MEDICOS DE CIUDADES:
Un Enfoque Sistémico para Transformar la Ciudad de Colón, Panamá

Autores:

Mariano Bernardez, PhD.CPT
Roger Kaufman PhD., CPT
Adam Krivatsy, Arquitecto Planificador Urbano
Carmen Arias, Consultora

"La realidad no está dividida en funciones laborales, departamentos, organizaciones y temas legales"
(Kaufman, 2006)

Al igual que sus ocupantes, las ciudades se enferman.

Cuando sucede, cada ciudadano experimenta múltiples y dramáticos síntomas que afectan su vida diaria: el crimen y la inseguridad, la polución, los tranques de tráfico, los problemas de sanidad y el desperdicio de basura en el aire, en el agua, en el daño y en la pérdida de propiedad, en el valor de la propiedad, en escuelas destruídas, en infraestructuras afectadas, en altos impuestos por mala calidad de servicios y de vida, reflejados en una secuencia de calamidades interminables.

Tratar los síntomas, sin embargo, puede ser traicionero. Auto-medicarse conduce a cuartos de urgencia y esto, puede ser aún más peligroso por las complicaciones que conlleva el tratamiento, haciendo la recuperación más difícil y las recaídas más posibles.

Adoptar *soluciones* parciales que se maximizan un subsistema específico – ya sea turismo, vivienda, seguridad, o comercio – todo lo cual puede crear nuevos retos, que resultan mucho más complejos.

Combatir el crimen, sin considerar sus causas y contexto – tales como, interacciones recíprocas entre el desempleo, una educación deficiente, viviendas en mal estado y un transporte inadecuado – puede terminar convirtiéndose en un hacinamiento en las Cortes y en las cárceles, con un incremento en el número de presos que regresan a la ciudad, más violentos y organizados, creando un espiral de violencia – como se demuestra clara y dramáticamente en los casos de Colombia y México -.

La experiencia demuestra que construir viviendas públicas sin enfocar temas como el desempleo, el crimen y la seguridad, usualmente termina con indeseables que

© MARIANO BERNARDEZ

habitan en *barriadas verticales disolutas*, tales como, en el *Chicago de Cabrini-Green*. Una plataforma logística, próspera, y productiva, puede transformarse en un *pueblo de contenedores* cuyos empleados y ejecutivos evacúan rápidamente la ciudad hacia suburbios más seguros, antes de que caiga la noche.

Una revisión cuidadosa del historial del uso de *balas mágicas* para ciudades enfermas, en casos tales como vivienda pública, subsidios en empleos, *cero tolerancia* o ambiciosas iniciativas para *revitalizaciones* turísticas, demuestran un porcentaje desalentador de fracasos, con consecuencias *inintencionales* y conflictos, entre diferentes grupos de intereses que empujan en direcciones diferentes para alcanzar una solución específica. Las reglas nuevas, crean laberintos regulatorios, que se convierten en atolladeros para reformistas cuando se mezclan con la política y viceversa.

Entonces, la gente se enferma de la ciudad, y se va.

Los valores de las propiedades caen, la ciudad se llena de vagabundos y criminales, los negocios e inversiones se van, a veces en porcentajes realmente alarmantes.

Por ese entonces la ciudad enferma se a convertido también en un *"riel eléctrico"* que cada nueva administración trata de no tocar, posponiendo soluciones e implementando rápidos cambios cosméticos.

Usualmente un evento grandioso –como los Juegos Olímpicos, ó cuando la tierra se vuelve lo suficientemente barata para atraer la especulación en bienes raíces, ó cuando se presenta un acontecimiento social de marca mayor – es lo que trae una ciudad enferma de vuelta a la luz pública.

Para entonces, todos están dolorosamente conscientes de que las soluciones parciales y los arreglos rápidos, no son suficientes.

Tienen que buscar un *médico para la ciudad* enferma que pueda descifrar el atolladero de soluciones parciales/conflictivas con el propósito de *abrir* las fuerzas para el cambio, alineándolas hacia una Visión compartida de futuro que todos los implicados desean, no para ellos, sino para sus hijos y nietos. Por este camino han pasado todas las grandes ciudades.

Al discutir el caso de la Ciudad de Colón en la República de Panamá, el enfoque que proponemos como especialistas, como los llamados *médicos de ciudades,* demostraremos un plan sístemico, multidisciplinario y estratégico, que puede ser desarrollado e implementado a través de un consorcio público-privado diseñado para estos propósitos. Presentaremos las herramientas requeridas y las lecciones aprendidas en Colón, al igual que las experiencias que hemos vivido en otras ciudades enfermas, transformadas exitosamente en ciudades sanas y prósperas.

De Belice a Bagdad: la caída y el surgimiento de Colón, Panamá.

Una vez conocida como la orgullosa entrada Atlántica al Canal de Panamá, además de una vibrante plataforma logística, commercial y turística, bendecida con una mezcla de edificios coloniales, con una economía pujante y una población creciente, a través de las últimas cinco o seis décadas la ciudad de Colón ha experimentado un declive lento pero seguro, que la ha llevado hacia una decadencia que a principios del Siglo 21, se ha convertido en un *caso de estudio* sobre el crimen urbano y el conflicto social.

En septiembre de 1977, cuando los panameños celebraron con orgullo la transferencia del Canal y la retirada de la presencia militar norteamericana, pocos anticipaban los problemas que el cierre de las bases iba a causar en algunas regiones del país.

Las bases militares norteamericanas, a pesar de ser un recuerdo doloroso de ocupación foránea y a pesar de la retórica anti-americana que inspiró esta ocupación durante los años en que el Canal de Panamá fue controlado por los Estados Unidos, las bases militares proporcionaban trabajos estables, mejor pagados y calificados, mejores escuelas y viviendas, dentro de un ambiente disciplinado, controlado y seguro, para la población de Colón y otras ciudades importantes del país.

La Autoridad del Canal de Panamá (ACP), siguiendo el modelo de su predecesora Americana, todavía es considerada como la entidad más eficiente y mejor organizada del Gobierno panameño.

Aunque los edificios de casas y escuelas se mantuvieron luego de la transición, las administraciones subsiguientes comprobaron que no pudieron mantener la calidad educativa, la sanidad y la seguridad brindadas con anterioridad. Como consecuencia, algunos negocios internacionales y locales que operan en la próspera Zona Libre de Colón, construyeron paredes separando sus áreas de negocios del resto de la ciudad y contrataron parte de su fuerza laboral fuera de Isla Manzanillo.

El desempleo se elevó al 40 % en la población local laboral y las escuelas con baja calidad educativa, no podían incrementar las habilidades técnicas requeridas por el comercio internacional y la logística. Rápidamente, el crimen y el tráfico de drogas – alimentados por la ubicación estratégica, por la falta de seguridad y por el flujo de dinero *fácil*– se convirtieron en ocupaciones seleccionadas por algunos de los que optaron por quedarse en Isla Manzanillo.

