previamente ya no tengan garantizada sus sostenibilidad en el tiempo.

Lo que, a juicio de muchos, evita seguir “caminando como el cangrejo” como muchos apodan al accidentado devenir de la ciudad, es la cultura. A pesar de todas sus dificultades, desde el 2015 la capital colombiana se convierte en un referente a nivel internacional que demuestra el potencial de la cultura para servir como eje de desarrollo de una sociedad.

Desde dos décadas atrás el sector cultural traza unas líneas estratégicas sostenibles y unas ambiciones de mediano y largo plazo, ajenas a intereses políticos, para ofrecer mayores y mejores espacios de formación y expresión y una mejor oferta acorde con las necesidades de la ciudadanía. La cultura, en pocas palabras, saca la cara por la ciudad. Gracias a los aportes públicos y al mecenazgo privado, surgen más centros culturales con bibliotecas, teatros y galerías de arte. **La ciudad, con todo y sus falencias, es un imán para ciertos ciudadanos cualificados en Colombia que ven en Bogotá un epicentro cultural de gran peso.** Ante la ausencia de liderazgos claros y de propósitos comunes, la cultura ocupa el espacio como eje articulador del desarrollo y la convivencia.

La Educación y la cultura son los ejes primordiales para desarrollar una sociedad. Es una responsabilidad de todos y no solo de la Alcaldía Mayor.

En los demás ámbitos, el mayor dilema que para muchos experimenta la ciudad a estas alturas es el de la incapacidad institucional, que impide atraer a los mejores talentos a la administración pública. Aunque muchas de las prioridades de gestión en materia urbana son técnicas, las instituciones del momento atraen es a personas cuyos intereses son más de orden partidista o clientelista.

Adicionalmente, la presunción de mala fe e incorrección moral que gravita sobre la cabeza de cualquier funcionario hace que ciudadanos capacitados desistan de incorporarse al sector público. Surge por ello trazas de lo que aspira a ser un nuevo poder ciudadano que pretende asumir una mejor labor de veeduría, pero con mucha fragmentación y sin liderazgos visibles que permitan encauzar las mejores iniciativas. Además, y ante la ausencia de visiones comunes, la corrupción ha encontrado espacios para hacerse más sofisticada y menos visible. **La ciudadanía demuestra un anhelo de materializar una sociedad más viable, pero no encuentra la forma de plantear y acordar propósitos comunes.**

Las respuestas cívicas fragmentadas llevan en todo caso a algunas pinceladas de propuestas esperanzadoras. Para 2025 se logra un hecho histórico: los ambientalistas logran la mayoría en el Concejo. A partir de ese momento hacen realidad una de sus propuestas bandera: consolidar un sistema sostenible del medio ambiente. Algunas instituciones se organizan para trabajar con los empresarios y los políticos en torno al propósito de evitar que el talento humano siga abandonando la ciudad. Se comienza así a revertir la tendencia. Hay un incremento de los centros de innovación local y se experimenta un apogeo de la educación online. Un lustro después, la ciudad puede ostentar avances en bilingüismo, en prevención de la deserción escolar y un número mayor de ingenieros y científicos, atraídos en un buen porcentaje por el esfuerzo de las instituciones académicas de educación superior.

Bogotá sigue siendo la capital de un país que se destaca en el contexto latinoamericano como una interesante economía emergente y, por ello, recibe un número récord de visitantes extranjeros. Son todos avances importantes pero insuficientes. **La ciudad es ya una megaurbe de más de diez millones de habitantes sin una visión metropolitana que permita una coordinación más inteligente en los complejos problemas que afectan la ciudad.**

Lo cierto es que, durante toda la década de 2020, la ciudadanía sigue asociando la gestión pública con un modelo en el que se opta por los "pañitos de agua tibia" ante los problemas más acuciantes y no por las soluciones estructurales con una visión de largo plazo. El nivel de abstención se mantiene arriba del 65%, lo que demuestra el cinismo y la insatisfacción de los votantes

Además, la ciudad sigue de espaldas a la región. No existe voluntad política suficiente para concertar un plan de Ciudad Región de largo aliento que contribuya a mejorar múltiples aspectos en materia ambiental y de movilidad.

Se profundiza la desconfianza de los alcaldes de los municipios vecinos y las diferencias con el departamento de Cundinamarca son aún más notorias, lo que imposibilita adoptar cualquier decisión colectiva en torno a la región. Cada uno de los municipios sigue su desarrollo supeditado a los intereses particulares, sobre todo de los intereses particulares de densificación de los urbanistas que no toman en cuenta las dotaciones básicas requeridas de salud y educación. La descoordinación y el desequilibrio regional, pues, siguen siendo la regla. Tampoco se construyen relaciones más efectivas con el Concejo. Al igual de lo que ocurre con las relaciones entre la ciudad y la Nación, las enconadas rivalidades políticas se anteponen a cualquier otra consideración. La confianza sigue rota.

Al llegar al 2025 perduran los niveles de incertidumbre y pesimismo de décadas atrás. La percepción generalizada es que la ciudad avanza solo “a los trancazos”. Para muchos, Bogotá se acerca cada vez más a los aspectos negativos de una megaurbe como São Paulo. En movilidad se siguen apagando incendios pero en ningún caso se logra un mejoramiento sustancial de los tiempos de viaje. Incluso, Bogotá llega a ser líder en el competitivo escalafón de las ciudades más colapsadas de Latinoamérica.

En lo que concierne a la sostenibilidad ambiental, la ciudad sigue en el trono de las más contaminadas del mundo. En materia institucional, la corrupción sofisticada sigue carcomiendo la confianza en las instituciones públicas. La ausencia de liderazgos visibles hace que la ciudad pierda múltiples oportunidades para planear su futuro y para consensuar su rumbo con los ciudadanos, la región y el Gobierno nacional. Persiste todavía el modelo mental asociado con el espíritu de supervivencia, aquel que establece que la ciudad es de todos y no es de nadie, porque no hay ningún sentido de apropiación por parte de la ciudadanía.

La indiferencia y el escepticismo son las características principales del recorrido de la ciudad. La conclusión a la que llegan muchos es que con las ciudades ocurre como con los barcos: lo que más hay que temer no son las tempestades, ni el estado de la propia nave, ni los arrestos del mar; lo que más hay que temer es el propio estado de ánimo de la tripulación y la ausencia de capitanes apropiados para la travesía. **En este escenario, es ante todo la falta de inspiración y el desánimo de los bogotanos lo que hace que el rumbo de la capital colombiana esté muy por debajo de otras ciudades en el mundo de proporciones similares que sí se han insertado con mayor ímpetu en la globalización.** Para muchos, este es el punto de inflexión requerido para reinventarse, evitar repetir y agravar los errores cometidos, dejar de eludir responsabilidades y trazar mancomunadamente un mejor porvenir.



Vuelo de los gansos

En este escenario, la pérdida gradual de legitimidad del Estado y la manifiesta incapacidad institucional para representar intereses diversos en la planeación y ejecución de una visión a largo plazo de la ciudad lleva a un nuevo despertar de la conciencia ciudadana en Bogotá. Sobre un conjunto de valores mínimos compartidos, emergen liderazgos plurales con notable capacidad de movilización e influencia sobre la opinión pública, lo que genera nuevas tensiones entre ellos mismos y con la política tradicional y, al cabo de varios años de adaptación, desemboca en la resolución progresiva de problemas específicos de la ciudad.

A partir de 2015 se vigoriza la discusión en la ciudad sobre la patente necesidad de crear nuevas formas de asociatividad y participación, ajenas a los vaivenes de la política distrital y los entresijos de la política tradicional. Si los males de la capital colombiana se deben a las acciones e inacciones de muchas personas, es lógico que las soluciones también puedan surgir de la voluntad y compromiso de muchas personas. De conformidad con una tendencia que se hace ostensible a nivel regional y global, en la ciudad crece el desencanto con las barreras y los límites del poder institucional.

El liderazgo, es una actitud frente a la vida, de transformación y de construcción de nuevas realidades. Bogotá tiene líderes, pero el liderazgo debe ser encauzado hacia el bienestar y la calidad de vida de la ciudad.

