

# Índice IESE Cities in Motion

2024



**IESE**

Business School  
University of Navarra

IESE  
Cities in  
Motion

# Índice IESE Cities in Motion

2024



**IESE**

Business School  
University of Navarra

IESE  
Cities in  
Motion



---

# ÍNDICE

Prólogo	05
Sobre nosotros	07
Equipo de trabajo	07
Introducción: la necesidad de una visión global	08
Nuestro modelo: Cities in Motion. Marco conceptual, definiciones e indicadores	10
Limitaciones de los indicadores	22
Cobertura geográfica	22
Cities in Motion. <i>Ranking</i>	24
Cities in Motion. <i>Ranking</i> por dimensiones	27
Cities in Motion. Distribución regional	39
Cities in Motion. <i>Ranking</i> regional	42
Casos destacados	51
Cities in Motion. Evolución	64
Cities in Motion frente a otros índices	67
Cities in Motion. <i>Ranking</i> de ciudades por población	69
Cities in Motion: análisis de los clústeres	74
Cities in Motion: análisis de dimensiones por pares	77
Cities in Motion: un análisis dinámico	84
Recomendaciones y conclusiones	86
Anexo 1. Indicadores	87
Anexo 2. Análisis gráfico de los perfiles de 183 ciudades	93



# Prólogo

Nos complace presentar la novena edición del índice IESE Cities in Motion (**ICIM**), correspondiente al año 2024. A lo largo de todo este tiempo, desde su primera publicación en el 2014 nuestro trabajo se ha convertido en una herramienta esencial para comprender la complejidad y el dinamismo de las ciudades en el contexto global actual. Este año, el **ICIM** experimenta actualizaciones significativas y refinamientos metodológicos que reflejan no solo el cambiante panorama urbano, sino también la evolución de nuestro entendimiento sobre qué convierte a una ciudad en *inteligente* y sostenible.

Uno de los cambios más destacables en esta edición viene de la mano de Euromonitor, nuestro principal proveedor de datos, que ha implementado una actualización importante en los datos demográficos de las ciudades, al incluir información de los últimos censos de población. Estas actualizaciones tienen un impacto directo en los indicadores de pronóstico, en especial con la incorporación de los efectos de la guerra Rusia-Ucrania y los últimos cambios económicos acontecidos como resultado del contexto inflacionario experimentado en muchas geografías. Aspectos clave como el producto interior bruto (PIB), la inflación y otras variables asociadas al gasto han sufrido ajustes considerables. Además, se han realizado cambios en las definiciones de algunas ciudades, debido a ajustes en las unidades administrativas.

Si bien mantenemos el número de ciudades evaluadas (183 —85 de ellas, capitales—), hemos efectuado cambios importantes en el número y el tipo de indicadores. En concreto, se han retirado algunos indicadores obsoletos e incorporado otros nuevos, más representativos de las realidades actuales, en áreas como economía, movilidad y transporte, y planificación urbana. Entre ellos, destacan los indicadores de empresas unicornio<sup>1</sup>, la presencia de corporaciones de la lista Fortune Global 500, las del Global Startup Ecosystem Ranking (indicador que evalúa la salud y el dinamismo del ecosistema de *startups* de una ciudad), el número de líneas de metro y estadísticas de mortalidad en accidentes de tráfico (que refleja la seguridad vial de la infraestructura urbana).

Dadas estas significativas modificaciones en cuanto a variables y metodología, es importante subrayar que, al igual que en años anteriores, los resultados del **ICIM 2024** no deben compararse directamente con ediciones previas. Las diferencias en los indicadores y en los métodos de evaluación implican que el *ranking* de este año representa una nueva línea de base para la comprensión y el análisis de las ciudades.

Además, resulta fundamental tener en cuenta las limitaciones inherentes a los datos que utilizamos. Algunos indicadores disponibles se presentan solo a nivel nacional, por lo que, a partir de ellos, se efectúa una aproximación para adaptarlos al contexto urbano. Además, ciertas variables pueden no capturar por completo el impacto de determinadas dimensiones de las ciudades debido a regulaciones específicas o a situaciones únicas que cada urbe experimenta. Aunque nuestras variables buscan representar fielmente su realidad, es importante recordar que no constituyen un reflejo completo de su multifacética complejidad, por lo que, desde estas líneas, instamos a realizar una interpretación cautelosa de los resultados presentados en este informe.

Como novedad adicional, este año hemos introducido un análisis estadístico de clúster, identificando seis grupos distintos de ciudades, cada uno con una combinación única de tecnología avanzada, infraestructura verde y mercados laborales tecnológicos activos. Este análisis aporta una perspectiva adicional y complementa el *ranking* tradicional. Además, Londres, la urbe que encabeza nuestro *ranking*, ha sido objeto de un análisis especial, en el que destacan su liderazgo y sus áreas de mejora.

En cuanto a la presentación de los datos, hemos enriquecido los gráficos de radar con el nuevo indicador Área de cobertura de rendimiento o *Performance Coverage Area* (véase gráficos de radar del **Anexo 2**), que visualiza tanto el rendimiento actual como el potencial de crecimiento de las ciudades. Este indicador proporciona una perspectiva integral sobre el desempeño de una urbe en las diferentes dimensiones evaluadas.

---

<sup>1</sup> Empresas emergentes que han alcanzado una valoración de mil millones de dólares.

A su vez, ponemos de nuevo a disposición de nuestros lectores la versión actualizada de la **Calculadora ICIM**, en nuestra página web. Esta calculadora muestra, una vez se ingresan los datos —incluidos en este índice— propios de cualquier ciudad, la posición que esta ocuparía en el *ranking*. Se trata de una práctica herramienta tanto para aquellas urbes que ya están reflejadas en el *ranking* y desean ver los cambios que se producen con variables más actualizadas como para aquellas que no se encuentran en el **ICIM** pero quieren conocer cuál sería su lugar en él.

Con estas actualizaciones, el **ICIM 2024** se posiciona como un recurso aún más valioso para alcaldes, planificadores urbanos, investigadores y todos aquellos interesados en el progreso y el bienestar de nuestras ciudades. Estas mejoras reflejan nuestro compromiso continuo de ofrecer análisis y perspectivas relevantes que ayuden a modelar el futuro de las ciudades inteligentes en todo el mundo.

## LOS AUTORES



**Prof. Pascual Berrone**  
Titular de la Cátedra Schneider  
Electric de Sostenibilidad y  
Estrategia de Negocio

Codirector académico de  
IESE Cities in Motion



**Prof. Joan Enric Ricart**  
Titular de la Cátedra  
Carl Schroeder de  
Dirección Estratégica

Codirector académico de  
IESE Cities in Motion

# Sobre nosotros

IESE Cities in Motion es una plataforma de investigación lanzada conjuntamente por el Center for Globalization and Strategy y el Departamento de Estrategia del IESE Business School.

La iniciativa conecta una red mundial de expertos en ciudades y empresas privadas especializadas con Administraciones locales de todo el mundo. El objetivo es promover cambios a nivel local y desarrollar ideas valiosas y herramientas innovadoras que logren que las ciudades sean más sostenibles e inteligentes.

La misión de la plataforma es fomentar el modelo Cities in Motion mediante un enfoque innovador de la gobernanza de las ciudades y un modelo urbano nuevo para el siglo XXI, basado en cuatro factores principales: ecosistema sostenible, actividades innovadoras, equidad entre ciudadanos y territorio conectado.

## Equipo de trabajo

---

### EQUIPO ACADÉMICO

#### Profesores

**Pascual Berrone**

Titular de la Cátedra Schneider Electric de Sostenibilidad y Estrategia de Negocio, IESE Business School.

**Joan Enric Ricart**

Titular de la Cátedra Carl Schroeder de Dirección Estratégica, IESE Business School.

#### Colaboradores de investigación

**Federico Grossi**

Asistente de investigación del IESE Business School.

---

### EQUIPO TÉCNICO

**David Giuliadori**

Consultor Econfocus Consulting y profesor de Estadística II por la Universidad Nacional de Córdoba (Argentina).

**Andrea Giuliadori**

Investigadora independiente.

**Diseño:** IESE Business School

**Edición:** Caja Alta Edición & Comunicación ([www.cajaalta.es](http://www.cajaalta.es))



## Introducción: la necesidad de una visión global

La innovación y priorización de los aspectos más importantes para el futuro de las ciudades requiere del desarrollo previo de un proceso de planificación estratégica, en especial en la actualidad.

Tal proceso tiene que ser participativo y flexible y debe fijarse un objetivo central: definir un plan de acción sostenible que brinde singularidad y notoriedad a la metrópolis. Del mismo modo que dos empresas no tienen una misma receta para el éxito, cada urbe ha de buscar su propio modelo a partir de una serie de reflexiones y consideraciones comunes.

A su vez, la experiencia demuestra que las ciudades tienen que huir de la visión cortoplacista y ampliar su campo de visión, recurriendo a la innovación con más frecuencia, para mejorar la eficiencia y la sostenibilidad de sus servicios. Además, han de fomentar la comunicación y lograr que los ciudadanos y las empresas se impliquen en los proyectos.

En el escenario de conflictos bélicos actuales, la relevancia de este análisis se intensifica. Es en estos tiempos críticos cuando se revela el verdadero nivel de preparación de las ciudades para afrontar crisis que amenazan su estabilidad en diversas dimensiones. Se ha vuelto imprescindible implementar una gobernanza inteligente que considere la complejidad de factores y actores sociales, adoptando una perspectiva global. A lo largo de las últimas décadas, entidades nacionales e internacionales han desarrollado estudios para definir y emplear indicadores con distintas finalidades, aunque con el propósito común

de diagnosticar la situación de las urbes. La creación y la selección de estos indicadores están influenciadas por las especificidades de cada estudio, la aplicación de métodos estadísticos y econométricos adecuados al modelo teórico, los datos disponibles y las preferencias analíticas.

Hoy en día, disponemos de un amplio espectro de indicadores urbanos; sin embargo, muchos adolecen de falta de estandarización y coherencia, y no son aptos para efectuar comparaciones intermetropolitanas. A pesar de los esfuerzos por desarrollar indicadores urbanos a nivel nacional, regional o internacional, su sostenibilidad a medio plazo ha sido siempre limitada. Con frecuencia, estos indicadores se crearon para satisfacer necesidades informativas específicas de entidades con financiamiento temporal. Además, su continuidad a menudo ha estado sujeta a la voluntad política del momento, por lo que desaparecían al producirse cambios en las prioridades o en el propio Gobierno. Los indicadores de organismos internacionales, aunque buscan la coherencia y solidez para lograr comparaciones efectivas, tienden a ser parciales o a estar enfocados en exceso en áreas específicas como la tecnología, la economía o el medioambiente.

A la luz de todo lo hasta aquí descrito, el índice que da título a esta publicación, el IESE Cities in Motion (**ICIM**), ha sido diseñado con el objetivo de construir un indicador “superador” —en cuanto a su completitud, sus propiedades, su comparabilidad, su calidad y la objetividad de la información incluida— que permita medir la sostenibilidad de cara al futuro de las principales ciudades del mundo, así como la calidad de vida de sus habitantes.

El **ICIM** pretende ayudar a la ciudadanía y a los Gobiernos a comprender el desempeño de nueve dimensiones fundamentales para una ciudad: capital humano, cohesión social, economía, gobernanza, medioambiente, movilidad y transporte, planificación urbana, proyección internacional y tecnología. Todos los indicadores se unen con un fin estratégico que conduce a un tipo de desarrollo económico y social diferente que conlleva la creación de una urbe global, la promoción del espíritu empresarial, la innovación y la justicia social, entre otros aspectos.

Dado que cada urbe es única e irrepetible, y tiene sus propias necesidades y oportunidades, será preciso que diseñe un plan propio, establezca sus prioridades y sea suficientemente flexible para adaptarse a los cambios.

Las ciudades inteligentes generan numerosas oportunidades de negocio y posibilidades de colaboración entre el sector público y el privado. Todos los grupos de interés suman, de modo que ha de desarrollarse un ecosistema en red que los involucre a todos: ciudadanos, organizaciones, instituciones, Gobiernos, universidades, empresas, expertos, centros de investigación y entidades sin ánimo de lucro.

Trabajar en red conlleva ciertas ventajas, ya que permite identificar mejor las necesidades de la urbe y de sus residentes, fijar objetivos comunes, establecer una comunicación constante entre los participantes, aumentar las oportunidades de aprendizaje, incrementar la transparencia y aplicar políticas públicas más flexibles.

A su vez, la iniciativa privada también tiene mucho que ganar con este sistema de trabajo en red: puede colaborar con la Administración a largo plazo, acceder a nuevas oportunidades de negocio, incrementar su conocimiento

de las necesidades del ecosistema local, adquirir una mayor visibilidad internacional y atraer talento.

De hecho, gracias a su conocimiento técnico y a su experiencia en la gestión de proyectos, la empresa privada, en colaboración con universidades y otras instituciones, resulta idónea para liderar y desarrollar proyectos de ciudades inteligentes. Además, puede aportar eficiencia y suponer un importante ahorro para las entidades público-privadas.

Finalmente, no debe olvidar que el factor humano resulta fundamental en el desarrollo de las urbes. Sin una sociedad participativa y activa, cualquier estrategia —por muy inteligente y global que sea— estará abocada al fracaso. Más allá del desarrollo tecnológico y económico, es la ciudadanía la que tiene la llave para que las ciudades pasen de ser *inteligentes a sabias*. Esa es precisamente la meta a la que debe aspirar toda urbe: que las personas que viven en ella y sus gobernantes desplieguen todo su talento en favor del progreso.

Con el objetivo de ayudar a las ciudades a identificar soluciones efectivas, hemos creado un índice que integra 9 dimensiones en un solo indicador y recoge 183 urbes de todo el mundo (véase la **Figura 1**). Gracias a su visión amplia e integradora, el **ICIM** permite identificar los puntos fuertes y débiles de cada una de ellas.

**Figura 1. Elementos de análisis del ICIM 2024**



# Nuestro modelo: Cities in Motion. Marco conceptual, definiciones e indicadores

Nuestra plataforma ofrece un esquema teórico fundamentado en el análisis de numerosos casos exitosos y en entrevistas detalladas realizadas a líderes urbanos, empresarios, académicos y especialistas relacionados con el crecimiento de las urbes. Dicho esquema sugiere una serie de etapas que comprenden el análisis del contexto, la formulación de una táctica y su consiguiente ejecución. Al respecto, un adecuado análisis requiere, de inicio, entender la situación de las dimensiones esenciales, que se detallan a continuación (véase la **Figura 2**), junto a los indicadores que forman parte del cálculo del **ICIM**.



## Capital humano

El propósito esencial de cualquier ciudad debería ser potenciar su capital humano. Una metrópolis con una Administración inteligente debe aspirar a captar y mantener talento, diseñar estrategias educativas y fomentar la creatividad, conjuntamente con la investigación.

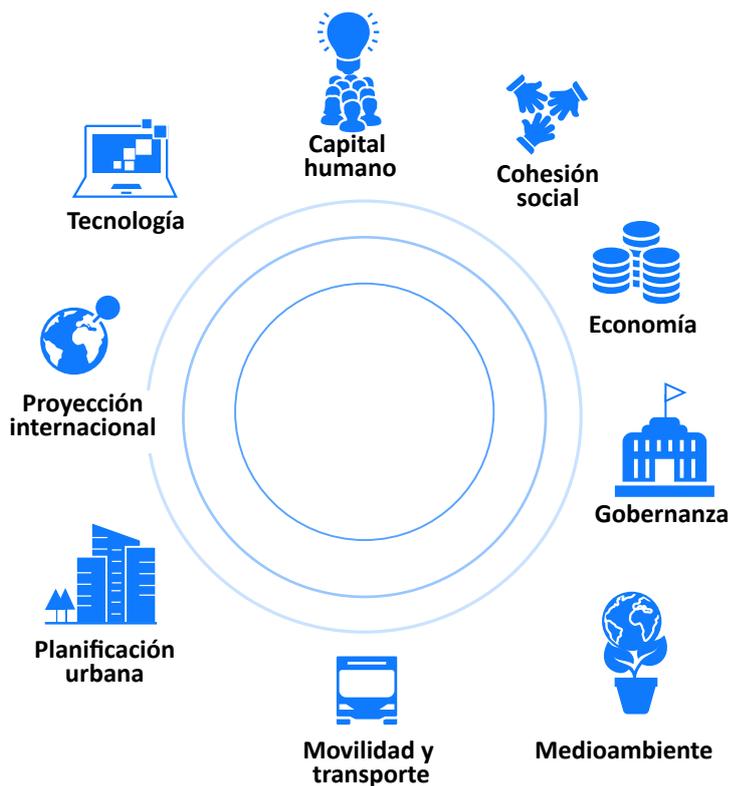
En la **Tabla 1** se muestran los indicadores asociados a la dimensión del capital humano junto con su descripción, sus unidades de medida y las fuentes de datos consultadas.

Aunque el capital humano abarca aspectos que van más allá de lo que estos indicadores pueden reflejar, existe un consenso global sobre la importancia del nivel educativo y el acceso a la cultura como elementos esenciales para su evaluación. El capital humano es un pilar clave del desarrollo, y dado que el índice de desarrollo humano (IDH), publicado anualmente por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), considera tanto la educación como la cultura, resulta coherente utilizar estos indicadores para discernir las variaciones del capital humano entre ciudades.

La dimensión del capital humano en el **ICIM** se compone de las 10 variables recogidas en la **Tabla 1**. La mayoría de ellas se suman al índice con un valor positivo por su aporte al desarrollo, excepto en el caso del gasto per cápita en educación.

Para valorar el acceso a la cultura, se consideran aspectos como la cantidad de museos, galerías y teatros, así como el gasto en entretenimiento. Estas métricas reflejan el compromiso urbano con la cultura y el desarrollo humano.

Figura 2. Dimensiones esenciales del ICIM 2024



Las ciudades globalmente reconocidas por su dinamismo y creatividad suelen tener espacios culturales accesibles, promueven el arte y garantizan su preservación. A su vez, la disponibilidad de ofertas culturales y recreativas en una urbe suele traducirse en un mayor gasto ciudadano en dichas actividades.

Finalmente, el gasto per cápita en educación indica lo que cada individuo invierte para lograr una formación de calidad. Un valor alto sugiere insuficiencia en el gasto estatal educativo, pues los habitantes deben cubrir esos costes para acceder a una formación adecuada. Por esta razón, este indicador se considera con valor negativo.



## Cohesión social

Un número creciente de ciudades reconoce que la verdadera inteligencia urbana va más allá de la tecnología e incorpora la cohesión social como elemento esencial en su evolución. Ámsterdam, Berlín y Estocolmo son ejemplos de metrópolis que han integrado iniciativas de inclusión en sus estrategias de desarrollo, teniendo en cuenta la diversidad de sus residentes. La capital de los Países Bajos ha destacado en políticas de igualdad de género y respeto a las diferentes identidades y orientaciones sexuales. Por su parte, la capital alemana ha sido especialmente proactiva en la integración de refugiados, sobre todo a raíz de la crisis migratoria europea. En el caso de

**Tabla 1. Indicadores de capital humano**

N.º	Indicador	Descripción / Unidad de medida	Fuente
1	Educación secundaria y superior	Proporción de población con educación secundaria y superior.	Euromonitor
2	Escuelas	Números de escuelas públicas o privadas por ciudad.	OpenStreetMap
3	Escuelas de negocio	Número de escuelas de negocio que tiene la ciudad y que integran el <i>top 100</i> del <i>Financial Times</i> .	<i>Financial Times</i>
4	Gasto en educación	Gasto anual en educación per cápita.	Euromonitor
5	Gasto en ocio y recreación	Gasto en ocio y recreación como porcentaje del PIB.	Euromonitor
6	Gasto en ocio y recreación per cápita	Gasto anual en ocio y recreación per cápita.	Euromonitor
7	Movimiento de estudiantes	Movimiento internacional de estudiantes de nivel superior. Número de estudiantes.	Unesco
8	Museos y galerías de arte	Número de museos y galerías de arte por ciudad.	OpenStreetMap
9	Número de universidades	Número de universidades en el <i>top 500</i> .	QS Top Universities
10	Teatros	Número de teatros por ciudad.	OpenStreetMap

la capital sueca y otras ciudades de este país, han destacado por su fomento de políticas de igualdad de género y derechos LGBTQ+IQ+.

La cohesión social en el entorno urbano se relaciona con la convivencia armoniosa entre grupos de distintas rentas, culturas, edades o profesiones. Analizar el entorno social de la ciudad significa observar factores como la inmigración, el desarrollo comunitario, la atención a los ancianos, la calidad del sistema de salud y la garantía de seguridad e inclusión para todos.

La interacción de diversos grupos sociales resulta esencial para lograr una sostenibilidad urbana. En este sentido, la cohesión social representa un escenario donde hay una alineación de visiones entre ciudadanos y autoridades, basada en justicia social, Estado de derecho y solidaridad.

En el contexto contemporáneo, donde diversos conflictos geopolíticos y tensiones en varias regiones del mundo desencadenan desplazamientos masivos de población y desestabilizan comunidades enteras, las políticas de cohesión social y de inclusión en las ciudades cobran especial relevancia. Las metrópolis que han adoptado medidas proactivas para promover la inclusión y la diversidad se encuentran mejor preparadas para acoger y asistir a quienes buscan refugio debido a la existencia de conflictos en sus regiones de origen. Al mismo tiempo, estos entornos urbanos con fuerte cohesión social pueden actuar como modelos, demostrando que es posible mantener la paz y la armonía en medio de la diversidad, y que la inclusión beneficia tanto a los recién llegados como a los residentes a largo plazo. De este modo, la interacción y el entendimiento mutuo en estas ciudades pueden ofrecer lecciones valiosas en tiempos de creciente polarización y desafíos globales.

Al respecto, la **Tabla 2** recoge los indicadores elegidos para examinar esta dimensión —la cohesión social—, los describe y señala sus fuentes de origen. Esta elección busca abarcar todas las subdimensiones sociológicas relacionadas con la cohesión social, considerando diferentes indicadores disponibles.

Al diseñar esta dimensión, las tasas de mortalidad por cada 100.000 habitantes y el índice de criminalidad se consideran negativamente. En contraste, indicadores como la calidad sanitaria y la cantidad de hospitales y centros de salud existentes se valoran positivamente, debido a que estos servicios básicos refuerzan la unidad social.

Por su parte, el trabajo resulta esencial en cualquier sociedad; de hecho, la historia muestra que la falta de empleo puede desestabilizar el pacto social. Así, un alto índice de desempleo afecta de forma negativa la unidad social, mientras que un alto porcentaje de mujeres trabajando en el sector público se ve como un signo positivo, al ser un reflejo de la equidad de género en puestos gubernamentales.

El índice de Gini, que deriva del coeficiente de Gini, es un barómetro de la desigualdad social. Un valor de 0 indica una distribución de ingresos perfectamente igualitaria, mientras que un valor de 100 señala una desigualdad extrema. Este índice se considera negativo para la cohesión social de una ciudad, ya que mayores valores sugieren una mayor desigualdad.

Finalmente, el índice de paz global mide la paz y estabilidad en un país o región, considerando factores internos como la criminalidad y externos como conflictos bélicos y gasto militar. Los países con altos valores en este índice tienen bajos niveles de violencia, lo que muestra que este indicador es inversamente proporcional al **ICIM**.

**Tabla 2. Indicadores de cohesión social**

N.º	Indicador	Descripción / Unidad de medida	Fuente
11	<i>Female friendly</i>	La variable muestra si una ciudad brinda un entorno amigable para la mujer, en una escala de 1 a 5. Urbes con un valor 1 presentan un entorno más hostil para la mujer, mientras que las que tienen un valor 5 son muy amigables.	NomadList
12	Hospitales	Número de hospitales públicos o privados por ciudad. Incluye centros de salud.	OpenStreetMap
13	Índice de criminalidad	Estimación del nivel general de delincuencia en una ciudad determinada.	Numbeo
14	Índice de esclavitud	Esta variable representa la respuesta del Gobierno nacional ante las situaciones de esclavitud que haya en el país. Los países que ocupan las primeras posiciones en el <i>ranking</i> son los que mejor respuesta ofrecen al problema.	The Walk Free Foundation
15	Índice de felicidad	Los países con más valor en este índice son los que tienen un mayor grado de felicidad global.	World Happiness Index
16	Índice de Gini	Este índice varía de 0 a 100, siendo 0 la situación de perfecta igualdad y 100 la de perfecta desigualdad.	Euromonitor
17	Índice de paz	Este índice (Global Peace Index) mide el nivel de paz y la ausencia de violencia en un país o región. Los últimos puestos del <i>ranking</i> corresponden a países con un alto nivel de violencia.	Centre for Peace and Conflict Studies de la University of Sydney
18	Índice de sanidad	Estimación de la calidad general del sistema de atención médica, profesionales de la salud, equipos, costes, etc.	Numbeo
19	LGBTQ+ <i>friendly</i>	Esta variable muestra si una ciudad brinda un entorno amigable para el colectivo LGBTQ+ en una escala de 1 a 5. Las urbes con un valor 1 presentan un entorno más hostil para este colectivo, mientras que las que tienen un valor 5 son muy amigables al respecto.	NomadList
20	Precio de la propiedad	Precio de la propiedad como porcentaje del ingreso. Se calcula como la relación entre el precio medio de una vivienda y el ingreso familiar medio disponible anual.	Numbeo
21	Ratio de empleo femenino	Ratio de mujeres trabajadoras en la Administración pública. Valor entre 0 y 1.	International Labour Organization
22	Tasa de decesos	Tasa de fallecidos por cada 100.000 habitantes en la ciudad.	Euromonitor
23	Tasa de desempleo	Tasa de desempleo (n.º de desempleados / población activa).	Euromonitor
24	Tasa de homicidios	Tasa de homicidios por cada 100.000 habitantes en la ciudad.	NomadList
25	Tasa de suicidios	Tasa de suicidios por cada 100.000 habitantes en la ciudad.	NomadList
26	Terrorismo	Número de altercados vandálicos terroristas por ciudad en los últimos tres años.	The global Terrorism Database, University of Maryland
27	Tolerancia racial	Índice de tolerancia racial en la ciudad.	NomadList

Cuando el coste de una propiedad consume un porcentaje significativo del ingreso, las personas se sienten menos motivadas para integrarse en la comunidad urbana. Por lo tanto, el precio de la propiedad en relación con el ingreso se valora negativamente en este contexto.

En el caso de la felicidad, esta se ha consolidado como un indicador del progreso social y ha adquirido protagonismo en las agendas gubernamentales. El World Happiness Report indica que la percepción de felicidad de las personas se relaciona con la estabilidad laboral, la salud y una distribución equitativa de la riqueza. El índice de felicidad, que se incorpora al **ICIM**, se refleja positivamente en la cohesión social, ya que los países con altas puntuaciones en este ámbito suelen priorizar aspectos como la libertad, el empleo, la salud, unos ingresos equitativos y un buen Gobierno.

La existencia de esclavitud en un país, al tratarse de un delito y una afrenta a los derechos humanos, se incorpora

negativamente en el *ranking*, ya que su presencia va en contra de una sociedad justa y unida.

La variable *terrorismo*, que registra los actos terroristas de los últimos tres años en una ciudad, se considera negativamente, ya que compromete la paz y la armonía social de esta.

Los indicadores *female friendly*, *LGBTQ+friendly* y tolerancia racial representan el grado de acogida que tiene la urbe por la diversidad. Según la escala de estos indicadores —de 1 a 5—, las que registran puntuaciones más altas son las más abiertas a estos grupos, por lo que se añaden con un valor positivo al índice.

Por último, las tasas de suicidios y homicidios en una ciudad se incorporan con valores negativos al índice. Unas tasas altas en estas variables reflejan una urbe menos segura o un lugar menos deseable para vivir.



## Economía

En el cambiante paisaje financiero pospandémico y en medio de tensiones inflacionarias derivadas de conflictos internacionales como la guerra Rusia-Ucrania, la dimensión económica de las ciudades ha requerido una reevaluación y adaptación. Si bien los aspectos fundamentales que promueven el desarrollo económico de un territorio, tales como planes de promoción económica local, de transición e industriales estratégicos, la generación de clústeres, la innovación y las iniciativas emprendedoras siguen siendo esenciales, la resiliencia y la adaptabilidad han cobrado un mayor protagonismo.

Los indicadores utilizados para representar el desempeño de las ciudades en la dimensión de economía están especificados en la **Tabla 3**, junto con una breve descripción y las respectivas fuentes de información.

Este año, para representar dicho desempeño en el nuevo contexto, los indicadores han sido actualizados y ampliados. Así, se han introducido variables como el número de empresas unicornio existentes, es decir, *startups* valoradas en más de mil millones de dólares; el número de compañías que figuran en la lista Fortune Global 500, que refleja la presencia de grandes corporaciones en la urbe; y el Global Startup Ecosystem Ranking, un indicador que evalúa la salud y el dinamismo del ecosistema de *startups* de la ciudad. Al respecto, las dos primeras variables se in-

corporan con signo positivo a la dimensión, mientras que el *ranking* de ecosistemas lo hace con signo negativo.

El **ICIM** busca evaluar la sostenibilidad futura y la calidad de vida de las principales ciudades del mundo a través de diversas dimensiones. Aunque el PIB real refleja la fortaleza económica de una urbe y los ingresos de sus habitantes, y, a menudo, se considera en muchos estudios como el principal indicador del rendimiento de una ciudad o un país, en este informe se le otorga un peso similar al de otros indicadores dentro de las nueve dimensiones del **ICIM**. Por lo tanto, una ciudad con un alto PIB puede no destacar si no se desempeña bien en otros criterios. Por ejemplo, una económicamente robusta que enfrenta problemas de movilidad, desigualdad, finanzas inestables o que utiliza tecnologías dañinas para el medioambiente podría no estar entre las más destacadas. Además, la proyección anual del crecimiento del PIB se usa para prever el desarrollo futuro de la urbe.

En cuanto a la productividad laboral, esta variable refleja la potencia, la eficiencia y el avance tecnológico del sistema productivo. En términos de competitividad, tanto a nivel local como internacional, influye en aspectos como salarios, retornos de inversión y ganancias empresariales. Resulta esencial considerarla en el ámbito económico, ya que las variaciones en la productividad pueden ser determinantes en las discrepancias respecto a la calidad de vida de los trabajadores y a la sostenibilidad del sistema a largo plazo.