Al entrar en el Siglo 21, Colón había reducido su población a aproximadamente 60,000 personas y el crimen se había incrementado a 40 muertes por cada 100,000 habitantes, duplicando las tasas existentes de la Ciudad de Panamá. El turismo fue golpeado por alarmantes historias de tiros entre pandillas, a plena luz del día. Los Cruceros empezaron a transferir los turistas a la Zona Libre, en buses alquilados que evitaban cuidadosamente pasar por el área colonial de la ciudad.

© MARIANO BERNARDEZ

En la útima etapa de su declive, los antiguos y pintorescos edificios coloniales empezaron a ser ocupados por personas que no pagan, desaparecieron las luces de las calles, las ventanas y las calles de Isla Manzanillo – que fue una ciudad colonial orgullosa de ser seleccionada por la clase alta panameña para pasar sus vacaciones- se convirtió en un laberinto de arrabales verticales.

La política se presentó una vez más en el camino de las normas, cuando opositores y beneficiados, politizaron alternativamente los deplorables problemas de Colón para beneficio político, a corto plazo. A medida que los problemas de Colón crecieron en tamaño y complejidad, los gobiernos empezaron a verlos como *terceros rieles* tóxicos, a ser evitados.

Los líderes de negocios optaron por construir comunidades entre paredes, protegidas por empresas de seguridad privada, creando una serie de dispersas *zonas verdes*, esculpidas dentro de la ciudad, que hicieron la circulación aún más compleja para quienes viven fuera de ella.

SOLUCIONES RÁPIDAS: ENTRAN LOS "ESPECIALISTAS" CON SUS "BALAS MÁGICAS"

"La Guerra es un tema demasiado importante para dejárselo a los militares"
Georges Clemenceau (1841-1929)

Durante 15 años, varios equipos de consultores propusieron a las diferentes administraciones y a los líderes de negocios, planes para transformar Colón. Desafortunadamente, todos fueron a parar sistemáticamente en una calle sin salida. Los planes típicamente se enfocaban una parte específica de los problemas de Colón: ya sea la reconstrucción y la remodelación de parte de Isla Manzanillo, o en la promoción y/o creación de pequeñas *zonas turísticas* y hoteles, en la expansión del concepto de zonas libres en sectores específicos, en la promoción de nuevos aeropuertos, en la reparación parcial de la red eléctrica, al igual que, en la solución parcial de los problemas de sanidad, en la reparación fragmentada de las escuelas, en una capacitación incipiente a candidatos locales para que fuese posible lograr un trabajo decente, en la promesa de reubicación de algunos moradores, en la construcción de viviendas públicas sin un concepto integrado, solucionando el crimen con más policías en las calles, expandiendo la prisión local, protegiendo y recuperando parcialmente el ambiente, etc.

Típicamente cada plan tenía un gobierno o un patrocinador de negocios, un decidido líder de grupo y un equipo de especialistas en el tema específico a ser resuelto. Diferentes grupos cabildeaban diferentes intereses, compitiendo a veces hasta por soluciones parciales, buscando aprobación y financiamiento, enfrentándose frecuentemente por establecer prioridades con agendas escondidas.

Este enfoque también generó barreras, debido a la competencia por recursos limitados, además de tener que enfrentar consecuencias *no intencionadas*: como la reubicación de moradores y pandillas, -acciones que podían ser *resistidas* por

las comunidades recipientes- y barreras creadas por promotores de viviendas públicas. El sólo anuncio de liberar el centro histórico de Colón podía provocar un salto especulativo en el valor de bienes raíces, en beneficio de los dueños de tierras y en beneficio de aquellos con acceso a la toma de decisiones.

Porque cada parte de las angustias de Colón – vivienda, trabajo, turismo, comercio, salud y educación – pertenecían a un sub-sistema regulado por un departamento, ministerio o autoridad de gobierno. Estas soluciones parciales e independientes también generaron luchas de poder entre las jurisdicciones correspondientes en diferentes entidades de gobierno, creando muchas veces un *empate* o parálisis en las actividades, planes y programas propuestos.

QUEBRANDO LA PARÁLISIS Y LA INERCIA

Como sucede frecuentemente, una fecha clave puede crear las condiciones para romper la parálisis y el subsecuente fatalismo. En el 2012 Panamá va a inaugurar la primera fase de la expansion del Canal – lo que duplicará los ingresos por servicios a Panamá – y Colón será nuevamente importante, desde un punto de vista logístico. Por ello, el problema saltará de nuevo a la vista de todos.

Para resolver esta situación, la Autoridad de Turismo de Panamá, se asoció con líderes de negocios de Colón y contrataron –entre el gobierno y empresa privada- a un equipo interdisciplinario conformado por especialistas o *médicos de ciudades* enfermas, con una trayectoria extraordinaria de logros internacionales, para promoner un plan para convertir Colón en una ciudad sana y pujante, durante el período 2010 –2014.

El plan debía demostrar resultados tangibles a todo el país, particularmente para los colonenses y visitantes a Colón, con un enfoque holístico e integrado para todas las áreas requeridas, con el propósito de recuperar la ciudad completamente, establecer la confianza y el compromiso colaborativo de todos los interesados, al desarrollar y monitoriar una Visión compartida para Isla Manzanillo.

El nuevo plan empezó con un análisis de necesidades cubriendo todas las áreas y factores relacionados con los problemas de Colón y su posible recuperación. Todos los actores importantes – de gobierno, de negocios, ONG's, moradores, hasta líderes de pandillas, participaron en (a) definir *cómo debería ser Colón* y (b) a identificar las brechas entre los resultados del análisis y la realidad actual.

Una versión *a la medida* de la *Visión Ideal Mínima* de Roger Kaufman, fué utilizada como punto de partida en varios paneles que se llevaron a cabo cuando las prioridades y metas para todos los indicadores estratégicos de importancia fueron establecidos, como se describe en la Tabla 1.

La columna Prioridad Promedio indica el grado de importancia que todos los interesados proporcionaron consensuadamente, a cada uno de los indicadores estratégicos, definiendo metas medibles para la transformación y el futuro de

Colón.