A finales de 2015 se celebran unas elecciones en la que la baja representatividad de quien sale elegido es la nota predominante, lo que demuestra que los votos no garantizan por sí mismos el margen de maniobra que se requiere para adoptar decisiones de gran calado y defender la implementación de un programa de Gobierno.

La verdadera representación de los diversos intereses de la ciudad a través de los mecanismos tradicionales se pone en tela de juicio. *Los ciudadanos, en efecto, perciben que el costo de la apatía y la indiferencia se paga, ante todo, con el desbordamiento de todos los lastres del pasado. Desde el ejercicio de la política, lo que se percibe exclusivamente es un permanente ambiente de confrontación ideológica sin ánimos constructivos que también se ha agudizado a nivel nacional. Prevalece la desilusión por las promesas incumplidas, los casos de corrupción y el cansancio de ver en el poder siempre a “los mismos con las mismas”. Esa dinámica hace, incluso, que las cosas que se están haciendo, bien desde años atrás, no sean visibles para el grueso de la ciudadanía.*

Es posible que Bogotá vuele hacia el futuro como los gansos. Volando en grupos hacia la misma dirección guiados por diferentes líderes, cada grupo a su propio ritmo. Este escenario presenta la posibilidad de tener un liderazgo plural que estaría en manos de diferentes sectores de la ciudadanía, generando iniciativas de gran escala para la ciudad, pero creando tensiones en el camino entre los ciudadanos y sus instituciones.

Para unos el dilema estriba en que no existe ni liderazgo institucional ni verdadera voluntad política para plasmar el bienestar colectivo como norte de la acción pública; para otros, más allá de la voluntad política, el verdadero problema que hace visible la insuficiencia de las instituciones del Estado se puede encontrar en las grandes dificultades que existen a la hora de la ejecución. Todo ello empieza a gestarse en un contexto en el que la desmoralización ciudadana llega a cumbres nunca antes vistas en la historia de Bogotá. En 2017, una encuesta refleja niveles de pesimismo sin parangón sobre el rumbo de la ciudad. Es el mismo año en el que se destaca que la dinámica económica de la capital colombiana ha llegado a su punto más bajo de productividad. Algunos problemas heredados empeoran, como en el caso de la movilidad y la seguridad.

Muchos indicadores sociales claves para el desarrollo demuestran que el progreso de la ciudad ha sido notable en varios frentes, pero resulta a todas luces insuficiente en relación con las expectativas de los ciudadanos. Inspirados en ejemplos recientes de Chile, México y Brasil, miles de personas salen a las calles en desarrollo en defensa de nuevas y mayores expectativas sociales.

Al mismo tiempo, la expansión de algunos sectores con mayores niveles de educación y formación cívica hace que se consolide en Bogotá un movimiento de empoderamiento político, denominado por algunos como “micropoderes” ciudadanos, que cuenta con el respaldo de las redes sociales y de mayores volúmenes de información gracias a las posibilidades tecnológicas. El contraste para muchos es notorio: **mientras que en el pasado de la ciudad se requerían las grandes maquinarias políticas para movilizar a la gente, en el presente de Bogotá y del mundo se requiere solo del uso del Internet, de la blogosfera, de las redes sociales o de los teléfonos celulares**, sin que sea necesario involucrar a los políticos y a las instituciones de poder que durante tantos años han guiado el rumbo de la ciudad.

Emerge así un movimiento de liderazgos plurales, bajo una concepción renovada de participación ciudadana, que busca tender puentes e impulsar nuevas formas de asociatividad entre individuos, empresas y organizaciones sociales para echarse al hombro algunas causas trascendentales de Bogotá, ante la mirada pasiva y casi indiferente de los políticos de turno. Como no se perciben iniciativas institucionales para el cambio ni un liderazgo público que repavimente el camino de la confianza, lo que muchos ciudadanos organizados pretenden es transformar radicalmente el ejercicio de la política.

En la segunda parte de la década de 2010 se hace evidente el costo de no elegir líderes políticos lo suficientemente representativos. Hacia 2018 se experimenta una crisis fiscal que paraliza obras como las del metro. Se rompe así la tradición de buenas calificaciones de la ciudad en el mercado de capitales y se detienen de paso proyectos vitales para la movilidad de la ciudad y el arreglo de su malla vial, además de afectar otros servicios básicos para la población. La situación, por ende, es propicia para que emerjan nuevos liderazgos desde varios sectores, que se rehúsan a instalarse en la apatía ante el descrédito y el deterioro de la función pública y las finanzas de la ciudad.

El mensaje que se instala poco a poco a través de este nuevo ciclo de empoderamiento ciudadano es que **el destino de la capital colombiana no debe depender exclusivamente del poder político y de la capacidad institucional**, ya que se percibe no solo que son insuficientes para hacer frente a una ciudad que cada vez es más compleja, sino también que los incentivos para la corrupción son el aliciente principal de algunos de los que se dedican a la función pública. En esas condiciones de desesperanza y desconfianza, emergen distintos procesos participativos que implican retos difíciles de coordinación entre ellos. Al inicio, los desacuerdos son más la norma que la excepción. Se abre un lapso de confusión en la sociedad porque la ausencia de un liderazgo institucional vertical y el posterior apareamiento de liderazgos más horizontales y mucho menos formales impide que la sociedad distinga una brújula clara con objetivos comunes o coincidentes. Lentamente las nubes de la confusión se disipan y surge una nueva cultura para manejar las diferencias que tarda algún tiempo en cimentarse. Con todo, antes de que llegue el 2020 es evidente que este proceso de asociatividad ya está en marcha.

Lo que surge paulatinamente es una coalición de ciudadanos y grupos cívicos que comienzan a coincidir con un norte común y una visión a largo plazo, siempre con miras a la noción de "glocalización" (la importancia de lo global y lo local al mismo tiempo), que contribuya a mejorar la situación de la ciudad. El rasgo común a todos ellos es un apego por la democracia

que contrasta con el desdén hacia los partidos tradicionales y el ejercicio de la política. Se cansan de emitir su voz solo en el día de elecciones y de sucumbir siempre ante el desencanto y el cinismo. No vacilan en demostrar en todo momento su voluntad y deseo de participar más activamente en el rumbo de la ciudad.

Bogotá tendrá una democracia en la que distintas vertientes de pensamiento llegarán al poder y lograrán establecer proyectos creativos e innovadores.

Entre los primeros consensos está el que asume que **si Bogotá y la región quieren ser atractivos y relevantes para atraer inversión y talento deben conectarse con el mundo**. También comprenden que Bogotá es un organismo complejo cuyo porvenir depende de un vasto número de vínculos e interdependencias, más allá de la influencia y radio de acción institucional, y por ello se fomenta la construcción de redes y relaciones de colaboración, una de las características distintivas de las economías del siglo XXI. Muchos elogian desde el principio que el empoderamiento ciudadano en Bogotá sea un factor de enriquecimiento de la democracia que sirva, además, para poner sobre el tapete nuevas preocupaciones de alcance global.

Se revive así el ejemplo de activismo de diversos grupos sociales que en épocas precedentes han logrado el cumplimiento de metas específicas a través de sus propias dinámicas de trabajo y presión. En este caso, se busca la promoción de distintas iniciativas que provienen de necesidades expresadas por el liderazgo plural y que se orientan a la resolución de desafíos específicos. Las críticas no se hacen esperar, pues algunos ven en ello la posibilidad de abrir espacios para que determinados colectivos con mayor visibilidad cobren una preponderancia inusitada a la hora de influir en la adopción de decisiones públicas. Otros temen la consolidación desordenada de poderes pequeños y fragmentados o, incluso, la gradual privatización de lo público.

En todo caso, se prevé en primer lugar que la ciudad debe definir y trabajar con más ímpetu en torno a sus vocaciones productivas. Que no se puede esperar a que desde las instituciones se alumbre el camino a seguir. La convicción generalizada es que hay algunos sectores en los que definitivamente otras ciudades llevan la delantera, pero que también hay otros en los que Bogotá, por sus características y su posición geográfica, tiene verdaderas ventajas competitivas en la medida en que logre desarrollar una mayor adaptabilidad a los cambios tecnológicos, ambientales y globales. La apuesta primordial de Bogotá, pues, se cifra finalmente en los servicios de alto valor agregado.