**Tabla 3. Indicadores de economía**

N.º	Indicador	Descripción / Unidad de medida	Fuente
28	Empresas unicornio	Número de empresas unicornio en la ciudad.	CB Insight
29	Facilidad para comenzar un negocio	Las primeras posiciones en el ranking indican un entorno regulatorio más favorable para la creación y operación de una empresa local.	Banco Mundial
30	Global Startup Ecosystem Index (GESI)	Ranking de ecosistemas de startups.	StartUpBlinks
31	Hipoteca	La hipoteca como porcentaje del ingreso es una proporción del coste mensual real de aquella con respecto a los ingresos de la familia (cuanto más bajo, mejor).	Numbeo
32	Motivación que tienen las personas para iniciarse en una etapa empresarial temprana	Porcentaje de nuevos emprendedores que están motivados por una oportunidad de mejora dividido entre el porcentaje de nuevos emprendedores que están motivados por la necesidad.	Global Entrepreneurship Monitor
33	Número de sedes de empresas	Número de sedes (headquarters) de empresas que cotizan en bolsa.	Globalization and World Cities (GaWC)
34	Número de empresas de la lista Fortune 500	Número de empresas de la lista Fortune 500 presentes en la ciudad.	Fortune 500
35	PIB	Producto interior bruto en millones de dólares.	Euromonitor
36	PIB estimado	Proyección de crecimiento del producto interior bruto para el próximo año.	Euromonitor
37	PIB per cápita	Producto interior bruto per cápita.	Euromonitor
38	Poder de compra	Muestra el poder adquisitivo (determinado por el salario promedio) en la compra de bienes y servicios en la urbe comparado con el poder adquisitivo en la ciudad de Nueva York. Si el resultado es 40, significa que los habitantes de esa ciudad con el salario promedio pueden permitirse comprar un 60% menos de bienes y servicios que los residentes en Nueva York.	Numbeo
39	Productividad	Productividad laboral calculada como PIB / población ocupada (en miles).	Euromonitor
40	Salario por hora en dólares	Salario por hora en dólares en la ciudad.	Euromonitor
41	Tiempo requerido para iniciar un negocio	Número de días naturales necesarios para hacer legalmente operable un negocio.	Banco Mundial

Algunos indicadores escogidos para esta dimensión reflejan diferentes facetas del entorno empresarial de una ciudad. Estos incluyen el número de empresas que cotizan en bolsa, el ímpetu emprendedor de la población (evidenciado por el porcentaje de emprendedores movidos por un deseo personal de superación), así como el tiempo y la facilidad regulatoria para establecer un negocio. Estos parámetros evalúan la sostenibilidad a largo plazo de una urbe y su potencial para elevar el nivel de calidad de vida de sus residentes, especialmente relevantes en el contexto actual de guerras y pospandemia. Al respecto, el tiempo y la simplicidad para lanzar un negocio se asocian de manera negativa en la dimensión económica, pues unos plazos más cortos indican una mayor facilidad para emprender. Por otro lado, el número de empresas que cotizan en bolsa y la predisposición y habilidad para emprender se relacionan de forma positiva, ya que unos valores altos en estos indicadores denotan un ambiente económico vibrante y propicio para la creación y el crecimiento de empresas.

El porcentaje del ingreso familiar que representa la hipoteca complementa la información proporcionada por el precio de la propiedad privada. El objetivo es determinar cuán accesible es para una familia promedio obtener una hipoteca a un plazo de 20 años. Un porcentaje más alto de la hipoteca en relación con los ingresos sugiere una situación menos favorable para la familia, razón por la cual esta variable se introduce con signo negativo.

A su vez, las variables de salario por hora en la ciudad y un índice que compara el poder adquisitivo local con el de un residente en Nueva York se incluyen de manera positiva, ya que unos datos altos sugieren una situación laboral favorable.

El nuevo conjunto de indicadores ofrecidos en esta edición pretende ofrecer una visión más completa y contextualizada de la realidad económica de las ciudades, considerando tanto sus fortalezas actuales como su potencial de adaptación y crecimiento en un mundo pospandemia y con importantes desafíos económicos globales.



## Gobernanza

El término *gobernanza* se refiere a la capacidad y eficiencia con la que el Estado interviene y dirige sus acciones. Al respecto, resulta esencial reconocer al ciudadano como eje central en la solución de los desafíos urbanos. Ello implica considerar aspectos como la participación ciudadana activa, la habilidad de las autoridades para colaborar con líderes empresariales y agentes comunitarios y la implementación de estrategias de gobierno digital. Además, la gobernanza abarca las estrategias dirigidas a optimizar la eficiencia administrativa, mediante la incorporación de innovaciones organizativas y de gestión.

Este escenario presenta una valiosa oportunidad para el sector privado, que puede contribuir significativamente a mejorar la eficiencia.

En este estudio, se concibe la gobernanza como un factor estrechamente vinculado con la salud financiera de una ciudad o un país. Las finanzas públicas desempeñan un papel crucial a la hora de determinar la calidad de vida de los habitantes y la sostenibilidad de una urbe. Definen los impuestos actuales y futuros que la población y las empresas deben afrontar, las expectativas de inflación, las oportunidades de inversión pública en infraestructura esencial y los estímulos para la inversión privada. Si el Estado requiere financiación, podría competir con el sector privado por los recursos financieros disponibles, lo cual podría impactar en la inversión.

Los indicadores que abordan la gobernanza en este informe se detallan en la **Tabla 4**, donde se presentan su descripción, sus unidades de medida y las fuentes de referencia.

El volumen de reservas refleja la resiliencia a corto y medio plazo de las finanzas públicas, su habilidad para adaptarse a fluctuaciones económicas y la robustez y viabilidad de la estructura económica en relación con el Gobierno. Además, la cantidad de embajadas y consulados proyecta el peso internacional de una ciudad dentro del escenario global, basándose en las representaciones diplomáticas que las naciones extranjeras establecen en ella.

Aquellas urbes con certificación ISO 37120 demuestran tener un compromiso hacia la optimización de servicios y la calidad de vida de sus habitantes. Esta normativa define criterios para ciudades inteligentes a través de 100 indicadores, proporcionando una base para comparar urbes de manera equitativa. Este criterio se valora positivamente.

El total de centros de investigación y edificios gubernamentales indica la presencia y relevancia del Gobierno local en la vida diaria de la ciudadanía, al atender sus inquietudes y realizar labores administrativas y regulatorias. Ambas variables se valoran de manera positiva en la formulación del **ICIM**.

Por su parte, el índice de fortaleza de derechos legales evalúa hasta qué punto las leyes de garantía y bancarrota resguardan a prestatarios y a acreedores, promoviendo así el acceso al crédito. Con puntuaciones que varían de 0 (bajo) a 12 (alto), las calificaciones superiores indican legislaciones más propicias para facilitar el acceso crediticio. Al respecto, es imperativo que los Gobiernos, ya sean nacionales o locales, establezcan y garanticen efectivamente los derechos de ciudadanos y empresas en su jurisdicción. La percepción sobre el respeto a los derechos legales impacta en múltiples facetas de la vida de una nación o una ciudad, tales como el ambiente de negocios, incentivos para invertir o seguridad jurídica. Por esta razón, este índice se valora positivamente al diseñar el indicador de esta dimensión.

**Tabla 4. Indicadores de gobernanza**

N.º	Indicador	Descripción / Unidad de medida	Fuente
42	Bitc33n legal	Si el bitc33n es legal o no en la ciudad.	NomadList
43	Certificaci33n ISO 37120	Establece si la ciudad posee o no la certificaci33n ISO 37120. Las certificadas est33n comprometidas con la mejora de los servicios urbanos y la calidad de vida. Esta variable est33 codificada de 0 a 6. El m33ximo valor se asigna a las urbes que m33s tiempo llevan certificadas. El valor 0 es para las que carecen de certificaci33n.	World Council on City Data (WCCD)
44	Edificios gubernamentales	N33mero de edificios y puestos gubernamentales en la ciudad.	OpenStreetMap
45	Embajadas	N33mero de embajadas por ciudad.	OpenStreetMap
46	Empleo en la Administraci33n p33blica	Porcentaje de la poblaci33n ocupada que trabaja en la Administraci33n p33blica y defensa; educaci33n; salud; actividades de servicio comunitario, social y personal; y otras actividades.	Euromonitor
47	E-Participation Index	Este 33ndice es complementario al 33ndice de desarrollo del gobierno electr33nico (EGDI) y se centra en el uso de los servicios en l33nea por parte del Gobierno al proporcionar informaci33n a los ciudadanos o "compartir informaci33n electr33nica", interactuar con las partes interesadas o "consulta electr33nica" y participar en procesos de toma de decisiones o "toma de decisiones electr33nicas".	Naciones Unidas
48	Human Capital Index	Esta variable recoge la dimensi33n de la capacidad humana, que es una de las tres que integran el EGDI (prestaci33n de servicios en l33nea, conectividad de las telecomunicaciones y capacidad humana).	Naciones Unidas
49	33ndice de fortaleza de los derechos legales	Este 33ndice mide el grado en el que las leyes de garant33a y quiebra protegen los derechos de los prestatarios y prestamistas y, de ese modo, facilitan el otorgamiento de pr33stamos. Los valores van de 0 (bajo) a 12 (alto), donde las calificaciones m33s altas reflejan que las leyes est33n mejor dise1adas para expandir el acceso al cr33dito.	Banco Mundial
50	33ndice de infraestructura de telecomunicaciones	Esta variable recoge el estado de desarrollo de la infraestructura de telecomunicaciones, que es una de las tres que integran el EGDI (prestaci33n de servicios en l33nea, conectividad de las telecomunicaciones y capacidad humana).	Naciones Unidas
51	33ndice de percepci33n de la corrupci33n	Los pa33ses con valores cercanos a 0 en esta variable son percibidos como muy corruptos, y los que tienen un 33ndice cercano a 100, como muy transparentes.	Transparencia Internacional
52	33ndice de servicios <i>online</i>	Esta variable recoge el alcance y la calidad de los servicios en l33nea, que es una de las tres que integran el EGDI (prestaci33n de servicios en l33nea, conectividad de las telecomunicaciones y capacidad humana).	Naciones Unidas
53	Oficinas de investigaci33n	N33mero de oficinas de investigaci33n y tecnolog33a por ciudad.	OpenStreetMap
54	Plataforma de datos abiertos.	Describe si la ciudad tiene un sistema de datos abiertos.	Fundaci33n CTIC y Open World Bank
55	<i>Ranking</i> de democracia	Los pa33ses situados en los primeros puestos son los considerados m33s democr33ticos.	<i>The Economist</i>
56	Reservas	Reservas totales en millones de d33lares corrientes. Estimaci33n a nivel ciudad, seg33n la poblaci33n.	Banco Mundial
57	Reservas per c33pita	Reservas per c33pita en millones de d33lares corrientes.	Banco Mundial



## Medioambiente

El índice que evalúa la percepción de corrupción gubernamental sirve como termómetro para medir la integridad de la gobernanza. Una percepción creciente de corrupción en el aparato público indica que la intervención estatal podría no ser eficaz desde una perspectiva socioeconómica, ya que la corrupción puede inflar los costes de los servicios públicos. De forma adicional, la propensión a invertir o a establecerse en lugares que son percibidos como corruptos es menor, lo cual repercute en la sostenibilidad. Para el **ICIM**, este índice se considera un indicativo de la dimensión de gobernanza y se valora positivamente debido a cómo lo calcula Transparencia Internacional, que otorga un valor de 0 a países altamente corruptos y de 100 a aquellos percibidos como transparentes.

La presencia de una plataforma de datos abiertos del Gobierno municipal muestra transparencia en su administración, sirve como medio de comunicación con los ciudadanos y puede ser el cimiento para nuevos modelos empresariales. Se asigna un valor de 1 si la urbe cuenta con tal plataforma y de 0 si no la posee, por lo que se valora positivamente en esta dimensión.

Por otro lado, el EGDÍ muestra el grado en que un país aprovecha las tecnologías de la información (TI) para favorecer el acceso y la inclusión de su población. Este índice combina tres pilares esenciales del gobierno digital: la oferta de servicios en línea, la infraestructura de telecomunicaciones y las capacidades humanas. Estas métricas también se valoran de manera positiva en el análisis.

A su vez, el índice de democracia refleja la magnitud de esta en un país, evidenciado por su sistema de selección de líderes, libertad de expresión, eficacia gubernamental, grado de participación y cultura política. Se valora con signo negativo, dado que aquellos países que ocupan las primeras posiciones son percibidos como más democráticos.

Finalmente, el porcentaje de trabajadores en puestos públicos, en áreas como educación, defensa y salud, se valora de manera positiva en esta dimensión, puesto que muestra la inversión en capital humano dentro del sector público.

El progreso sostenible de una urbe se entiende como “una evolución que atiende las demandas actuales sin comprometer la habilidad de las generaciones venideras para satisfacer sus propias necesidades”<sup>1</sup>. En esta dirección, es esencial considerar elementos como la promoción de la sostenibilidad ambiental mediante estrategias contra la contaminación, el respaldo a construcciones verdes y fuentes de energía alternativas, una administración adecuada del agua y los desechos y la implementación de políticas que mitigan los impactos del cambio climático para asegurar la perdurabilidad de las ciudades.

Dado que el **ICIM** busca evaluar la sostenibilidad ambiental, el medioambiente se considera un pilar fundamental de esta evaluación. Los indicadores relacionados con este ámbito se detallan en la **Tabla 5**, acompañados de su descripción, sus unidades de medida y las fuentes de consulta.

Los indicadores escogidos comprenden evaluaciones sobre la contaminación atmosférica y la calidad del agua urbana, reflejando directamente la calidad de vida de los ciudadanos y la sostenibilidad de su estructura productiva y urbanística.

Las emisiones de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) resultan de la combustión de fuentes fósiles y de la producción de cemento, mientras que las de metano tienen su origen en prácticas humanas como la agricultura y la manufactura industrial. Estas emisiones resultan referencias claves para evaluar la polución atmosférica debido a su estrecha relación con el fenómeno del efecto invernadero. De hecho, reducir estos indicadores es una de las metas centrales del Protocolo de Kioto.

Otras métricas esenciales para valorar la calidad del aire urbano son las PM<sub>2,5</sub> y PM<sub>10</sub>, términos que se refieren a partículas minúsculas (sólidas o líquidas) como polvo, ceniza, residuos metálicos, cemento o polen, presentes en el aire con diámetros inferiores a 2,5 y 10 micras, respectivamente. Estas partículas se componen, en su mayoría, de elementos inorgánicos como silicatos y aluminatos, así como de metales pesados y sustancias orgánicas ligadas a partículas carbonosas. Estos parámetros son comúnmente considerados en los índices que se enfocan en evaluar la contaminación ambiental. Se complementan con el índice de polución general de una ciudad, otorgando mayor relevancia a aquellas con niveles de polución atmosférica más elevados. Por tal motivo, estos indicadores se incluyen con signo negativo en esta dimensión.

<sup>1</sup> Definición utilizada en 1987 por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas, creada en 1983.

**Tabla 5. Indicadores de medioambiente**

N.º	Indicador	Descripción / Unidad de medida	Fuente
58	Emisiones de CO <sub>2</sub>	Emisiones de dióxido de carbono derivadas del empleo de combustibles fósiles y de la fabricación del cemento. Medición en kilotoneladas.	Banco Mundial
59	Emisiones de metano	Emisiones de metano generadas por actividades humanas como la agricultura y de la producción industrial de metano. Medición en kilotoneladas de CO <sub>2</sub> equivalentes.	Banco Mundial
60	Índice de desempeño medioambiental	Índice de desempeño medioambiental (de 1 [malo] a 100 [bueno]).	Yale University
61	Índice de emisiones de CO <sub>2</sub>	Índice de emisión de dióxido de carbono.	Numbeo
62	Índice de polución	Índice de polución.	Numbeo
63	PM <sub>10</sub>	Cantidad de partículas en el aire cuyo diámetro es inferior a 10 micras (µm). Media anual.	Global Residence Index
64	PM <sub>2,5</sub>	Cantidad de partículas en el aire cuyo diámetro es inferior a 2,5 µm. Media anual.	IQAir
65	Porcentaje de la población con acceso al suministro de agua	Porcentaje de la población con acceso razonable a una cantidad adecuada de agua proveniente de una mejora en su suministro.	Banco Mundial
66	Recursos hídricos renovables	Fuentes de agua renovable totales per cápita.	FAO
67	Residuos sólidos	Cantidad promedio de residuos sólidos municipales generados anualmente por persona (kilos/año).	Waste Management for Everyone
68	Vulnerabilidad climática	Riesgo de la ciudad por el cambio climático.	National Geographic

El EPI (Environmental Performance Index o índice de desempeño medioambiental), desarrollado por la Yale University, es un indicador basado en la medición de dos áreas cruciales relacionadas con el medioambiente: salud medioambiental y vitalidad del ecosistema. La primera se divide en tres subáreas: efectos sobre la salud humana de la polución del aire, calidad del agua y carga ambiental de las enfermedades. Por su parte, la vitalidad del ecosistema se divide en siete subáreas: efectos sobre el ecosistema de la polución del aire, de la calidad del agua, de la biodiversidad y del hábitat, de la forestación, de los peces, de la agricultura y del cambio climático. Dado que este indicador es muy completo —ya que abarca casi todos los aspectos referidos a la medición del estado y la evolución del medioambiente en una ciudad, complementados por los otros indicadores que incorpora el **ICIM**—, se considera que la dimensión de medioambiente tiene una representación proporcionada.

Por su parte, el agua representa una fuente renovable esencial para combatir los desafíos del cambio climático y sus consecuencias. La métrica de fuentes totales de agua renovable per cápita incluye tanto los recursos hídricos superficiales internos como los externos. Refleja los recursos con los que cuenta un país para asegurar un futuro sostenible, por lo que se integra con valor positivo en el índice.

Por otro lado, la métrica *vulnerabilidad climática* se refiere a la que tendrá la ciudad en el año 2070, bajo el supuesto de que continúe el aumento de emisiones de carbono. Esta variable proporciona una perspectiva sobre las amenazas futuras derivadas de la contaminación actual, al considerar la previsión de incremento de la temperatura en distintas épocas del año. Se incorpora con valor negativo, ya que un aumento pronunciado de la temperatura en una urbe conlleva riesgos significativos para la salud pública y la estabilidad económica.

Por último, el promedio de residuos sólidos municipales (basura) generados anualmente por cada persona (kilos/año) en una ciudad representa un daño potencial para sus habitantes y el medioambiente, debido a la frecuente mala gestión de esos desechos sólidos. En muchas urbes, esta mala gestión supone, además, un riesgo sanitario adicional para las personas que trabajan con ellos. Por eso, la variable se incorpora al índice con signo negativo.



## Movilidad y transporte

Las metrópolis del futuro enfrentan dos desafíos primordiales en materia de movilidad y transporte: asegurar desplazamientos eficientes, a menudo en áreas extensas, y garantizar el acceso a servicios esenciales.

El transporte y la movilidad —que abarcan desde la infraestructura vial y de rutas hasta el transporte aéreo, pasando por el parque vehicular y el transporte público— influyen directamente en el bienestar de quienes habitan en una ciudad. Estos factores son cruciales para la sostenibilidad urbana a largo plazo. No obstante, probablemente la cuestión más relevante radique en las repercusiones indirectas que surgen en el ámbito productivo, ya sea por la movilidad de los trabajadores o por la distribución de productos.

La **Tabla 6** detalla los indicadores asociados a la dimensión de movilidad y transporte, junto con su descripción, sus unidades de medida y las fuentes correspondientes.

La variable *alquiler de bicicletas, ciclomotores y patinetes* refleja la presencia de la micromovilidad en las ciudades, señalando si dichos servicios están presentes o no en ellas. Si la ciudad cuenta con alguno de estos sistemas de alquiler, la variable asume el valor 1, de lo contrario, es cero.

Por su parte, los índices de tiempo en tráfico (evaluado exponencialmente), índice de tráfico y el índice de ineficiencia, ofrecen una perspectiva sobre las compli-

caciones viales, evidenciadas por prolongados tiempos de conducción y el malestar que estos generan entre la ciudadanía. Estos indicadores reflejan la seguridad vial y la eficacia del transporte público. Uno eficiente y bien estructurado puede reducir la congestión vehicular y disminuir el número de accidentes. Por tanto, estos índices se integran al ICIM con signo negativo, dada su influencia adversa en la sostenibilidad urbana.

El indicador *bike sharing* proporciona información sobre el sistema de bicicletas compartidas de una ciudad, que facilita los desplazamientos urbanos. Valores altos de esta variable muestran un sistema más desarrollado, por lo que suma al **ICIM** con valor positivo.

Adicionalmente, la cantidad de estaciones de metro, la extensión de la red y la cantidad líneas existentes (indicador incluido este año) reflejan el compromiso urbano y la inversión proporcional al tamaño poblacional. A su vez, el número de rutas aéreas entrantes y la disponibilidad de trenes de alta velocidad señalan el nivel de desarrollo en movilidad. Una infraestructura robusta incentiva la creación de nuevas conexiones aéreas y promueve el flujo de pasajeros en diversos medios de transporte. Estos parámetros se suman con valor positivo al índice debido a su impacto favorable.

Finalmente, las variables referentes a la cantidad de vehículos y al porcentaje de bicicletas existentes en la ciudad se integran con signos negativo y positivo, respectivamente, debido a los efectos contrastantes que tienen sobre el tráfico y la congestión vehicular.

**Tabla 6. Indicadores de movilidad y transporte**

N.º	Indicador	Descripción / Unidad de medida	Fuente
69	Alquiler de bicicletas, ciclomotores y patinetes	Si la ciudad cuenta con servicio de alquiler de bicicletas, ciclomotores o patinetes.	Numo
70	<i>Bike sharing</i>	Número de bicicletas compartidas en la ciudad.	The Bike-sharing World Map
71	Estaciones de metro	Número de estaciones de metro por ciudad	Metrobits
72	Índice de ineficiencia de tráfico	Este índice estima las ineficiencias en el tráfico. Valores elevados representan altas ineficiencias en conducción, como tiempos de viaje largos.	Numbeo
73	Índice de tráfico y congestión	Índice de tráfico y congestión de la ciudad	Numbeo
74	Índice de tráfico exponencial	Este índice se estima considerando el tiempo consumido en el tráfico. Se supone que la insatisfacción de los tiempos de viaje aumenta exponencialmente superados los 25 minutos.	Numbeo
75	Líneas de metro	Número de líneas de metro por ciudad	Metrobits
76	Longitud del metro	Longitud del sistema de metro en la ciudad	Metrobits
77	Porcentaje de hogares con bicicleta	Porcentaje de hogares con bicicleta	Euromonitor
78	Tren de alta velocidad	Variable binaria que muestra si la ciudad tiene o no tren de alta velocidad.	OpenRailwayMap
79	Vehículos en la ciudad	Cantidad de vehículos comerciales en la ciudad.	Euromonitor
80	Vuelos	Número de vuelos de entrada (rutas aéreas) en una ciudad.	OpenFlights



## Planificación urbana

La planificación urbana ha sido, tradicionalmente, un catalizador del desarrollo y un medio para combatir la pobreza. En la actualidad, se ha transformado en un esfuerzo colaborativo que convoca a una amplia gama de actores, incluyendo ciudadanos, organizaciones civiles, sectores público y privado, entidades multilaterales y la comunidad académica.

Hoy más que nunca, la planificación urbana se entrelaza con la sostenibilidad. Para potenciar la calidad de vida en cualquier área urbana, es imperativo considerar los planes maestros locales, el diseño de espacios verdes y áreas públicas y promover un desarrollo urbano sostenible e inteligente. Las estrategias urbanísticas modernas deben enfocarse en construir ciudades densas, bien conectadas y con fácil acceso a los servicios públicos esenciales.

Con base en los datos recopilados, hemos incluido en esta dimensión indicadores que abordan aspectos como los esquemas de planificación urbana, la calidad de las infraestructuras sanitarias y las políticas de vivienda. La **Tabla 7** detalla estos indicadores, proporcionando su descripción, sus unidades de medida y las fuentes consultadas.

La bicicleta es un transporte eficiente, ágil, asequible, beneficioso para la salud y ecológico. Su uso promueve la sostenibilidad urbana, ya que evita emisiones conta-

minantes y el consumo de combustibles fósiles. Al reconocer su impacto positivo, el **ICIM** incluye la cantidad de estaciones de alquiler o sistemas compartidos de bicicletas, lugares donde los usuarios pueden recoger y devolver estos medios de transporte. Al respecto, cabe resaltar que muchas urbes reconocidas por su enfoque inteligente muestran una tendencia positiva hacia el uso de bicicletas, razón por la cual este indicador se suma con un valor positivo.

Con el auge de los vehículos eléctricos y su contribución ambiental, numerosas ciudades están incentivando su adopción mediante estímulos económicos. En esta dimensión, se cuentan los puntos de recarga disponibles en la urbe, y este dato se añade positivamente al índice.

El indicador *proyectos de inteligencia artificial* refleja las iniciativas gubernamentales en marcha que utilizan la IA para potenciar el crecimiento y el bienestar urbano. Se asigna un valor de 1 si la ciudad tiene tales proyectos y de 0 si no los tiene, y se suma con un valor positivo al índice.

En cuanto a la calidad de los servicios sanitarios, se refiere al porcentaje de la población urbana que tiene acceso a instalaciones higiénicas avanzadas que no son compartidas. Este parámetro tiene una fuerte relación con la planificación urbana, puesto que una gestión inadecuada puede desencadenar problemas de salubridad a corto y medio plazo.

**Tabla 7. Indicadores de planificación urbana**

N.º	Indicador	Descripción / Unidad de medida	Fuente
81	Bicicletas	Número de puntos de sistema de alquiler o uso compartido de bicicletas, basado en estaciones de estacionamiento donde puedes recoger y dejar bicicletas.	OpenStreetMap
82	<i>Bike advance</i>	Si la ciudad tiene sistema de bicicletas compartido o no.	Bike Share Map
83	Edificios	Esta variable es un recuento del número de edificios terminados en la ciudad. Incluye estructuras como rascacielos y torres, pero excluye otras diversas y edificios en diferentes estados (en construcción, en proyecto, etc.).	Skyscraper Source Media
84	Estaciones eléctricas	Puntos de carga de coche eléctrico en la ciudad	OpenStreetMap
85	Porcentaje de población urbana con servicios de saneamiento adecuados	Porcentaje de población urbana que utiliza, al menos, servicios de saneamiento básico, es decir, instalaciones de saneamiento mejoradas que no se comparten con otros hogares.	Banco Mundial
86	Proyectos de inteligencia artificial (IA)	Si la ciudad tiene proyectos de IA o no.	AI Localism
87	Tasa de rascacielos	Porcentaje de edificios que son considerados rascacielos ( <i>highrises</i> ). Un <i>highrise</i> es un edificio de al menos 12 pisos o 35 metros de altura (115 pies).	Skyscraper Source Media
88	Tasa de mortalidad por accidentes de tráfico	Número de muertos en accidentes de tráfico cada 100.000 habitantes.	Organización Mundial de la Salud



A su vez, la cantidad de construcciones finalizadas y el porcentaje de edificios de gran altura son factores que promueven la formación de ciudades densas y estructuradas. Ambas variables se añaden al índice con un valor positivo.

Finalmente, este año hemos añadido a la dimensión un indicador que mide la tasa de fallecimientos por accidentes viales. Es esencial que una ciudad garantice, desde el punto de vista urbanístico, un tránsito seguro tanto para conductores como para peatones. Ello implica contar con señalizaciones adecuadas, cruces peatonales y el fomento de una cultura de respeto a las normas viales entre la población. La falta de estas medidas y estructuras puede traducirse en un incremento del número de accidentes. Por tanto, este indicador se suma al índice con un valor negativo.



## Proyección internacional

Para avanzar y destacar en el panorama global, las urbes deben fortalecer su imagen y reconocimiento a nivel internacional. Ello implica potenciar su oferta turística mediante estrategias bien diseñadas, atraer inversiones del exterior y fortalecer su representatividad en otros países.

Aunque distintas ciudades dentro de un mismo país pueden variar en cuanto a su proyección internacional, esto no está completamente desconectado de la apertura del país en sí. Esta dimensión busca capturar y reflejar esas variaciones midiendo el alcance internacional de cada urbe.

Los indicadores seleccionados para evaluar esta proyección incluyen: la presencia de aeropuertos y el volumen de pasajeros que manejan, el número de hoteles en la urbe y la cantidad de reuniones y congresos organizados, de acuerdo con la International Congress and Convention Association (ICCA). Este último dato es especialmente relevante para medir la proyección global de una ciudad, ya que tales eventos suelen realizarse en las que cuentan con una oferta hotelera internacional, instalaciones adecuadas para grandes reuniones, conexiones aéreas internacionales frecuentes y medidas de seguridad robustas. La **Tabla 8** resume estos indicadores, pro-

porcionando su descripción, sus unidades de medida y las fuentes de referencia.

Dentro de la dimensión analizada, todos los indicadores se suman con un valor positivo al **ICIM** debido a que, cuanto mayores sean sus valores, mayor será la proyección internacional de la ciudad. Es una manera de entender que una urbe con mejores indicadores es más competitiva y está mejor reconocida a nivel mundial.

Por su parte, la variable *índice de restaurantes* busca establecer una comparativa entre los precios de las comidas y bebidas en restaurantes y bares locales y los de Nueva York. Se ha elegido esta ciudad como referencia debido a su prominencia en el ámbito gastronómico global. Al incorporar este índice con un valor positivo, se subraya la relación directa entre el coste y la calidad culinaria internacional de la urbe.

El indicador *número de pasajeros por aeropuerto* refleja el flujo de viajeros que transitan por el aeropuerto de la ciudad, medido en miles, lo que puede ofrecer una idea de la conectividad y el atractivo turístico o de negocios de la urbe.

*Hoteles* se refiere al número de establecimientos hoteleros en relación con la población, lo que ofrece una perspectiva de la infraestructura turística disponible.

*Mc Donald's* indica la cantidad de establecimientos de esta cadena internacional en la ciudad, lo que podría reflejar cierta homogeneidad en la oferta gastronómica o un indicativo del gusto y las preferencias de los consumidores urbanos.

Por último, el indicador *número de congresos y reuniones* mide la cantidad de eventos internacionales que se celebran en una urbe, lo que puede ser un indicador del papel de esta como centro de negocios o academia.

Estos indicadores, en conjunto, ofrecen una visión comprensiva de la proyección y el atractivo internacional de una urbe.

**Tabla 8. Indicadores de proyección internacional**

N.º	Indicador	Descripción / Unidad de medida	Fuente
89	Número de pasajeros por aeropuerto	Número de pasajeros por aeropuerto en miles.	Euromonitor
90	Hoteles	Número de hoteles per cápita.	OpenStreetMap
91	Índice de restaurantes	Este índice compara precios de comidas y bebidas en restaurantes y bares con los de la ciudad de Nueva York.	Numbeo
92	Mc Donald's	Números de establecimientos Mc Donald's por ciudad.	OpenStreetMap
93	Número de congresos y reuniones	Número de congresos y reuniones internacionales que se celebran en una ciudad.	International Congress and Convention Association



## Tecnología

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) representan un pilar fundamental en la estructura de las ciudades contemporáneas, y resultan esenciales para que una sociedad pueda aspirar a ser reconocida como *inteligente*.

Incorporada en el **ICIM**, la tecnología no solo refleja el nivel de bienestar actual de una sociedad, sino que también sirve como barómetro del potencial de calidad de vida. El avance tecnológico brinda a las urbes la capacidad de ser sostenibles a largo plazo, reforzando o expandiendo las ventajas competitivas de su estructura productiva y mejorando la calidad del empleo. Una ciudad que no se mantiene al día en términos tecnológicos afronta desafíos significativos en comparación con sus contrapartes, afectando a áreas cruciales como la seguridad, la educación y la salud —elementos esenciales para la sostenibilidad social—. Además, desde una perspectiva económica, una urbe tecnológicamente rezagada puede encontrarse con que cuenta con sistemas de producción obsoletos, lo que impacta de forma negativa en su competitividad, sin apoyos externos. Esto, a su vez, limita su potencial de consumo e inversión y puede conducir a un descenso de su productividad laboral.

Para obtener una visión detallada del rendimiento tecnológico y el crecimiento de las ciudades, los indicadores correspondientes se detallan en la **Tabla 9**, junto con sus unidades de medida y las fuentes.

Los indicadores vinculados al número de usuarios de plataformas como X y LinkedIn se consolidan bajo la categoría *redes sociales*. Esta métrica, que se suma con un valor positivo al **ICIM**, refleja el nivel de interacción y adaptabilidad tecnológica de los ciudadanos en una determinada urbe.