Tabla 1: Transformación de Colón – Indicadores estratégicos

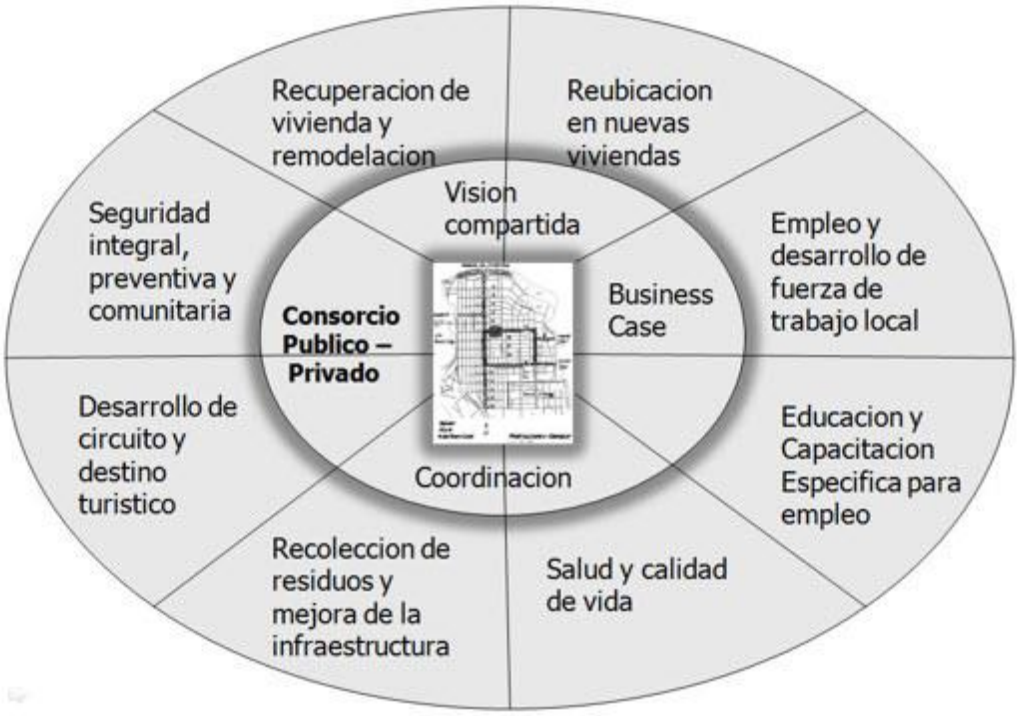
Las prioridades de la Visión fueron traducidas en metas estratégicas medibles para el período 2010-2014, validadas por todos los interesados y luego alíneadas a los planes estratégicos de gobierno:

Factor clave	Indicadores de éxito
Seguridad	••Reducir porcentajes de crimen a niveles de Panamá durante el 2011 ••Eliminar actividades de pandilleros ••Revertir las actividades de las pandillas al crear 1,250 trabajos productivos, relacionados con la transformación de Colón ••Reducir los costos de las actividades criminales – estimadas en 14 millones de balboas por año.
Creación de empleo y empleabilidad	••14,700 trabajos para el período de 2011-2014, 2,199 trabajos durante el 2011 ••Reducir el desempleo de un 23 % a 11 % para 2014
Recuperación del valor inmobiliario	••127 millones de Balboas en bienes raíces de valor agregado (nuevas construcciones más apreciación de los bienes raíces existentes) ••240 millones de Balboas ingresos por construcciones
Incrementar ingresos turísticos	••17 millones de Balboas en gastos adicionales y nuevos visitantes
Mejorar salud y sanidad	••Reducir 80 % el porcentaje de dengue, enfermedades respiratorias y gastrointestinales entre residentes ••20 millones de Balboas anuales en reducción de costos de salud – para gobierno y residentes – ••Crear 662 empleos en manejo de basura (recolección, reciclaje

Para cerrar las brechas en todos los indicadores estratégicos, evitando así, el destino de proyectos anteriores enfocados en la mejora de áreas específicas, el equipo consultor desarrolló un marco sistémico y diseñó las herramientas necesarias para coordinar todos los esfuerzos y acciones requeridas con el fin de lograr la recuperación y transformación éxitosa de Isla Manzanillo, como se ilustra en la Figura 1.

© MARIANO BERNARDEZ

Figura 1: Marco para la transformación de Colón



Este modelo ayudó a visualizar la ciudad de Colón como un *sistema* cuyas funciones específicas y sub-sistemas – tales como, seguridad, vivienda salud, ó turismo – sólo pueden producir resultados éxitosos y estables, si son enfocadas y alineadas dentro una Visión compartida, con indicadores comunes.

La clave para una recuperación éxitosa del Centro Histórico de Colón – y toda la *Isla Manzanillo* – es alinear acciones en siete áreas siguiendo una Visión compartida dentro de un plan integrado – como se demuestra en la Tabla 2.

Tabla 2: Acciones integradas para la transformación de la Ciudad de Colón

Área	Acciones
Enfoque y organización	• Desarrollar Sinergias con el Desarrollo Comunitario • Coordinar y alinear esfuerzos: pasar de una *reubicación* a una *transformación* de Colón; crear nuevas comunidades anfitrionas con el apoyo de acciones públicas y privadas • Crear condiciones sociales y económicas para nuevas comunidades exitosas