Un gran porcentaje de empresarios, organizaciones privadas y universidades se sintonizan con la apuesta y, gracias a su irrestricto apoyo, alrededor de 2018 se hace realidad el anillo de innovación, buscando que la ciudad lidere el desarrollo a partir del conocimiento, la investigación y el avance tecnológico. Esta plataforma tiene la capacidad de consolidar, en un espacio creativo y relevante de la ciudad, proyectos que promueven el desarrollo y la implementación tecnológica, la investigación aplicada a un contexto económico local y la innovación productiva para dar mayor valor agregado. En este lugar, se busca una convergencia entre la formación del talento humano y el establecimiento de un nuevo capital intelectual con la realidad social, ambiental y económica de la Ciudad Región. Es para muchos la forma idónea de apalancar las apuestas productivas que ya se han definido, siguiendo la tendencia de otras ciudades y territorios en el mundo que han tenido grandes éxitos en la materia. Son los propios empresarios, en estrecha colaboración con las universidades y centros de conocimiento, los que más impulsan la conformación de espacios de atracción de talentos e ideas y de financiación para el emprendimiento, generación de valor agregado y transformación de sectores, conforme a la vocación productiva definida y a las demás posibilidades y capacidades propias de la ciudad que se abren a partir de esta perspectiva.

Ya no hay duda de que la prosperidad de cualquier ciudad en el siglo XXI depende íntegramente de su capacidad de generar nuevas ideas y crear nuevos espacios para el desarrollo del conocimiento local y global. **Bogotá, a pesar de su gran complejidad, se consolida poco a poco como una ciudad cosmopolita y gradualmente se propone convertirse en un magneto que atrae y retiene el talento y en una receptora de importantes recursos,** todo a partir de una mayor oferta de formación de alto nivel, empleo cualificado, economías de escala y mayor especialización. Por ello, se desarrollan acuerdos entre líderes de diversos sectores para ofrecer mejores incentivos al desarrollo de nuevas tecnologías y para respaldar nuevas redes colaborativas nacionales e internacionales, con soluciones innovadoras específicas a los diversos problemas de la ciudad.

De gran relevancia resultan los programas educativos altamente especializados, los politécnicos, la educación innovadora y la formación no formal y al interior de la empresa, con el apoyo de los institutos locales articulados regionalmente y entidades como el SENA y Colciencias, que gradualmente se ponen a tono con los requerimientos del país y de la ciudad. Empieza a calar una nueva narrativa relacionada con la importancia de tener un capital humano cualificado para las necesidades de empresas innovadoras que requieren consolidar una verdadera ventaja comparativa.

Paulatinamente se ven los primeros frutos de los esfuerzos, porque resulta patente que la ciudad ha venido consolidando su liderazgo en materia de servicios especializados en Latinoamérica. No solo cuenta con más empresas en la materia sino con ciudadanos más formados y con mayores capacidades de colaboración y creatividad, demostrando además los alcances que pueden emerger desde la iniciativa ciudadana. A la vez, aprovecha la tendencia de una clase media creciente con mayor poder adquisitivo, lo que genera una dinámica económica que mantiene a Bogotá como una urbe que ofrece un interesante mercado.

Para nadie es un secreto que **la adaptabilidad a los cambios tecnológicos juegan un rol fundamental en el desarrollo productivo de Bogotá, ciudad líder en el país en la generación y la gestión del conocimiento**. Es por eso que el papel que cumple el ecosistema regional de innovación, soportado en el anillo de innovación, universidades, centros de investigación, empresas e industrias, parques tecnológicos, la Oficina para la Transferencia de Resultados Tecnológicos (OTRIS), organizaciones de promoción de estos espacios y demás entidades, es cada vez más trascendental. Los empresarios cuentan con una creciente red de respaldo nacional e internacional y con incentivos y apoyos que se traducen en la creación de pequeñas y medianas empresas innovadoras que empiezan a nutrir la red con diversos contenidos de gran sofisticación.

Los frutos de tales esfuerzos se reflejan en artículos internacionales de publicaciones prestigiosas en el mundo, a partir de los cuales estos procesos en Bogotá se convierten en una referencia internacional. Es un ejemplo no solo de innovación sino también de presión social organizada que trasciende el impacto mediático de marchas y manifestaciones que en otros países no se traducen aún en avances concretos.

De hecho, son las nuevas posibilidades tecnológicas las que materializan esa visión de la ciudad como espacio de colaboración creativa entre personas con diferentes perspectivas y conocimientos. **La innovación social y tecnológica en la era del conocimiento y la información se torna así, en forma implícita pero incuestionable, en una noción transversal en la visión del desarrollo de la ciudad**. Cada vez más trabajos dependen de la industria cultural y creativa y del sector de la informática, las telecomunicaciones y los servicios financieros sofisticados. La diversidad encuentra una plataforma para moldear no solo una sociedad más participativa sino una mayor veeduría y control del ejercicio del poder, que redundan en menor corrupción y mayor eficiencia. Es que, mientras que esta reacción cívica sigue su curso, los políticos y funcionarios concluyen que su vigencia depende también de la capacidad de adaptabilidad a un nuevo contexto.

La rapidez en los cambios en materia política en Colombia se hace evidente desde que, tras el fin del conflicto armado, por primera vez el partido político conformado por los miembros de las antiguas guerrillas participa en certámenes democráticos. Se llega lentamente a la certeza de que las reglas de juego en política no son las de antes, especialmente por el auge de las redes sociales como método de control efectivo al destino de los recursos públicos. Aumenta la presión social organizada de diferentes grupos que usan estos métodos. Bogotá, lejos de ser la excepción, se convierte en un laboratorio líder en tales tendencias.

Es precisamente la presión de las redes sociales la que obliga, a partir del inicio de la década de 2020, a aprobar reformas en la educación distrital, a una transformación radical del Concejo y a la aprobación de la segunda vuelta en la elección del alcalde de Bogotá. El uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, en consecuencia, es una nueva forma para reforzar a la sociedad civil y a las capacidades colectivas de autogobierno y autocontrol ante la avasalladora lógica que antes se imponía para la defensa política de intereses particulares sobre el bienestar colectivo. Varios políticos siguen aferrados a las costumbres del pasado, pero ya no hay duda de la fuerza irreversible del proceso de cambio.

En este entorno de apertura a la participación que experimenta la ciudad surgen nuevos liderazgos por parte de nativos digitales que llevan a que, a comienzos de la década de 2020, se elija al alcalde más joven en la historia de Bogotá. Causa sorpresa entre muchos que la generación del milenio empiece a liderar el país mucho antes de lo que se preveía. Se generan así nuevas condiciones para concertar pactos urgentes y alianzas público privadas sobre la otra cara de la moneda de la capital colombiana: **aunque el crecimiento económico de la ciudad se ha expandido, aún permanecen varios rezagos en integración social, movilidad y seguridad.** Se buscan así soluciones más creativas y sistemáticas a los problemas de siempre. Se consolidan proyectos y programas de innovación social, procurando siempre establecer un nuevo marco de confianza recíproca y diálogo constructivo.

La exclusión social y el inconformismo activan múltiples liderazgos, procurando siempre establecer un nuevo marco de confianza recíproca y diálogo constructivo.

El problema implícito es que hay múltiples iniciativas, gran diversidad de perspectivas, multiplicidad de poderes fragmentados y no hay ninguna forma enteramente satisfactoria de canalizar esa energía en forma eficiente. La mayor cultura ciudadana de participación lleva en algunos casos a la proliferación de grupos que limitan o bloquean ciertas decisiones. El nuevo alcalde hace grandes esfuerzos para empalmar las ideas en forma más incluyente y coherente. No obstante, se dificulta trazar una visión colectiva a largo plazo. Algunos opinan con sorna que delegarle tanta influencia a la voluble opinión del grueso de la ciudadanía es como delegarle a los pasajeros de un avión el control del aparato ante una emergencia.