Las métricas que evalúan el porcentaje de hogares con acceso a internet y telefonía móvil, así como las suscripciones a telefonía fija y banda ancha, sirven como termómetros del avance tecnológico de una ciudad. Estos indicadores señalan la facilidad con la que hogares y empresas pueden integrarse en una economía digital y aprovechar sus beneficios.

Por su parte, el índice de cultura de la innovación (ICI) se determina mediante el análisis de diversos componentes que impulsan la innovación tecnológica en las ciudades, abarcando áreas como salud, economía y demografía. En la era contemporánea, este índice ha emergido como una herramienta esencial para evaluar el dinamismo innovador de las urbes. A nivel metodológico, el ICI se descompone en tres pilares: patrimonio cultural, capital humano e interconexión de mercados.

A su vez, la cifra de puntos de acceso wifi globales ilustra las oportunidades que tienen los ciudadanos para conectarse cuando están en tránsito. Esta métrica resalta el compromiso de la urbe por fomentar y facilitar una conectividad constante para sus habitantes.

Finalmente, el porcentaje de hogares con telefonía y con ordenadores personales, respectivamente, la velocidad de internet en la ciudad y el índice web son indicadores que reflejan el nivel de adopción tecnológica de la urbe.

Cada indicador de esta categoría está estrechamente vinculado a la tecnología y todos ellos se incluyen con una correlación positiva.

**Tabla 9. Indicadores de tecnología**

N.º	Indicador	Descripción / Unidad de medida	Fuente
94	Banda ancha móvil	Suscripciones activas de banda ancha móvil.	International Telecommunication Union
95	Índice de cultura de la innovación (ICI)	Este índice es un <i>ranking</i> de las ciudades líderes en innovación.	2thinknow
96	Internet	Porcentaje de hogares con acceso a internet.	Euromonitor
97	Ordenadores/PC	Porcentaje de hogares con ordenador personal.	Euromonitor
98	Ratio de penetración de teléfonos móviles	Número de teléfonos móviles por cada 100 habitantes.	International Telecommunication Union
99	Redes sociales	Usuarios de X registrados por ciudad, en miles de personas + número de miembros dados de alta en LinkedIn en la urbe.	X y LinkedIn
100	Suscripciones de banda ancha	Suscripciones a banda ancha por cada 100 habitantes.	International Telecommunication Union
101	Telefonía	Porcentaje de hogares con algún tipo de telefonía.	Euromonitor
102	Velocidad de internet	Velocidad de internet fija en <i>megabytes</i> por segundo por país.	World Population Review
103	Velocidad móvil	Velocidad de móvil en <i>megabytes</i> por segundo por país.	World Population Review
104	Puntos de acceso wifi	Esta variable representa las opciones para conectarse a internet que hay en la ciudad.	App Wifi Map

## Limitaciones de los indicadores

Elaborar un índice que englobe la cobertura geográfica y las amplias dimensiones del **ICIM** presenta desafíos significativos. Por ello, resulta esencial abordar estos resultados con prudencia, debido a la existencia de algunas limitaciones, entre las cuales destacan la disponibilidad y la comparabilidad de los datos. Aunque querríamos depender solo de datos de fuentes primarias y directamente comparables, a menudo nos vemos obligados a recurrir a fuentes secundarias, que ofrecen datos comparables entre ciudades, pero podrían carecer de la precisión anhelada. Además, el conjunto de variables seleccionado puede no reflejar por completo la complejidad de cada dimensión y, a veces, faltan datos.

Pese a todo ello, se han adoptado medidas diversas para mitigar esas limitaciones. Así, por ejemplo, hemos empleado técnicas de extrapolación para indicadores con datos incompletos. En situaciones con datos faltantes a nivel ciudad, pero con otros disponibles a nivel nacional, hemos asignado valores a las urbes basándonos en otras variables relevantes. A su vez, en situaciones con datos faltantes para ciertas ciudades o periodos (y sin datos a nivel país), hemos recurrido a técnicas estadísticas de clusterización. Si se desea consultar detalles específicos

de estas metodologías, están disponibles en el informe complementario [IESE Cities in Motion Index. Metodología y modelización. Índice 2014](#). A su vez, el **Anexo 1** también presenta una lista completa de los indicadores utilizados.

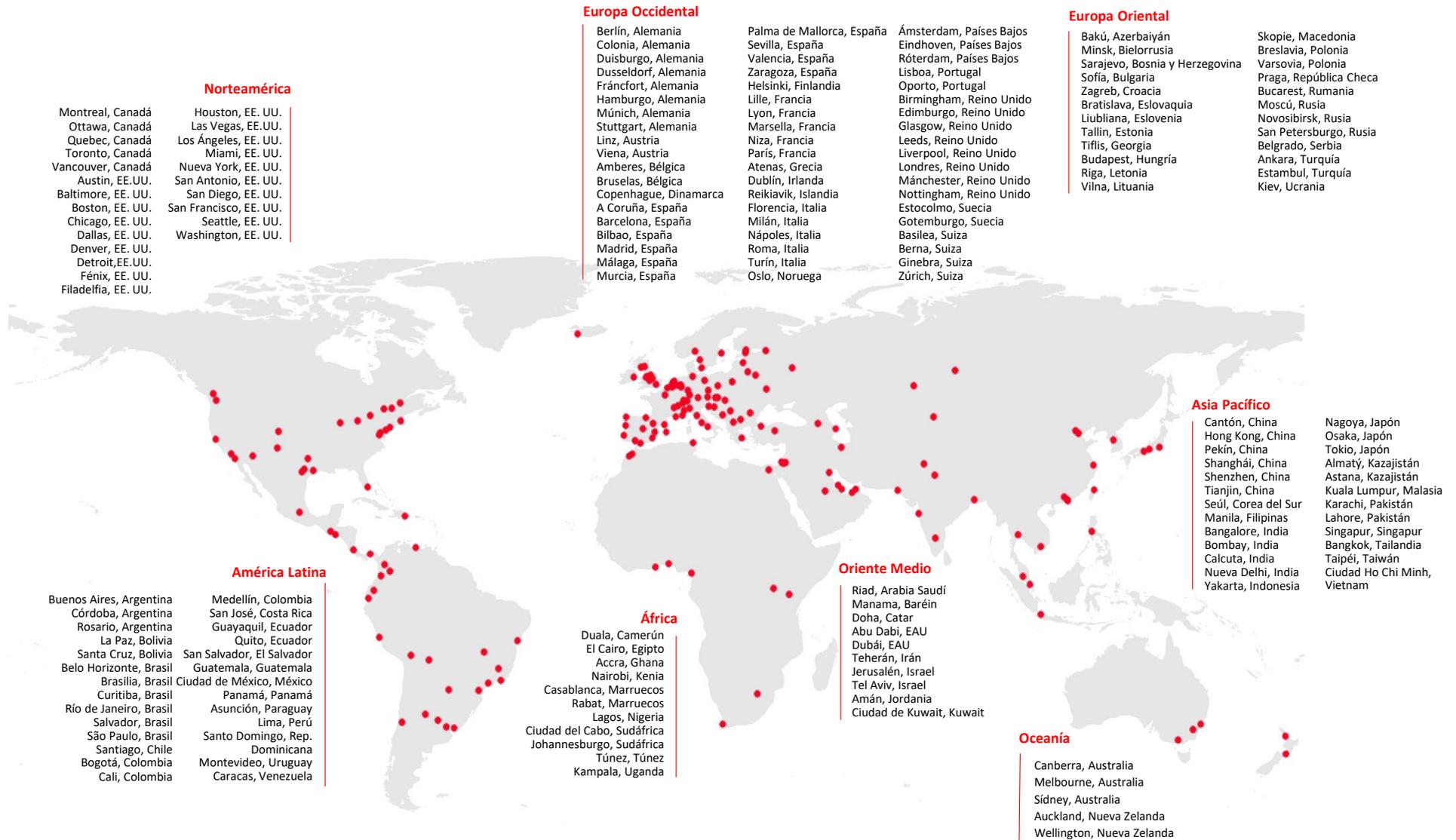
Este año, además, se ha añadido un factor: la actualización de datos por parte de diversas fuentes. Estas correcciones se deben a predicciones alteradas por sucesos como la pospandemia y los recientes conflictos bélicos, iniciados con la guerra Rusia-Ucrania en el 2022. A su vez, algunas fuentes han podido ajustar este año las fluctuaciones de periodos anteriores, lo que ha generado notables cambios en los *rankings*, en especial en ciertas dimensiones. Por todo ello, enfatizamos la importancia de no comparar diferentes ediciones del **ICIM**.

En la plataforma **ICIM** estamos comprometidos con perfeccionar la precisión y exhaustividad de nuestros indicadores, a la vez que incentivamos a las ciudades a facilitar el acceso a sus datos, pues su estudio resulta esencial para la mejora continua de no pocos aspectos urbanos.

## Cobertura geográfica

Para el cálculo del **ICIM** se han incluido 183 ciudades, 85 de las cuales son capitales de país, con la distribución geográfica que se muestra a continuación, en la **Figura 3**.

**Figura 3. Distribución geográfica de las ciudades incluidas en el índice**





## Cities in Motion. *Ranking*

El **ICIM** es un indicador sintético y, como tal, constituye una función basada en los indicadores parciales disponibles.

Para construir este indicador sintético, empleamos un modelo de agregación ponderada de indicadores parciales que representan cada una de las nueve dimensiones esenciales que componen el modelo teórico del **ICIM**. Estas dimensiones, elegidas para reflejar la realidad urbana basada en la sostenibilidad y calidad de vida actual y futura, son: gobernanza, planificación urbana, tecnología, medioambiente, proyección internacional, cohesión social, capital humano, movilidad y transporte, y economía.

A su vez, los indicadores parciales de cada dimensión son, en sí mismos, indicadores sintéticos, y se forman mediante agregaciones ponderadas de indicadores seleccionados que abordan distintos aspectos de cada dimensión.

Dada la naturaleza del indicador y la disponibilidad de los datos, hemos adoptado la técnica DP2 para calcular el **ICIM**. Esta técnica, ampliamente reconocida a nivel internacional, se centra en la distancia o diferencia entre el valor específico de un indicador y un valor de referencia. Además, persigue rectificar la interdependencia entre indicadores parciales, evitando una sensibilidad exagerada a cambios en ciertos valores. Esta corrección aplica un factor uniforme a cada indicador parcial, suponiendo

que, entre ellos, se establece una función lineal de dependencia.

Los factores se determinan a partir del complemento del coeficiente de determinación ( $R^2$ ) de cada indicador en relación con los demás. La secuencia y el peso relativo de los indicadores de cada dimensión en el **ICIM** son: economía (1), capital humano (0,392), proyección internacional (0,581), planificación urbana (0,575), medioambiente (0,386), tecnología (0,615), gobernanza (0,714), cohesión social (0,592), y movilidad y transporte (0,473).

Si bien el orden en el que se incorpora cada índice sintético de cada dimensión influye en el valor del **ICIM**, los estudios de sensibilidad realizados concluyen que no existen variaciones significativas en él. Para obtener más detalles sobre la metodología aplicada, puede consultarse la publicación complementaria [IESE Cities in Motion Index. Metodología y modelización. Índice 2014](#), mencionada anteriormente.

En la **Tabla 10**, se presenta el *ranking* de ciudades del **ICIM** junto con el valor del índice, agrupadas según su desempeño, en función del valor del indicador sintético. Se consideran urbes con un desempeño alto (A) aquellas con un índice superior a 90; relativamente alto (RA), entre 60 y 90; medio (M), entre 45 y 60; y bajo (B), inferior a 45.

**Tabla 10. Ranking de ciudades**

Ranking	Ciudad	Performance	ICIM	Ranking	Ciudad	Performance	ICIM
1	Londres - Reino Unido	A	100,00	62	Liverpool - Reino Unido	M	57,49
2	Nueva York - Estados Unidos	A	97,11	63	Varsovia - Polonia	M	57,44
3	París - Francia	RA	84,29	64	Milán - Italia	M	57,42
4	Tokio - Japón	RA	77,74	65	Nottingham - Reino Unido	M	56,93
5	Berlín - Alemania	RA	75,66	66	Glasgow - Reino Unido	M	56,62
6	Singapur - Singapur	RA	72,65	67	Quebec - Canadá	M	56,22
7	Oslo - Noruega	RA	72,55	68	Bruselas - Bélgica	M	56,04
8	Ámsterdam - Países Bajos	RA	72,21	69	Roma - Italia	M	55,81
9	San Francisco - Estados Unidos	RA	70,77	70	Fénix - Estados Unidos	M	55,75
10	Chicago - Estados Unidos	RA	70,76	71	Leeds - Reino Unido	M	55,72
11	Copenhague - Dinamarca	RA	70,68	72	Tallin - Estonia	M	55,04
12	Zúrich - Suiza	RA	69,45	73	Baltimore - Estados Unidos	M	54,73
13	Seúl - Corea del Sur	RA	69,21	74	San Antonio - Estados Unidos	M	54,61
14	Múnich - Alemania	RA	68,91	75	Detroit - Estados Unidos	M	54,53
15	Boston - Estados Unidos	RA	68,28	76	Lisboa - Portugal	M	54,44
16	Hamburgo - Alemania	RA	67,92	77	Valencia - España	M	54,37
17	Washington - Estados Unidos	RA	67,30	78	Las Vegas - Estados Unidos	M	53,91
18	Estocolmo - Suecia	RA	66,64	79	Marsella - Francia	M	53,79
19	Melbourne - Australia	RA	66,31	80	Tel Aviv - Israel	M	53,29
20	Madrid - España	RA	66,06	81	Dubái - Emiratos Árabes Unidos	M	53,28
21	Pekín - China	RA	65,88	82	Amberes - Bélgica	M	53,03
22	Viena - Austria	RA	65,86	83	Niza - Francia	M	52,69
23	Reikiavik - Islandia	RA	65,48	84	Osaka - Japón	M	52,39
24	Basilea - Suiza	RA	65,14	85	Linz - Austria	M	51,81
25	Róterdam - Países Bajos	RA	65,09	86	Nagoya - Japón	M	51,80
26	Helsinki - Finlandia	RA	64,68	87	Budapest - Hungría	M	51,22
27	Taipéi - Taiwán	RA	64,60	88	Lille - Francia	M	50,96
28	Sídney - Australia	RA	64,32	89	Duisburgo - Alemania	M	50,85
29	Barcelona - España	RA	64,17	90	Málaga - España	M	50,27
30	Berna - Suiza	RA	64,01	91	Santiago - Chile	M	49,96
31	Seattle - Estados Unidos	RA	63,28	92	Riga - Letonia	M	49,73
32	Edimburgo - Reino Unido	RA	63,17	93	Estambul - Turquía	M	49,71
33	Toronto - Canadá	RA	62,90	94	Sevilla - España	M	49,62
34	Dublín - Irlanda	RA	62,49	95	Vilna - Lituania	M	49,43
35	Fráncfort - Alemania	RA	62,43	96	Zaragoza - España	M	49,42
36	Mánchester - Reino Unido	RA	61,35	97	Moscú - Rusia	M	49,14
37	Hong Kong - China	RA	61,30	98	Palma de Mallorca - España	M	48,59
38	Canberra - Australia	RA	61,12	99	Breslavia - Polonia	M	48,57
39	Los Ángeles - Estados Unidos	RA	61,08	100	Turín - Italia	M	48,49
40	Ginebra - Suiza	RA	61,03	101	Bratislava - Eslovaquia	M	48,01
41	Eindhoven - Países Bajos	RA	60,72	102	Liubliana - Eslovenia	M	47,91
42	Ottawa - Canadá	RA	60,37	103	Bilbao - España	M	47,66
43	Dallas - Estados Unidos	RA	60,36	104	La Coruña - España	M	47,41
44	Shanghái - China	RA	60,18	105	Oporto - Portugal	M	46,85
45	Austin - Estados Unidos	M	59,99	106	Zagreb - Croacia	M	46,82
46	Gotemburgo - Suecia	M	59,95	107	Kuala Lumpur - Malasia	M	46,81
47	San Diego - Estados Unidos	M	59,83	108	Shenzhen - China	M	45,92
48	Houston - Estados Unidos	M	59,73	109	Florenia - Italia	M	45,72
49	Miami - Estados Unidos	M	59,46	110	Murcia - España	M	45,27
50	Praga - República Checa	M	59,23	111	Atenas - Grecia	M	45,06
51	Denver - Estados Unidos	M	59,16	112	Jerusalén - Israel	B	44,90
52	Colonia - Alemania	M	59,15	113	Sofía - Bulgaria	B	44,70
53	Montreal - Canadá	M	59,10	114	Bucarest - Rumanía	B	44,38
54	Wellington - Nueva Zelanda	M	59,06	115	Buenos Aires - Argentina	B	43,67
55	Lyon - Francia	M	59,00	116	Abu Dabi - Emiratos Árabes Unidos	B	43,64
56	Vancouver - Canadá	M	58,80	117	Cantón - China	B	43,50
57	Düsseldorf - Alemania	M	58,74	118	Kiev - Ucrania	B	42,09
58	Stuttgart - Alemania	M	58,70	119	Montevideo - Uruguay	B	40,78
59	Birmingham - Reino Unido	M	58,13	120	Ciudad de México - México	B	40,72
60	Auckland - Nueva Zelanda	M	57,93	121	Doha - Catar	B	40,20
61	Filadelfia - Estados Unidos	M	57,81	122	Bangkok - Tailandia	B	40,02

**Tabla 10. Ranking de ciudades (continuación)**

Ranking	Ciudad	Performance	ICIM
123	Nápoles - Italia	B	40,00
124	Ankara - Turquía	B	39,16
125	San Petersburgo - Rusia	B	39,11
126	Tiflis - Georgia	B	39,01
127	Panamá - Panamá	B	38,31
128	São Paulo - Brasil	B	37,81
129	Belgrado - Serbia	B	37,66
130	Ciudad de Ho Chi Minh - Vietnam	B	36,58
131	Bogotá - Colombia	B	35,62
132	Minsk - Bielorrusia	B	35,19
133	Riad - Arabia Saudí	B	34,74
134	Río de Janeiro - Brasil	B	33,82
135	Yakarta - Indonesia	B	33,37
136	Almaty - Kazajistán	B	33,31
137	Medellín - Colombia	B	33,21
138	Ciudad de Kuwait - Kuwait	B	32,93
139	Rosario - Argentina	B	32,47
140	Bakú - Azerbaiyán	B	31,92
141	Ciudad del Cabo - Sudáfrica	B	31,12
142	Manama - Baréin	B	31,00
143	Astana - Kazajistán	B	30,86
144	Lima - Perú	B	30,33
145	Bangalore - India	B	29,86
146	Tianjin - China	B	29,83
147	Córdoba - Argentina	B	29,78
148	Curitiba - Brasil	B	29,52
149	Nueva Delhi - India	B	29,12
150	Skopje - Macedonia	B	29,02
151	Cali - Colombia	B	28,99
152	Bombay - India	B	28,90
153	Novosibirsk - Rusia	B	28,55
154	Túnez - Túnez	B	27,76
155	Amán - Jordania	B	27,47

Ranking	Ciudad	Performance	ICIM
156	Brasilia - Brasil	B	27,47
157	Quito - Ecuador	B	27,02
158	Johannesburgo - Sudáfrica	B	26,67
159	Sarajevo - Bosnia-Herzegovina	B	25,73
160	San José - Costa Rica	B	25,47
161	Belo Horizonte - Brasil	B	25,16
162	El Cairo - Egipto	B	24,19
163	Santo Domingo - República Dominicana	B	23,90
164	Salvador - Brasil	B	23,89
165	San Salvador - El Salvador	B	23,52
166	Asunción - Paraguay	B	23,26
167	Casablanca - Marruecos	B	23,05
168	Teherán - Irán	B	23,02
169	Guayaquil - Ecuador	B	22,61
170	La Paz - Bolivia	B	22,12
171	Rabat - Marruecos	B	22,09
172	Santa Cruz - Bolivia	B	22,04
173	Nairobi - Kenia	B	22,01
174	Calcuta - India	B	21,13
175	Manila - Filipinas	B	20,36
176	Guatemala - Guatemala	B	18,12
177	Duala - Camerún	B	17,02
178	Accra - Ghana	B	14,75
179	Kampala - Uganda	B	13,65
180	Lahore - Pakistán	B	13,18
181	Karachi - Pakistán	M	10,90
182	Caracas - Venezuela	M	10,61
183	Lagos - Nigeria	M	4,77

En esta edición se observa que el 24,04% de las urbes (esto, es 44) presentan un desempeño A o RA, y el ranking está encabezado por Londres, Nueva York y París. A su vez, un 36,61% (67 ciudades) presentan un desempeño M, mientras que las clasificadas como B suponen el 37,71% (69) del total seleccionado. Finalmente, este año 3 obtienen una calificación muy baja (1,64%).

La categoría de ciudades con un desempeño alto o relativamente alto está integrada, sobre todo, por urbes y capitales europeas y norteamericanas, mientras que la categoría de desempeño bajo está comprendida, en su mayoría, por ciudades africanas, de Oriente Medio y Latinoamérica.

Puede observarse que, frente a años anteriores, este se registra un descenso en la proporción de ciudades con alto desempeño. Factores como la situación pospandémica y los recientes conflictos bélicos seguramente han influenciado estos resultados, reflejando las diversas capacidades de adaptación y recursos con los que cuentan las urbes para afrontar distintas adversidades.



## Cities in Motion. Ranking por dimensiones

En esta sección, se desglosa el *ranking* según las dimensiones que integran el índice y la posición general de cada ciudad. Para una interpretación visual más clara, los tonos verdes oscuros representan las posiciones líderes en el *ranking* del **ICIM**, mientras que los rojos oscuros señalan las ciudades en posiciones inferiores. Las intermedias se destacan en tonos amarillos.

Londres se posiciona a la cabeza de la clasificación, afianzándose como una metrópoli de alto desarrollo e innovación. Sobresale en áreas claves como influencia global, calidad del capital humano, eficacia gubernamental, urbanismo y sistemas de movilidad, en las que se clasifica siempre entre los cuatro primeros lugares. No obstante, la capital inglesa encara retos en el ámbito de la cohesión social y la sostenibilidad ambiental, donde ocupa los puestos 36 y 24, respectivamente. Aun así, pese a no encontrarse a la vanguardia en estos sectores, exhibe una trayectoria de mejora constante año tras año, reflejada en sus iniciativas progresivas para evolucionar hacia una *smart city* completamente integrada y elevar su estatus a nivel mundial.

Nueva York ocupa un prestigioso segundo lugar en la clasificación general. Destaca por su potente economía y por la excelencia en capital humano, así como por su

avanzada planificación urbana y sus sistemas de movilidad y transporte, donde se sitúa en los puestos 1, 2, 2 y 3, respectivamente. A pesar de estos logros, la metrópolis afronta desafíos significativos en términos de cohesión social y sostenibilidad ambiental, categorías en las que ocupa los puestos 112 y 105, respectivamente. No obstante, tiene bien definidos sus planes de acción para avanzar y mejorar en estas áreas críticas en el futuro.

París alcanza con honor el tercer puesto en la clasificación global. Conocida también como la *Ciudad de la Luz*, demuestra sus puntos fuertes en la influencia internacional, la calidad de su capital humano y su rendimiento económico, categorías en las que ocupa las posiciones 2, 4 y 11, respectivamente. Asimismo, se distingue por su excelente planificación urbana y sus eficientes sistemas de movilidad y transporte, reafirmando su estatus como una metrópolis destacada en diversas áreas clave.

La **Tabla 11** muestra el *ranking*, tanto general como por dimensiones, para las 183 ciudades tenidas en cuenta en el índice. Su interpretación es muy importante para el análisis de los resultados, ya que permite conocer el puesto relativo de todas las urbes en cada una de las dimensiones. Seguidamente, en la **Figura 4** pueden verse en el mapa mundial con sus respectivos colores, según su posición.

**Tabla 11. Ranking por dimensiones**

Ciudad	Cities in Motion	Capital humano	Cohesión social	Economía	Gobernanza	Medioambiente	Movilidad y transporte	Planificación urbana	Proyección internacional	Tecnología
Londres - Reino Unido	1	1	36	4	3	24	4	1	1	53
Nueva York - Estados Unidos	2	2	112	1	8	105	3	2	3	10
París - Francia	3	3	71	11	16	53	6	13	2	18
Tokio - Japón	4	16	50	3	10	34	49	43	16	9
Berlín - Alemania	5	5	27	68	2	10	9	4	12	42
Singapur - Singapur	6	25	31	19	23	80	46	28	4	4
Oslo - Noruega	7	29	17	18	15	2	15	47	37	27
Ámsterdam - Países Bajos	8	33	42	27	41	21	28	5	14	8
San Francisco - Estados Unidos	9	30	108	2	54	142	145	18	34	5
Chicago - Estados Unidos	10	6	93	7	31	118	33	17	6	14
Copenhague - Dinamarca	11	48	6	28	18	3	19	39	25	22
Zúrich - Suiza	12	31	7	15	21	32	54	61	31	19
Seúl - Corea del Sur	13	8	80	16	11	77	20	50	32	34
Múnich - Alemania	14	44	9	43	52	8	13	11	36	41
Boston - Estados Unidos	15	4	66	10	17	121	100	34	44	6
Hamburgo - Alemania	16	18	35	75	36	13	17	3	59	58
Washington - Estados Unidos	17	11	76	14	9	123	61	9	41	13
Estocolmo - Suecia	18	50	49	39	34	6	14	60	40	17
Melbourne - Australia	19	9	16	32	14	48	113	76	13	57
Madrid - España	20	49	47	50	32	70	8	44	10	32
Pekín - China	21	20	129	8	45	170	1	51	22	49
Viena - Austria	22	36	81	72	24	17	12	10	19	87
Reikiavik - Islandia	23	92	21	38	89	1	75	121	68	110
Basilea - Suiza	24	91	10	20	7	26	29	106	57	51
Róterdam - Países Bajos	25	42	37	41	46	45	18	6	92	29
Helsinki - Finlandia	26	60	22	45	22	9	42	16	54	61
Taipéi - Taiwán	27	14	2	87	5	96	10	14	76	73
Sídney - Australia	28	13	20	42	19	46	117	87	11	48
Barcelona - España	29	34	84	81	25	68	11	15	15	54
Berna - Suiza	30	71	8	36	1	28	60	77	79	25
Seattle - Estados Unidos	31	23	70	9	40	106	107	29	46	30
Edimburgo - Reino Unido	32	17	1	51	62	12	96	83	50	60
Toronto - Canadá	33	40	57	30	42	42	110	7	45	74

**Tabla 11. Ranking por dimensiones (continuación)**

Ciudad	Cities in Motion	Capital humano	Cohesión social	Economía	Gobernanza	Medioambiente	Movilidad y transporte	Planificación urbana	Proyección internacional	Tecnología
Dublín - Irlanda	34	95	40	12	76	47	76	67	30	107
Fráncfort - Alemania	35	39	32	64	67	11	25	36	47	64
Mánchester - Reino Unido	36	66	38	48	73	41	38	22	62	63
Hong Kong - China	37	26	162	85	27	95	50	41	8	1
Canberra - Australia	38	15	3	67	20	7	66	115	112	72
Los Ángeles - Estados Unidos	39	7	72	5	12	162	181	52	7	7
Ginebra - Suiza	40	106	26	25	6	43	103	109	48	35
Eindhoven - Países Bajos	41	109	11	44	59	20	47	27	113	36
Ottawa - Canadá	42	61	5	58	30	15	64	24	88	115
Dallas - Estados Unidos	43	41	79	13	58	114	73	117	24	37
Shanghái - China	44	10	74	62	121	161	2	73	23	56
Austin - Estados Unidos	45	28	69	17	51	113	108	23	83	24
Gotemburgo - Suecia	46	72	44	53	72	4	53	54	90	39
San Diego - Estados Unidos	47	27	65	21	13	124	105	55	53	31
Houston - Estados Unidos	48	46	86	6	53	152	134	56	28	16
Miami - Estados Unidos	49	19	92	23	48	154	101	79	9	38
Praga - República Checa	50	32	45	113	69	14	45	75	33	43
Denver - Estados Unidos	51	35	85	22	60	130	92	58	39	11
Colonia - Alemania	52	57	30	94	57	30	22	45	84	67
Montreal - Canadá	53	53	24	56	86	38	112	20	38	101
Wellington - Nueva Zelanda	54	21	13	78	28	5	59	118	127	78
Lyon - Francia	55	52	53	47	74	57	43	37	85	50
Vancouver - Canadá	56	105	25	57	97	23	91	12	52	70
Düsseldorf - Alemania	57	51	34	83	82	22	21	71	89	69
Stuttgart - Alemania	58	54	19	79	119	25	31	32	109	75
Birmingham - Reino Unido	59	65	28	52	68	37	37	78	106	95
Auckland - Nueva Zelanda	60	58	39	73	38	35	86	64	58	85
Filadelfia - Estados Unidos	61	12	95	24	44	132	114	68	69	15
Liverpool - Reino Unido	62	68	15	61	66	27	67	85	91	68
Varsovia - Polonia	63	69	111	88	4	65	34	21	66	81
Milán - Italia	64	22	91	71	95	91	24	66	26	102
Nottingham - Reino Unido	65	64	14	60	79	36	74	72	119	76
Glasgow - Reino Unido	66	62	12	82	71	29	109	65	72	83

**Tabla 11. Ranking por dimensiones (continuación)**

Ciudad	Cities in Motion	Capital humano	Cohesión social	Economía	Gobernanza	Medioambiente	Movilidad y transporte	Planificación urbana	Proyección internacional	Tecnología
Quebec - Canadá	67	78	4	70	49	18	106	53	122	116
Bruselas - Bélgica	68	108	87	76	43	72	23	33	56	86
Roma - Italia	69	70	104	84	26	92	35	63	18	112
Fénix - Estados Unidos	70	59	88	31	55	135	72	94	43	23
Leeds - Reino Unido	71	67	18	55	77	44	70	100	114	103
Tallin - Estonia	72	79	23	111	85	33	68	35	104	47
Baltimore - Estados Unidos	73	63	117	34	37	112	85	31	86	44
San Antonio - Estados Unidos	74	24	115	35	47	107	102	81	81	40
Detroit - Estados Unidos	75	38	124	26	61	145	125	30	74	20
Lisboa - Portugal	76	116	75	91	93	63	63	80	20	55
Valencia - España	77	104	48	99	39	55	32	70	102	52
Las Vegas - Estados Unidos	78	56	125	29	50	122	115	62	60	33
Marsella - Francia	79	107	56	49	83	74	48	99	98	89
Tel Aviv - Israel	80	129	33	33	80	84	116	91	65	84
Dubái - Emiratos Árabes Unidos	81	140	29	40	56	178	121	8	17	2
Amberes - Bélgica	82	75	51	90	105	73	40	57	107	118
Niza - Francia	83	112	83	63	96	58	93	113	73	12
Osaka - Japón	84	110	94	77	65	39	87	97	115	21
Linz - Austria	85	100	59	96	125	19	27	90	132	131
Nagoya - Japón	86	120	62	59	118	31	78	114	150	28
Budapest - Hungría	87	37	121	116	88	79	56	42	63	119
Lille - Francia	88	118	52	69	91	49	81	104	128	98
Duisburgo - Alemania	89	83	41	133	84	16	62	123	120	91
Málaga - España	90	74	78	123	106	59	30	88	118	104
Santiago - Chile	91	76	109	137	29	76	44	96	64	97
Riga - Letonia	92	55	103	114	132	40	58	38	130	134
Estambul - Turquía	93	82	145	120	94	128	98	74	5	46
Sevilla - España	94	102	77	117	102	60	39	69	129	109
Vilna - Lituania	95	73	128	98	113	54	77	48	135	113
Zaragoza - España	96	93	60	112	127	62	41	89	145	80
Moscú - Rusia	97	45	138	135	104	143	26	49	35	82
Palma de Mallorca - España	98	98	58	128	114	66	99	82	87	79
Breslavia - Polonia	99	80	122	104	78	82	84	25	153	105