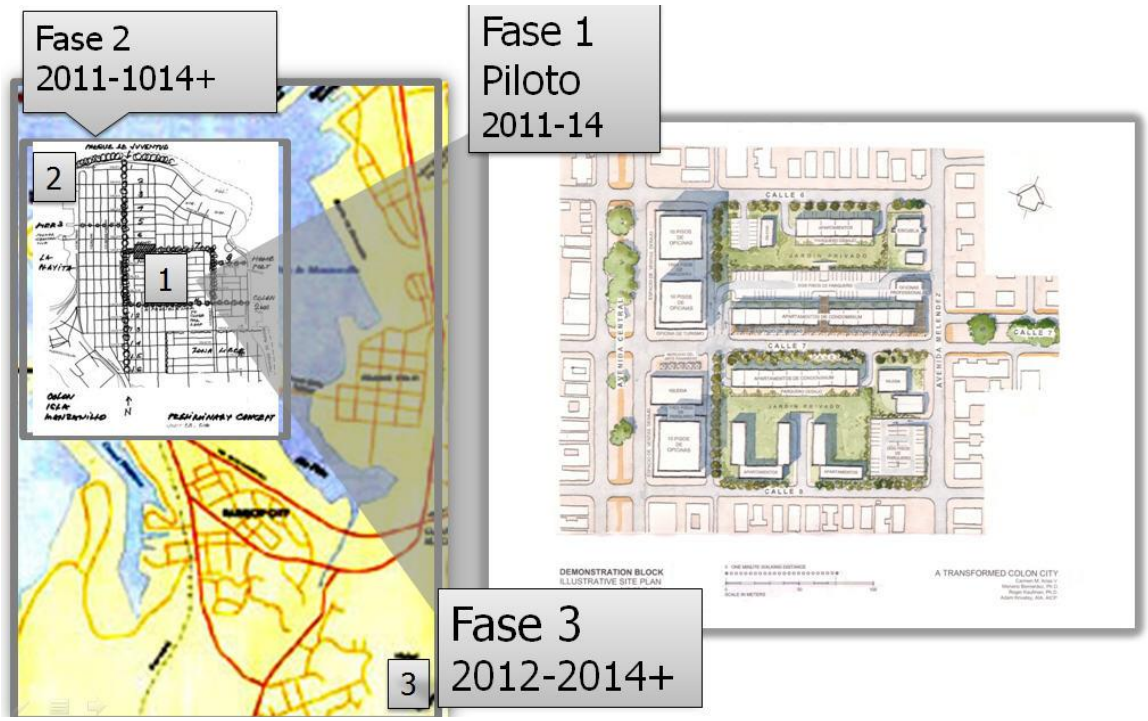
	••Trabajo ••Transporte • Seguridad ••Enfoque *Ventanas Rotas* ••Transformar las pandillas • Crear empleos locales • Atraer, desarrollar y retener capital humano para Colón • Incrementar empleabilidad crítica y recursos para: la policía, la justicia, la educación y los servicios de salud • Mejorar infraestructura crítica • Salud • Desarrollo Comunitario (construcción) • Manejo de Desperdicios (empleos) • Salud y Calidad de vida • Educación y entrenamiento
Destino Turístico	• Presentaciones Culturales • Edificios y lugares Históricos *(Club de Extranjeros)* • Circuitos Turísticos • Coordinación de paquetes turísticos para el proyecto • Emplear la fuerza laboral local para servicios de hospitalidad y guías turísticos Coordinar y organizar la cadena de valores (de puerto / aeropuerto, ida y vuelta) • Organizar servicios alrededor de la experiencia compartida de los clientes ••Educación y entrenamiento ••Desarrollo Comunitario
Manejo de desperdicios e infraestructura	• Involucrando la fuerza laboral local en la limpieza, construcción de infraestructura, sanidad y campañas de salud • Equipos de residentes para mantener la ciudad limpia y proporcionar retroalimentación rápida para mejoras y solución de problemas

	• Reciclaje local y micro empresas para manejo de desperdicios, equipos generando ingresos adicionales, auto-suficiencia, trabajos locales • Educación como agente preventivo • Salud y calidad de vida • Seguridad (des-arrabalizar)
Salud y calidad de vida	• Campaña para agua limpia y aire puro • Remodelación del hospital local, centros de salud para prevención • Campañas para enfermedades respiratorias y gastrointestinales • Mejorar las cadenas de distribución de alimentos y preservación • Salud y educación para hábitos de limpieza • Transporte (conmutando/conectando partes de la ciudad) • Seguridad • Desarrollo Comunitario • Trabajo en Manejo de Desperdicios
Educación y entrenamiento	• Desarrollo de competencias requeridas para la transformación, empleabilidad. • Graduar individuos, además de pequeñas empresas capaces de proporcionar servicios a la Ciudad de Colón, y además generar empleos sostenibles • Enfoque "*competencies boot camp*" de educación orientada a empleos requeridos por el Mercado, alineados verticalmente • Consorcio público-privado integrado por el gobierno, los negocios y universidades • Desarrollo Comunitario • Desarrollo de empleos y fuerza laboral
Desarrollo de empleos y fuerza laboral	• Proporcionar alternativas a las pandillas y subsidios • Incrementar la capacidad de empleo de la fuerza laboral local • Poner a los residentes de Colón a trabajar en la transformación ○ Nuevo modelo de contratos para desarrollo comunitario vinculando viviendas al trabajo, estableciendo estándares de ejecución de clase mundial

	○ Seguridad ○ Educación y entrenamiento ○ Turismo ○ Manejo de desperdicios

Las acciones en cada área deben ser coordinadas y secuenciadas con otras, para evitar conflictos y consecuencias no deseadas –por ejemplo, evitar reubicaciones en lugares donde no pueden conseguir empleo- y *conectar los puntos* encontrando sinergia entre diferentes áreas para ahorrar tiempo y recursos –por ejemplo, emplear ex-pandilleros recuperándolos en la limpieza de calles, reciclaje y manejo de desperdicios- en la construcción de nuevas casas y en la remodelación del antiguo distrito histórico.

Figura 2: Tres etapas en la Ciudad de Colón para su transformación



La revitalización de la Ciudad de Colón, bajo nuestro enfoque integrado, incluye tres etapas:

> *Fase 1, se empezaría con* un bloque de demostración *involucrando varios bloques altamente visibles en el centro histórico de la ciudad. La recuperación del* bloque de demostración *serviría para enseñarle al país y a los residentes, que el cambio finalmente va a ser una realidad.*

Proponemos desatar las fuerzas que han creado el estancamiento en Isla Manzanillo.

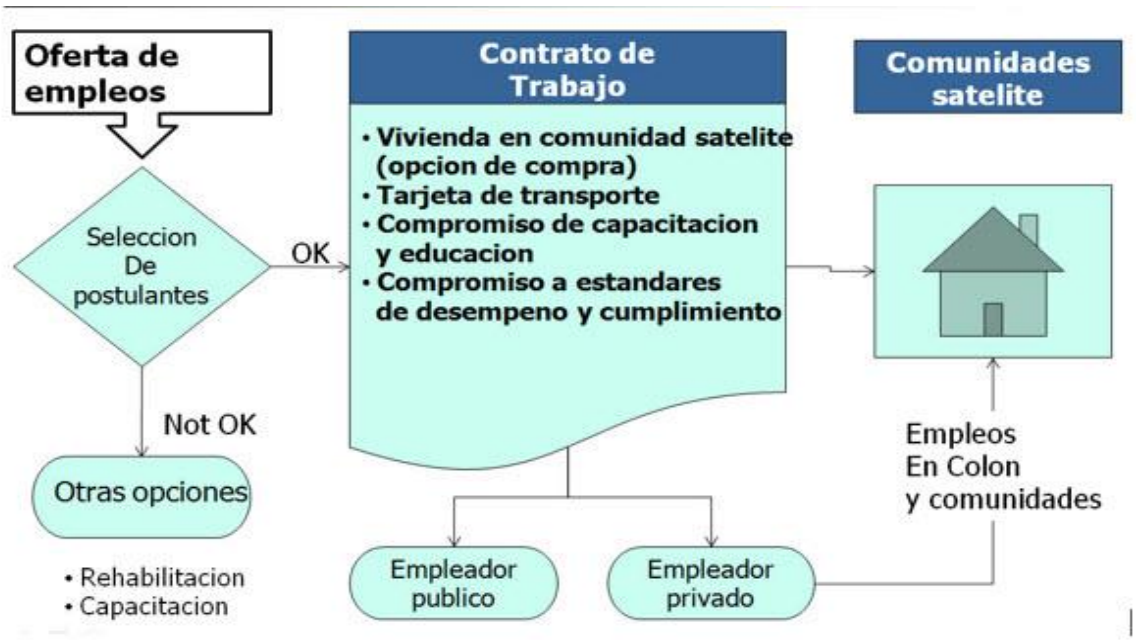
Fases 2 y 3 expandirán el modelo en el resto de la ciudad, aplicando las lecciones aprendidas de la etapa anterior.