En cualquier caso, la realidad sigue su curso. Tras el periodo de parálisis en las obras del metro, la Nación finalmente inyecta nuevos recursos y la ciudad se compromete a generar nuevos ingresos mediante la aprobación de cobros por congestión, sobretasa al combustible, peajes urbanos y altos gravámenes en estacionamientos públicos. Adicionalmente, se concretan modelos de alianzas público privadas para sacar provecho de las obras a través de centros comerciales y oficinas alrededor de las estaciones.

A lo largo de la década de 2020, la ciudad sobrepasa los diez millones de habitantes, ingresando así a la categoría de las megarurbes mundiales. Ello implica que persisten problemas como el de la movilidad, pero en algo contribuyen un nuevo modelo de autorregulación ciudadana y los convenios logrados en años anteriores, en el marco de la Ciudad Región, en medio de la implementación de un modelo multimodal de transporte.

La ciudad finalmente supera la parálisis y las dificultades propias de las perforaciones de los túneles y las excavaciones e inaugura la primera línea del metro alrededor de 2022. Para la inauguración se incluyen ambiciosos planes de renovación urbana en los que la participación del sector privado es esencial. Bogotá empieza así a contar con nuevos espacios urbanos alrededor de cafés, restaurantes, galerías de arte y centros de entretenimiento, que promueven el encuentro de gente creativa y le cambian poco a poco la cara a la capital.

Con los proyectos de renovación urbana y los acuerdos para el área metropolitana también se habilitan nuevas extensiones de tierra para el desarrollo de proyectos inmobiliarios que atienden la presión del crecimiento de la ciudad. **Se reconoce la necesidad de manejar la expansión de los suburbios en forma ordenada, con la activa participación de alcaldes de municipios vecinos y con una estrecha coordinación entre las diferentes entidades que tienen competencias en los temas relevantes.**

Por otra parte, los acuciantes problemas relacionados con la seguridad ya mencionados comienzan a atenuarse en parte gracias a la regulación de la producción, distribución, venta y consumo de drogas en Colombia. Ello es consecuencia no solo de la tendencia internacional que se orienta a la regulación sino también de los acuerdos suscritos al final de las negociaciones con los grupos armados.

La presión social organizada impulsa a nivel nacional una campaña de concientización para evitar que en Colombia suceda lo que ocurrió en Centroamérica tras la suscripción de los acuerdos de paz. Se gesta un movimiento ciudadano de largo alcance, con un decidido respaldo del sector empresarial, para presionar por mayores recursos que contribuyan a fortalecer la atención integral nacional y local a los desplazados y a los jóvenes en riesgo, que podrían ser la materia prima de la composición de nuevas pandillas y bandas delincuenciales. Desde las redes también se impulsan campañas para la reconciliación, enfocadas en el reconocimiento del otro, en el derecho de todos a manifestar sus ideas y en la tolerancia requerida para aceptar visiones y perspectivas diferentes.

En este nuevo imaginario colectivo de liderazgos plurales, es evidente que la tecnología es un factor clave para asegurar la alta calidad de la educación en la ciudad en todo el ciclo, desde la primera infancia hasta el nivel superior. Se ejerce mucha presión para que los modelos educativos se enfoquen sobre todo en las necesidades del mercado y las industrias creativas y para que las nuevas metodologías de innovación en la educación lleguen tanto a los docentes como a los estudiantes. Desde la educación básica se insiste en cambiar los estándares de educación científica y artística para así poder detectar los talentos desde muy temprana edad.

La tecnología es un factor clave para asegurar la alta calidad de la educación. Las industrias creativas y las nuevas metodologías de innovación en la educación llegan a los docentes como a los estudiantes.

El liderazgo de la nueva generación también le apuesta a mejorar la calidad educativa con el concurso de todos los sectores a través de programas y escenarios no formales de educación, que se convierten en una herramienta fundamental en la apertura de nuevos espacios para la especialización y formación con estándares internacionales. La demanda de calidad es mucho mayor, así como la capacidad de movilización y cerca del 2025 un movimiento estudiantil de largo aliento se despliega para exigir la transformación de la Universidad Distrital.

Por otro lado, y para finales de la década de 2020, se inscriben hasta un millón de estudiantes bogotanos que se gradúan gracias a la educación virtual de instituciones privadas. Para 2025 ya se ha conseguido un 50% de alfabetización en inglés entre el alumnado de la ciudad, que luego asciende a un 90% en el 2035. Se han registrado también mejoras significativas en las pruebas PISA y Saber. Los bogotanos aún están lejos de las ciudades líderes en Asia, pero al menos ya ocupan un lugar en los tres primeros puestos en Latinoamérica y paso a paso se va cerrando la brecha. Ya muy pocos dudan del estrecho vínculo que existe entre formación de calidad y la productividad urbana. Como ocurre en muchos países en el mundo, la brecha en desigualdad tiende a amplificarse en el lapso en el que dura la consolidación de los esfuerzos descritos en materia educativa, porque los mejores ingresos y oportunidades van a parar inicial y necesariamente a aquellos que tienen una mejor formación.

Los nuevos liderazgos, amparados en individuos preparados con experiencia, empoderamiento cívico y sentido de arraigo en la ciudad, también hacen una contribución fundamental para promover las prácticas sostenibles en el cuidado del medio ambiente. Ya se ha logrado una mitigación del impacto ambiental a partir de la definición de los servicios como la principal vocación productiva de la ciudad. Los desafíos, no obstante, siguen siendo enormes, especialmente en materia de vulnerabilidad hídrica y de aseo. El liderazgo plural de Bogotá le apuesta así a campañas que se convierten en un referente internacional.

Es imprescindible forjar acuerdos regionales entre Bogotá y los municipios de la región para la gestión de proyectos de largo alcance en temas estratégicos para el desarrollo.

Por ejemplo, para 2025 se logran nuevos récords de ahorro de agua gracias a la recolección de aguas lluvia en los miles de conjuntos residenciales de la ciudad. **El liderazgo plural, la conciencia colectiva y la adopción de nuevas tecnologías son las claves que se destacan siempre al momento de explicar los avances en materia de ahorro de agua y energía, de reducción y mejor disposición final de las basuras y de uso extendido de la bicicleta.** En el manejo de los humedales se despliega un innovador esquema de gestión compartida en el que intervienen en forma decisiva organizaciones y redes cívicas.

Además, en 2025 se logran acuerdos multisectoriales para instituir a la Sabana como el corazón intermodal de la región central, con un parque urbano que une al río Bogotá y al Humedal de la Conejera con los cerros orientales, en los cuales, por cierto, ya se registran niveles bajos de contaminación tras esfuerzos bien encaminados. También se logra en este periodo la consolidación de dos áreas metropolitanas con los municipios vecinos y el departamento de Cundinamarca, que facilitan el desarrollo y gestión de planes coordinados con el crecimiento de la urbe y para la protección y conservación del hábitat. Se gesta una organización regional en la que la ciudad se extiende de manera responsable y ofrece a la periferia sus atributos y recursos naturales. Todo gracias principalmente a la gestión de la sociedad civil organizada en torno a esas metas específicas. Resulta palmario que el compromiso de los bogotanos con las causas ecológicas es irreversible.

Precisamente, **la sostenibilidad es, al igual que la tecnología, otra variable de la que depende el devenir de la capital colombiana.** Es una crisis de aseo a comienzos de la década de 2020 el primer paso de un acuerdo regional de infraestructura que converge con el tiempo en una integración más avanzada de la región y la ciudad bajo un esquema de colaboración y en el marco de los parámetros establecidos por una reforma constitucional que se aprueba algunos años antes. Es el punto de partida para establecer estrategias de acción en torno a sectores estratégicos de la Ciudad Región como el agroalimentario, las biotecnologías aplicadas a sectores como el de la salud, el empoderamiento de escenarios y polos de desarrollo como las ciudadelas de la salud y los centros de I + D + I en el entorno del anillo de innovación, entre otros. Con tal impulso, la ciudad llega a 2025 como una urbe que se destaca en la exportación de servicios de salud.