**Tabla 11. Ranking por dimensiones (continuación)**

Ciudad	Cities in Motion	Capital humano	Cohesión social	Economía	Gobernanza	Medioambiente	Movilidad y transporte	Planificación urbana	Proyección internacional	Tecnología
Turín - Italia	100	84	96	119	128	81	36	40	121	127
Bratislava - Eslovaquia	101	89	54	141	99	56	65	59	137	129
Liubliana - Eslovenia	102	103	63	93	124	52	118	98	116	120
Bilbao - España	103	135	61	105	107	61	55	93	133	92
La Coruña - España	104	121	67	125	112	50	80	84	157	59
Oporto - Portugal	105	142	55	103	87	64	71	133	103	71
Zagreb - Croacia	106	85	107	106	63	75	111	119	125	99
Kuala Lumpur - Malasia	107	117	68	37	152	148	79	149	55	121
Shenzhen - China	108	144	134	92	149	159	5	101	100	62
Florenia - Italia	109	81	119	130	130	86	51	102	96	117
Murcia - España	110	124	64	122	133	67	82	95	154	111
Atenas - Grecia	111	90	178	95	138	98	57	116	49	45
Jerusalén - Israel	112	145	73	65	70	83	143	130	67	132
Sofía - Bulgaria	113	88	114	129	75	93	52	138	136	93
Bucarest - Rumanía	114	96	118	110	151	90	97	105	94	106
Buenos Aires - Argentina	115	47	141	171	35	85	158	19	29	125
Abu Dabi - Emiratos Árabes Unidos	116	162	46	54	92	176	104	86	108	3
Cantón - China	117	136	101	115	131	160	7	125	82	66
Kiev - Ucrania	118	101	174	107	64	100	129	26	141	128
Montevideo - Uruguay	119	131	106	143	111	51	124	122	131	123
Ciudad de México - México	120	43	120	121	90	172	144	46	42	148
Doha - Catar	121	179	43	74	158	164	95	92	80	26
Bangkok - Tailandia	122	114	99	118	116	151	160	177	21	94
Nápoles - Italia	123	115	137	134	155	94	89	136	105	130
Ankara - Turquía	124	111	142	132	123	111	83	127	161	126
San Petersburgo - Rusia	125	77	160	165	33	144	90	124	78	88
Tiflis - Georgia	126	126	144	80	110	110	119	162	149	122
Panamá - Panamá	127	151	102	108	154	101	88	140	99	156
São Paulo - Brasil	128	127	150	139	120	127	176	110	27	96
Belgrado - Serbia	129	94	155	140	141	87	135	159	126	100
Ciudad de Ho Chi Minh - Vietnam	130	146	123	86	153	138	131	153	93	136
Bogotá - Colombia	131	99	173	102	109	104	175	178	71	124
Minsk - Bielorrusia	132	97	153	175	115	78	69	134	170	135

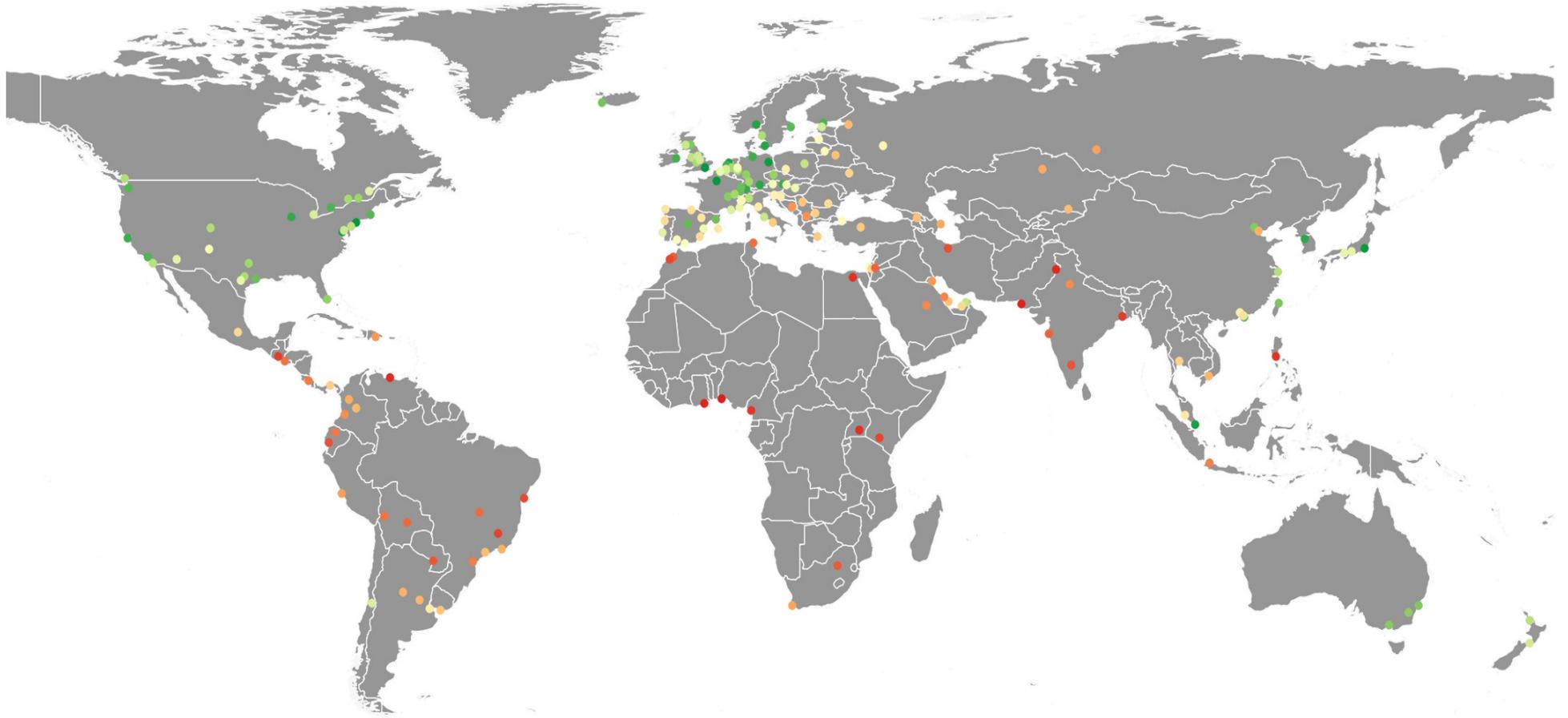
**Tabla 11. Ranking por dimensiones (continuación)**

Ciudad	Cities in Motion	Capital humano	Cohesión social	Economía	Gobernanza	Medioambiente	Movilidad y transporte	Planificación urbana	Proyección internacional	Tecnología
Riad - Arabia Saudí	133	170	132	46	108	167	136	179	117	65
Río de Janeiro - Brasil	134	123	172	160	98	108	150	107	75	138
Yakarta - Indonesia	135	147	90	124	81	165	177	131	61	140
Almaty - Kazajistán	136	125	130	150	147	147	120	111	171	153
Medellín - Colombia	137	148	149	109	142	99	142	176	142	152
Ciudad de Kuwait - Kuwait	138	176	98	100	157	157	148	120	148	90
Rosario - Argentina	139	86	139	181	140	69	163	103	164	141
Bakú - Azerbaiyán	140	134	113	127	171	149	141	157	152	139
Ciudad del Cabo - Sudáfrica	141	128	175	156	129	117	172	108	95	143
Manama - Baréin	142	180	82	101	173	163	123	112	140	137
Astana - Kazajistán	143	161	105	142	146	139	149	126	163	155
Lima - Perú	144	87	148	157	126	153	178	146	70	162
Bangalore - India	145	153	140	66	137	169	173	170	101	161
Tianjin - China	146	139	116	151	166	183	16	150	147	108
Córdoba - Argentina	147	137	135	180	143	71	165	132	156	145
Curitiba - Brasil	148	163	136	159	135	97	138	156	162	150
Nueva Delhi - India	149	152	167	97	122	177	133	141	51	164
Skopie - Macedonia	150	141	152	155	136	136	122	172	179	144
Cali - Colombia	151	160	151	126	139	102	169	180	180	157
Bombay - India	152	169	165	89	148	171	128	160	97	159
Novosibirsk - Rusia	153	119	164	169	117	150	137	155	176	133
Túnez - Túnez	154	159	127	147	145	129	140	158	181	166
Amán - Jordania	155	167	157	146	100	146	161	128	134	173
Brasilia - Brasil	156	171	158	161	103	141	126	143	151	154
Quito - Ecuador	157	132	100	167	175	126	155	154	139	168
Johannesburgo - Sudáfrica	158	130	182	153	144	156	162	137	110	142
Sarajevo - Bosnia-Herzegovina	159	133	154	179	177	119	94	144	177	158
San José - Costa Rica	160	165	146	148	101	125	182	169	123	146
Belo Horizonte - Brasil	161	164	159	164	134	115	170	164	166	151
El Cairo - Egipto	162	156	170	136	179	173	153	129	138	149
Santo Domingo - República Dominicana	163	157	89	166	163	116	147	183	158	176
Salvador - Brasil	164	143	169	170	159	133	152	147	167	160
San Salvador - El Salvador	165	149	180	163	169	109	139	145	160	163

**Tabla 11. Ranking por dimensiones (continuación)**

Ciudad	Cities in Motion	Capital humano	Cohesión social	Economía	Gobernanza	Medioambiente	Movilidad y transporte	Planificación urbana	Proyección internacional	Tecnología
Asunción - Paraguay	166	155	131	176	167	103	132	173	168	170
Casablanca - Marruecos	167	175	147	154	178	158	157	165	169	114
Teherán - Irán	168	122	176	182	161	155	171	135	111	147
Guayaquil - Ecuador	169	166	97	173	168	120	154	171	159	169
La Paz - Bolivia	170	154	126	178	176	89	151	163	174	178
Rabat - Marruecos	171	182	156	168	172	140	168	167	178	77
Santa Cruz - Bolivia	172	150	110	174	180	88	146	175	172	177
Nairobi - Kenia	173	172	177	138	162	137	180	152	146	167
Calcuta - India	174	168	166	131	150	166	179	148	173	174
Manila - Filipinas	175	138	171	152	160	179	174	161	77	165
Guatemala - Guatemala	176	158	161	162	164	174	167	151	144	175
Duala - Camerún	177	174	133	172	181	131	159	168	143	183
Accra - Ghana	178	178	163	177	156	168	156	181	155	171
Kampala - Uganda	179	183	143	158	165	175	164	166	165	181
Lahore - Pakistán	180	181	168	144	183	181	130	139	183	179
Karachi - Pakistán	181	177	181	145	182	182	166	142	182	172
Caracas - Venezuela	182	113	183	183	174	134	127	182	124	180
Lagos - Nigeria	183	173	179	149	170	180	183	174	175	182

Figura 4. Mapa de ciudades en el *ranking* del ICIM



A continuación, la **Tabla 12** presenta los 10 primeros puestos del *ranking* para cada dimensión. De esta manera, se puede visualizar mejor la representatividad regional en cada una de ellas.

**Tabla 12. Top 10 por dimensiones**

 <b>ECONOMÍA</b>	 <b>CAPITAL HUMANO</b>	 <b>COHESIÓN SOCIAL</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 <b>Nueva York</b> - Estados Unidos</li> <li>2 <b>San Francisco</b> - Estados Unidos</li> <li>3 <b>Tokio</b> - Japón</li> <li>4 <b>Londres</b> - Reino Unido</li> <li>5 <b>Los Ángeles</b> - Estados Unidos</li> <li>6 <b>Houston</b> - Estados Unidos</li> <li>7 <b>Chicago</b> - Estados Unidos</li> <li>8 <b>Pekín</b> - China</li> <li>9 <b>Seattle</b> - Estados Unidos</li> <li>10 <b>Boston</b> - Estados Unidos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 <b>Londres</b> - Reino Unido</li> <li>2 <b>Nueva York</b> - Estados Unidos</li> <li>3 <b>París</b> - Francia</li> <li>4 <b>Boston</b> - Estados Unidos</li> <li>5 <b>Berlín</b> - Alemania</li> <li>6 <b>Chicago</b> - Estados Unidos</li> <li>7 <b>Los Ángeles</b> - Estados Unidos</li> <li>8 <b>Seúl</b> - Corea del Sur</li> <li>9 <b>Melbourne</b> - Australia</li> <li>10 <b>Shanghái</b> - China</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 <b>Edimburgo</b> - Reino Unido</li> <li>2 <b>Taipéi</b> - Taiwán</li> <li>3 <b>Canberra</b> - Australia</li> <li>4 <b>Quebec</b> - Canadá</li> <li>5 <b>Ottawa</b> - Canadá</li> <li>6 <b>Copenhague</b> - Dinamarca</li> <li>7 <b>Zúrich</b> - Suiza</li> <li>8 <b>Berna</b> - Suiza</li> <li>9 <b>Múnich</b> - Alemania</li> <li>10 <b>Basilea</b> - Suiza</li> </ol>

**Nueva York** (Estados Unidos) mantiene el liderazgo del *ranking* en esta dimensión, debido principalmente a su robusto PIB y a la gran cantidad de empresas matrices que cotizan en bolsa. Aunque sigue siendo una ciudad difícil de superar, otras como San Francisco y Tokio están en constante ascenso.

En el *top 10* de esta dimensión hay siete urbes estadounidenses gracias, sobre todo, a su elevado PIB per cápita y al crecimiento que este ha mostrado durante los últimos años; las otras tres ciudades que completan este *top 10* este año son Tokio, Pekín y Londres. Las 10 ciudades se caracterizan por contar con elevados niveles de productividad laboral, PIB per cápita y salario por hora.

En este punto, cabe destacar la notable fluctuación que algunas urbes muestran en esta dimensión a lo largo del periodo estudiado: las repercusiones derivadas de la COVID-19, sumadas al impacto de los conflictos bélicos, influyen significativamente las previsiones de crecimiento y el PIB cada año, factores que se manifiestan claramente en las posiciones del *ranking* de esta dimensión.

**Londres** (Reino Unido) encabeza el *ranking* en esta dimensión, gracias a su alta concentración de escuelas de dirección de empresas de renombre y universidades situadas entre las 500 mejores del mundo. Asimismo, destaca su rica oferta cultural en teatros, museos y galerías de arte. El *top 10* en esta dimensión incluye cuatro ciudades estadounidenses, tres europeas, dos asiáticas y Melbourne (Oceanía).

**Edimburgo** (Escocia) lidera este año el *ranking* de esta dimensión. La capital escocesa destaca especialmente por su elevada tolerancia hacia la diversidad cultural, social y de género. Según sus resultados en indicadores como la igualdad de derechos, políticas inclusivas y percepción pública, ofrece un ambiente excepcionalmente acogedor para mujeres, la comunidad LGBTQ+Q+ y personas de diversas etnias. Este logro se refleja en sus políticas progresistas y una sociedad civil vibrante que promueve la equidad y la inclusión activa.

Dentro del *top 10* de la cohesión social, dos metrópolis canadienses, Quebec y Ottawa, y tres suizas, Zúrich, Berna y Basilea, se distinguen por su excelencia. Este reconocimiento no sorprende, teniendo en cuenta que las tres ciudades helvéticas también ocupan posiciones de liderazgo en el *ranking* de *Resonance* como las más atractivas para vivir en Europa. Esta distinción subraya sus estables entornos sociales, su alto nivel de calidad de vida y las políticas inclusivas que las caracterizan, reflejando su compromiso con el bienestar y la armonía social.

**Tabla 12. Top 10 por dimensiones (continuación)**

 <b>MEDIOAMBIENTE</b>	 <b>GOBERNANZA</b>	 <b>PLANIFICACIÓN URBANA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 <b>Reikiavik</b> - Islandia</li> <li>2 <b>Oslo</b> - Noruega</li> <li>3 <b>Copenhague</b> - Dinamarca</li> <li>4 <b>Gotemburgo</b> - Suecia</li> <li>5 <b>Wellington</b> - Nueva Zelanda</li> <li>6 <b>Estocolmo</b> - Suecia</li> <li>7 <b>Canberra</b> - Australia</li> <li>8 <b>Múnich</b> - Alemania</li> <li>9 <b>Helsinki</b> - Finlandia</li> <li>10 <b>Berlín</b> - Alemania</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 <b>Berna</b> - Suiza</li> <li>2 <b>Berlín</b> - Alemania</li> <li>3 <b>Londres</b> - Reino Unido</li> <li>4 <b>Varsovia</b> - Polonia</li> <li>5 <b>Taipéi</b> - Taiwán</li> <li>6 <b>Ginebra</b> - Suiza</li> <li>7 <b>Basilea</b> - Suiza</li> <li>8 <b>Nueva York</b> - Estados Unidos</li> <li>9 <b>Washington</b> - Estados Unidos</li> <li>10 <b>Tokio</b> - Japón</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 <b>Londres</b> - Reino Unido</li> <li>2 <b>Nueva York</b> - Estados Unidos</li> <li>3 <b>Hamburgo</b> - Alemania</li> <li>4 <b>Berlín</b> - Alemania</li> <li>5 <b>Ámsterdam</b> - Países Bajos</li> <li>6 <b>Róterdam</b> - Países Bajos</li> <li>7 <b>Toronto</b> - Canadá</li> <li>8 <b>Dubái</b> - Emiratos Árabes Unidos</li> <li>9 <b>Washington</b> - Estados Unidos</li> <li>10 <b>Viena</b> - Austria</li> </ol>

**Reikiavik** (Islandia) se mantiene en la vanguardia del *ranking* en esta categoría, seguida por Oslo y Copenhague. La capital islandesa destaca por sus reducidos niveles de emisiones de metano y dióxido de carbono, así como por su bajo nivel de contaminación. Un punto clave en su liderazgo es que todos sus residentes gozan de acceso a agua potable y que la ciudad se posiciona en la cúspide por sus recursos de agua renovable per cápita. Además, cabe destacar que todas las integrantes del *top 10* de esta dimensión comparten una característica común: una destacable resiliencia frente a los desafíos del cambio climático reflejado en la variable *vulnerabilidad climática*.

**Berna** (Suiza) reafirma su estatus como líder en el *ranking* de esta categoría, seguida de cerca por sus pares suizos, Basilea y Ginebra. Estos centros urbanos se distinguen por sobresalir en el índice de percepción de la corrupción, ostentar altas reservas de capital por habitante y albergar un número considerable de representaciones diplomáticas. Además, el grupo de las 10 mejores ciudades se completa con otras 2 metrópolis de Europa Occidental, 2 americanas y 2 asiáticas, todas ellas reconocidas por su estabilidad económica y sus políticas gubernamentales.

**Londres** (Reino Unido) reafirma su liderazgo en esta categoría, mientras Nueva York se sitúa en un competitivo segundo puesto. La metrópoli británica brilla gracias a su robusta infraestructura de estaciones de carga para automóviles eléctricos, su enfoque progresivo en proyectos de IA y una infraestructura impresionante, caracterizada por un horizonte definido por rascacielos y un eficiente servicio de bicicletas de uso compartido. Este año, otras cinco urbes europeas —Hamburgo, Berlín, Ámsterdam, Róterdam y Viena— figuran en el *top 10*, junto con Toronto, Dubái y Washington, todas ellas ejemplares en su enfoque hacia una urbanización innovadora y sostenible.

**Tabla 12. Top 10 por dimensiones (continuación)**

 <b>PROYECCIÓN INTERNACIONAL</b>	 <b>TECNOLOGÍA</b>	 <b>MOVILIDAD Y TRANSPORTE</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 <b>Londres</b> - Reino Unido</li> <li>2 <b>París</b> - Francia</li> <li>3 <b>Nueva York</b> - Estados Unidos</li> <li>4 <b>Singapur</b> - Singapur</li> <li>5 <b>Estambul</b> - Turquía</li> <li>6 <b>Chicago</b> - Estados Unidos</li> <li>7 <b>Los Ángeles</b> - Estados Unidos</li> <li>8 <b>Hong Kong</b> - China</li> <li>9 <b>Miami</b> - Estados Unidos</li> <li>10 <b>Madrid</b> - España</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 <b>Hong Kong</b> - China</li> <li>2 <b>Dubái</b> - Emiratos Árabes Unidos</li> <li>3 <b>Abu Dabi</b> - Emiratos Árabes Unidos</li> <li>4 <b>Singapur</b> - Singapur</li> <li>5 <b>San Francisco</b> - Estados Unidos</li> <li>6 <b>Boston</b> - Estados Unidos</li> <li>7 <b>Los Ángeles</b> - Estados Unidos</li> <li>8 <b>Ámsterdam</b> - Países Bajos</li> <li>9 <b>Tokio</b> - Japón</li> <li>10 <b>Nueva York</b> - Estados Unidos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 <b>Pekín</b> - China</li> <li>2 <b>Shanghái</b> - China</li> <li>3 <b>Nueva York</b> - Estados Unidos</li> <li>4 <b>Londres</b> - Reino Unido</li> <li>5 <b>Shenzhen</b> - China</li> <li>6 <b>París</b> - Francia</li> <li>7 <b>Cantón</b> - China</li> <li>8 <b>Madrid</b> - España</li> <li>9 <b>Berlín</b> - Alemania</li> <li>10 <b>Taipéi</b> - Taiwán</li> </ol>

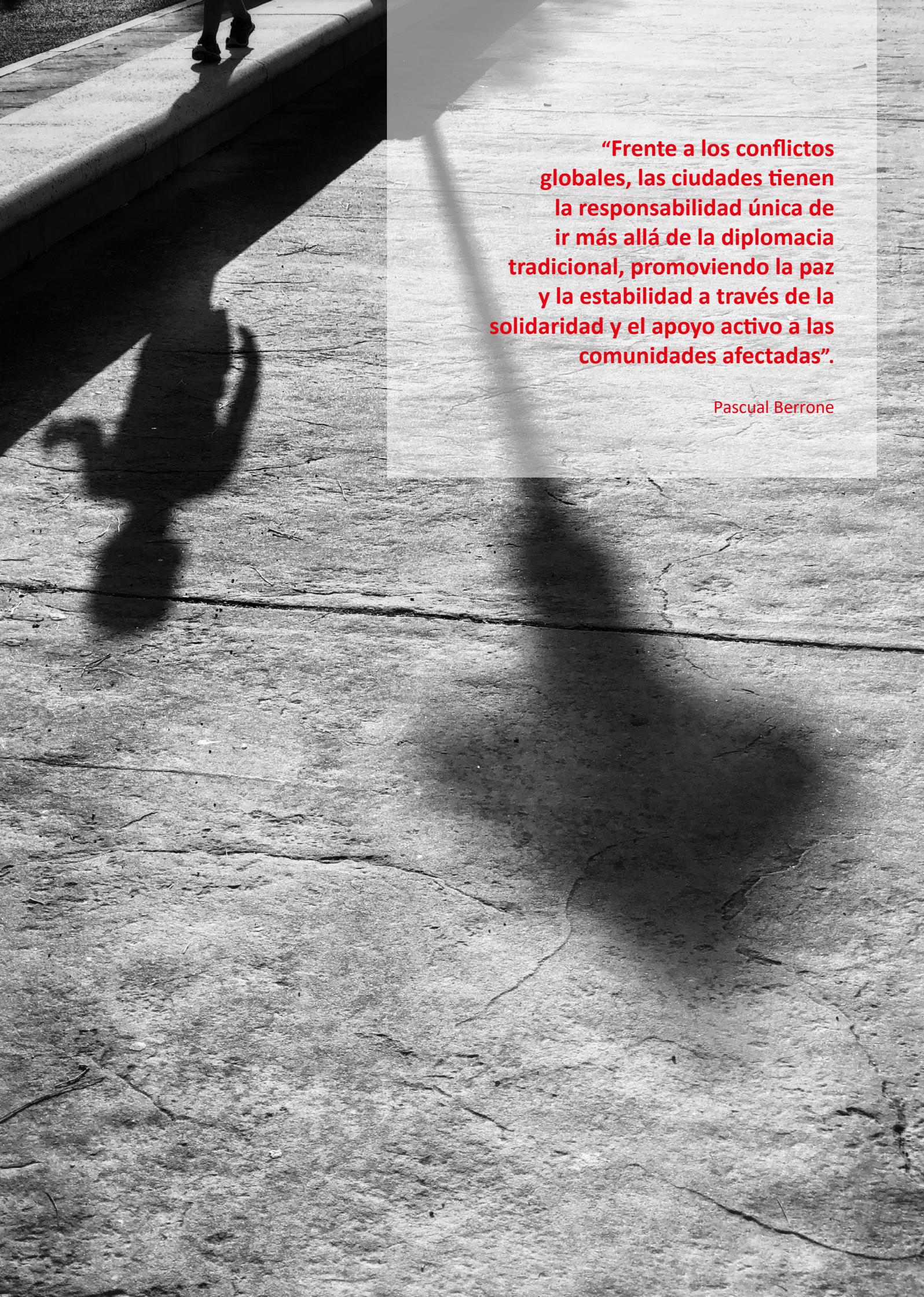
**Londres** (Reino Unido) se consolida como el epicentro de proyección internacional, con París y Nueva York completando el podio en segundo y tercer puesto, respectivamente. El predominio londinense se refleja en su densa red hotelera y su papel como anfitrión de un significativo número de conferencias internacionales, además de encabezar la clasificación en volumen de pasajeros aéreos y diversidad de conexiones aéreas globales. La capital francesa compite de cerca con un número de hoteles que rivaliza con el de Londres y se distingue como una de las ciudades elegidas con mayor frecuencia para la celebración de congresos internacionales.

Este año, el *ranking* de las 10 ciudades con mayor proyección internacional se ve enriquecido con la presencia de otras tres estadounidenses —Chicago, Los Ángeles y Miami— y dos asiáticas —Singapur y Hong Kong—, todas ellas centros de conexión y eventos de envergadura global. Completan esta lista Estambul y Madrid, que afianzan su posición como puntos de atracción cultural y empresarial en el escenario internacional.

**Hong Kong** (China) lidera la clasificación en conectividad este año, con Dubái y Abu Dabi en el segundo y tercer puesto, respectivamente. Estas metrópolis son reconocidas por su avanzada infraestructura de conectividad móvil y de banda ancha, complementada con una extensa red de wifi pública. Además, Hong Kong se distingue por tener una de las tasas más altas de dispositivos móviles por habitante a nivel mundial.

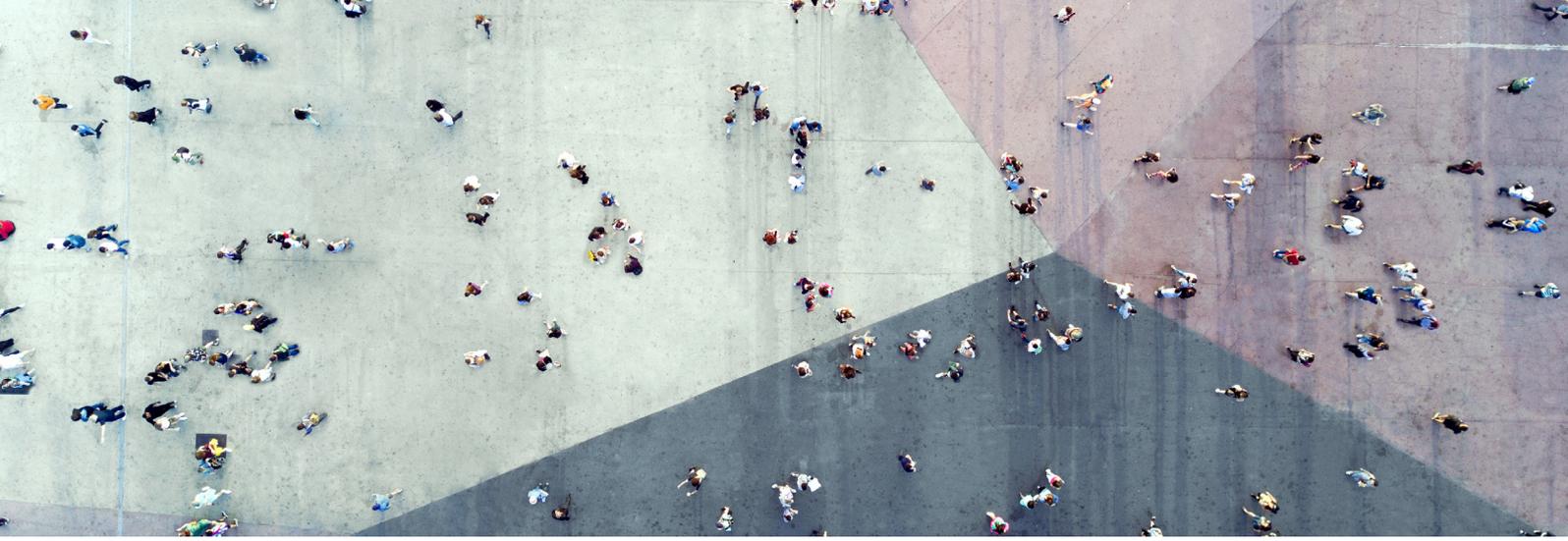
El resto del *top 10* lo conforman cuatro urbes norteamericanas, dos asiáticas y una europea, todas ellas reconocidas por su fuerte presencia digital y su infraestructura tecnológica.

**Pekín** (China) se alza este año hasta el primer lugar en el *ranking* por su dimensión de movilidad urbana, seguida de cerca por Shanghái, Shenzhen y Cantón, que también forman parte del *top 10*. Estas metrópolis chinas son reconocidas por sus extensas redes de metro, complementadas por una notable reducción en los índices de congestión vehicular en tiempos recientes. Nueva York, que ocupa el segundo lugar, forma parte de un quinteto de ciudades con sistemas de transporte ejemplares, junto con Londres, París, Madrid y Berlín. Estas urbes no solo sobresalen por sus eficientes redes de transporte público y conexiones aéreas, sino también por promover la movilidad sostenible a través de sus iniciativas de bicicletas compartidas.

A black and white photograph of a concrete sidewalk. In the upper left corner, the lower legs and feet of a person walking are visible. A long, dark shadow of a person is cast across the sidewalk from the left side. The sidewalk has several expansion joints and some surface wear. A semi-transparent white rectangular box is overlaid on the right side of the image, containing text in red.