De *reubicación* y *rehabilidación* al desarrollo comunitario

Bajo este enfoque comprensivo, los actuales habitantes de la ciudad y sus *invasores* – actualmente vistos como *el problema* por quienes priorizan las metas de seguridad, los bienes raíces y el turismo – pasarían a ser parte clave de la solución. En lugar de solamente reubicar moradores y tirar abajo *el decaimiento* de la Ciudad con tractores– lo cual solamente reubicaría el problema hacia otras comunidades, - el enfoque integrado propone involucrarlos en la reconstrucción, en el manejo de basura y en el desarrollo de empleos turísticos bajo un modelo específico de contrato que establecerá un *acuerdo justo* para todos los involucrados.

El Nuevo Proyecto empezaría con el anuncio de empleos, ofreciendo a los residentes la oportunidad de aplicar para obtener empleos en la transformación. Estos trabajos requerirían a su vez, hogares de apoyo en comunidades suficientemente cercanas, para conmutar a la Ciudad de Colon y trabajar en la construcción, en el manejo de desechos – limpiando y reconstruyendo la infraestructura sanitaria, reciclando – se sentarán las bases para que las personas actúen como *micro contratistas* o participen en empleos de apoyo al turismo.

Figura 3: Un *Acuerdo Justo*: plazas apoyadas con contratos de vivienda para implementar el cambio en la ciudad y en sus habitantes.



El *Nuevo Contrato* permitiría a los colonenses y trabajadores en el proyecto, el pago de sus nuevas residencias brindando apoyo a las comunidades, además de obtener préstamos especiales con la condición de implementar estándares claros de desempeño, comprometiéndose a adquirir las habilidades necesarias que requieren los trabajos, y participando en el programa para el desarrollo de una nueva fuerza laboral

Los ingresos por impuestos generados por la apreciación de los bienes raíces en el centro histórico, financiarían los programas comunitarios y de desarrollo.

La Seguridad – otro ingrediente clave para el éxito- sería enfocada con una combinación de políticas incrementadas siguiendo el enfoque preventivo y participativo de Kelling and Cole's: *Ventanas Rotas*.

La Seguridad empezaría con el entrenamiento de la policía local en una metodología que incluye a los habitantes por manzanas, implementada con regularidad y organizando equipos comunitarios de protección para prevenir el crimen – ejecutando una persuasión constante para desarticular conductas violentas – tal como fueron exitosamente implementadas en Chicago y Nueva York-, asegurando a su vez, que las aceras y edificios estén limpios, iluminados y supervisados por los *muchos ojos* de quienes trabajan y habitan allí.

Turismo y *Bienes Raíces,* serían considerados como motores de ingresos y como oportunidades reales para implementar el cambio en Colón. Se busca atraer nuevos visitantes, nuevos residentes y nuevos inversionistas, para trabajar coordinadamente. Los desarrollistas, planificadores urbanos y promotores turísticos, deberán ver la ciudad desde la perspectiva de visitantes y residentes, asegurándose que su experiencia de vida en la ciudad, sea motivo para ellos quedarse y regresar a Colón. Todos los interesados –desde residentes y visitantes, hasta aquellos interesados en llevar a cabo negocios, en y hacia Colón, proporcionarían insumos para identificar estándares claros, utilizados en crear la *experiencia ideal* deseada para visitantes y residentes.

Las ciudades se enferman, especialmente cuando se convierten inhóspitas para sus propios habitantes. Las calles y los edificios no se deterioran por ellos mismos, a menos que otras fuerzas – usualmente sociales y económicas - afecten a sus residentes y disparen el caso típico que Jane Jacobs denominó: el *"proceso de las barriadas"*.

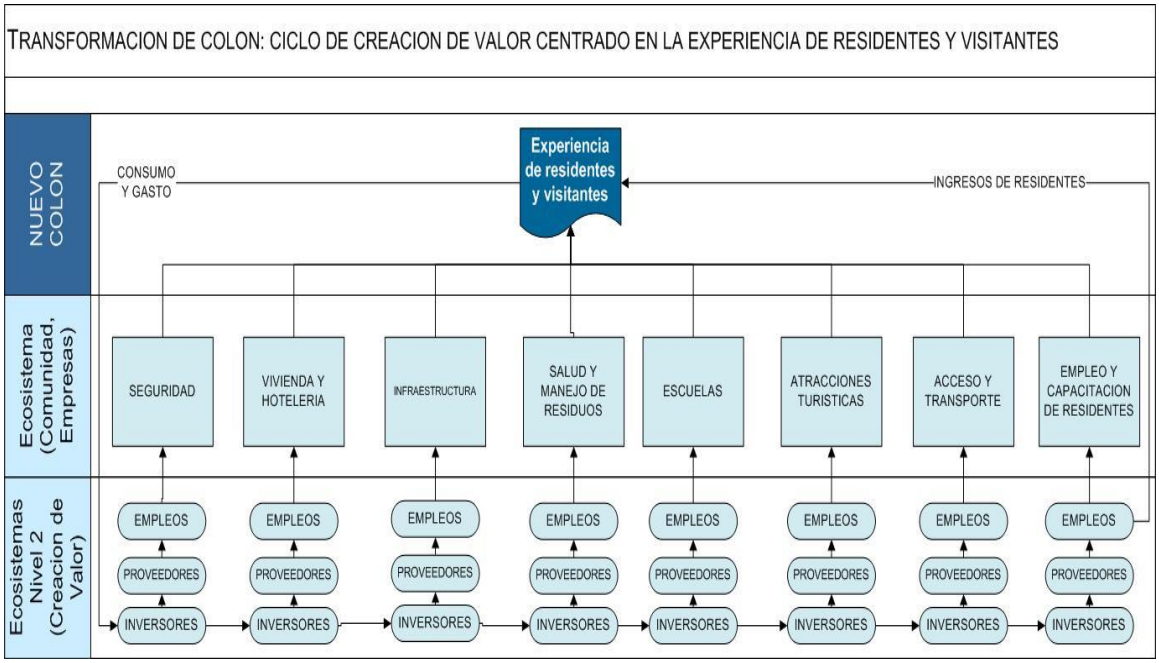
Por lo tanto, transformar una ciudad enferma en una sana, requiere ver los problemas desde la perspectiva de sus habitantes y encontrar las condiciones requeridas que hagan que la gente se quede nuevamente y cuide sus aceras, la iluminación, los árboles y las aguas.