El proceso iniciado con la elección del alcalde más joven de la historia se consolida con la llegada sucesiva al poder de mandatarios que construyen sobre los éxitos de sus antecesores y sobre las redes de organización y trabajo conformadas por la sociedad civil. Los bogotanos respiran un ambiente de mayor autoestima y corresponsabilidad. Bogotá, con todo y la persistencia de algunos de sus agobiantes problemas de fondo, ninguno de rápida solución, se apuntala como una sociedad multiétnica, multicultural y cosmopolita. Es una ciudad que ha envejecido, pues el cambio demográfico implica que crezca el número de personas en la tercera edad, lo que amplifica muchos desafíos sociales. Al mismo tiempo, es una ciudad de múltiples identidades que reconoce su valor cultural. Diferentes vertientes de pensamiento forjan proyectos creativos e innovadores, generando en la ciudadanía mayores niveles de resiliencia política que permiten experimentar nuevas opciones con mayor o menor éxito. De hecho, la capital colombiana

sorprende favorablemente a Latinoamérica con la elección del primer alcalde del movimiento LGTBI. **Pero hay que aclarar que son las organizaciones sociales, y no las instituciones públicas, las que mayor confianza y expectativas generan en el seno de la ciudadanía.** Tal es el contexto de ciudad que se escoge como sede del encuentro de alcaldes de ciudades globales, entre otros importantes encuentros internacionales de orden deportivo, cultural y de negocios.

Los liderazgos plurales de múltiples orígenes y perspectivas han reformulado así el sentido de la democracia y de la vida cívica. Las nuevas claves de la regeneración democrática en Bogotá son las de la heterogeneidad y la responsabilidad común, más allá de los partidos y movimientos políticos. Son claras las diferencias que pueden marcar los ciudadanos cuando se congregan alrededor de propósitos comunes. El liderazgo plural ha hecho posible una convergencia gradual hacia un ecosistema de ciudad viable, esculpido entre muchos. Se marca un precedente por el que nadie que asuma una responsabilidad institucional puede obviar o ignorar el radio de influencia y acción de la ciudadanía empoderada y organizada en torno a metas comunes. El principal desafío sigue siendo, desde entonces y desde siempre, el de robustecer una cooperación exitosa entre el Estado y la sociedad civil para seguir encarando los problemas estructurales de la ciudad bajo un esquema de responsabilidades compartidas.

En el 2025 Bogotá tendrá niveles de liderazgo muy importantes, concertación entre actores de la ciudad, construyendo agendas colectivas y comunes.





Panal de Abejas

En este escenario, el cansancio generado por la polarización y la confrontación y las demandas colectivas por mayor calidad de vida son los detonantes que llevan paulatinamente a consolidar un mayor liderazgo institucional que se apalanca en los reconocimientos del progreso social logrado hasta el momento y que se basa fundamentalmente en la certeza del beneficio compartido que supone construir las condiciones de equidad para así gestar una ciudad más sostenible. La ciudad da un salto cualitativo en materia de integración social con equidad, bajo la inspiración de líderes que se alejan de las alianzas clientelistas para inscribirse en el marco de una visión estable, sostenible y a largo plazo de Ciudad Región, en la que las mejores relaciones con el Gobierno nacional y una participación ciudadana más estructurada y menos recelosa de la presencia institucional resultan esenciales para el cumplimiento progresivo de las metas fijadas.

A partir de 2015 se redobla la polarización política en la capital colombiana. El pesimismo de la ciudadanía aumenta aún más y la preocupación sobre el destino de la ciudad es manifiesta porque no es fácil identificar una hoja de ruta clara, actualizada y con prioridades definidas que guíe el rumbo de Bogotá. Lo que prima son los discursos polarizantes y la ausencia de canales para la concertación. Las demandas para una evolución política, económica y social son comunes a todos los sectores de la población, pero lo que no se vislumbra es la capacidad institucional y la voluntad política de hacerla realidad con un plan holístico en el que prevalezcan los intereses generales. El pesimismo ciudadano se traduce en algunos casos en menor indiferencia, como resulta evidente tras las numerosas marchas para reclamar el final del conflicto armado. El anhelo de una mejor ciudad y el hastío por la polarización y la insuficiente gestión opera como una olla a presión en busca de liderazgos que inspiren a la sociedad en torno a sueños comunes.

Es posible que Bogotá funcione como un panal de abejas. Las abejas son un animal social y trabajan juntas de forma muy organizada. Este escenario se caracteriza por el liderazgo institucional y el trabajo coordinado de todos los sectores de la sociedad, representado por la sincronía de las abejas. Construir un panal es riesgoso ya que implica superar los vicios de la política tradicional y recuperar la credibilidad del sector público.

Desde 2017 asoman por fin esas calidades de liderazgo encarnadas en algunas personas de varias vertientes que optan por replantear el funcionamiento de la política institucional para restaurar los canales efectivos de intermediación entre los ciudadanos y el Gobierno que son la piedra angular del sistema democrático. La promesa es la de recuperar de nuevo la fe en las instituciones públicas mediante la representación efectiva de las necesidades e intereses de los ciudadanos, no de intereses minoritarios, a través de las acciones y decisiones de la administración. Son líderes que interpretan la voluntad popular en el sentido de la necesidad de generar acuerdos mínimos para trazar una hoja de ruta que convoque a la gran mayoría de sectores de la sociedad bajo la iniciativa y el auspicio de las instituciones públicas. Se generan así diversos espacios de convergencia que desembocan en un pacto vinculante con ejes comunes más allá de las coyunturas electorales. El combustible detrás de todo ello es el de un liderazgo institucional formal con una visión amplia y con un norte claro trazado desde la cúspide del poder, así como una lógica que procura fortalecer la participación ciudadana pero que al mismo tiempo sigue enmarcada en el carácter representativo y delegativo de la democracia tradicional.

[Bogotá debe desarrollar nuevos esquemas que permitan fortalecer la gobernabilidad y mejorar el ánimo y la esperanza de los ciudadanos.

Se parte de tres premisas básicas: en primer lugar, se debe construir sobre lo construido. **Los avances de Bogotá en los últimos años, sobre todo en materia social, son muy significativos, por lo que muchas de las políticas que los hicieron posibles deben gozar de continuidad en el tiempo.** Para muchos, el desprestigio de la política en Bogotá debe relativizarse, pues son múltiples los logros políticos y sociales que marcan una senda a seguir para las demás ciudades del país.

No obstante, y en segundo lugar, se reconoce que la inequidad es el gran problema de nuestro tiempo, un asunto de tal envergadura que debe ocupar el centro de la escena, especialmente en la capital de uno de los países más inequitativos de Latinoamérica, que a su vez se posiciona como una de las regiones más inequitativas del mundo. La premisa fundamental es que, sobre todo en esta materia, el Estado es capaz de llegar allí donde los mercados y la sociedad civil organizada no pueden llegar. Por último, se acepta que nada de lo que resulta vital para la ciudad en este orden de ideas puede ser resuelto solo por una fuerza política.

En los pilares programáticos de la nueva hoja de ruta de la ciudad se busca un fortalecimiento tanto del crecimiento como de las políticas de redistribución. Igualmente, se plantean estrategias concretas para superar no solo la desigualdad de ingresos sino también la desigualdad de oportunidades, mejorando por ejemplo las condiciones comparativas de calidad de la educación que reciben todos los bogotanos. Lo propio se hace con los indicadores sociales que reflejan un mayor grado de equidad en el ejercicio de los derechos. Expresamente se reconoce, en consecuencia, que aunque Bogotá ha logrado avances muy importantes en la reducción de pobreza e indigencia, la desigualdad y la segregación socio - espacial siguen siendo muy elevadas, superiores incluso a países de Latinoamérica de similar desarrollo. **La hoja de ruta que se expide como fruto de esa ingente labor de concertación parte entonces de la convicción de que en las condiciones de inequidad se encuentra el "almendrón" de los demás problemas de la ciudad.**

Lo primero que se advierte en ese marco rector es la necesidad de consagrar una práctica perdurable de liderazgos institucionales para recuperar con transparencia, austeridad y eficiencia la confianza perdida. Las instituciones deben ahora ser la parte principal de la solución, no la parte principal del problema. Se trata, precisamente, de impulsar que quienes lleguen a la gestión pública lo hagan por estrictos criterios de mérito. Se estructuran así equipos de gran solvencia técnica, con prioridades y cronogramas previamente definidos y, en lo posible, libres de sospecha. Es un empeño lento, no exento de reveses, que al comienzo genera algo de impaciencia en la ciudadanía y en los propios líderes políticos por la lentitud con la que se empiezan a percibir los cambios.