**“Frente a los conflictos globales, las ciudades tienen la responsabilidad única de ir más allá de la diplomacia tradicional, promoviendo la paz y la estabilidad a través de la solidaridad y el apoyo activo a las comunidades afectadas”.**

Pascual Berrone

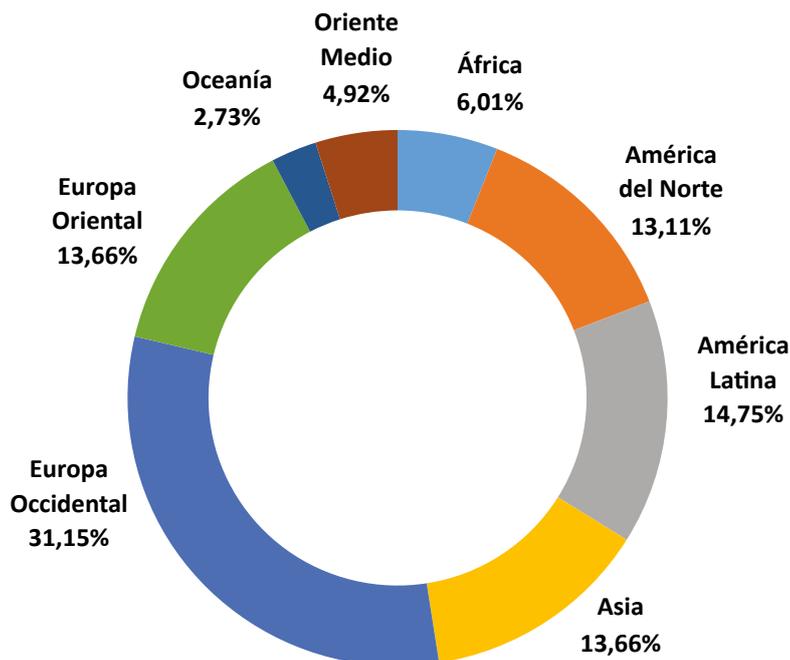


## Cities in Motion. Distribución regional

En esta sección, se ofrece un detallado análisis por regiones geográficas. Tal como se anticipaba anteriormente, una de las restricciones inherentes a nuestro índice radica en una cobertura no uniforme en todas las regiones debido, en gran parte, a la limitada información disponible para ciudades que no son capitales o que no cuentan con una población considerable. Sin embargo, en cada edición del **ICIM**, nos esforzamos por expandir la cobertura de forma equitativa siempre que surja nueva información relevante.

La **Figura 5** refleja la representación de cada región en el *ranking*. Tal como puede observarse, el 31% de las ciudades analizadas pertenecen a Europa Occidental, que se convierte en la región con mayor presencia. Le siguen América Latina, con casi un 15%, y Asia y Europa Oriental, ambas con algo más de un 13%. En la edición anterior, se añadieron nueve ciudades al índice: dos africanas (Kampala y Accra), una de Oriente Medio (Teherán), Canberra (capital australiana) y la asiática Astaná. Con estos añadidos, buscamos otorgar una representación más amplia a las diversas regiones que conforman el índice.

**Figura 5. Porcentaje de ciudades de cada región geográfica en el ICIM**

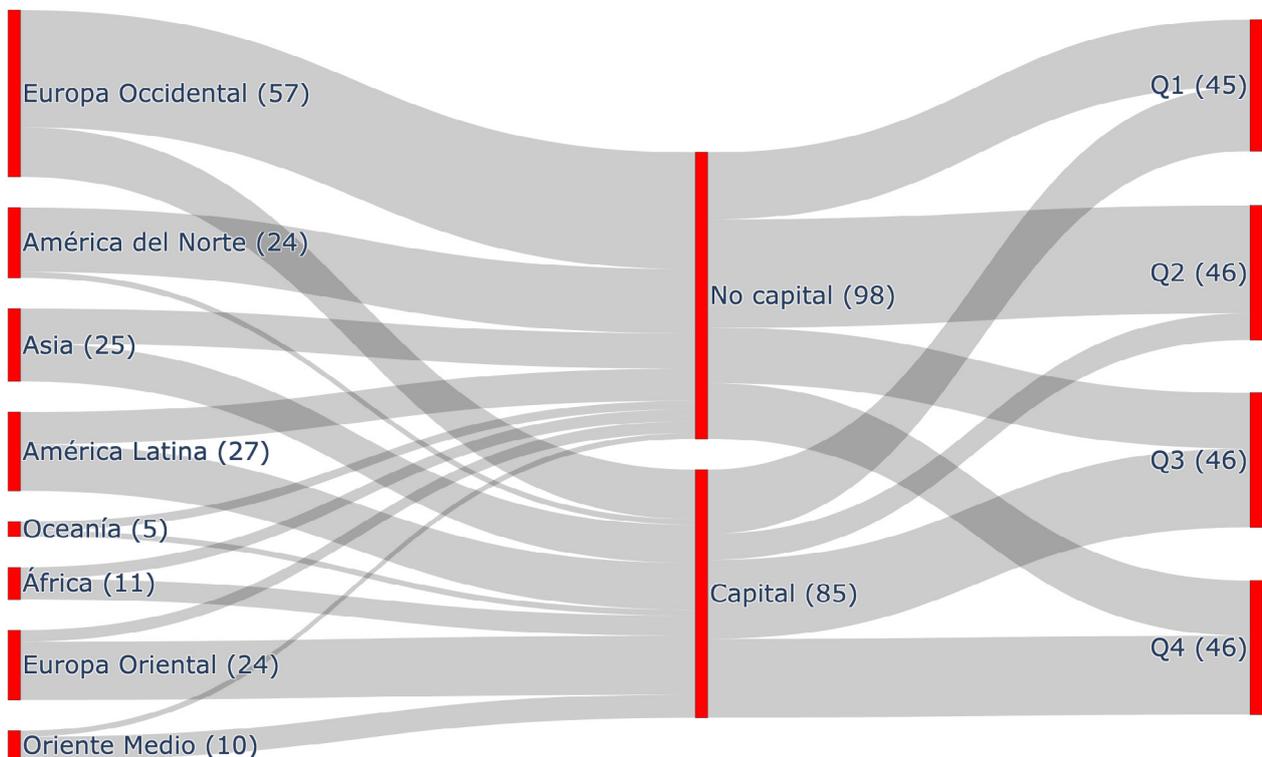


A continuación, en la **Figura 6** se puede observar la distribución de las ciudades según la región geográfica (izquierda), si son capitales de país o no (centro) y su posición en el *ranking* (derecha). La agrupación por posición en el *ranking* se define según los grupos Q1, Q2, Q3 y Q4, respectivamente. El grupo Q1 está compuesto por el 25% de las urbes que ocupan las primeras posiciones del *ranking* y el Q4 está integrado por el 25% de las que tienen peor desempeño. Tal como se puede apreciar, la región más representada es Europa Occidental, con 57 ciudades, un 33% de las incluidas en el *ranking*. Le sigue

América Latina, con 27 (15% del total) y Europa Oriental y Asia, con 24 y 25 urbes, respectivamente (13% y 14% del total). De la figura se puede deducir que la mayoría de las ciudades de Europa Occidental y América del Norte no son capitales de país, al contrario de lo que ocurre con las de Europa Oriental y Oriente Medio, donde la mayoría de las incluidas en el *ranking* sí lo son.

Por último, el grupo de urbes que no son capitales de país tienen una mayor representación en el grupo Q2, que son las que ocupan los puestos 46 al 91 del *ranking* ICIM.

**Figura 6. Tipo de ciudad por región y puesto en el ranking**





**“El camino hacia las ciudades sostenibles e inclusivas va de la mano de la transformación digital de las urbes y de la colaboración con *stakeholders* diversos”.**

Joan Enric Ricart

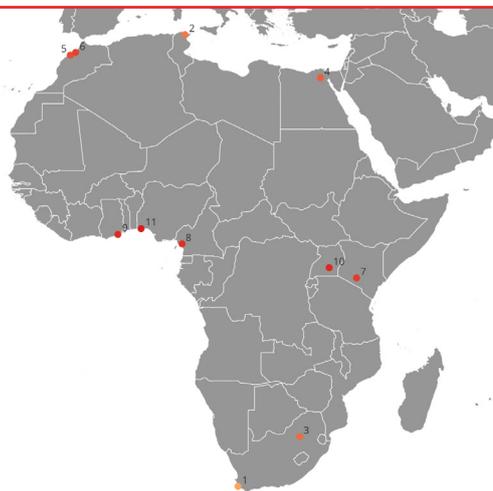
# Cities in Motion.

## Ranking regional

A continuación, se muestran los mapas y las tablas de las ciudades que conforman el *top 5* de cada territorio y su evolución en el *ranking* global de los últimos tres años. En los mapas se pueden observar las urbes de cada región, con la correspondiente posición que ocupa cada una en el territorio. Los colores hacen referencia a su puesto en el *ranking* general.

### Top 5 África

- 01- Ciudad del Cabo
- 02- Túnez
- 03- Johannesburgo
- 04- El Cairo
- 05- Casablanca
- 06- Rabat
- 07- Nairobi
- 08- Duala
- 09- Kampala
- 10- Accra
- 11- Lagos



Ciudad	Posición regional	Posición global 2021	Posición global 2022	Posición global 2023
Ciudad del Cabo- Sudáfrica	1	132	139	141
Túnez- Túnez	2	155	154	154
Johannesburgo- Sudáfrica	3	154	158	158
El Cairo- Egipto	4	167	173	162
Casablanca- Marruecos	5	162	162	167

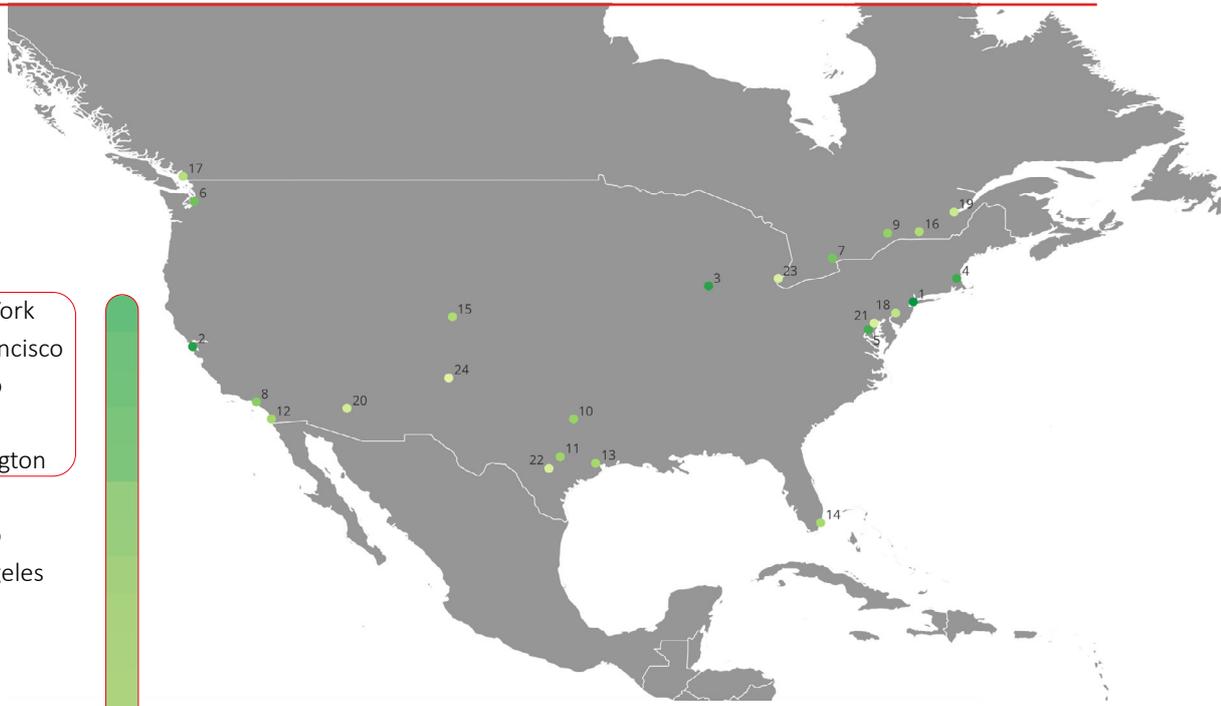
Ciudad del Cabo se mantiene como la ciudad líder en África, seguida de cerca por Túnez. Johannesburgo, El Cairo y Casablanca completan el *top 5* del continente. Sin embargo, estas urbes se encuentran en las posiciones inferiores de la clasificación mundial.

A pesar de que la pandemia no impactó en el continente africano de una forma tan severa como la que se anticipó en términos de salud, las repercusiones económicas, políticas y sociales que ha tenido aquí han sido profundas. Al respecto, se requerirá de un esfuerzo considerable por parte de los líderes regionales para revertir estas adversidades y promover un progreso significativo.

Los resultados actuales muestran un panorama mixto para las principales ciudades africanas en el escenario global. Ciudad del Cabo (Sudáfrica) mantiene su posición como la más prominente del continente, aunque ha descendido ligeramente en la clasificación global, pasando

del puesto 132 en el 2021 al 141 en el 2023. Túnez se mantiene constante en el *ranking* mundial, ocupando el lugar 154 tanto en el 2022 como en el 2023. Los movimientos en el *top 5* del *ranking* reflejan los desafíos y las dinámicas cambiantes que afrontan las ciudades africanas en el contexto global.

## Top 5 América del Norte



- 01-Nueva York
- 02-San Francisco
- 03-Chicago
- 04-Boston
- 05-Washington
- 06-Seattle
- 07-Toronto
- 08-Los Ángeles
- 09-Ottawa
- 10-Dallas
- 11-Austin
- 12-San Diego
- 13-Houston
- 14-Miami
- 15-Denver
- 16-Montreal
- 17-Vancouver
- 18-Filadelfia
- 19-Quebec
- 20-Fénix
- 21-Baltimore
- 22-San Antonio
- 23-Detroit
- 24-Las Vegas

Ciudad	Posición regional	Posición global 2021	Posición global 2022	Posición global 2023
Nueva York- Estados Unidos	1	2	2	2
San Francisco- Estados Unidos	2	16	9	9
Chicago- Estados Unidos	3	14	11	10
Boston- Estados Unidos	4	28	17	15
Washington- Estados Unidos	5	12	12	17

Nueva York sigue a la cabeza de la clasificación en América del Norte y se coloca en segundo puesto a nivel internacional. Este año, San Francisco escala hasta el noveno lugar global, superando a Chicago, que se sitúa en el décimo. Completan el *top 5* de la región Boston y Washington. Cabe destacar que, en esta ocasión, el liderazgo regional no incluye a ciudades de Canadá.

La tabla proporcionada muestra claramente que las ciudades de América del Norte ocupan puestos privilegiados en la clasificación mundial. Destacan de forma especial en las categorías de economía y tecnología, lo que les asegura un lugar entre los 15 primeros puestos, testimonio de su influencia y vanguardia en estos sectores claves. No obstante, es reseñable el hecho de que estas ciudades registran posiciones menos favorables en la categoría medioambiental.

## Top 5 América Latina

- 01- Santiago
- 02- Buenos Aires
- 03- Montevideo
- 04- Ciudad de México
- 05- Panamá
- 06- São Paulo
- 07- Bogotá
- 08- Río de Janeiro
- 09- Medellín
- 10- Rosario
- 11- Lima
- 12- Córdoba
- 13- Curitiba
- 14- Cali

- 15- Brasilia
- 16- Quito
- 17- San José
- 18- Belo Horizonte
- 19- Santo Domingo
- 20- Salvador
- 21- San Salvador
- 22- Asunción
- 23- Guayaquil
- 24- La Paz
- 25- Santa Cruz
- 26- Guatemala
- 27- Caracas



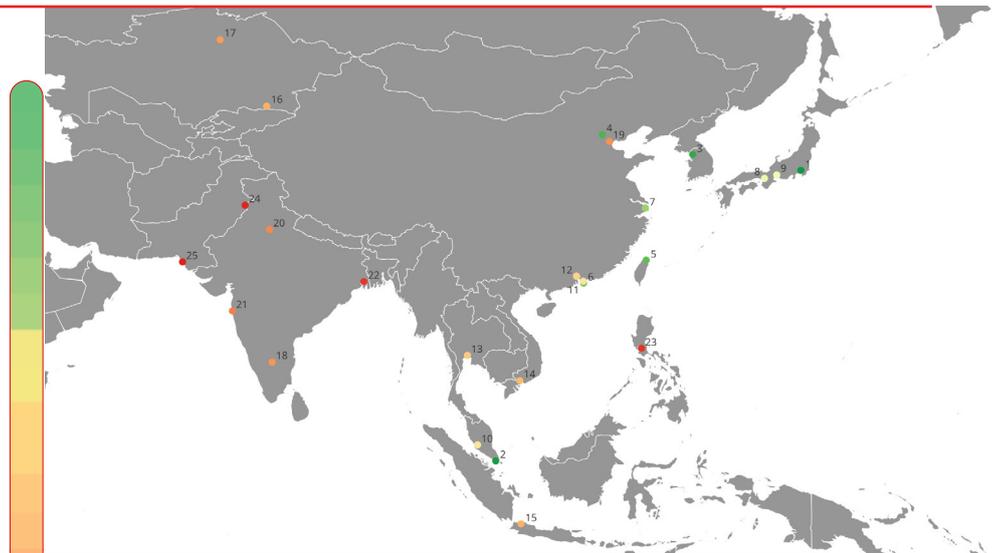
Ciudad	Posición regional	Posición global 2021	Posición global 2022	Posición global 2023
Santiago- Chile	1	94	85	91
Buenos Aires- Argentina	2	102	103	115
Montevideo- Uruguay	3	121	123	119
Ciudad de México- México	4	124	120	120
Panamá- Panamá	5	134	122	127

En la actual edición del *ranking*, Santiago de Chile se ha posicionado por encima de Buenos Aires, destacando en aspectos como gobernanza (puesto 29), movilidad y transporte (puesto 44) y economía, ámbitos en los que la capital argentina ha mostrado un rendimiento menos destacado, relegándola a posiciones inferiores. Sin embargo, Buenos Aires sobresale en planificación urbana (puesto 19), proyección internacional (puesto 29) y desarrollo del capital humano (puesto 47). El resto del *top 5* está integrado por Montevideo, Ciudad de México y Panamá.

Según se puede observar en la tabla, la presencia de ciudades latinoamericanas en los puestos altos del *ranking* global es limitada. Dada la alta densidad urbana de América Latina, las metrópolis afrontan retos globales de magnitud creciente, comunes a la mayoría de ellas. Estos desafíos se han intensificado debido a la crisis internacional originada por conflictos armados, que afectan directamente a los países latinoamericanos y exacerbaban los problemas preexistentes.

## Top 5 Asia

- 01- Tokio
- 02- Singapur
- 03- Seúl
- 04- Pekín
- 05- Taipéi
- 06- Hong Kong
- 07- Shanghái
- 08- Osaka
- 09- Nagoya
- 10- Kuala Lumpur
- 11- Shenzhen
- 12- Cantón
- 13- Bangkok
- 14- Ciudad de Ho Chi Minh
- 15- Yakarta
- 16- Almaty
- 17- Astana
- 18- Bangalore
- 19- Tianjin
- 20- Nueva Delhi
- 21- Bombay
- 22- Calcuta
- 23- Manila
- 24- Lahore
- 25- Karachi



Ciudad	Posición regional	Posición global 2021	Posición global 2022	Posición global 2023
Tokio- Japón	1	3	4	4
Singapur- Singapur	2	15	6	6
Seúl- Corea del Sur	3	6	14	13
Pekín- China	4	17	16	21
Taipéi- Taiwán	5	21	21	27

Tokio se mantiene en la cima del *ranking* regional de Asia y conserva su cuarto lugar en la escala global. Con una economía robusta que la sitúa en el tercer lugar mundial, la capital japonesa también exhibe fortalezas significativas en tecnología, gobernanza y proyección internacional, donde alcanza los puestos 9, 10 y 16, respectivamente. Le sigue de cerca en la región Singapur, que se posiciona en sexto lugar a nivel mundial y destaca especialmente en tecnología y proyección internacional, dimensiones en las que ocupa la cuarta posición, reflejo de su avanzada infraestructura y conectividad global.

Seúl se ubica en tercer lugar regional y 13 a nivel global, con una notable posición 8 en capital humano, que demuestra su inversión en educación y desarrollo de talento. Por su parte, Pekín, aunque desciende al 21 lugar global, sigue liderando en las dimensiones de movilidad

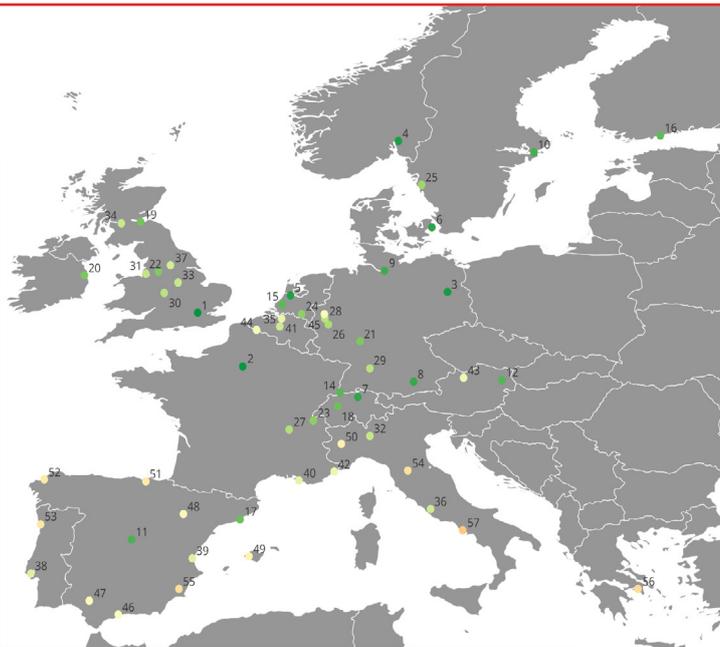
y transporte, donde ocupa la primera posición mundial, subrayando la eficiencia de su infraestructura de transporte. Taipéi, pese a su 21 puesto global, sobresale en cohesión social, donde ocupa el puesto 2, destacando por su armonía social y calidad de vida urbana.

Las posiciones de estas ciudades en el *ranking* global reflejan su desarrollo multidimensional y su influencia en el panorama internacional. Mientras Tokio y Singapur lideran con su poderío económico y sus avances tecnológicos, ciudades como Seúl y Taipéi demuestran que el capital humano y la cohesión social son igualmente vitales para su clasificación. Pekín destaca en el ámbito de la movilidad, resaltando la crucial importancia de contar con una infraestructura de transporte eficiente como pilar fundamental para la vitalidad y el desarrollo de la vida urbana.

## Top 5 Europa Occidental



- |                |                       |
|----------------|-----------------------|
| 01- Londres    | 30- Birmingham        |
| 02- París      | 31- Liverpool         |
| 03- Berlín     | 32- Milán             |
| 04- Oslo       | 33- Nottingham        |
| 05- Ámsterdam  | 34- Glasgow           |
| 06- Copenhague | 35- Bruselas          |
| 07- Zúrich     | 36- Roma              |
| 08- Múnich     | 37- Leeds             |
| 09- Hamburgo   | 38- Lisboa            |
| 10- Estocolmo  | 39- Valencia          |
| 11- Madrid     | 40- Marsella          |
| 12- Viena      | 41- Amberes           |
| 13- Reikiavik  | 42- Niza              |
| 14- Basilea    | 43- Linz              |
| 15- Róterdam   | 44- Lille             |
| 16- Helsinki   | 45- Duisburgo         |
| 17- Barcelona  | 46- Málaga            |
| 18- Berna      | 47- Sevilla           |
| 19- Edimburgo  | 48- Zaragoza          |
| 20- Dublín     | 49- Palma de Mallorca |
| 21- Fráncfort  | 50- Turín             |
| 22- Mánchester | 51- Bilbao            |
| 23- Ginebra    | 52- La Coruña         |
| 24- Eindhoven  | 53- Oporto            |
| 25- Gotemburgo | 54- Florencia         |
| 26- Colonia    | 55- Murcia            |
| 27- Lyon       | 56- Atenas            |
| 28- Düsseldorf | 57- Nápoles           |
| 29- Stuttgart  |                       |



Ciudad	Posición regional	Posición global 2021	Posición global 2022	Posición global 2023
Londres - Reino Unido	1	1	1	1
París - Francia	2	4	3	3
Berlín - Alemania	3	5	5	5
Oslo - Noruega	4	7	8	7
Ámsterdam - Países Bajos	5	8	7	8

Londres mantiene su hegemonía en Europa Occidental, sosteniendo con firmeza el liderazgo tanto en el contexto regional como en ámbito global. Destaca por su primer puesto en proyección internacional y planificación urbana. En las dimensiones de economía, gobernanza y movilidad y transporte también figura entre los cinco primeros puestos, evidenciando su posición como un centro neurálgico de la vida urbana moderna.

París sigue impresionando a escala mundial, asentándose en el puesto 3 con un rendimiento notorio en proyección internacional y una economía fuerte que le otorga la posición 11. Adicionalmente, destaca en movilidad y transporte, y su capital humano es reconocido a nivel mundial, que la sitúa en el top 3.

Berlín, con su quinto lugar global, demuestra fortalezas en gobernanza y planificación urbana, donde ocupa los puestos 2 y el 4, respectivamente, reflejando su infraestructura avanzada y su compromiso con una Administración efectiva. Su enfoque en la sostenibilidad medioam-

biental y la cohesión social resalta su compromiso con un futuro equitativo y sostenible.

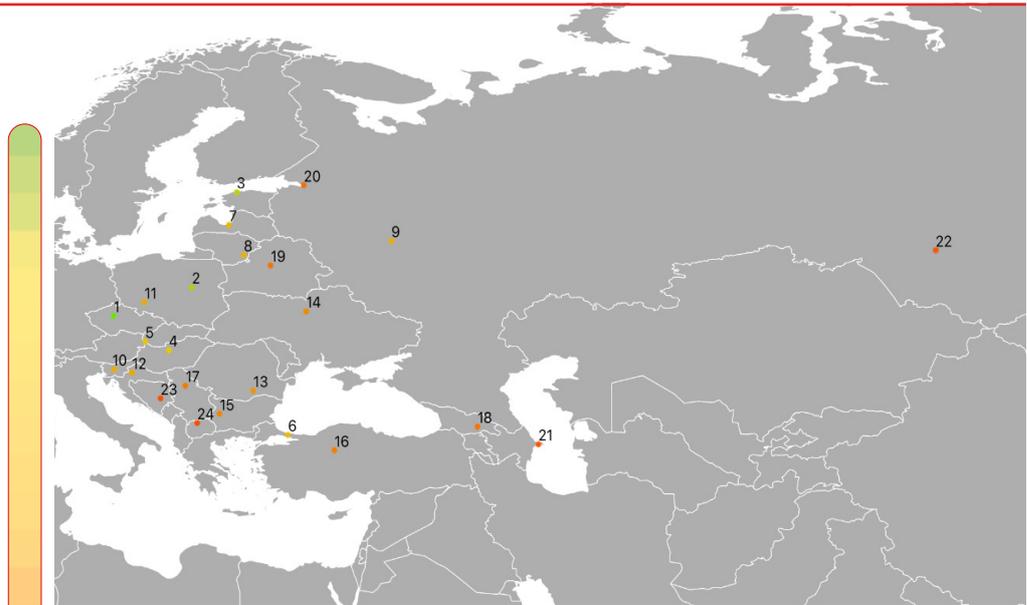
Oslo, si bien ocupa la séptima posición global, se posiciona como líder en medioambiente (solo precedido por Reikiavik), lo que demuestra su devoción por una vida urbana sostenible y el bienestar ecológico. Su sólido rendimiento en diversas dimensiones revela la calidad de su gestión y su compromiso con prácticas sostenibles.

Ámsterdam, en la octava posición mundial, es pionera en tecnología y urbanismo, lo que subraya su capacidad de atraer talento y fomentar la innovación. Su posicionamiento en la vanguardia tecnológica y su enfoque en un desarrollo urbano progresista le confieren un lugar destacado en la clasificación global.

Todas estas metrópolis europeas no solo figuran en el top 10 global, sino que también exhiben un desempeño sobresaliente en múltiples dimensiones claves, lo que las posiciona como líderes en diversas facetas de la vida urbana.

## Top 5 Europa Oriental

- 01- Praga
- 02- Varsovia
- 03- Tallin
- 04- Budapest
- 05- Riga
- 06- Estambul
- 07- Vilna
- 08- Moscú
- 09- Breslavia
- 10- Bratislava
- 11- Liubliana
- 12- Zagreb
- 13- Sofía
- 14- Bucarest
- 15- Kiev
- 16- Ankara
- 17- San Petersburgo
- 18- Tiflis
- 19- Belgrado
- 20- Minsk
- 21- Bakú
- 22- Skopie
- 23- Novosibirsk
- 24- Sarajevo



Ciudad	Posición regional	Posición global 2021	Posición global 2022	Posición global 2023
Praga- República Checa	1	53	52	50
Varsovia- Polonia	2	60	61	63
Tallin- Estonia	3	62	66	72
Budapest- Hungría	4	83	92	87
Riga- Letonia	5	93	100	92

El *ranking* de Europa Oriental está liderado por Praga (República Checa), que no solo ocupa el primer lugar regional, sino que también muestra una destacada posición global, situándose en el puesto 50 en el 2023. La capital checa sobresale en el ámbito medioambiental, donde alcanza el puesto 14, reflejando un compromiso significativo con la sostenibilidad. En cuanto a movilidad y transporte, se sitúa en el puesto 45, y su capital humano es reconocido en la posición 32, demostrando la calidad de su fuerza laboral y educación.

Varsovia, la capital de Polonia, se encuentra en segundo lugar en la región y el 63 a nivel global. Aunque su rendimiento en gobernanza es excepcional, donde ocupa la posición 4, afronta desafíos en cohesión social, donde cae hasta la 111. Sin embargo, muestra posiciones destacadas en movilidad y transporte, donde ocupa el puesto 34.

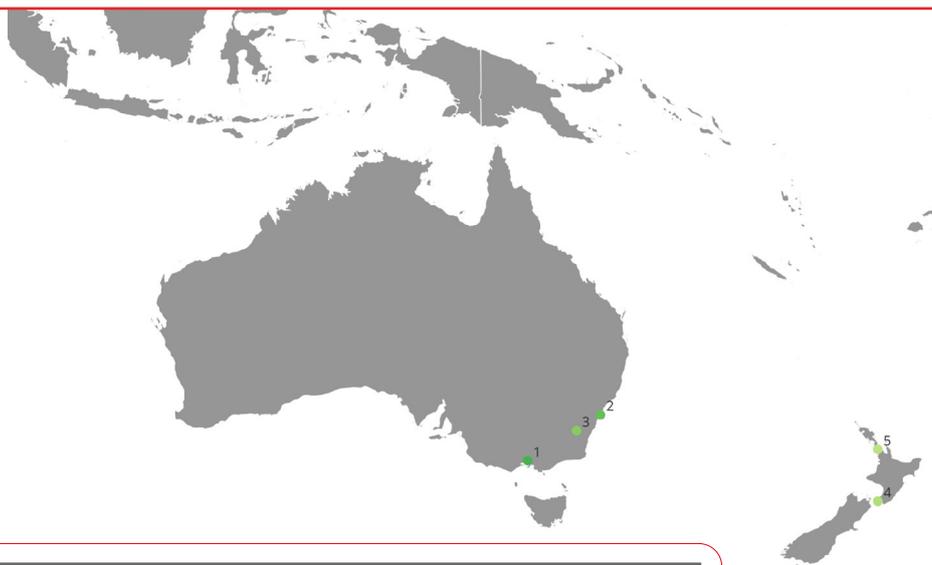
Tallin, la capital de Estonia, sigue en tercer lugar regional y 72 a nivel global. Aunque destaca por su cohesión social, que la sitúa en la 23, necesita mejorar en áreas como proyección internacional y economía, donde ocupa los puestos 104 y 111, respectivamente.

Budapest, la capital y joya húngara, ocupa el cuarto puesto regional y el 87 global. A pesar de su rango más bajo en cohesión social y tecnología, con los puestos 121 y 119, respectivamente, muestra un desempeño más fuerte en capital humano, donde se sitúa en el 37.