Sólo cuando hayan sido definidos los requerimientos estándares deseados para una *experiencia de ciudad* satisfactoria y atractiva, para residentes y visitantes,

podrán los múltiples suplidores especializados en el trabajo de transformación, trabajar juntos evitando *efectos secundarios*, además de *consecuencias no intencionadas* y desperdicios de toda índole.

Todos los suplidores involucrados en la transformación de la ciudad –desde desarrollistas hasta taxistas, desde los hoteles hasta las tiendas y los restaurantes – deben utilizar los estándares de las experiencias de visitantes y residentes – demostrados en la Figura 4- como normas y guías para definir los productos y servicios que brindarán la ciudad.

Figura 4: herramienta para alinear la transformación de la Ciudad de Colón: la experiencia y el ciclo para la creación del valor para el cliente.



UN CASO DE NEGOCIOS PARA EL CAMBIO SOCIAL

Una de las razones claves del por qué las ciudades se enferman y por qué los enfoque parciales –no importa que tan bien han sido diseñados- fallan en recuperarlas hasta llegar a enfermarlas más, es que todas las partes involucradas desean diferentes resultados, o sea los buscan implementar aquellos que reflejan *su* parte del proceso, pero no la de los demás.

Nuestra propuesta para un cambio efectivo, utiliza un caso de negocios de dos líneas, que refleja el impacto de todos los actores en la transformación- desde el empleo y los negocios, hasta las entidades de gobierno.- Además demuestra en términos monetarios lo que el cambio significa para cada uno de ellos.

IMPACTO SOCIAL: NIVEL MEGA

Ya que los problemas de Colón empezaron desde un principio en la dimensión social, cualquiera recuperación efectiva, debe medir el progreso en términos de indicadores sociales.

El crimen, la inseguridad y la sanidad tienen costos, no sólo en términos humanos, sino también, en términos económicos. En el caso de la Ciudad de Colón, las enfermedades respiratorias y gastrointestinales generadas por condiciones sanitarias pobres- desagües sin tratamiento, lagunas de aguas estancadas bajo un clima tropical y edificios pobremente ventilados – le cuestan a la ciudad y sus habitantes 3.8 millones de dólares al año en medicamentos, pérdidas de salarios y hospitalización-.

El desenfreno criminal y las actividades de pandillas no solamente crean miedo y hacen que los residentes salgan del centro de la ciudad, sino que también generan costos en términos de actividades en la lucha contra el crimen – tales como, aquellas que requieren equipos en infraestructuras policíacas, Cortes y prisiones,- al igual que las pérdidas en la propiedad, las pérdidas de residentes y visitantes- que requieren asignar otros 3 millones de dólares al año para enfrentar el problema.

La línea del nivel Mega –demostrado en la Tabla 4- trae las *externalidades* a la ecuación económica y social, estableciendo metas medibles, haciéndolas manejables.

Tabla 3: El caso de negocios de Colón: midiendo el impacto social a nivel Mega

NEW COLON - BUSINESS CASE								
	2011		2012		2013		2014	
MEGA LEVEL RESULTS (SOCIAL IMPACT)	Jobs	Income	Jobs	Income	Jobs	Income	Jobs	Income
Relocation	60	576,000	60	576,000	60	117,782	60	117,782
Redevelopment (Demo Block)	409	5,265,009	818	7,848,960	1,123	14,465,895	2,044	26,325,044
Tourism	80	1,030,334	160	2,060,669	192	2,472,803	230	2,967,363
Hotels & restaurants	80	768,000	128	1,228,800	192	1,474,560	184	1,769,472
Waste management	80	235,565	160	471,129	192	565,355	230	452,284
Shipping	100	960,000	200	1,920,000	240	471,129	288	565,355
Terminals	50	480,000	84	806,400	101	197,874	121	237,449
Free Zone	15	242,375	20	192,000	30	58,891	36	70,669
Infrastructure	60	176,673	90	864,000	135	265,010	162	318,012
Private & public projects (click for detail)	545	5,232,000	545	5,232,000	545	5,232,000	545	5,232,000
Government								
Police/Security	120	1,152,000	240	2,304,000	360	706,694	432	848,033
Justice	60	576,000	120	1,152,000	180	353,347	216	424,016
Education	80	768,000	160	1,536,000	240	471,129	288	565,355
Healt cost reduction		3,812,629		4,575,155		5,490,186		6,588,223
Unemployment cost reduction		13,464,334		6,028,806		4,320,644		4,762,757
Crime & security cost reduction		2,186,486		3,498,377		4,198,052		5,037,663
TOTAL MEGA RESULTS	1,739	36,925,405	2,785	40,294,296	3,590	40,861,353	4,837	56,281,478

Reducir costos en la seguridad, la salud y en la propiedad transformando las condiciones de la ciudad, generará empleos que también pueden ser medibles en la *línea* Mega para la transformación en el caso de negocios para la ciudad. Re-ubicaciones, revitalización, turismo, hoteles y restaurantes, manejo de desperdicios, terminales para barcos e infraestructura, añadirán 1,390 empleos en el primer año y 12,900 empleos durante los 4 años del período de transformación.

Más importante aún, el 70 % de los trabajos serían permanentes, reduciendo la tasa del desempleo a niveles de la Ciudad de Panamá – actualmente es la mitad del nivel de desempleo en Colón – con salarios arriba del salario mínimo y arriba del ingreso per cápita promedio, asegurando que aquellos residentes quienes firmaron un *trato justo,* podrán repagar sus préstamos habitacionales y adquirir viviendas permanentes y dignas.

Al secuenciar el proceso de transformación, la mayoría de plazas durante el primer año son empleos que requieren menos especialización –tales como la construcción y el manejo de desperdicios –y los empleos subsiguientes requieren mayores habilidades –como el turismo y la hospitalidad, salud, educación y seguridad. Empleos *bien pagados* en la Zona Libre –demostrarán un porcentaje gradual en el incremento de plazas, a medida que progresan los programas de capacitaciones, educación y de fuerza laboral.

IMPACTO DE NEGOCIOS: NIVEL MACRO

El nivel Macro–Tabla 4 – demuestra a todos los socios e interesados, lo que la transformación de Colón significa para cada uno de ellos. Una ciudad sana atraerá visitantes del extranjero – viniendo en crucero o por el aeropuerto Franz Fields- ó desde la Ciudad de Panamá, a sólo una hora de distancia, con la nueva autopista Panamá-Colón.

Al diseñar un caso de negocios sugerimos un enfoque conservador, enfocado en empleos sostenibles que generarán ingresos para negocios locales –calculando la captura de sólo una fracción de los ingresos de la Zona Libre (que en la actualidad son gastados o invertidos fuera de Colón).