Lo que muchos denominan como la tiranía de las minorías mina parcialmente los esfuerzos iniciales para consolidar una administración pública más profesional y eficaz, pues inevitablemente se afectan intereses particulares en sectores con múltiples medios para ejercer presión pública. Por otro lado, se promueve con mucha fuerza la modificación normativa que fortalece la estabilidad de la gestión pública al impedir a órganos de control que sigan destituyendo a funcionarios de elección popular.

La administración distrital requiere un ajuste institucional que facilite y haga más eficiente la gestión pública.

Las tensiones, sin embargo, se manifiestan en forma tan contundente que por momentos parece que se reviviera el clima de polarización. Es ahí en donde la calidad del liderazgo institucional se vuelve imprescindible: se considera inaplazable promover la abolición de malos hábitos políticos y mentales y fomentar una mejor educación en materia de participación democrática y de las condiciones propicias para una mayor equidad. Se rompen así las inercias para inspirar a la ciudadanía a que pase de un arraigado modelo mental de indiferencia a otro de mayor exigibilidad e interés más extendido por el devenir de los asuntos públicos en las localidades.

La generación de mayor confianza en torno a la integración social y la equidad permite que el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) reciba en 2020 aprobación mayoritaria y el respaldo mayoritario de la ciudadanía. Precisamente, en la relación con el Concejo empiezan a primar los debates de índole técnica sobre las estériles contiendas con grandes dosis de politiquería, lo que lleva a que el Plan de Desarrollo del Distrito sea aprobado con la aceptación de la ciudadanía. Se logra además un mejoramiento gradual de las finanzas públicas para la década de 2020, gracias particularmente a acuerdos establecidos con nuevos contribuyentes, a una mejor gestión de las rentas del suelo gracias a las más eficientes herramientas de interpretación urbanística y al mayor control de alcaldes locales y, por último, a los mayores aportes de la nación. La puesta en marcha de la ambiciosa hoja de ruta requiere, en todo caso, de una ampliación del cupo de endeudamiento, muy cuestionada por algunos, y se evidencia una mayor capacidad de ejecución del presupuesto por parte de la Alcaldía, sobre todo en políticas diferenciadas de acuerdo con los grupos poblacionales y los territorios.

En Bogotá se empieza a percibir así la importancia de “creerse el cuento”. Los bogotanos se creen el cuento del progreso institucional y de la visión a largo plazo, así todavía falte algún trecho para subir un escalón en la cuesta del progreso y el bienestar. El optimismo y la confianza en lo público, por ello, son mayores. **Y mayores niveles de confianza institucional también se traducen en mejores procesos de concertación** liderados por el Gobierno Distrital para que el pacto inicial por Bogotá derive en el afianzamiento de un área metropolitana y un desarrollo regional con acuerdos de integración específicos en materias que requieren una articulación completa como la ambiental, la fiscal, la de movilidad y la de seguridad alimentaria. La meta propuesta es la de fortalecer capacidades y consolidar polos de desarrollo sostenible en una apuesta de mediano y largo plazo.

Lo que más necesitamos es una masa crítica de líderes con una visión compartida acorde a las necesidades de nuestros tiempos. Líderes que sean capaces de emocionar, motivar y convencer a la gente. Líderes que contribuyan no sólo a desarrollar la infraestructura física de la ciudad sino también la infraestructura mental.

En consonancia con lo anterior, se promueven leyes que abren mejores espacios de ordenamiento legal para el tema metropolitano. **Los espacios urbanos se alinean poco a poco con dinámicas ecológicas, productivas, educativas y de salud.** Al respecto, la Región Administrativa de Planeación Especial (RAPE) demuestra con el tiempo ser una herramienta útil para facilitar la toma de decisiones y los acuerdos entre actores económicos, como productores campesinos y consumidores urbanos, garantizando así la seguridad alimentaria y mejorando los sistemas logísticos en toda la Ciudad Región. También facilita el establecimiento de nuevos nichos de conocimiento en todo el territorio.

Con todo, lo que más valora la ciudadanía es haber establecido para 2025, la investigación y el desarrollo al servicio de las necesidades locales y sistemas inteligentes para el manejo del agua, que incluyen la descontaminación progresiva del río Bogotá y de todos sus afluentes. De hecho, en esta década la ciudad logra financiar un exitoso proyecto turístico que adopta como eje central la navegación por el río. **Estos avances en participación ciudadana y cooperación regional resultan fundamentales para fortalecer la estructura ecológica principal, que incluye parques naturales, santuarios y corredores hídricos, así como la redistribución de las cargas ambientales según los recursos.** Se consigue una planificación para el reciclaje de los desechos para mínimo 25 años, acompañada de una mayor conciencia sobre la necesidad de disminución de basuras y la importancia del reciclaje.

Otras mejoras ambientales provienen del ámbito de la movilidad. Desde 2017 se han venido registrando algunos avances parciales en la materia gracias a la construcción del metro y, sobre todo, a campañas de cultura ciudadana promovidas por las instituciones que fomentan un mejor comportamiento de los ciudadanos. **La prioridad se fija en el transporte limpio, con mayores buses híbridos que reemplazan a los tradicionales de biodiesel y con mayores opciones ecológicas como vehículos eléctricos.** Los atascos siguen, pero continúa al menos la implantación del Sistema Integrado de Transporte (SITP) en los tiempos y plazos previstos.

Una gestión más técnica del sistema de Transmilenio hace que para 2025 se reduzca en 20 minutos el recorrido de sus usuarios. De igual forma, aproximadamente para este año se logra aprobar el cupo de endeudamiento requerido para la construcción de la segunda línea del metro. Las dificultades persisten, pero la reducción de la presión sobre la ciudad por los acuerdos regionales facilitan un poco más la movilidad y la conectividad.

Con todo, el mayor énfasis del liderazgo institucional no extraña a nadie, pues es la educación la base primordial de la equidad. **Muchos esfuerzos administrativos se orientan a fortalecer la plataforma institucional para potenciar la educación, la ciencia y la tecnología, que se conciben no solo como la mejor plataforma de movilidad social sino como el eje primordial del desarrollo económico de la ciudad.** Los recursos de la ciencia y la tecnología se erigen también en un medio aplicable a la resolución de desafíos específicos, especialmente en áreas de las empresas de servicios públicos, las cuales destinan el uno por ciento de su presupuesto a CT+I.

En 2017 ya se registran avances de implementación tecnológica: es posible, por ejemplo, la consulta de la historia clínica vía celular para todos los habitantes de Bogotá. Además, el Distrito es el primero en Colombia en implementar la digitalización en la administración de justicia. Gradualmente se materializan otras mejoras e implementaciones tecnológicas en movilidad, en salud y en veeduría ciudadana para el manejo de los recursos públicos.

En lo que concierne a la educación del Distrito, las metas, en primera instancia, siguen siendo las de garantizar el acceso universal de la educación desde el nivel inicial hasta el medio, y una mayor cobertura, hasta del 70%, de la educación superior, todo con mayores niveles de calidad y de seguimiento. Como ha ocurrido en el pasado, no tardan en surgir múltiples tensiones. La regulación para avanzar en condiciones de calidad no es del agrado de varios sectores y siguen en todo caso las brechas tradicionales entre la educación privada y la pública. Lo que ha cambiado es la conciencia ciudadana, que no vacila en exigir mayores niveles de excelencia porque se han percatado de que sí hay mejores condiciones institucionales en Bogotá para ascender en la escala laboral y social tanto del sector público como del privado. No solo empiezan a destinarse aún más recursos a la educación sino que se emprenden reformas sistémicas de gran calado, enfocadas sobre todo en mejorar las capacidades del personal docente y en incorporar nuevas tecnologías para la educación con estrategias y métodos adecuados.