Riga, la capital de Letonia, cierra la lista de los 5 primeros puestos en la región y se posiciona en el 92 del ranking global. Destaca de forma particular en planificación urbana y medioambiente, donde ocupa los puestos 38 y 40, respectivamente, aunque sus desafíos son evidentes en proyección internacional, gobernanza y tecnología, que la sitúan en los puestos 130, 132 y 134, lo que señala áreas prioritarias para su desarrollo.

## Top 3 Oceanía

- 01- Melbourne
- 02- Sídney
- 03- Canberra
- 04- Wellington
- 05- Auckland



Ciudad	Posición regional	Posición global 2021	Posición global 2022	Posición global 2023
Melbourne-Australia	1	33	38	19
Sídney-Australia	2	23	31	28
Canberra-Australia	3	35	40	38

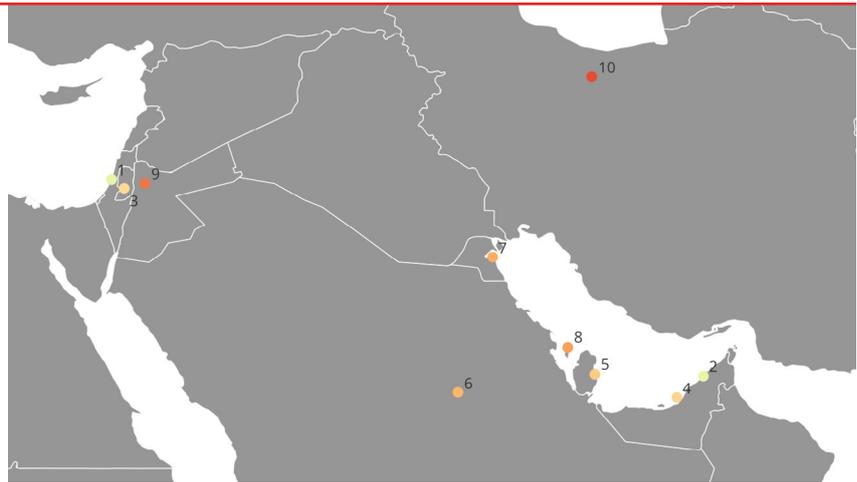
El *ranking* de Oceanía lo encabeza Melbourne, con una clasificación global en el puesto 19. La ciudad más poblada de Australia destaca de forma especial en capital humano, donde ocupa el puesto 9, evidenciando su esfuerzo en educación y en la calidad de la fuerza laboral. Además, mantiene una sólida posición en proyección internacional, gobernanza y cohesión social, en los puestos 13, 14 y 16, respectivamente, lo que demuestra su compromiso con el bienestar social y la eficiencia administrativa.

Sídney, en segunda posición del *top 3* regional, ocupa el puesto 28 en la clasificación global. Sobresale en capital humano y proyección internacional, ubicándose en los puestos 13 y 11, y también muestra un muy buen desempeño en gobernanza y cohesión social, en los puestos 19 y 20, respectivamente. A pesar de su posición más baja en movilidad y transporte —117—, continúa siendo una ciudad destacada en términos de infraestructura y servicios.

Canberra, la capital de Australia, completa el *top 3* regional y ocupa el puesto 38 global. Es la ciudad líder en cohesión social, con un envidiable puesto 3, y en medioambiente, donde ocupa el 7, reflejando su excepcional calidad de vida y su compromiso con la sostenibilidad. A pesar de su baja proyección internacional, donde ocupa el puesto 112, muestra un gran potencial en varias dimensiones claves.

## Top 5 Oriente Medio

- 01- Tel Aviv
- 02- Dubái
- 03- Jerusalén
- 04- Abu Dabi
- 05- Doha
- 06- Riad
- 07- Ciudad de Kuwait
- 08- Manama
- 09- Amán
- 10- Teherán



Ciudad	Posición regional	Posición global 2021	Posición global 2022	Posición global 2023
Tel Aviv- Israel	1	82	87	80
Dubái- Emiratos Árabes Unidos	2	73	82	81
Jerusalén- Israel	3	113	114	112
Abu Dabi- Emiratos Árabes Unidos	4	118	117	116
Doha- Catar	5	128	130	121

Tel Aviv lidera la clasificación en Oriente Medio, mejorando su posición a nivel global hasta alcanzar el puesto 80 en el 2023. Le sigue Dubái, que ocupa el segundo lugar regional y ha subido al puesto 81 a nivel global. Jerusalén se encuentra en tercer lugar dentro de la región, con una clasificación global que ha mejorado ligeramente desde el puesto 114 del 2002 hasta el 112. Abu Dabi, por su parte, se sitúa justo detrás, en el cuarto lugar regional, y ocupa el puesto 116 de la clasificación global. Finalmente, Doha, que ocupa el último lugar en el *top 5* de la región, ha visto una mejora significativa en estos últimos años, ascendiendo hasta el puesto 121 a nivel global.

Este grupo de urbes que conforman el *top 5* de Oriente Medio enfrentan retos distintivos en su transformación hacia ciudades inteligentes. Estos desafíos incluyen la integración de tecnologías modernas con infraestructuras antiguas, la gestión sostenible de recursos en un clima de escasez hídrica y altas temperaturas, y un desarrollo urbano que preserve su rico patrimonio cultural. Además, estas urbes deben fomentar la cohesión social y económica en un contexto marcado históricamente por conflictos, lo que requiere de estrategias innovadoras para construir resiliencia y promover la paz en un entorno a menudo afectado por la inestabilidad política y las tensiones bélicas.

Figura 7. Casos destacados



# Casos destacados

A continuación, se presenta un análisis individual de una serie de ciudades que ocupan una posición destacada, ya sea en el *ranking* general o en alguna de las dimensiones.

Para ello, en las tablas se muestra la evolución de cada urbe en la clasificación general, las dimensiones en las que destaca por su actuación, la posición que ocupa en la región y su clasificación según el desempeño global.

A su vez, en el diagrama de barras se refleja el número de puestos que la ciudad debería ascender en cada dimensión para llegar al primero. Este análisis brinda la posibilidad de visualizar tanto los puntos fuertes como los débiles de una urbe y permite identificar aquellas dimensiones en las cuales se podría trabajar para mejorar su desempeño.



## BARCELONA

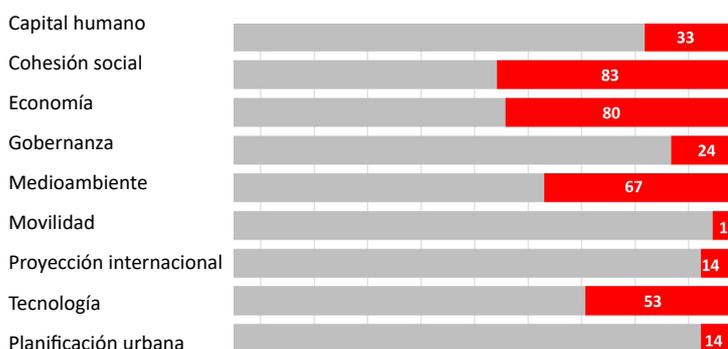
La Ciudad Condal es la segunda urbe española mejor posicionada en el ICIM y ocupa el puesto 29 del *ranking* general. Destaca en las dimensiones de movilidad y transporte, planificación urbana y proyección internacional, donde se sitúa entre los primeros 15 puestos. El índice de Movilidad Sostenible de las Capitales de provincia de España (IMSCE), que analiza seis áreas de transporte público de las ciudades españolas, la sitúa en el primer puesto de las dimensiones de estructura física del territorio, demanda de servicios de movilidad y gestión y gobernanza. Esto se debe a que su ordenamiento territorial tiene como objetivo influir positivamente en la movilidad y la economía de la ciudad, brindando opciones de transporte asequible, accesible y seguro para todos, con una gestión que le permite adaptarse a las nuevas demandas ciudadanas de todos los colectivos en las diferentes franjas horarias. Asimismo, Barcelona es una urbe donde más del 90% de la población tiene acceso a internet de alta velocidad, lo cual permite a sus residentes utilizar una aplicación para acceder a más de medio millón de servicios de la Administración pública.

<b>29</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>RA</b>
<b>Ranking ICIM</b>	<b>ICIM regional</b>	<b>Movilidad y transporte</b>	<b>Clasificación según su desempeño</b>

### Evolución del ICIM en los últimos tres años

	2021	2022	2023
Posición	32	32	29

### Posiciones que debería ganar la ciudad de Barcelona para ser líder en cada dimensión





## BERNA

La capital de Suiza destaca en el escenario mundial al ocupar el puesto 30 en el **ICIM**, donde muestra su liderazgo especialmente en la dimensión de gobernanza, ocupando el primer lugar, y en cohesión social, donde se sitúa en octava posición. La ciudad logra un equilibrio envidiable entre la solidez económica, impulsada por inversiones estratégicas en tecnología, y un ambiente de inclusión social que atrae y retiene a sus ciudadanos. Es reconocida por su excelente sistema de protección social, los altos estándares de democracia y gobernabilidad y una reputación sólida fundamentada en ética y valores sociales. Además, se compromete con la igualdad y el cuidado del medioambiente, elementos que contribuyen a su fuerte atractivo. Dada su escala poblacional manejable, se beneficia de poder implementar políticas de manera eficiente, sin los problemas endémicos que a menudo enfrentan las macrociudades, permitiendo que los resultados positivos de estas políticas se vean y se cuantifiquen de un modo más sencillo.

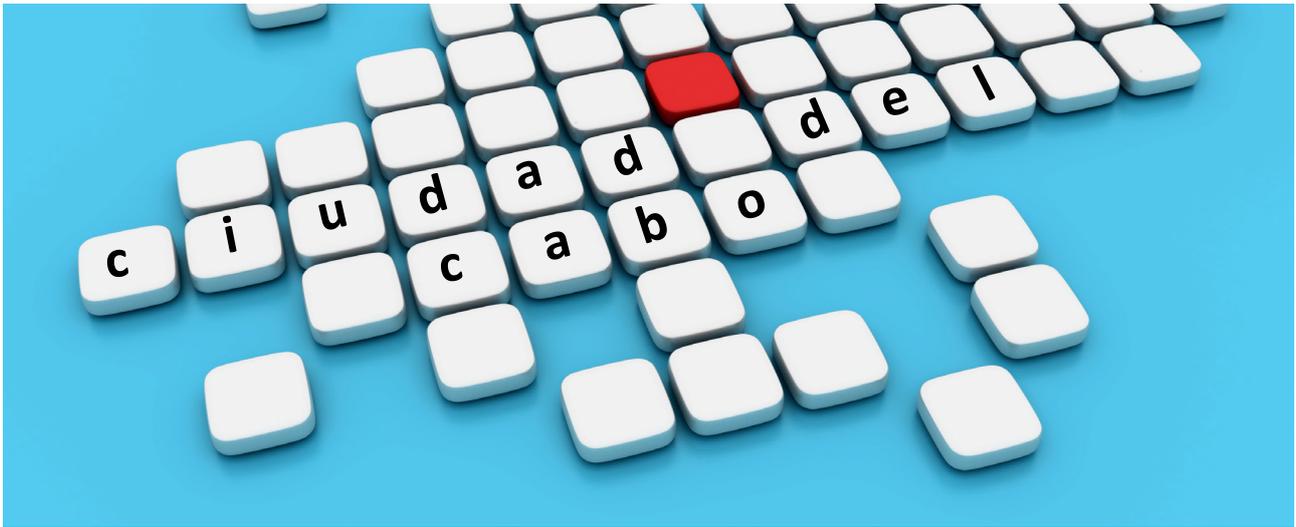
<b>30</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>RA</b>
<b>Ranking ICIM</b>	<b>Gobernanza</b>	<b>Cohesión social</b>	<b>Clasificación según su desempeño</b>

### Evolución del ICIM en los últimos tres años

	2021	2022	2023
Posición	22	22	30

### Posiciones que debería ganar la ciudad de Berna para ser líder en cada dimensión

Capital humano	70
Cohesión social	7
Economía	35
Gobernanza	0
Medioambiente	27
Movilidad	59
Proyección internacional	78
Tecnología	24
Planificación urbana	76



## CIUDAD DEL CABO

La segunda ciudad más poblada de Sudáfrica se sitúa en la posición 141 en el índice global y es la líder en su región. A pesar de su baja posición en el *ranking*, está dedicada a mejorar su clasificación. Como parte de su compromiso, está incrementando el acceso a la información para sus habitantes, proporcionando wifi gratuito en sus autobuses urbanos, una iniciativa que promueve la equidad en el acceso a internet en lugares públicos. Además, gracias a su avanzada infraestructura de banda ancha, los ciudadanos pueden aprovechar al máximo el portal de datos abiertos, un componente clave de su estrategia como ciudad inteligente. Este portal facilita el acceso a una diversidad de información municipal, reforzando así la transparencia y responsabilidad del Gobierno local.

Más allá del acceso a la información que provee, Ciudad del Cabo se sitúa a la vanguardia en cuanto a utilización de datos en tiempo real para potenciar los servicios de vigilancia y respuesta a emergencias, lo que incluye la gestión de incidentes de fuego y rescate, la aplicación de la ley y la gestión de riesgos de desastres.

<b>141</b>	<b>1</b>	<b>M</b>
<b>Ranking ICIM</b>	<b>ICIM Regional</b>	<b>Clasificación según su desempeño</b>

### Evolución del ICIM en los últimos tres años

	2021	2022	2023
Posición	132	139	141

### Posiciones que debería ganar la ciudad de Ciudad del Cabo para ser líder en cada dimensión

Capital humano	127
Cohesión social	174
Economía	155
Gobernanza	128
Medioambiente	116
Movilidad	171
Proyección internacional	94
Tecnología	142
Planificación urbana	107



## DUBÁI

Dubái se proyecta hacia el futuro con su ambicioso Dubai Plan 2021, cuyo horizonte es convertirla en una ciudad inteligente y sostenible. A través de su proyecto *smart city*, busca transformar cerca de mil servicios gubernamentales enfocándose en sectores críticos como el transporte, la infraestructura, las comunicaciones, la economía, la planificación urbana y la electricidad. Al respecto, las iniciativas puestas en marcha abarcan desde el acceso abierto a datos hasta el transporte inteligente y la optimización energética, incluyendo también la creación de parques y playas inteligentes con aplicaciones de servicios policiales para *smartphones*.

Este esfuerzo se complementa con la unificación de las entidades gubernamentales para ofrecer servicios integrados de manera eficiente y sin complicaciones. La estrategia se articula en torno a tres áreas claves: primero, una vida inteligente que mejora los servicios en salud, educación, transporte, comunicaciones y energía; segundo, una economía inteligente que impulsa la creación de empresas innovadoras, servicios portuarios de vanguardia, mercados de valores tecnológicos y oportunidades laborales creativas; y tercero, como proyecto destacado, la construcción de un sistema de transporte *hyperloop* de alta velocidad para conectar esta ciudad con Abu Dabi, hito que representa un avance crucial en la realización de la visión de ciudades inteligentes en los Emiratos Árabes Unidos (EUA).

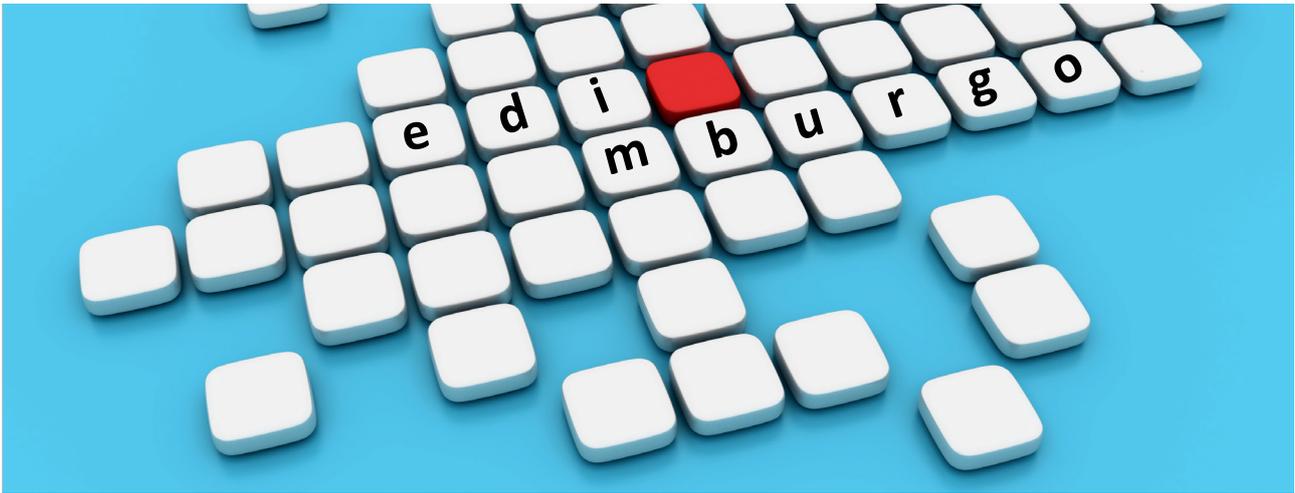
<b>81</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>M</b>
<b>Ranking ICIM</b>	<b>ICIM regional</b>	<b>Tecnología</b>	<b>Clasificación según su desempeño</b>

### Evolución del ICIM en los últimos tres años

	2021	2022	2023
Posición	73	82	81

### Posiciones que debería ganar la ciudad de Dubái para ser líder en cada dimensión

Capital humano	139
Cohesión social	28
Economía	39
Gobernanza	55
Medioambiente	177
Movilidad	120
Proyección internacional	16
Tecnología	1
Planificación urbana	7



## EDIMBURGO

La capital de Escocia, además de ser un referente por su herencia histórica, lo es en materia de innovación. Ante los retos planteados por el crecimiento de su población y los imperativos del cambio climático, está adoptando tecnologías punta dentro de su Estrategia Ciudad Digital e Inteligente 2020-2023. Esta estrategia redefine el uso de la tecnología y la integración de sistemas en el contexto actual. Un ejemplo notable es la creación de su centro de operaciones, un *hub* tecnológico que funciona como el cerebro operativo de la urbe, gestionando datos en tiempo real durante todo el día, todos los días de la semana. En él se procesa información recabada por la red de circuitos cerrados de televisión (CCTV) y la proporcionada por colaboradores claves como la Policía de Escocia, el Servicio de Bomberos y Rescate y el organismo de Transporte de Edimburgo. Esta integración tecnológica brinda múltiples ventajas a los habitantes que abarcan desde el refuerzo de la seguridad pública y la optimización del tráfico hasta la mejora de la infraestructura de transporte y la planificación urbana, contribuyendo significativamente a la reducción de la huella de carbono de la ciudad. Además, el centro actúa como un nodo vital para la gestión de desastres y emergencias, facilitando una coordinación efectiva ante cualquier incidente.

<b>32</b>	<b>19</b>	<b>1</b>	<b>RA</b>
<b>Ranking ICIM</b>	<b>ICIM regional</b>	<b>Cohesión social</b>	<b>Clasificación según su desempeño</b>

### Evolución del ICIM en los últimos tres años

	2021	2022	2023
Posición	36	35	32

### Posiciones que debería ganar la ciudad de Edimburgo para ser líder en cada dimensión

Capital humano	16
Cohesión social	0
Economía	50
Gobernanza	61
Medioambiente	11
Movilidad	95
Proyección internacional	49
Tecnología	59
Planificación urbana	82



## HONG KONG

El renovado Plan de Ciudad Inteligente 2.0 de Hong Kong reafirma la dedicación de esta metrópolis a la transformación digital en áreas claves como el transporte, la salud, la educación y la protección ambiental. Al respecto, la primera ola de “inteligencia urbana” se enfocó en integrar la tecnología en la gestión gubernamental y mejorar la funcionalidad de la infraestructura, con énfasis en la eficiencia y la recolección de datos. Sin embargo, la innovación no se detuvo ahí. La evolución hacia una segunda generación ha logrado una simbiosis entre la tecnología y la experiencia humana cotidiana. En Hong Kong, iniciativas como iAM Smart y las aplicaciones para el rastreo de la COVID-19 ilustran el impacto tangible de las ciudades inteligentes en la vida de los ciudadanos, evidenciando cómo estos avances tecnológicos pueden enriquecer la experiencia urbana diaria.

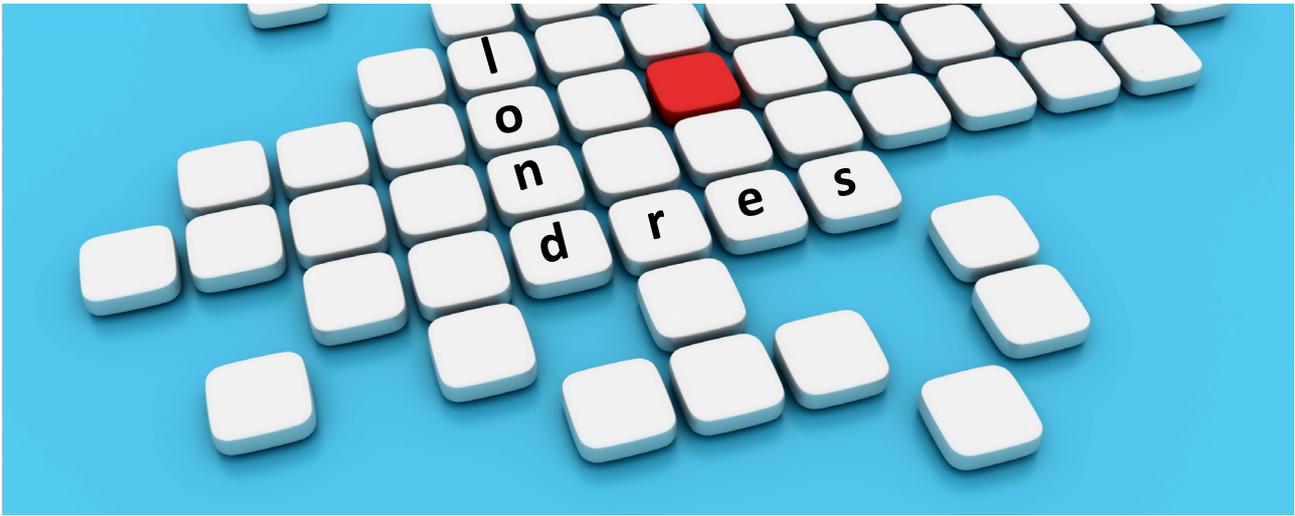
<b>37</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>RA</b>
<b>Ranking ICIM</b>	<b>Tecnología</b>	<b>Proyección internacional</b>	<b>Clasificación según su desempeño</b>

### Evolución del ICIM en los últimos tres años

	2021	2022	2023
Posición	24	20	37

### Posiciones que debería ganar la ciudad de Hong Kong para ser líder en cada dimensión

Capital humano	25
Cohesión social	161
Economía	84
Gobernanza	26
Medioambiente	94
Movilidad	49
Proyección internacional	7
Tecnología	0
Planificación urbana	40



## LONDRES

<b>1</b>	<b>1</b>	<b>A</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Ranking ICIM</b>	<b>ICIM regional</b>	<b>Clasificación según su desempeño</b>	<b>Proyección internacional</b>	<b>Capital humano</b>	<b>Planificación urbana</b>

La capital británica se distingue en el panorama europeo como una ciudad pionera en la implementación de tecnologías inteligentes, destacando especialmente por su extensa red de torres 5G, estaciones de carga para vehículos eléctricos y una notable infraestructura verde. En un reciente estudio de [PropTechOS](#) que evaluó a las urbes basándose en 11 métricas repartidas en 3 categorías —infraestructura tecnológica, infraestructura verde y mercado laboral tecnológico—, Londres encabeza la lista como la mejor preparada para abrazar el futuro inteligente. Sobresale por su gran infraestructura verde, al contar con el mayor número de cargadores de vehículos eléctricos públicos y edificios con certificación ecológica de Europa.

La visión de Londres como una ciudad inteligente se cimienta en el acceso a datos abiertos y un enfoque basado en datos, entre los que destaca el uso del London DataStore para facilitar la información municipal a sus

### Evolución del ICIM en los últimos tres años

	2021	2022 <sup>se</sup>	2023
Posición	1	1	1

### Posiciones que debería ganar la ciudad de Londres para ser líder en cada dimensión

Capital humano	0
Cohesión social	35
Economía	3
Gobernanza	2
Medioambiente	23
Movilidad	3
Proyección internacional	0
Tecnología	52
Planificación urbana	0



ciudadanos y respaldar iniciativas como High Streets for All y Energy for Londoners. El transporte también es un área destacada de innovación, con sistemas de pago avanzados para el transporte público y aplicaciones como Go Jauntly, que promueven rutas saludables para caminar. Además, se han destinado fondos significativos a Transport for London (TfL) para proyectos que incluyen iluminación LED y paneles solares en las estaciones del metro y mejoras energéticas en los edificios de TfL.

El uso de la bicicleta en Londres es notablemente popular. La ciudad alberga más de 12.000 bicicletas (del programa Santander Cycles), distribuidas en cerca de 800 estaciones. Para fomentar la seguridad y el uso responsable de aquellas, los ayuntamientos locales han implementado programas educativos en las escuelas conocidos como *Bikeability Cycle Training*, cuyo objetivo es enseñar a los niños acerca de la seguridad vial en ciclismo. Además, existen organizaciones benéficas comprometidas con el Bike Project, cuyo propósito es recolectar bicicletas usadas, repararlas y donarlas a personas que buscan asilo o refugiados, proporcionándoles así un medio de transporte esencial.

En el ámbito ambiental, la ciudad se ha fijado la ambiciosa meta de lograr cero emisiones netas para el 2030, implementando zonas de ultrabajas emisiones y aprovechando el calor residual del sistema de metro para mejorar la calidad del aire. Esta iniciativa se ve reforzada por la creación de un fondo de 500 millones de libras esterlinas, anunciado por el alcalde, para apoyar proyectos de energía renovable, transporte limpio y eficiencia energética.

En cuanto a la seguridad, su estrategia de ciudad inteligente incorpora una amplia red de tecnología 5G, sensores, cámaras, drones y robótica para un monitoreo efectivo y una rápida respuesta ante incidentes, manteniendo así segura la urbe. De forma paralela, el ayuntamiento promueve la participación ciudadana en la construcción del futuro urbano, fomentando su implicación en proyectos y servicios urbanos a través de iniciativas como Talk London y Make London. Por último, la London Office of Technology and Innovation (LOTI) no solo se enfoca en la implementación tecnológica, sino que persigue el uso estratégico de todas las herramientas disponibles para generar impactos significativos en la vida de los londinenses.



## MADRID

La capital de España no solo se enorgullece de ocupar el puesto 20 del **ICIM**, sino que también destaca por situarse en la posición 10 en proyección internacional y la 8 en movilidad y transporte. En su continuo esfuerzo por liderar la vanguardia urbana a nivel global, Madrid está a punto de emprender otro proyecto emblemático que consolidará aún más su estatus como *smart city*: la instalación de la infraestructura de gestión de residuos inteligente más avanzada de Europa. Con la implementación del sistema de monitorización inteligente de residuos, está dando un paso significativo hacia la sostenibilidad y la eficiencia en el manejo de sus recursos. En una iniciativa sin precedentes, se equiparán más de 12.000 contenedores dedicados a la recolección de envases ligeros, textiles, vidrio, residuos orgánicos y otros desechos con sensores avanzados. Estos dispositivos enviarán información a una avanzada plataforma de *software* para la gestión de residuos, que también contribuirá a la optimización de las rutas de recolección. Esta robusta solución en la nube no solo se reconoce como una de las más eficientes del mercado, sino que, además, ofrecerá a los usuarios la capacidad de configurar, monitorear y organizar las operaciones cotidianas de manejo de residuos. La visualización de contenedores en un mapa digital y la integración con imágenes de las calles son parte de sus características innovadoras. La instalación de contenedores con sensores piloto ha comenzado este año, marcando un hito en la estrategia de Madrid para convertirse en una *smart city* líder a nivel mundial.

<b>20</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>RA</b>
<b>Ranking ICIM</b>	<b>ICIM regional</b>	<b>Movilidad y transporte</b>	<b>Clasificación según su desempeño</b>

### Evolución del ICIM en los últimos tres años

	2021	2022	2023
Posición	34	24	20

### Posiciones que debería ganar la ciudad de Madrid para ser líder en cada dimensión

Capital humano	48
Cohesión social	46
Economía	49
Gobernanza	31
Medioambiente	69
Movilidad	7
Proyección internacional	9
Tecnología	31
Planificación urbana	43



## MELBOURNE

Melbourne es una de las ciudades australianas que está liderando el camino en el ámbito de las urbes biofílicas, un enfoque de diseño urbano que integra la naturaleza en el tejido de la vida metropolitana. Este enfoque busca crear oasis de biodiversidad y tranquilidad en medio de la actividad urbana, promoviendo la presencia de especies nativas y el desarrollo de zonas verdes, incluso en los sectores más densamente poblados de la ciudad. Encarnando este compromiso con el ambiente natural, el Green Our City Strategic Action Plan se ha propuesto transformar la metrópolis, incentivando la implementación de muros y techos verdes como pilares de esta visión rejuvenecedora.

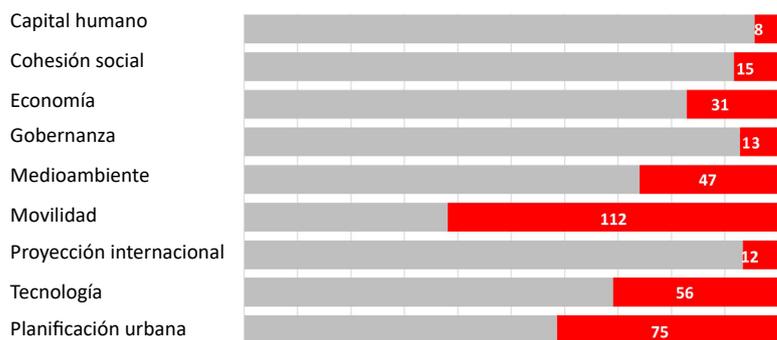
Como complemento de esta visión, ha activado una serie de programas destinados a potenciar la sostenibilidad y la inteligencia urbana. Entre estas iniciativas destaca Data in the Park, un proyecto que utiliza tecnología de sensores avanzada para analizar las interacciones y el comportamiento en los espacios verdes de la ciudad, vitales para el esparcimiento y la cohesión comunitaria. El procesamiento y análisis de estos datos tiene como fin último enriquecer la gestión, el mantenimiento y el diseño futuro de estos parques.

<b>19</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>RA</b>
<b>Ranking ICIM</b>	<b>ICIM regional</b>	<b>Capital humano</b>	<b>Clasificación según su desempeño</b>

### Evolución del ICIM en los últimos tres años

	2021	2022	2023
Posición	33	38	19

### Posiciones que debería ganar la ciudad de Melbourne para ser líder en cada dimensión





## NUEVA YORK

La ciudad más poblada de Estados Unidos ha inaugurado una novedosa estrategia para evaluar tecnologías de vanguardia. En octubre del 2023, la Oficina de Tecnología e Innovación de la metrópoli dio inicio al NYC Smart City Testbed Program, un esquema progresista que facilita la cooperación entre entidades municipales, corporaciones comerciales y centros académicos en la implementación de proyectos experimentales que se ejecutarán esencialmente en áreas públicas. Esta iniciativa está diseñada para asistir a la ciudad en la adopción de decisiones mejor fundamentadas en cuanto a la selección óptima de tecnologías y su aplicación efectiva. Un ejemplo de ello es la utilización de drones y sistemas robóticos, entre otras tecnologías innovadoras, para realizar inspecciones de infraestructuras con el fin de identificar deficiencias estructurales que merman la eficiencia energética y contribuyen al incremento de emisiones de gases de efecto invernadero. Adicionalmente, dispositivos dotados con tecnología de visión artificial o por computadora están compilando datos acerca del uso de vías urbanas por parte de los habitantes en 12 sectores claves de la urbe. Al analizar los patrones de movilidad y elaborar informes exhaustivos, este proyecto piloto pretende orientar las políticas de seguridad vial y el rediseño futuro de las arterias de tránsito de la ciudad.