Tabla 4: ingresos para negocios nivel Macro

MACRO LEVEL RESULTS BUSINESS IMPACT)		2011	2012	2013	2014
Tourism revenue	1.2	974,115	1,948,230	6,823,916	8,188,699
Real estate revenue		10,656,050	21,312,100	42,624,200	53,280,250
Construction revenue		77,432,318	65,811,040	58,581,312	44,999,161
Waste management revenue		942,259	1,884,517	2,261,421	1,809,137
Terminals					
Free Zone					
Estimated tax revenue					
TOTAL MACRO RESULTS		90,004,741	90,955,887	110,290,849	108,277,247

La sección Macro del caso de negocios, ayuda a empresas individuales medir el mercado potencial para sus servicios, construyendo sus propios casos individuales de negocios y uniendo sus productos, servicios – y precios- a beneficios que revertirán a la comunidad y a otras empresas clientes. Se crea por lo tanto, una propuesta de valor razonable para todos ellos.-

CÓMO LLEGAR ALLÁ: MICRO ENTREGABLES

Esta sección del caso de negocios para Colón, demuestra como producciones específicas –lo que cada contribuyente hace- genera beneficios para diferentes interesados –residentes, inversionistas, compañías o visitantes –e ingresos a nivel Macro, para la empresa que los produce.

Este caso de negocios, cuantifica a nivel Micro, todas la producciones importantes para cada año durante la transformación de la ciudad; empleos creados, unidades de vivienda construídas o remodeladas, visitas turísticas – por separado dentro del Bloque Demo (Fase 1) y para el resto de la Ciudad de Colón (Fases 2 y 3), donde se monitorea a los miembros de la fuerza de trabajo entrenados, los niveles de crímen, la infraestructura, el agua, la electricidad, la iluminación de calles,etc.

Cada producción Micro puede – y debe- ser dividida en insumos más específicos para cada año y mes del proyecto, de manera tal, que cada contribuidor responsable puede manejar y seguir el progreso de entrega de los productos y servicios requeridos.

Tabla 6: Micro entregables para la transformación de Colón

MICRO LEVEL RESULTS (DELIVERABLES)				
Jobs Created (Colon City + Demo Block)	1,739	2,785	3,590	4,837
Housing units built/remodeled	583	583	1,165	2,330
Tourist visits (Colon City+Demo lock)	34,906	92,448	154,080	308,160
Colon City	34,560	77,040	128,400	256,800
Demo block	346	15,408	25,680	51,360
Training & workforce development	1,739	2,785	3,590	4,837
Security (total crime)				
Infrastructure				
Water				
Power				
Lights				
Clean air, environment				
Unemployment rate	23.7	17	14	11.85
Total unemployed	8,087	5,801	4,777	4,044
Reduction per year	2,286	1,024	734	809

MIDIENDO EL ROI SOCIAL Y CONVENCIONAL: EL DOBLE CUADRO DE RESULTADOS

En lugar de utilizar el enfoque tradicional de estimar costos y luego dar seguimiento a la apropriación y uso de recursos, como medidas básicas para el medir progreso en proyectos públicos, nuestra metodología de doble línea se enfoca en medir el Retorno de la Inversión (ROI) para cada año en dos niveles, social y convencional.

El ROI convencional mide el retorno de todos las inversiones organizacionales para todos los interesados sociales, comparando el valor monetario entregado o ahorrado por la comunidad en inversiones.

Los ingresos y ganancias de las empresas se convierten también en ingresos sociales, aclarando que el propósito de las organizaciones con fines de lucro es hacerlo bien, haciéndo el bien – y que esas dos condiciones no son excluyentes, sino mutuamente necesarias.

El ROI Social, sirve de esta manera, como una forma de marcar puntos para el gobierno y para evaluar las políticas, ayudar a los ciudadanos y a quienes pagan impuestos, para darle seguimiento al impacto y la efectividad de los dólares recibidos por los impuestos (en este caso Balboas), en lugar de su apropriación.

Sólo cuando tenemos doble ROI los resultados pueden distinguir la inversión de un simple gasto.

Tabla 7: Doble cuadro de resultados (double bottom line)

COSTS	2011	2012	2013	2014
New Colon transformation program	500,000	400,000	300,000	300,000
Redevelopment cost	16,700,000	8,350,000	6,680,000	5,010,000
Housing & relocation cost	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000
Tourism investment	17,565,120	14,930,352	7,664,049	9,196,859
Trainig & workforce development	3,404,440	4,685,980	5,674,500	7,497,204
Security development cost	7,727,508	5,990,400	1,319,162	1,582,994
Waste management cost	1,413,388	1,884,517	2,261,421	1,809,137
Infrastructure investment	57,750,000	57,750,000	57,750,000	57,750,000

	2011	2012	2013	2014
TOTAL COSTS	0 114,060,456	0 102,991,249	0 90,649,132	0 92,146,194
CONVENTIONAL BOTTOM LINE (MACRO-COSTS)	66,931,475	43,379,486	96,128,256	111,586,840
SOCIETAL BOTTOM LINE (MEGA+MACRO-COSTS)	123,821,966	109,263,707	156,089,299	188,505,113
VALUE CREATION RATIO (SOCIETAL/CONVENTIONAL bl)	1.8	2.5	1.6	1.7

Otra chance para Colón

> *"Aquellos de nosotros que conocimos Aspinwall (ó Colón) en sus etapas inciales de ocupación Norteamericana se acordarán de las largas filas enmarcadas de pequeñas casas, la variedad de multitudes de hombres buenos y malos provenientes de todas partes, las casas de juego, las peleas callejeras y los arrestos; de hecho, todo lo extraño, salvaje y peligroso del lugar, sin embargo, en ciertos aspectos, un lugar interesante.*
>
> *Hoy en día, que cambio! Colón tiene más de 31,000 habitantes, algunas millas de calles pavimentadas, tráfico motorizado, servicios, alcantarillados bajo tierra, un buen*

> *hotel, un cómodo hospital, numerosos edificios, gran expansión y otras facilidades con los aspectos de una ciudad moderna y limpia"*
>
> (Rowe & Gil Borges, 1924)

> *"No hay viento favorable para un barco sin timon"*
>
> *Dicho Mexicano*
>
> (Kaufman, 2006)

La descripción esperanzada y optimista de Colón en 1924, nos recuerda que la ciudad ha pasado con anterioridad por varios ciclos de renacimiento y degradación.