Para 2020 se ha demostrado que los esfuerzos por una educación de mejor calidad van en serio y no tienen reversa, lo que implica que recursos de otras áreas se hayan desplazado a esta prioridad, tanto a nivel distrital como a nivel nacional. En este año, y a través de la construcción de colegios adicionales, se logra que el 70% de los estudiantes de Bogotá asistan a una jornada única que provee metodologías y espacios como el del STEM (método que enseña y empodera a los menores en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), así como otros programas científicos y artísticos que sirven para identificar y potencializar en forma temprana destrezas y talentos. Lo anterior tiene un nexo causal directo con mayores oportunidades para los jóvenes y mejores indicadores en prevención de la delincuencia juvenil y de embarazos de adolescentes.

Por otro lado, el control institucional es mucho más exigente, ya que se admite públicamente que muy poco se logra con más infraestructura social y mayores coberturas si no hay mayor calidad y empoderamiento de los valores cívicos y éticos en el aula de clase. Como resultado de ello, alrededor de 2020 se sellan cerca de 20 colegios públicos y privados, precisamente por baja calidad. Tras muchas confrontaciones y una persistente labor de negociación, sustentada particularmente en la presión de la sociedad civil por unos mejores planteles educativos y promovida por liderazgos más constructivos y creativos, se logra también en este año que buena parte de los sindicatos de maestros de la ciudad suscriban un acuerdo vinculante sobre las mejores condiciones de calidad en la educación que requieren los alumnos en la ciudad.

Diez años después, la mayoría de localidades registran mejores rendimientos escolares. En 2025 se alcanzan 100.000 cupos para becas en las universidades de la ciudad en carreras estratégicas para la innovación como la ingeniería. Se realiza una fuerte inversión para consolidar el Programa de Formación de Alto Nivel, en el que los jóvenes más destacados y de pocos recursos pueden llevar a cabo sus maestrías y doctorados en las universidades locales, en alianza con las empresas locales y las mejores universidades del mundo. En ese año también se celebra con mucho orgullo el abrumador éxito durante más de un lustro del Teatro Mayor en Ciudad Bolívar, un centro de artes escénicas que se ha construido a semejanza del Julio Mario Santo Domingo. El teatro, en efecto, es una de las puntas de lanza de la promoción de alianzas público privadas para la construcción de escenarios culturales más diversos y con mayor integración y de infraestructura cultural más adecuada en la mayoría de localidades. Se funda así, por ejemplo, una galería nacional de arte contemporáneo y un auditorio nacional de gran relevancia internacional.

Bogotá puede ser una ciudad para todos, una ciudad incluyente, una ciudad donde la cultura ciudadana realmente transforme los comportamientos de los ciudadanos.

El otro énfasis importante está en lograr mayor productividad en Bogotá. **En la visión de la ciudad se reconoce expresamente que los avances en justicia social están indisolublemente ligados con la promoción de la competitividad económica.** Por eso, la nueva hoja de ruta reconoce la fuerte incidencia de la globalización, en especial, en desarrollo tecnológico e innovación, en donde se mantienen algunas brechas pero en donde también se generan nuevas oportunidades. La meta propuesta es la de crecer al menos al siete por ciento para lograr mejores niveles de desarrollo. Para ello se traza como meta la formalización y apoyo institucional de una estructura productiva más diversificada y con mayor valor agregado, de tal forma que conceptos como parques tecnológicos, centros de innovación productiva y tecnoacademias tienen mayor reconocimiento e impulso.

Adicionalmente, desde el poder público se formula constantemente un reconocimiento explícito de la importancia del sector empresarial. Se invita a muchos a asumir un gradual cambio de "chip", por el que los empresarios empiecen a ser vistos no como promotores de desigualdad sino como creadores de riqueza y de prosperidad colectiva. **La apuesta, por consiguiente, es la de construir una ciudad más competitiva e innovadora, con mayor dinamismo y diversidad, siguiendo en algunos aspectos la senda de las ciudades más destacadas del mundo en estos aspectos.** Disminuyen así los recelos de algunos para reconocer que la integración social con mayor equidad requiere no solo del liderazgo institucional sino también de la eficiencia y modernidad del sector empresarial. No obstante, no transcurre mucho tiempo para que sean evidentes las protuberantes diferencias de productividad en un entorno que se caracteriza ante todo por su heterogeneidad sectorial.

El comercio, en particular, tiene una expansión importante y Bogotá se erige después de 2017 como una ciudad que, al estilo de las metrópolis más destacadas del mundo, vibra 24 horas, siete días a la semana, con múltiples establecimientos de consumo y esparcimiento. Tras 2020, la capital colombiana también se focaliza en las anheladas alianzas entre gobierno, empresarios y académicos para impulsar la innovación en productos y servicios en la ciudad. Se promueve con mucho ahínco la investigación y se avalan mayores recursos de financiación para el emprendimiento. Son esfuerzos, sin embargo, que se tropiezan con el gran obstáculo que supone un equipamiento urbano insuficiente para aumentar decididamente la competitividad de la ciudad.

Los nuevos liderazgos institucionales, por otra parte, demuestran tener el poder, la voluntad y la habilidad para no descuidar los conflictos sociales que suelen manifestarse y expandirse tras la resolución de los conflictos de origen político. Se asume que un proceso de paz y reconciliación va mucho más allá de la desmovilización de los combatientes o de reformas institucionales específicas.

En paralelo, se prioriza el fortalecimiento del comportamiento cívico y el aumento de los niveles de confianza. Se concluye que **se debe superar la mentalidad en la que predomina la suspicacia, el machismo y la violencia como opción preferente de resolución de conflictos**. Bogotá, bajo la égida de sus renovadas instituciones, cierra filas en torno a la idea de que la convivencia pacífica es la aliada principal del ejercicio de la ciudadanía. Se emprende por ello una campaña ambiciosa de cultura ciudadana para reducir la emocionalidad y lograr que prevalezca la razón y el respeto sobre la fuerza y la desconfianza. Como resultado parcial de este cometido, en la década de 2020 se logra una descongestión de los despachos judiciales gracias a la generalización de la práctica de acudir a los mecanismos de solución pacífica de conflictos.

Estas campañas se enmarcan en un contexto más amplio de capacitación democrática y mayor participación en todos los sectores de la ciudad. La paradoja al respecto es que, con el transcurso del tiempo, muchos sostienen que el adiestramiento democrático masivo que ha sido emprendido desde las instituciones hace que se pierda efectividad a la hora de la toma de decisiones administrativas que benefician a la ciudad. Se llega así a una encrucijada entre quienes defienden el debate político bajo el ascendente de una enfervorizada pasión por la democracia y entre quienes reclaman mayores posibilidades de coerción para facilitar la adopción de decisiones que con el tiempo reporten un beneficio al interés colectivo. Son esas las claves principales del debate electoral, en el que la ciudadanía demuestra una y otra vez su inclinación por la alternativa de la concertación.

Hemos pretendido que la tecnocracia lo resuelva todo y por eso nos ha faltado mucha democracia. Para enfrentar la exclusión debemos profundizar la democracia a través de modelos más incluyentes y participativos, en los que podamos contar siempre con el compromiso de la ciudadanía.

Esas son las premisas del debate en una **ciudad que, en la década de 2020, logra un menor nivel de segmentación y un mayor nivel de desarrollo, gracias a favorables y sostenidas tasas de crecimiento acompañadas de mecanismos redistributivos a favor de la población**. Todos reconocen que la mayor confianza institucional ha sido fundamental para dar un salto cualitativo importante en servicios básicos, educación y atención a la población

en condición de vulnerabilidad y que, al mismo tiempo, se han logrado auspiciosos avances en materia de productividad, al menos en algunas áreas. Los bogotanos aprenden, paso a paso, no solamente a reconocer derechos sino también deberes.

No obstante, llega un punto en el que la mayor oferta de servicios públicos llega a ser insuficiente debido a la mayor demanda. Como ocurre en otros lugares en los que el crecimiento y el progreso social ha sido notorio, los logros alcanzados generan nuevas expectativas, mayores demandas y, por consiguiente, pretextos renovados para la frustración de algunos sectores de la sociedad.