<b>2</b>	<b>1</b>	<b>A</b>
<b>Ranking ICIM</b>	<b>ICIM regional</b>	<b>Clasificación según su desempeño</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Economía</b>	<b>Capital humano</b>	<b>Planificación urbana</b>

### Evolución del ICIM en los últimos tres años

	2021	2022	2023
Posición	2	2	2

### Posiciones que debería ganar la ciudad de Nueva York para ser líder en cada dimensión

Capital humano	1
Cohesión social	111
Economía	0
Gobernanza	7
Medioambiente	104
Movilidad	2
Proyección internacional	2
Tecnología	9
Planificación urbana	1



## REIKIAVIK

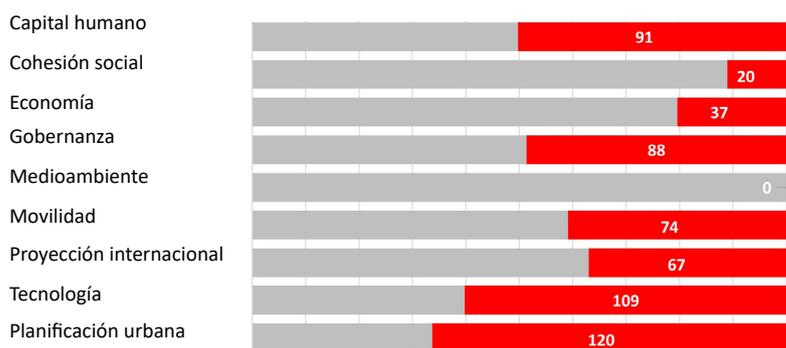
La capital de Islandia está inmersa en un proceso de transformación digital que abarca toda la ciudad, impulsando innovaciones en sectores claves como la energía, el transporte, el bienestar, la educación y la cultura a través de sus ambiciosas iniciativas de *smart city* y el Acuerdo por una Ciudad Verde. Comprometida con la sostenibilidad y la innovación, Reikiavik funciona con energía 100% renovable y , destaca como líder en la adopción de tecnologías limpias y eficientes. Desde sus humildes comienzos a principios del siglo XX, el país ha desarrollado una transformación económica ejemplar, pasando de ser una de las naciones más pobres de Europa a convertirse en otra con uno de los estándares de vida más elevados del planeta. Este enorme desarrollo se ha visto potenciado, en gran medida, por la adopción y el manejo eficiente de recursos energéticos sostenibles. La geotermia y la hidroelectricidad no son fundamentales solo para la generación de electricidad en este país, sino que también proporcionan calefacción a viviendas y negocios, colocando a su capital a la vanguardia mundial en el uso de energías renovables a gran escala. La ciudad ha llevado la sostenibilidad un paso más allá al calentar sus numerosas piscinas con agua geotérmica, una característica distintiva que permite a los residentes disfrutar de la natación al aire libre durante todo el año, con independencia de la meteorología.

<b>23</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>RA</b>
<b>Ranking ICIM</b>	<b>ICIM regional</b>	<b>Medioambiente</b>	<b>Clasificación según su desempeño</b>

### Evolución del ICIM en los últimos tres años

	2021	2022	2023
Posición	19	29	23

### Posiciones que debería ganar la ciudad de Reikiavik para ser líder en cada dimensión





## SANTIAGO

En el 2017, Santiago de Chile emprendió una ambiciosa iniciativa con la presentación de un proyecto al Fondo Verde para el Clima, cuyo propósito era electrificar el 25% de su flota de autobuses públicos hacia el año 2025. Esta meta no solo fue alcanzada, sino superada antes de lo previsto, ya que en el 2023, el 30% de los autobuses de la capital chilena eran eléctricos (cerca de 7.000 unidades). El transporte público en América Latina resulta vital para la movilidad de los sectores de ingresos más bajos, mientras que la propiedad de vehículos eléctricos personales aún se encuentra fuera del alcance económico de muchos. La estrategia de Santiago de introducir este tipo de vehículos en su sistema de transporte público ha permitido democratizar el acceso a una movilidad más limpia y eficiente, beneficiando a toda la población sin excepción. La exitosa transición de esta ciudad hacia un sistema de transporte público más limpio se debe, en parte, a la integración efectiva de políticas climáticas con estrategias de mejora de la calidad del aire. Estas acciones han contribuido a una disminución del 70% de los días con mala calidad del aire desde el año 2013, con la consiguiente mejora significativa de la salud y el bienestar de sus habitantes.

<b>91</b>	<b>1</b>	<b>M</b>
<b>Ranking ICIM</b>	<b>ICIM regional</b>	<b>Clasificación según su desempeño</b>

### Evolución del ICIM en los últimos tres años

	2021	2022	2023
Posición	94	85	91

### Posiciones que debería ganar la ciudad de Santiago para ser líder en cada dimensión

Capital humano	75
Cohesión social	108
Economía	136
Gobernanza	28
Medioambiente	75
Movilidad	43
Proyección internacional	63
Tecnología	96
Planificación urbana	95

## Cities in Motion. Evolución

La transformación de una ciudad resulta de vital importancia para poder entender hacia dónde se orienta el objetivo de su desarrollo. Por ello, en la **Tabla 13** se presenta la evolución del índice durante los últimos 3 años en las primeras 50 ciudades del *ranking ICIM 2023*.

En dicha tabla puede observarse una notable estabilidad en las posiciones más altas del *ranking*, donde ciudades como Londres, Nueva York y París mantienen su liderazgo constante a lo largo del periodo 2021-2023. Sin embargo, por debajo del puesto 16, se detectan movimientos significativos en ambos sentidos. Estas fluctuaciones parecen estar vinculadas, principalmente, a la esfera económica, la cual podría haberse visto influenciada por los recientes conflictos bélicos, tras la recuperación post-COVID-19. Por ejemplo, la ciudad australiana de Melbourne experimenta un ascenso notable de 19 puestos en el 2023, reflejando probablemente una resiliencia y adaptación económica pospandémica y en el contexto

de tensiones internacionales. Del mismo modo, Madrid muestra una tendencia ascendente, mejorando 10 posiciones en el 2022 y avanzando otras 4 en el 2023. En contraste, otras ciudades descienden drásticamente; es el caso de Hong Kong, que baja 17 posiciones en el 2023, lo que podría indicar un impacto económico derivado de la agitación política y los conflictos globales. Dublín, por su parte, muestra un crecimiento destacado, al escalar 8 posiciones en el periodo, lo que sugiere una fortaleza económica que podría estar relacionada con políticas eficaces y una economía diversificada que le permite navegar el turbulento clima global.

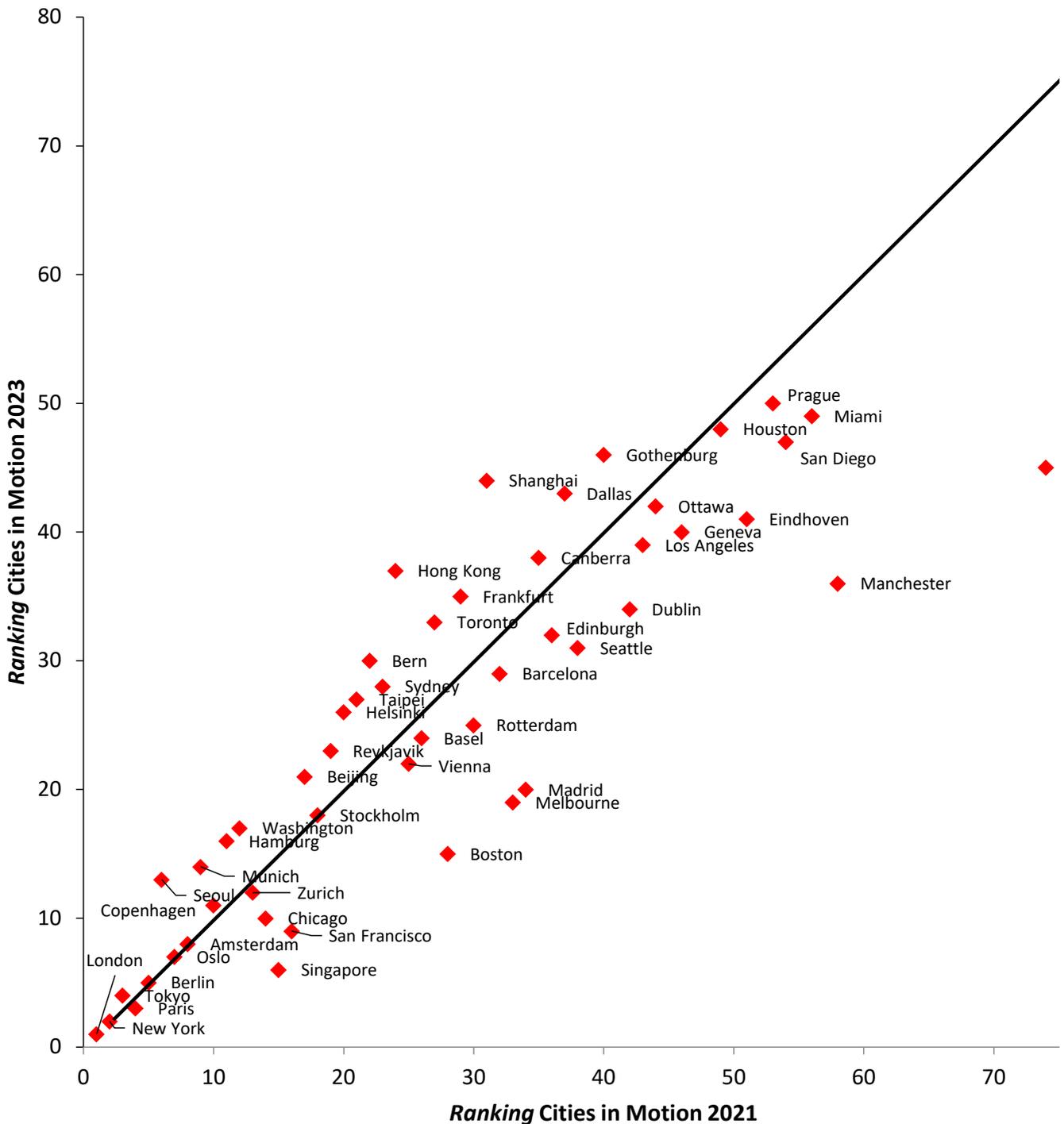
**Tabla 13. Evolución del índice para las primeras 50 ciudades del ranking 2023 (últimos 3 años)**

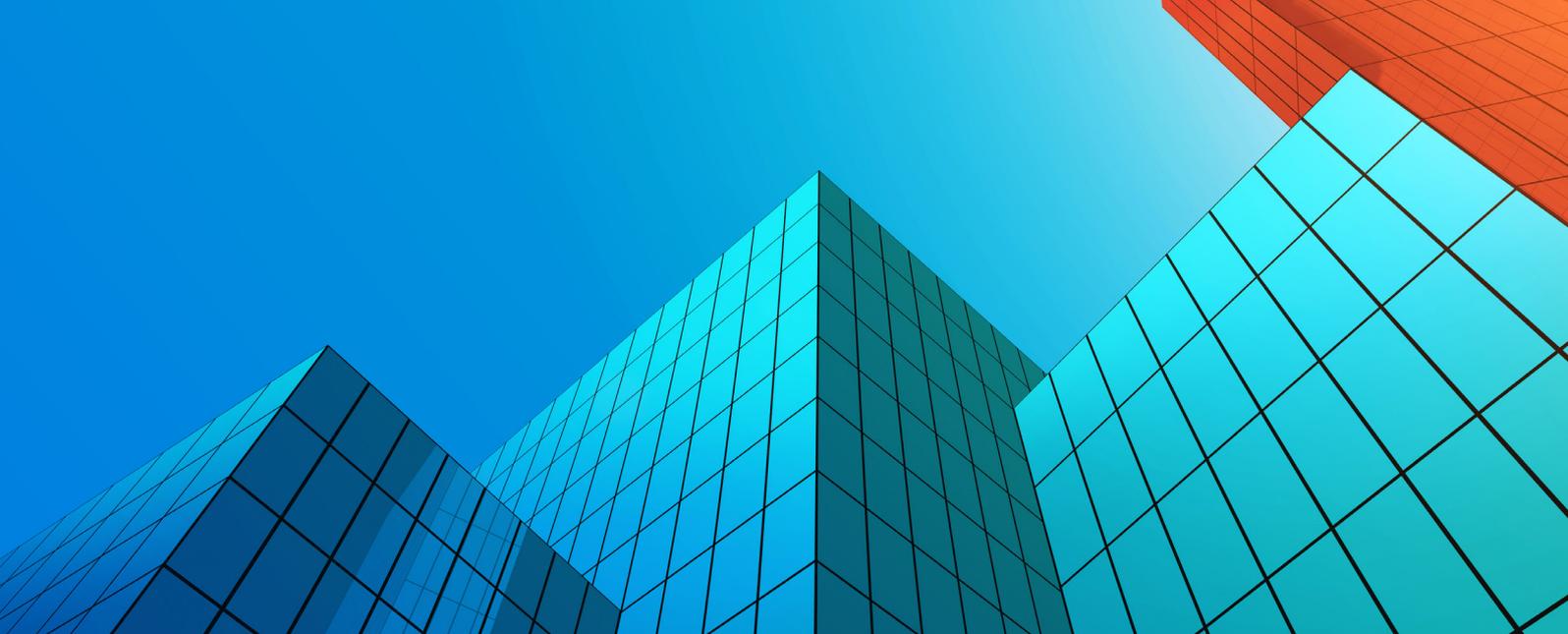
Ciudad	2021	2022	2023	2021-2022	2022-2023
Londres - Reino Unido	1	1	1	0	0
Nueva York - Estados Unidos	2	2	2	0	0
París - Francia	4	3	3	1	0
Tokio - Japón	3	4	4	-1	0
Berlín - Alemania	5	5	5	0	0
Singapur - Singapur	15	6	6	9	0
Oslo - Noruega	7	8	7	-1	1
Ámsterdam - Países Bajos	8	7	8	1	-1
San Francisco - Estados Unidos	16	9	9	7	0
Chicago - Estados Unidos	14	11	10	3	1
Copenhague - Dinamarca	10	10	11	0	-1
Zúrich - Suiza	13	13	12	0	1
Seúl - Corea del Sur	6	14	13	-8	1
Múnich - Alemania	9	15	14	-6	1
Boston - Estados Unidos	28	17	15	11	2
Hamburgo - Alemania	11	18	16	-7	2
Washington - Estados Unidos	12	12	17	0	-5
Estocolmo - Suecia	18	19	18	-1	1
Melbourne - Australia	33	38	19	-5	19
Madrid - España	34	24	20	10	4
Pekín - China	17	16	21	1	-5
Viena - Austria	25	26	22	-1	4
Reikiavik - Islandia	19	29	23	-10	6
Basilea - Suiza	26	25	24	1	1
Róterdam - Países Bajos	30	23	25	7	-2
Helsinki - Finlandia	20	27	26	-7	1
Taipéi - Taiwán	21	21	27	0	-6
Sídney - Australia	23	31	28	-8	3
Barcelona - España	32	32	29	0	3
Berna - Suiza	22	22	30	0	-8
Seattle - Estados Unidos	38	30	31	8	-1
Edimburgo - Reino Unido	36	35	32	1	3
Toronto - Canadá	27	28	33	-1	-5
Dublín - Irlanda	42	37	34	5	3
Fráncfort - Alemania	29	36	35	-7	1
Mánchester - Reino Unido	58	39	36	19	3
Hong Kong - China	24	20	37	4	-17
Canberra - Australia	35	40	38	-5	2
Los Ángeles - Estados Unidos	43	33	39	10	-6
Ginebra - Suiza	46	47	40	-1	7
Eindhoven - Países Bajos	51	42	41	9	1
Ottawa - Canadá	44	46	42	-2	4
Dallas - Estados Unidos	37	41	43	-4	-2
Shanghái - China	31	34	44	-3	-10
Austin - Estados Unidos	74	69	45	5	24
Gotemburgo - Suecia	40	48	46	-8	2
San Diego - Estados Unidos	54	49	47	5	2
Houston - Estados Unidos	49	44	48	5	-4
Miami - Estados Unidos	56	43	49	13	-6
Praga - República Checa	53	52	50	1	2

Por su parte, la **Figura 8** ilustra las variaciones en el *ranking* de las 50 ciudades principales entre los años 2021 y 2023. Las que han ascendido en él aparecen bajo la línea diagonal de 45 grados, significando una mejora en su clasificación. En contraste, las que han descendido en el *ranking* se posicionan por encima de esta línea. Esta visualización complementa los datos de la **Tabla 13** y destaca los movimientos

más notorios: urbes como Shanghái, Hong Kong, Dallas y Gotemburgo, que experimentaron descensos pronunciados, se ubican por encima de la diagonal. Por su parte, ciudades como Austin, Mánchester, Madrid y Melbourne muestran un progreso significativo, al situarse por debajo de la diagonal, denotando un salto positivo en sus posiciones durante el periodo analizado.

**Figura 8. Evolución de las 50 primeras ciudades del ranking (2021-2023)**





## Cities in Motion frente a otros índices

En esta sección, realizamos un estudio comparativo del **ICIM** con otros índices. Con ese fin, en la **Tabla 14** se muestran las 10 primeras ciudades de este *ranking* (edición 2024) y de otros 7 índices que se han considerado. Aquellas que coinciden con el **ICIM** aparecen resaltadas.

En un análisis comparativo de *rankings* urbanos que varían en metodología y criterios, se percibe una tendencia uniforme: las ciudades que sobresalen en múltiples dimensiones —económica, financiera, tecnológica, cultural, y en la calidad de vida— tienden a ser más influyentes y competitivas a nivel global. Estas dimensiones incluyen factores tan diversos como la promoción de la música y la moda, la facilidad para emprender negocios, la calidad de vida y la implementación de tecnologías avanzadas. Los datos muestran que, salvo raras excepciones, las urbes destacadas en esta edición del **ICIM** también ocupan posiciones elevadas en otros índices relevantes.

Londres, que encabeza la lista del **ICIM 2024**, también lidera en el Global Cities Index 2023 y el World's Best Cities Report 2024, y ocupa un lugar destacado en el Global Financial Centres Index (GFCI) y el IMD Smart City Index 2023. La capital inglesa se enorgullece de su buena posición en varias clasificaciones, subrayando su rendimiento excepcional en áreas como proyección internacional, tecnología y economía.

Por otro lado, Nueva York, que ocupa el segundo lugar en el **ICIM**, muestra una consistencia impresionante al mantenerse en los primeros puestos en la mayoría de los índices, incluyendo el Global Cities Index y el Global Power City Index (GPCI), reflejando su estatus como centro de poder financiero y cultural.

París y Tokio también se destacan por su presencia frecuente entre las 10 principales ciudades en varios *rankings*. La capital de Japón, por ejemplo, aparece en casi todas las listas consideradas, mostrando su fuerza en tecnología y calidad de vida, aunque no figura en el *top 10* del Global Liveability Ranking 2023, donde sí ha estado en ediciones previas.

Si bien en esta edición no hay coincidencias entre el **ICIM** y el Global Liveability Ranking en el *top 10*, hay tres ciudades de este *ranking* que se encuentran en el *top 20* del **ICIM**: Copenhague, Zúrich y Melbourne.

En términos de representación geográfica y cobertura, el **ICIM** sobresale por incluir 183 ciudades y por esforzarse en incrementar la representatividad de regiones menos conocidas. Esta amplia cobertura demuestra el compromiso del **ICIM** con la diversidad y la inclusión de múltiples perspectivas urbanas.

Finalmente, se observa una vez más que las ciudades que lideran el Global Cities Index, el GFCI, el GPCI y el World's Best Cities Report coinciden con las primeras posiciones del **ICIM**, en el mismo orden o invirtiéndolo, lo que refuerza la percepción de estas metrópolis como líderes en múltiples aspectos de la vida urbana moderna.

**Tabla 14. Comparativa con otros índices (top 10)**

Ranking por ciudad	ICIM 2024 (IESE)	Global Cities Index 2023 (A.T. Kearney)	Global Financial Centres Index 2023, GFCI (Z/Yen)	Global Power City Index 2023 (MMF)	Liveability Ranking 2023 (Economist Intelligence Unit)	Sustainable Cities Index 2022 The Arcadis	IMD Smart City Index 2023 World Competitiveness Center	World's Best Cities Report 2024 Resonance
1	Londres	Londres	Nueva York	Londres	Viena	Oslo	Zúrich	Londres
2	Nueva York	Nueva York	Londres	Nueva York	Copenhague	Estocolmo	Oslo	París
3	París	París	Singapur	Tokio	Melbourne	Tokio	Canberra	Nueva York
4	Tokio	Los Angeles	Hong Kong	París	Sidney	Copenhague	Copenhague	Tokio
5	Berlín	Sidney	San Francisco	Singapur	Vancouver	Berlín	Lausana	Singapur
6	Singapur	Singapur	Los Angeles	Amsterdam	Zúrich	Londres	Londres	Dubái
7	Oslo	Tokio	Shanghái	Seúl	Calgary	Seattle	Singapur	San Francisco
8	Ámsterdam	San Francisco	Washington	Dubái	Ginebra	París	Helsinki	Barcelona
9	San Francisco	Dubái	Chicago	Melbourne	Toronto	San Francisco	Ginebra	Ámsterdam
10	Chicago	Amsterdam	Ginebra	Berlín	Osaka	Ámsterdam	Estocolmo	Seúl

# Cities in Motion.

## Ranking de ciudades por población

A continuación, se presenta el *ranking* de ciudades según su población, para cuya obtención se ha llevado a cabo una clasificación de las 183 urbes del índice teniendo en cuenta este valor. La agrupación se ha realizado considerando diversas fuentes consultadas, tales como

*The Economist* y las Naciones Unidas. La **Tabla 15** muestra las distintas categorías y el número de ciudades del **ICIM** que la integran.

**Tabla 15. Clasificación de ciudades según su población**

Categoría			Cantidad de ciudades
	Menos de 600.000	Ciudades más pequeñas	9
	Entre 600.000 y 1 millón	Ciudades pequeñas	18
	Entre 1 y 5 millones	Ciudades medianas	95
	Entre 5 y 10 millones	Ciudades grandes	28
	Más de 10 millones	Megaciudades	33

### RANKING DE LAS CIUDADES MÁS PEQUEÑAS

El grupo selecto de urbes con una población inferior a 600.000 habitantes demuestra que el tamaño no es impedimento para alcanzar un impacto global significativo. Este conjunto está liderado por Reikiavik, la capital de Islandia, que se ha mantenido en el primer lugar en esta categoría y ha logrado escalar posiciones en el *ranking* global, situándose en el puesto 23 en el 2023, tras haber estado en el 19 en el 2021 y haber experimentado un leve descenso en el 2022. Por su parte, la ciudad de Basilea se posiciona en segundo lugar dentro de esta categoría, y ha mostrado una notable consistencia en el escenario global, mejorando su posición desde el puesto 26 del 2021 al 24 en el 2023. Berna, la capital suiza, no se queda atrás, al ocupar un firme tercer lugar y mantener una presencia destacada en el *ranking* global, aunque ha sufrido un ligero descenso desde el puesto 22 del 2021 al 30 en el 2023. Canberra, la capital de Australia, ocupa el cuarto lugar dentro de las ciudades más pequeñas,

mostrando una dinámica de mejora al ascender desde el puesto 35 del 2021 al 38 en el 2023, reflejando su desarrollo progresivo y su compromiso con la innovación y sostenibilidad urbana. Finalmente, Wellington, capital de Nueva Zelanda, si bien ha descendido ligeramente en el *ranking* global del 2021 al 2023, continúa en el quinto lugar de esta categoría, destacando por su calidad de vida y su enfoque en la cohesión social y ambiental.

Estas ciudades, aunque compactas en demografía, son grandes en visión y ejecución, lo que se traduce en un elevado nivel de calidad de vida y una gestión urbana que las posiciona favorablemente en el tablero mundial.

## Top 5 de ciudades de menos de 600.000 habitantes

Ciudad	Posición en la categoría	Posición global 2021	Posición global 2022	Posición global 2023
Reikiavik - Islandia	1	19	29	23
Basilea - Suiza	2	26	25	24
Berna - Suiza	3	22	22	30
Canberra - Australia	4	35	40	38
Wellington - Nueva Zelanda	5	39	53	54

### RANKING DE LAS CIUDADES PEQUEÑAS



Dentro de la categoría de ciudades con una población de entre 600.000 y 1.000.000 de habitantes, un quinteto de urbes destaca por su rendimiento en el escenario global, demostrando que la eficiencia y la calidad de vida no están reservadas exclusivamente para las megametrópolis. Así, Edimburgo, la capital histórica de Escocia, se erige como líder de la categoría y ha escalado con éxito en el *ranking* global, pasando del puesto 36 del 2021 al 32 en el 2023, mostrando el poder de su patrimonio cultural y su innovación continua. Ginebra se coloca en el segundo lugar, con una mejora significativa de su posición global, al subir de la 46 del 2021 a la 40 en el 2023, lo que refleja su compromiso con la diplomacia internacional, la calidad de vida y la sostenibilidad. Eindhoven, en los Países Bajos, conocida por su robusto sector tecnológico y su educación avanzada, ocupa el tercer puesto de la

categoría y ha mostrado una tendencia ascendente en el *ranking* global, escalando del puesto 51 del 2021 al 41 en el 2023. Por su parte, Nottingham, ciudad del Reino Unido que combina patrimonio histórico con modernización urbana, se coloca en cuarta posición y ha mejorado su estatus global, pasando del 71 del 2021 al 65 en el 2023. Finalmente, Quebec, en Canadá, que destaca por su cultura vibrante y su enfoque en una vida urbana equilibrada y sostenible, se mantiene en quinta posición dentro de las ciudades pequeñas, avanzando sutilmente en el *ranking* global desde el puesto 77 del 2021 al 67 en el 2023.

Estas ciudades intermedias, con sus respectivas fortalezas y enfoques únicos, ejemplifican cómo el tamaño adecuado puede traducirse en un impacto significativo, configurándose como ejemplos de crecimiento, innovación y calidad de vida en el panorama global.

## Top 5 de ciudades de entre 600.000 y 1 millón de habitantes

Ciudad	Posición en la categoría	Posición global 2021	Posición global 2022	Posición global 2023
Edimburgo - Reino Unido	1	36	35	32
Ginebra - Suiza	2	46	47	40
Eindhoven - Países Bajos	3	51	42	41
Nottingham - Reino Unido	4	71	67	65
Quebec - Canadá	5	77	68	67

## RANKING DE LAS CIUDADES MEDIANAS

En la categoría de ciudades con una población que oscila entre 1 y 5 millones de habitantes, hay un grupo destacado que se ha consolidado en la cima del rendimiento global, evidenciando que las urbes de tamaño mediano pueden ser tan dinámicas y competitivas como las grandes metrópolis. En esta categoría, Oslo, la capital de Noruega, se ubica en el primer lugar en el *ranking* de esta categoría, manteniendo una impresionante consistencia en su posicionamiento global al ocupar el séptimo lugar en los años 2021 y 2023, e incluso permaneciendo cerca de este puesto en el 2022. Esto refleja el éxito de la urbe en términos de sostenibilidad, calidad de vida y bienestar social. Por su parte, Ámsterdam, en los Países Bajos, sigue en segundo lugar de la categoría, intercambiando posiciones con Oslo en el ranking global en el 2022 y el 2023, lo cual refleja su influencia como centro de innovación, cultura y finanzas, además de ser reconocida por su infraestructura urbana y su enfoque progresista en políticas públicas. San Francisco, en Estados Unidos, se coloca en

tercer lugar dentro de las ciudades medianas y ha demostrado un notable ascenso global, avanzando desde el puesto 16 en 2021 al 9 en el 2023, reflejando su preeminencia en tecnología, emprendimiento y su influencia en la economía global. Copenhague, la capital de Dinamarca, ocupa el cuarto lugar en la categoría y se ha mantenido firmemente en el *top 15* global, pasando del puesto 10 del 2021 al 11 en el 2023, lo cual subraya su liderazgo en diseño, sostenibilidad y políticas de bienestar ciudadano. Zúrich, en Suiza, completa este *top 5* y ha mejorado su rango global ligeramente, ubicándose en el puesto 12 en el 2023, reconocida por su robusta economía, calidad de vida y gestión urbana.

Estas ciudades, con poblaciones que no alcanzan los extremos de la densidad urbana, han demostrado que la gestión eficiente, un enfoque hacia la sostenibilidad y la capacidad de innovación son elementos claves para escalar en el escenario mundial, sirviendo como modelos de cómo una ciudad de tamaño mediano puede lograr un impacto global sustancial.

### Top 5 de ciudades de entre 1 y 5 millones de habitantes

Ciudad	Posición en la categoría	Posición global 2021	Posición global 2022	Posición global 2023
Oslo - Noruega	1	7	8	7
Ámsterdam - Países Bajos	2	8	7	8
San Francisco - Estados Unidos	3	16	9	9
Copenhague - Dinamarca	4	10	10	11
Zúrich - Suiza	5	13	13	12

## RANKING DE LAS CIUDADES GRANDES

Dentro del grupo de urbes con una demografía de entre 5 y 10 millones de habitantes destaca un conjunto de metrópolis que han hecho valer su influencia a nivel mundial, adaptándose y evolucionando a través de los años para mantener o mejorar su posición en el *ranking* global.

Berlín, la capital de Alemania, se ha afianzado en el primer lugar en la categoría de ciudades grandes, proyectando una imagen de estabilidad y fortaleza al mantenerse en la quinta posición global durante tres años consecutivos. Esta

consistencia refleja la eficacia de sus políticas urbanas, su rica vida cultural y su clima de innovación y emprendimiento. Por su parte, Singapur, la ciudad-Estado de Asia, está en el puesto dos, mostrándonos una trayectoria ascendente muy notable a nivel global, subiendo desde el puesto 15 del 2021 al sexto en el 2023. Este ascenso puede atribuirse a su dinámica economía, su infraestructura de vanguardia y su liderazgo en áreas como la tecnología y la sostenibilidad ambiental. Chicago, en Estados Unidos, ocupa el tercer lugar de este *ranking* de ciudades grandes y ha ascendido en el *ranking* global, posicionándose en el puesto 10 en el 2023,

ascendiendo desde el 14 que ocupaba en el 2021. Este salto es testimonio del atractivo de la ciudad en términos de negocios, innovación y calidad de vida. Sin salir de Estados Unidos, Washington, aunque ha caído en el *ranking* global del 2021 al 2023, del puesto 12 al 17, sigue siendo un centro de poder político y cultural significativo, con una influencia que va más allá de sus cifras en el *ranking* y ocupando el cuarto puesto de

esta categoría. Finalmente, Melbourne, en Australia, destaca como la urbe que ha realizado el cambio más significativo dentro de esta categoría, con un ascenso importante a nivel global, desde la posición 33 del 2021 hasta la 19 en el 2023, reflejando su compromiso con la mejora continua en áreas como la educación, la infraestructura y la calidad de vida.