Mientras su ubicación estratégica como *puerta de entrada* entre dos océanos, trae vientos alisios a espaldas de Colón, la falta de atención y la negligencia con consecuencias *no intencionadas* producidas por un crecimiento rápido y caótico, ha cambiado los grandes influjos de comercio por *dineros catastróficos,* una fuerza que –al maximizar ciegamente ganancias a corto plazo y remiendos parciales-, promueve involuntariamente las condiciones para el deterioro, el desasosiego social y para los arrabales

Elaborar un caso económico convencional para la Ciudad de Colón siempre ha sido fácil, pero se ha fallado en *el factor de impacto de externalidades,* tales como, capital humano y social – trabajo, educación, seguridad, vivienda - lo que convierte cualquier caso de negocio convencional, en una pieza no realista con un futuro sin esperanzas

El manejo de una ciudad es acerca de externalidades. El caso de negocios de doble línea, ayuda a medir y enfocar todas las externalidades de la ciudad, haciéndolas manejables.

Al aplicar el enfoque y las herramientas listadas en este artículo, todos los interesasdos en la Ciudad de Colón – residentes, visitantes, gobierno, negocios e inversionistas- pueden trabajar unidos construyendo, no sólo negocios exitosos, sino también, una comunidad floreciente, saludable y hospitalaria, estableciendo las bases para una larga prosperidad, para ellos y para las futuras generaciones.

© MARIANO BERNARDEZ

Bibliografia

Anderson, J., Narus, J., & van Rossum, W. (2006, March 16). Customer value proposition in business markets. *Harvard Business Review*, pp. 6-11.

Barr, M. D. (2000). *Lee Kuan Yew: the beliefs behind the man*. Washington, DC: Georgetown University Press.

Bernardez, M. (2005). Achieving Business Success by Developing Clients and Community: Lessons from Leading Companies, Emerging Economies and a Nine Year Case Study. *Performance Improvement Quarterly, ISPI*, 37-55.

Bernardez, M. (2009, Volume 22, Number 2). Minding the business of business: tools and models to design and measure wealth creation. *Performance Improvement Quarterly*, 17-52.

Bernardez, M. (2009). Surviving "performance solutions": aligning performance improvement interventions. *Performance Improvement Quarterly, Volume 2, Number 22*, 111-127.

Bernardez, M. (2009). The power of entrepreneurial ecosystems: extracting boom from bust. *PII Review*, 12-45.

Caro, R. A. (1975). *The power broker: Robert Moses and the fall of New York*. New York, NY: Vintage Books.

Center for Urban Research and Policy Studies, University of Chicago. (1999). *Families, poverty and welfare reform: confronting a new policy era*. Chicago, IL: Center for Urban Research and Policy Studies.

Contraloria General de la Republica de Panama. (2005). *Colon y sus estadisticas: 1996-2000*. Panama City, Panama: Contraloria General de la Republica de Panama.

Direccion de Estadistica y Censo, Republica de Panama. (2007). *Estadistica Panamena: indicadores sociales 1999-2003*. Panama City, Panama: Direccion de Estadistica y Censo, Republica de Panama.

Florida, R. (2005). *Cities and the creative class*. New York NY: Routledge.

Giuliani, R. (2002). *Leadership*. New York, NY: Miramax.

Gobierno Nacional - Republica de Panama. (2009). *Panama: Plan Estrategico de Gobierno 2010-2014*. Panama City, Panama: Gobierno Nacional, Republica de Panama.

Harrison Price Company - International Tourism and Resorts Advisors (INTRA). (1997). *Strategic plan for a visitor destination at Colon's historic waterfront*. San Francisco, CA: Harrison Price Company.

Instituto Nacional de Estadisticas y Censo de Panama - INEC. (2009). *Panama en cifras 2004-08*. Panama City, Panama: Contraloria General de la Republica de Panama.

Jacobs, J. (1993). *The death and life of great American cities*. New York, NY: Random House.

Katz, M. B. (2008). *The price of citizenship: redefining the American Welfare State*. Philadelphia, Pennsylvania: University of Pennsylvania Press.

Kaufman, R. (2006). *Change, choices and consequences: a guide to Mega thinking and planning*. Amherst, MA: HRD Press.

Kaufman, R. (1972). *Educational System Planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Kaufman, R. (2006). *Thirty seconds that can change your life: A decision-making guide for those who refuse to be mediocre*. Amherst, MA: HRD Press.

Kelling, G. L., & Coles, C. M. (1982, 1997). *Fixing broken windows: restoring orrder and reducing crime in our communities*. New York, NY: Touchstone.

Kline, H. F. (2009). *Showing teeth to the dragons: State-building by Colombian President Alvaro Uribe Velez, 2002-2006*. Tuscaloosa, AL: University of Alabama.

Knobler, P. (1998). *Turnaround: how America's top cop reversed the crime epidemic*. Toronto, Canada: Random House.

Landro, L. (2008, September 17). Rising foe defies hospital wars on "superbugs". *Wall Street Journal* , pp. D1-D6.

Landry, C. (2000). *The creative city: a Toolkit for urban innovators*. London, UK: Comedy.

Lee, K. Y. (2000). *From third world to first: the Singapore story: 1965-2000*. New York, NY: Harper-Collins.

Mager, R., & Pipe, P. (1983). *Analyzing performance problems - or Your Rsally Oughta Wanna*. Atlanta, GA: Center for Effective Performance.

Maple, J. (2000). *Crime fighter: how you can make your community crime-free*. New York, NY: Broadway Books.

Ministerio de Comercio e Industrias de Panama. (2008). *Identificacion de los sectores estrategicos para la atraccion de inversion extranjera directa*. Panama City, Panama: Arden & Price Inc.

Parker, P. M. (2009). *The 2009 economic and product market databook for Colon, Panama*. San Diego CA: Icon Group.

Rowe, L. S., & Gil Borges, E. (1924). *Panama and Colon: gateway cities between the oceans*. Washington, DC: Government Printing Office.

Siegel, F. (2005). *The prince of the city: Giuliani, New York and the genius of American life*. San Francisco, CA: Encounter Books.

Silverman, E. B. (1999). *NYPD battles crime: innovative strategies in policing*. Lebanon, NH: Northwestern University Press.

Sowell, T. (2007). *Basic economics: a common sense guide to the economy*. New York, NY: Perseus Books.

Sowell, T. (2009). *The housing boom and bust*. New York, NY: Perseus Books.

Starfield, B. (2000). Is US health really the best in the world? *JAMA* , 284 (4): 483–5.

Steel, K., German, P. M., Crescenzi, c., & Anderson, J. (1981). Iatrogenic illness on a general medical service at a university hospital. *New England Journal of Medicine* , 304 (11): 638–42.

Weingart, S., Ship, A. N., & Aronson, M. D. (2000). Confidential clinician-reported surveillance of adverse events among medical inpatients.*Journal General of Internal Medicine* , 15 (7): 470–7.