En aspectos como la salud, la primera infancia, y la recreación y deporte, se admite que aún son mayores los éxitos en materia de cobertura que en materia de calidad. La oferta cultural y deportiva se ha centrado principalmente en los jóvenes, dejando por fuera otros sectores de la población. La calidad de la atención a la primera infancia oscila mucho según sectores. Las brechas en materia de género siguen siendo muy marcadas. Aunque se construyen mayores espacios públicos y equipamientos sociales, son visibles las diferencias de calidad entre muchos de ellos. La ciudad, adicionalmente, no afronta con la resolución debida la situación de envejecimiento poblacional y es por eso que la incidencia de adultos mayores que requieren, pero no reciben atención satisfactoria, es mucho mayor a la prevista.

La experiencia de las dos décadas anteriores enseña a los habitantes de Bogotá de 2035 que los avances sociales son tan progresivos que a veces no son perceptibles. Cuestan muchos esfuerzos, requieren de mucha paciencia y dependen de muchos talentos.

Sin embargo, también enseña que el liderazgo institucional es imprescindible para garantizar idoneidad en la gerencia de la ciudad y despertar de nuevo el sentido de pertenencia por una urbe que ha sido de todos y de nadie por tanto tiempo. Que se puede lograr mucho cuando el liderazgo institucional efectivo y transparente inspira a la ciudadanía a ser más proactiva. El reconocimiento paulatino tanto de derechos como de deberes y mayores responsabilidades individuales, canalizado a través de liderazgos institucionales concertados con todos los ámbitos de la sociedad, ha forjado una ciudad mucho más incluyente, equitativa, desarrollada y adiestrada en las virtudes democráticas. Los avances en igualdad, que requieren de sacrificios y consensos por parte de todos, potencian asimismo el crecimiento sostenido de la ciudad. El desafío ahora no es solo el de seguir uniendo fuerzas en los empeños necesarios sino también el de asumir que no existe garantía alguna de que dure todo lo bueno que se ha logrado.

Promover el liderazgo desde un sentido de corresponsabilidad. Es necesario hacer algo para que las cosas cambien, involucrarnos, no solo pensar, sino hacer parte de las soluciones; construir entre varios.

En este escenario se entiende que solo si se persiste en la concordia cívica, en el reparto justo de costos y beneficios y en la cultura del encuentro sobre el desencuentro entre las instituciones y la ciudadanía se puede seguir soñando con una ciudad más global, incluyente y sostenible. En ese sentido, desde las instituciones se promulga el compromiso de seguir predicando ante todo con el buen ejemplo de la eficiencia, la transparencia y el ánimo de concertación.

El Equipo de escenarios

- **Adriana María Gutiérrez**
Directora Competitividad Bogotá Región
Secretaría Distrital de Desarrollo Económico
- **Aura Amelia Abril Castro**
Directora
Fundamujer
- **Consuelo Corredor Martínez**
Investigadora y experta en temas de Equidad
- **Diego Fernando Hernández Lozada**
Vicerrector Sede Bogotá
Universidad Nacional de Colombia
- **Eduardo Pizano de Narváez**
Presidente
Naturgas
- **Ernesto Cortés Fierro**
Editor Jefe
El Tiempo
- **Gerardo Ardila Calderón**
Secretario de Planeación
Alcaldía Mayor de Bogotá
- **Alberto José Merlano Alcocer**
Gerente
Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá
- **Carlos Enrique Moreno Mejía**
Presidente
Organización Corona
- **Diana Avella**
Directora
Colectivo Distrital de Mujeres Hip Hop
- **Edgar Cataño Sánchez**
Director Nacional de Programa
ONU – Hábitat Colombia
- **Eduardo Villar Borrero**
Presidente
Fundación Social
- **Francisco Manrique Ruiz**
Presidente Consejo Directivo
Connect Bogotá Región
- **Germán Sarmiento Aparicio**
Director
Cebras por la Vida

- Héctor Hugo Álvarez Cubillos
Director
Ecobarrios
- Jeyffer Rentería Lozano
Director
Fundación Familia Ayara
- Jorge Mario Díaz Luengas
Vicepresidente de Gobernanza
Cámara de Comercio de Bogotá
- Juan Carlos Ramírez Jaramillo
Director
Oficina de la Cepal en Bogotá
- Leonidas López Herrán
Rector
Universidad Minuto de Dios
- María Susana Muhamad González
Secretaría de Ambiente
Alcaldía Mayor de Bogotá
- Nhora Padilla Herrera
Directora
Organización de Recicladores
- Paul Bromberg Zilberstein
Experto en Gobierno y Desarrollo Urbano
- Ricardo Bonilla
Secretario de Hacienda
Alcaldía Mayor de Bogotá
- Soraya Montoya González
Directora
Fundación Saldarriaga Concha
- Jaime Bueno Miranda
Alto Consejero Presidencial para la
Competitividad y Proyectos Estratégicos
Presidencia de la República
- Johanna Mahuth Tafur Sequera
Directora
Oficina de Sueños
- José Fernando Isaza Delgado
Miembro Consejo Directivo
Universidad Jorge Tadeo Lozano
- Juan David Ángel Botero
Miembro Junta Directiva
Cámara de Comercio de Bogotá
- Luis Guillermo Plata Páez
Director
Probogotá
- Martha Lucía Zamora
Secretaria General
Alcaldía Mayor de Bogotá
- Paola Portilla
Coordinadora General
Todos por la Educación
- Ramiro Eduardo Osorio Fonseca
Director
Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo
- Ricardo Enrique Díaz Reyes
Gerente
Ladrillera Helios S.A.
- Ximena Tapias Delporte
Presidente
Coalición Colombiana de Industrias Creativas y
de Contenidos

Personas entrevistadas

- **Alberto Velásquez**
Miembro Junta Directiva
Cámara de Comercio de Bogotá
- **Ángela Escallón Emiliani**
Directora
Fundación Corona
- **Antonio Navarro Wolff**
Senador
Senado de la República
- **Enrique Peñalosa Londoño**
Exalcalde
Alcaldía Mayor de Bogotá
- **Hollman Morris Rincón**
Ex Gerente
Canal Capital
- **Jaime Ortiz Mariño**
Expresidente
Sociedad de Mejoras y Ornato Bogotá
- **Jorge Riaño**
Director
Casa de la Cultura Hunza – Suba
- **José Alejandro Cortés**
Presidente
Grupo Bolívar
- **Juan Diego Trujillo**
Miembro Junta Directiva
Cámara de Comercio de Bogotá
- **Luis Fernando Andrade Moreno**
Director
Agencia Nacional de Infraestructura
- **Martha Cecilia Moreno Mesa**
Gerente Regional
Camacol Bogotá y Cundinamarca
- **Mauricio Reina Echeverri**
Investigador
Fedesarrollo
- **Óscar Sánchez Jaramillo**
Secretario de Educación
Alcaldía Mayor de Bogotá
- **Álvaro Cruz Vargas**
Gobernador
Gobernación de Cundinamarca
- **Angelino Garzón**
Exvicepresidente
Presidencia de la República
- **Carlos Andrés Daza Bernal**
Alcalde
Alcaldía de Fusagasugá
- **Francisco Durán**
Miembro Junta Directiva
Cámara de Comercio de Bogotá
- **Jaime Mantilla**
Miembro Junta Directiva
Cámara de Comercio de Bogotá
- **Jorge Enrique Acevedo Bohórquez**
Director
Instituto Ser de Investigación
- **José Antonio Vargas Lleras**
Presidente
Codensa
- **José Blackburn Cortés**
Miembro Junta Directiva
Cámara de Comercio de Bogotá
- **Juan Esteban Orrego Calle**
Director
Fenalco Bogotá
- **Marco Tulio Sánchez Gómez**
Alcalde
Alcaldía de Zipaquirá
- **Mariana Ríos Naranjo**
Líder Estudiantil
Universidad Nacional de Colombia
- **Mónica de Greiff**
Presidente
Cámara de Comercio de Bogotá
- **Rosario Córdoba**
Presidente
Consejo Privado de Competitividad



BOGOTÁ
ESCENARIOS
2025