### Top 5 de ciudades de entre 5 y 10 millones de habitantes

Ciudad	Posición en la categoría	Posición global 2021	Posición global 2022	Posición global 2023
Berlín - Alemania	1	5	5	5
Singapur - Singapur	2	15	6	6
Chicago - Estados Unidos	3	14	11	10
Washington - Estados Unidos	4	12	12	17
Melbourne - Australia	5	33	38	19



### RANKING DE LAS MEGACIUDADES

En la categoría de megaciudades, definidas por tener una población superior a los 10 millones de habitantes, el *ranking* está encabezado por Londres, que ostenta de manera ininterrumpida el primer lugar a nivel global desde el 2021. Por su parte, Nueva York se mantiene firme en la segunda posición, demostrando su vigor como un centro neurálgico de finanzas, cultura y negocios. París, con su mezcla de historia, arte y economía moderna, se sitúa en el tercer puesto, seguida por Tokio, en el cuarto lugar, reflejando su papel como un epicentro de tecnología y diseño urbano. Finalmente, Seúl, la capital de Corea

del Sur, completa el *top 5 de megaciudades*, avanzando desde la posición 14 del 2022 a la 13 en el 2023, resaltando su dinámica urbana y su creciente influencia en el ámbito global. A pesar de su estatus y sus contribuciones en numerosas dimensiones urbanas, estas megaciudades enfrentan desafíos particulares en áreas como la cohesión social y el medioambiente, entre las que destaca Nueva York mostrando áreas de mejora específicas en estos aspectos.

### Top 5 de ciudades de más de 10 millones de habitantes

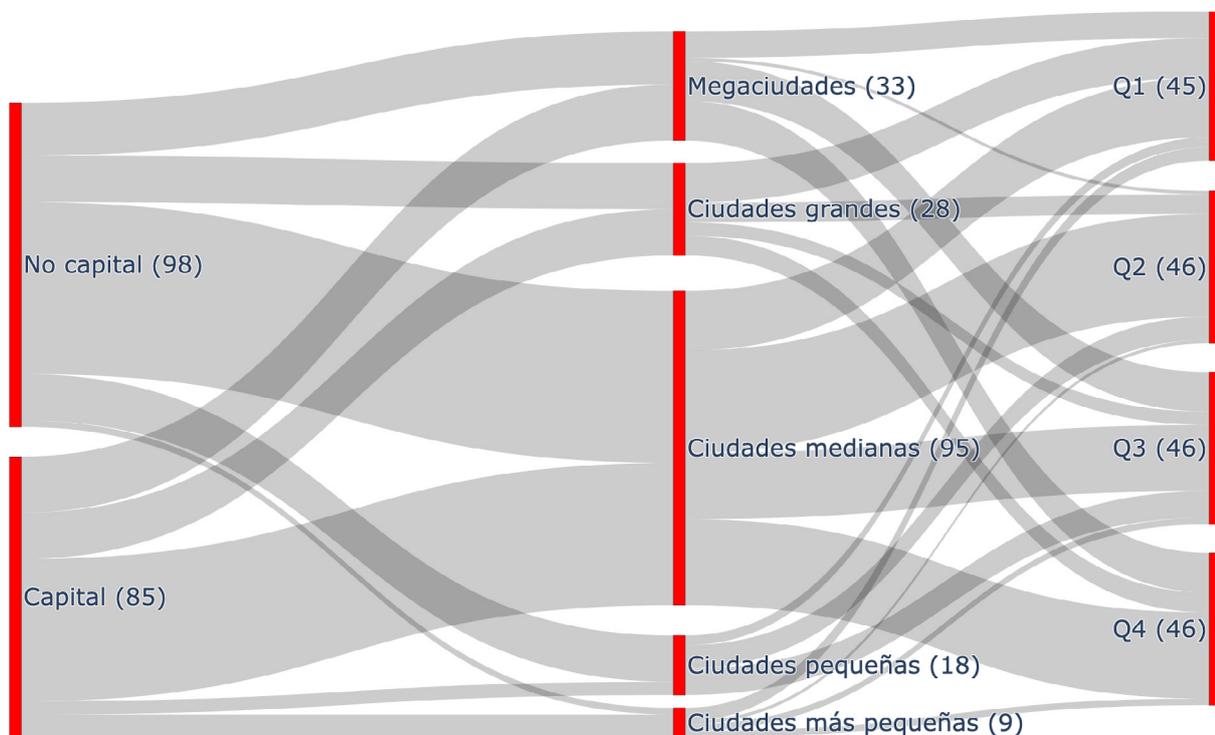
Ciudad	Posición en la categoría	Posición global 2021	Posición global 2022	Posición global 2023
Londres - Reino Unido	1	1	1	1
Nueva York - Estados Unidos	2	2	2	2
París - Francia	3	4	3	3
Tokio - Japón	4	3	4	4
Seúl - Corea del Sur	5	6	14	13

A continuación, se presenta la **Figura 9**, donde se observa la distribución de las ciudades según sean capitales de país o no (izquierda), en función del tamaño de su población (centro) y según la posición que ocupen en el *ranking* (de Q1 a Q4, derecha). En esta figura se mantiene la agrupación por posiciones utilizada en la **Figura 6** y se incorpora la agrupación de tamaño de urbes por población definida en esta sección.

En el diagrama puede observarse la elevada proporción de las llamadas *ciudades medianas* que hay en el *ranking*, que se distribuyen aproximadamente de la misma manera tanto en el grupo de las capitales como en el que no lo son.

Respecto del desempeño de las ciudades, en el grupo Q1 (las que ocupan los puestos 1 al 45 del *ranking*) hay una alta proporción de las clasificadas como *ciudades medianas*, seguida por un grupo importante de las catalogadas como *ciudades grandes*. Asimismo, en el *top 45* del *ranking*, también encontramos una destacada proporción de las denominadas *ciudades más pequeñas*, como es el caso de Reikiavik, Basilea y Berna (*top 5* del *ranking* de las denominadas *ciudades más pequeñas*).

**Figura 9. Tipo de ciudad por tamaño y posición en el ranking**



# Cities in Motion: análisis de los clústeres

El avance hacia la urbanización inteligente y sostenible es una tendencia global creciente que está redefiniendo el desarrollo de las ciudades y su respuesta a los desafíos del mundo moderno. Esta transformación se puede comprender mejor a través de un enfoque analítico basado en clústeres, que nos permite descifrar el complejo paisaje de la innovación urbana y la sostenibilidad. Al agrupar las ciudades según las características de cada dimensión, como el tamaño poblacional, la región geográfica y si son o no capitales, este análisis revela patrones y estrategias claves en su evolución hacia *smart cities*. Al respecto, hemos identificado seis grupos distintos, cada uno de los cuales muestra una combinación única de tecnología avanzada, infraestructura verde y un activo mercado laboral tecnológico. Estos agrupamientos proporcionan una visión detallada del estado actual de las ciudades inteligentes y su capacidad para adaptarse a las demandas futuras. A continuación, exploraremos en profundidad estos grupos y lo que implican para el futuro del urbanismo inteligente.

Los nombres de los clústeres reflejan las características comunes en los perfiles económicos y de desarrollo que, en su mayoría, comparten las urbes miembros. Estos resultados destacan la importancia de las estrategias personalizadas para la implementación de tecnología inteligente, reconociendo la diversidad y las fortalezas únicas de cada ciudad en su camino hacia un futuro más conectado y sostenible.

## Grupo 1. Ciudades emergentes con desafíos dinámicos

Este grupo de urbes se enfrenta a desafíos significativos en todas sus dimensiones, aunque algunas destacan ligeramente en proyección internacional. En su mayoría, estas ciudades, como Bangkok, São Paulo y Nairobi, se encuentran en un proceso de abordaje de complejos retos económicos y aprovechamiento de las oportunidades emergentes, especialmente en la mejora de su infraestructura tecnológica y sus sistemas de transporte. Un caso notable es Tianjin, urbe china que se sitúa en el *top 20* en movilidad, pero, lamentablemente, en las demás dimensiones se encuentra en puestos inferiores al 100. Este grupo está integrado por ciudades latinoamericanas, africanas, asiáticas y de Europa del Este.

## Grupo 2. Centros innovadores urbanos con fortalezas tecnológicas

Este conjunto, formado mayoritariamente por ciudades norteamericanas, de Oceanía y algunas de China y los Emiratos Árabes Unidos, incluye metrópolis como San Francisco, Chicago y Boston, reconocidas por su liderazgo económico y consideradas referentes en el ámbito de la economía y el desarrollo del capital humano. Shanghái y Dubái, pertenecientes a este mismo grupo, destacan por sus significativas inversiones en tecnología y su enfoque progresivo hacia el futuro. A menudo, estas ciudades se caracterizan por ocupar en puestos inferiores en aspectos como medioambiente y cohesión social. Respecto a la movilidad y el transporte, las ciudades estadounidenses de este grupo presentan altos índices de tráfico y tiempos de traslado, lo que las sitúa en rangos bajos en el *ranking*, mientras que las chinas sobresalen en las primeras posiciones gracias a sus avanzados sistemas de transporte público.

## Grupo 3. Centros de sostenibilidad y calidad de vida

Zúrich, Múnich y Reikiavik pertenecen a este clúster, destacando por su compromiso con una calidad de vida excepcional, prácticas sostenibles y una administración urbana eficaz. Estas urbes se caracterizan por su excelente gestión del entorno urbano, que prioriza la cohesión social y cuenta con robustas infraestructuras verdes y excelentes sistemas de movilidad y transporte. Este grupo incluye sobre todo ciudades europeas, entre las que se encuentran cinco españolas: Murcia, Bilbao, La Coruña, Sevilla y Málaga.

#### **Grupo 4. Ciudades en transición con potencial de transformación**

Numerosas ciudades de este clúster, principalmente de América Latina, se encuentran en un periodo de transición, esforzándose por reforzar su economía y sus capacidades tecnológicas, mientras se enfrentan a retos significativos derivados del panorama global. A pesar de situarse en rangos inferiores en varias dimensiones, muestran un desempeño más favorable en aspectos de medioambiente y cohesión social, lo cual podría reflejar un enfoque estratégico en estas áreas para superar los obstáculos actuales y maximizar su potencial de crecimiento y desarrollo.

#### **Grupo 5. Líderes globales multidimensionales**

Este clúster está compuesto por ciudades como Londres, Nueva York y Tokio, que destacan como líderes globales en múltiples aspectos, abarcando desde el dinamismo económico hasta el avance tecnológico y la sostenibilidad ambiental. La mayoría de las urbes de este grupo son reconocidas como poderosos centros de influencia mundial y se encuentran a la vanguardia de la innovación en diversas esferas. Son consideradas ejes de progreso y desarrollo, estableciendo los estándares internacionales en cuanto a prácticas urbanas inteligentes y avanzadas. Su liderazgo se extiende por una amplia gama de campos, incluyendo la gestión eficiente de recursos, la implementación de tecnologías punta y el fomento de un desarrollo sostenible y responsable, sirviendo de modelo e inspiración para ciudades de todo el mundo.

#### **Grupo 6. Centros regionales con influencia internacional**

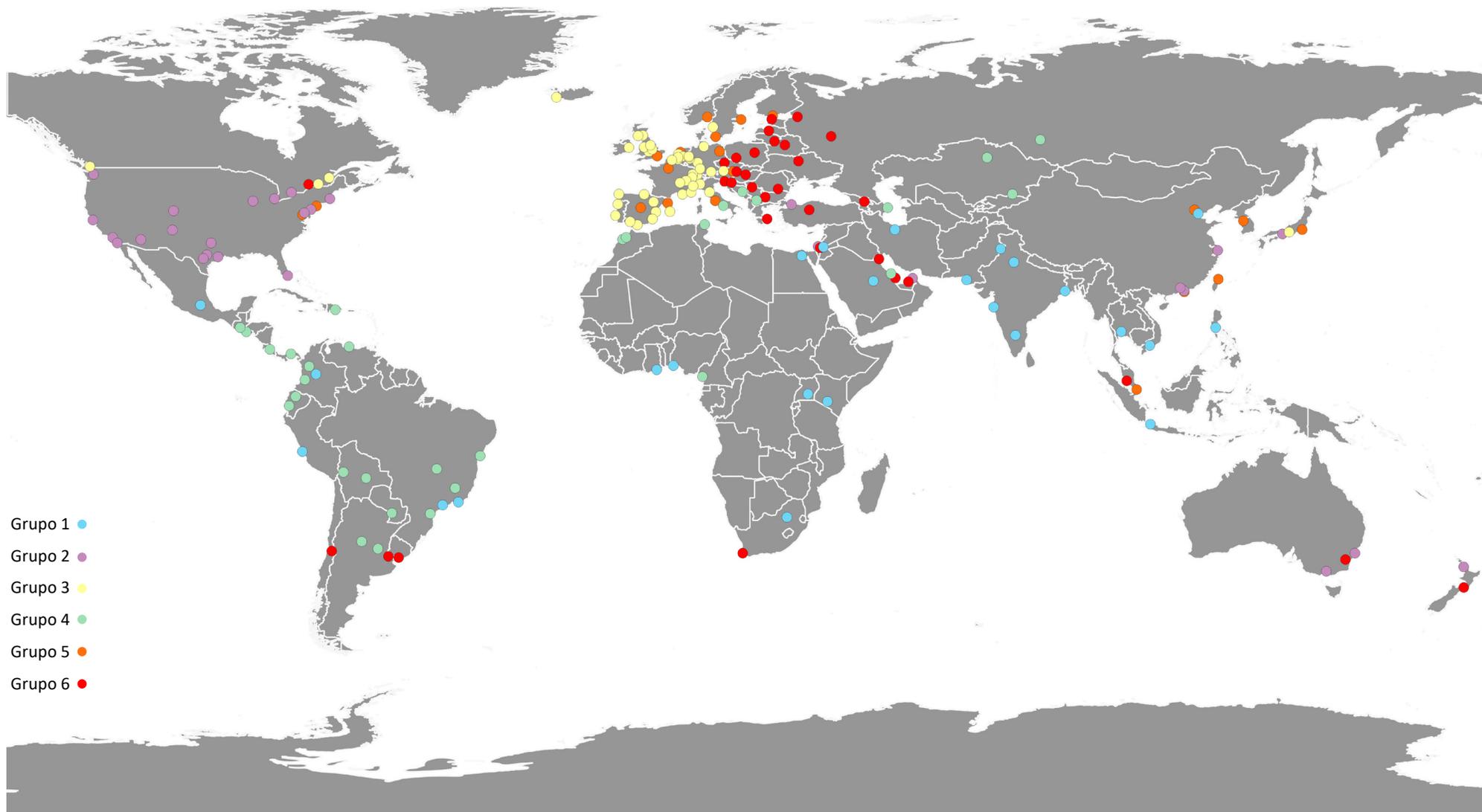
Este grupo se caracteriza por incluir centros urbanos regionales con un notable alcance internacional tales como Moscú, Buenos Aires y Praga. Aunque no alcanzan la prominencia global de las ciudades clasificadas como líderes multidimensionales, se distinguen por su considerable potencial en áreas claves como la movilidad urbana, la gobernanza efectiva y la cohesión social. Están

enfocadas en fortalecer su sostenibilidad y en optimizar su infraestructura tecnológica, siguiendo las tendencias de las *smart cities*.

A este conjunto pertenecen principalmente urbes de Europa del Este como Varsovia, Budapest y Sofía; de Oceanía, incluyendo Canberra y Wellington; y de América Latina, representada por ciudades como Buenos Aires y Montevideo. Además, cuenta con importantes centros urbanos de Oriente Medio y Asia, como Abu Dabi y Kuala Lumpur, respectivamente. Cada una de ellas demuestra una creciente proyección internacional, contribuyendo en su región y más allá con innovaciones y desarrollos significativos.

En la **Figura 10** se representan los clústeres de ciudades en un mapamundi.

Figura 10. Clústeres de ciudades



# Cities in Motion: análisis de dimensiones por pares

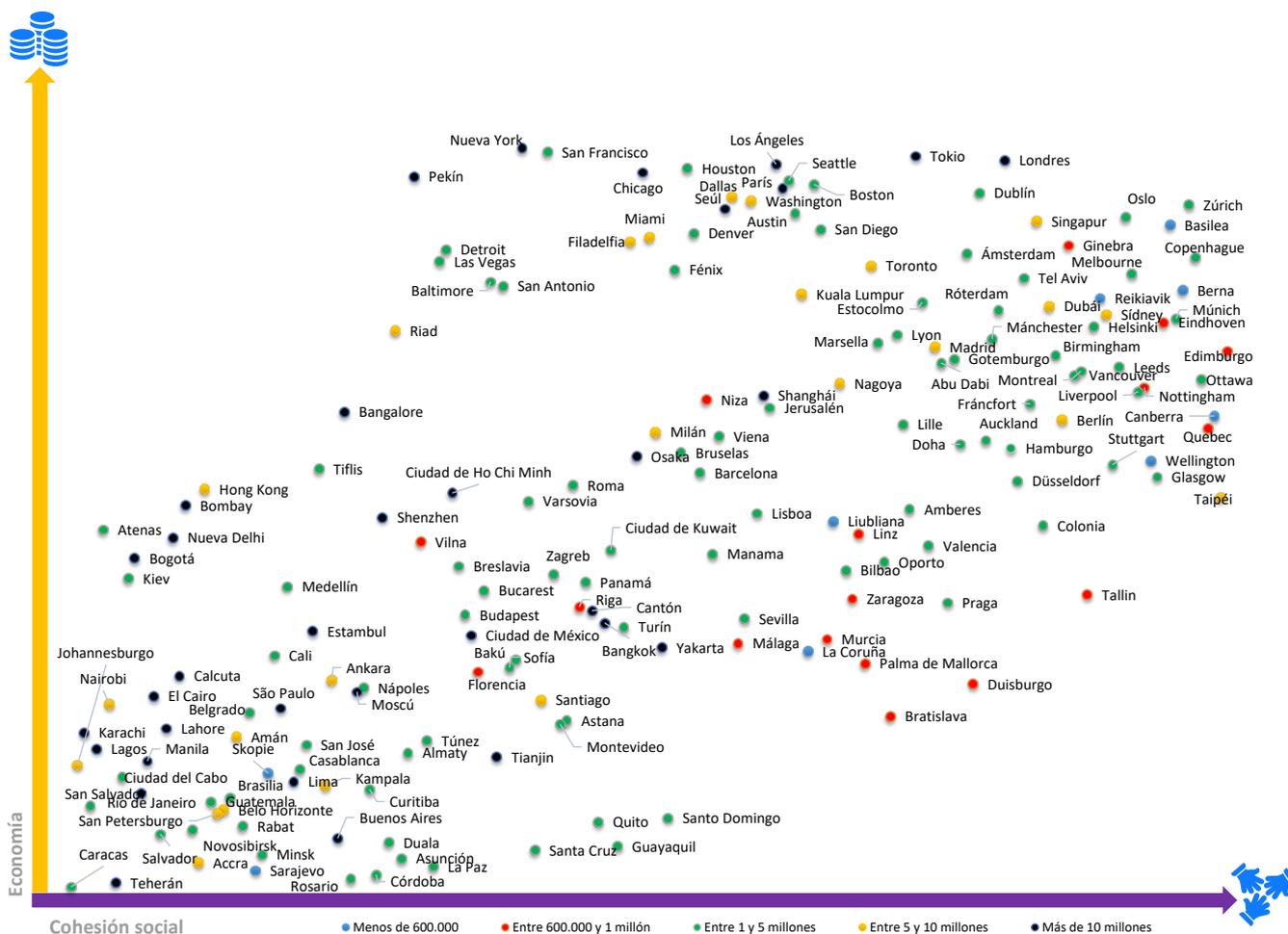
En esta sección se examina el puesto de las ciudades en relación con dos dimensiones de forma simultánea, con el objetivo de determinar si hay alguna correlación entre ellas. Además, se clasifican las urbes según el tamaño de su población, conforme a la categorización establecida en la sección previa.

Es importante señalar que, en la presente edición del índice, tal y como ya se ha mencionado anteriormente, todos los análisis relacionados con la dimensión económica han sido particularmente afectados por los impactos de los actuales conflictos bélicos, en especial las guerras en Ucrania y en Palestina. Estos eventos han provocado una desestabilización significativa en las economías globales y locales, alterando así los resultados y las tendencias observadas en este estudio.

En la **Figura 11** se estudian las dimensiones de economía —en el eje de ordenadas— y de cohesión social —en el de abscisas—. Tal como puede observarse, las urbes de

menos de 600.000 habitantes (denominadas *ciudades más pequeñas*) presentan un alto desempeño en cohesión social, situándose en la zona derecha de la figura. En esta posición encontramos urbes como Camberra, Reikiavik, Basilea y Wellington. En contraposición, las clasificadas como *megaciudades* se sitúan en la zona izquierda, correspondiéndose con un bajo desempeño en esta dimensión. Aquí se encuentran Hong Kong, Pekín, Nueva Delhi y Shenzhen, entre otras. A su vez, la parte superior de la figura muestra las que tienen buen desempeño en economía, tales como Tokio, Londres, Los Ángeles, San Francisco y Pekín. En el otro extremo, en la zona inferior, están las que ocupan las últimas posiciones del *ranking* en economía tales como las ciudades argentinas (Buenos Aires, Córdoba y Rosario), y Guayaquil, Sarajevo o Teherán. Caracas, por su parte, destaca por ocupar la cola de ambos *rankings*, por lo que aparece en la esquina inferior izquierda.

**Figura 11. Ciudades según las dimensiones de economía y cohesión social**

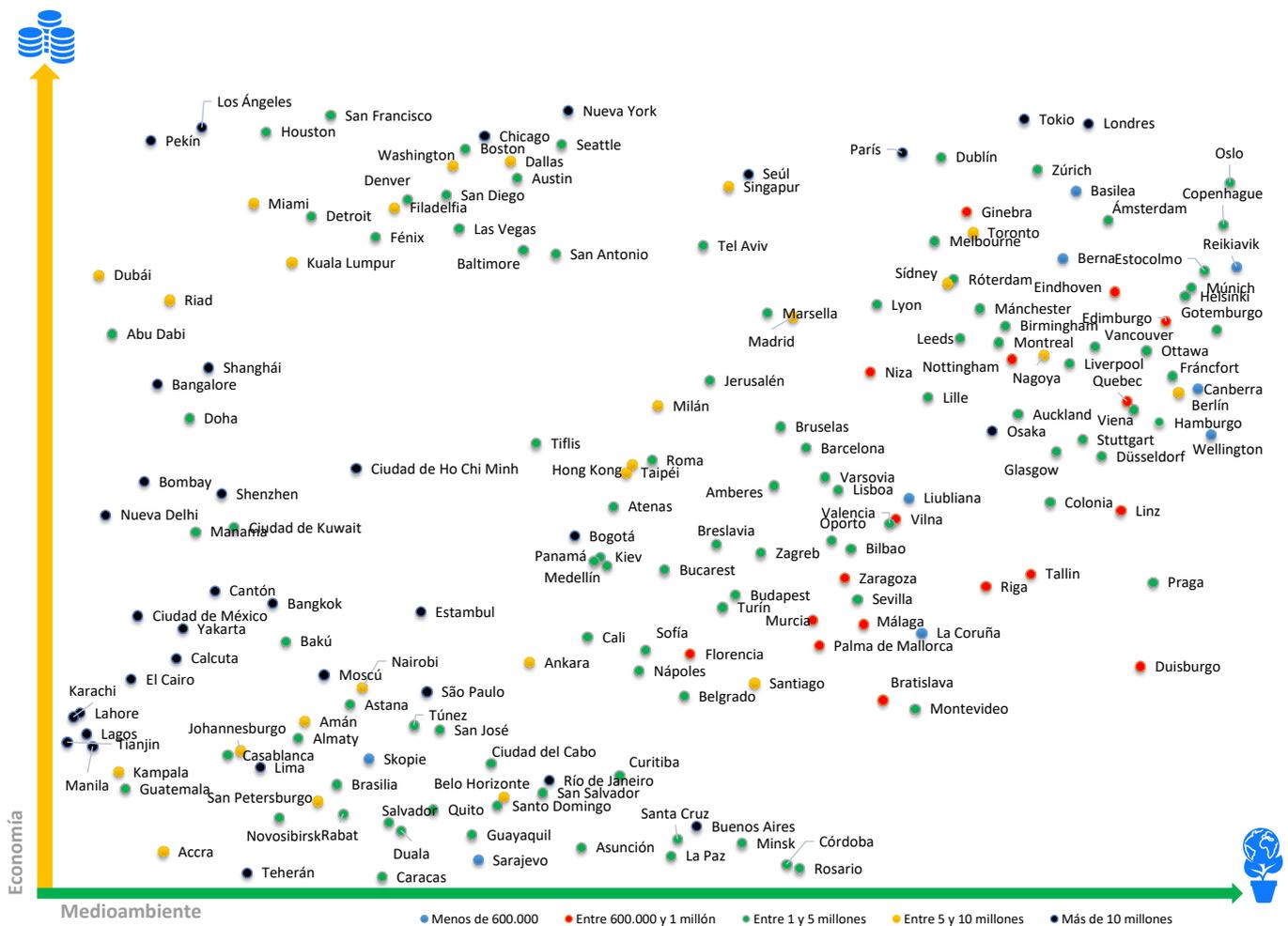


En la **Figura 12** se analizan las dimensiones de economía y medioambiente. La primera de ellas se considera en el eje de ordenadas, mientras que la segunda lo hace en el de abscisas.

Así, en el segmento superior izquierdo del gráfico, destacan ciudades de Asia y América que exhiben un sólido desempeño económico, pero es bajo en aspectos medioambientales. Ejemplo de ello son Los Ángeles, Pekín, Houston, San Francisco y Kuala Lumpur. Esto sugiere que un desarrollo económico intenso podría perjudicar el entorno ecológico si no se integran prácticas sostenibles. En el extremo inferior izquierdo, se ubican urbes con bajo rendimiento tanto en economía como en medioambiente, incluyendo a Guatemala, Accra, Kam-

pala y Manila. Por su parte, la esquina inferior derecha refleja aquellas con un desarrollo económico limitado, pero con un buen manejo medioambiental, como Rosario, Córdoba y Montevideo, en América Latina, sugiriendo que una economía menos desarrollada podría ser más amigable con el medioambiente. Finalmente, en la esquina superior derecha se agrupan urbes con un alto rendimiento en ambos ámbitos, incluyendo varias europeas como Zúrich, Basilea, Londres, Oslo y Dublín, además de Tokio, en Asia, y Melbourne, en Oceanía. Estas ciudades demuestran que es viable equilibrar el desarrollo económico con la responsabilidad medioambiental.

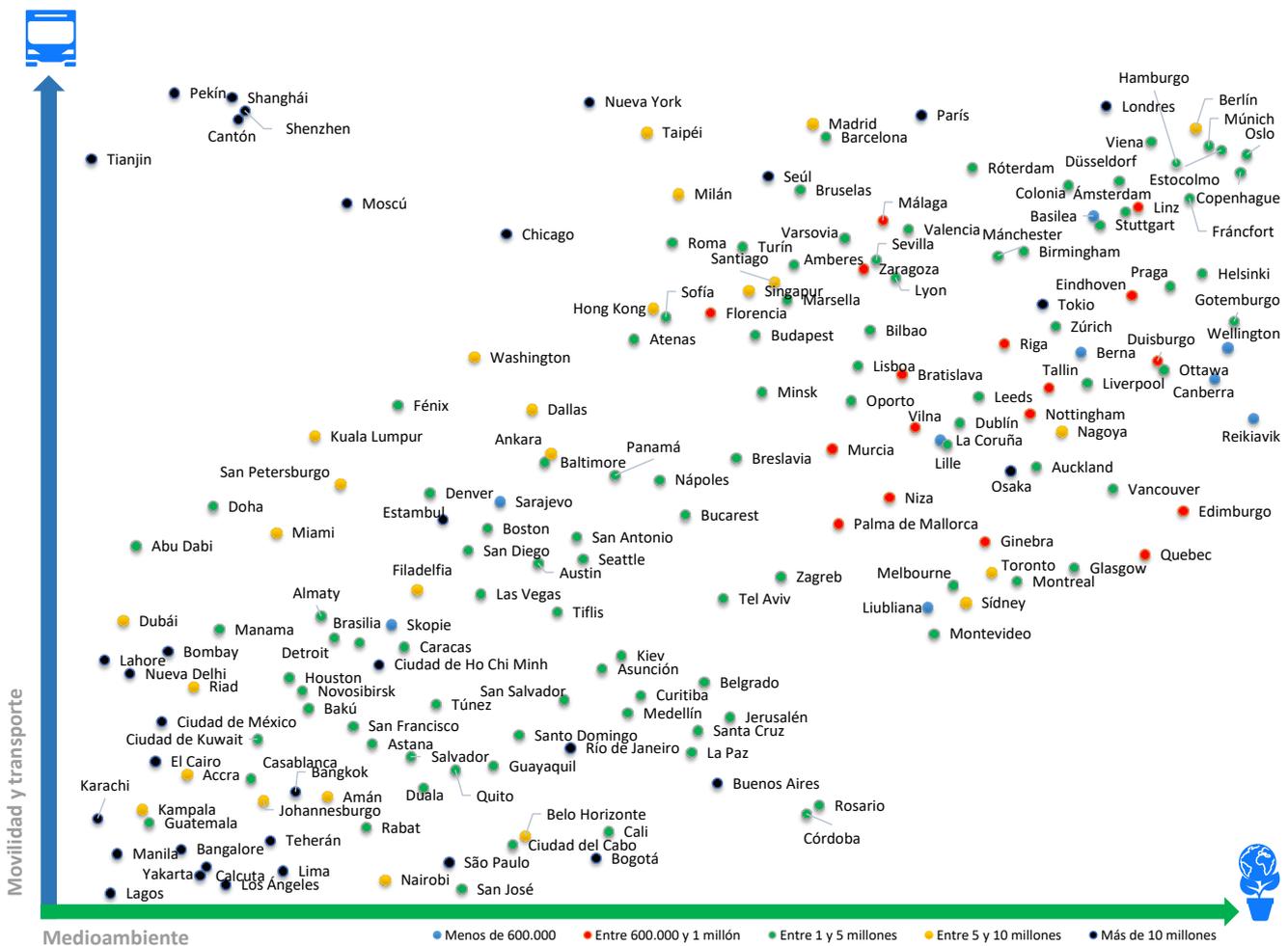
**Figura 12. Ciudades según las dimensiones de economía y medioambiente**



La **Figura 13** ilustra las dimensiones de movilidad y transporte (eje vertical) y medioambiente (eje horizontal). En la esquina superior izquierda se agrupan ciudades con un alto rendimiento en movilidad y transporte, pero deficiente en medioambiente, incluyendo algunas asiáticas como Pekín, Shanghái, Shenzhen, Cantón, Tianjin y Moscú, y algunas norteamericanas. Por su parte, la zona superior derecha alberga urbes que sobresalen en ambas dimensiones, como las suizas y escandinavas, entre las que destacan Estocolmo, Oslo y Viena, junto con las alemanas y otras europeas como Londres y Copenhague. En contraste, la esquina inferior izquierda presenta urbes con

bajo desarrollo tanto en movilidad y transporte como en medioambiente, siendo ejemplos de ello Lagos, Calcuta, Manila, Lahore y Karachi. A su vez, Los Ángeles se encuentra en este cuadrante debido a sus elevados niveles de contaminación y congestión, con unos altos índices de dióxido de carbono y tráfico. Finalmente, en el área inferior derecha se sitúan las que tienen un buen desempeño medioambiental, pero bajo en movilidad y transporte, que incluye a las argentinas Rosario y Córdoba.

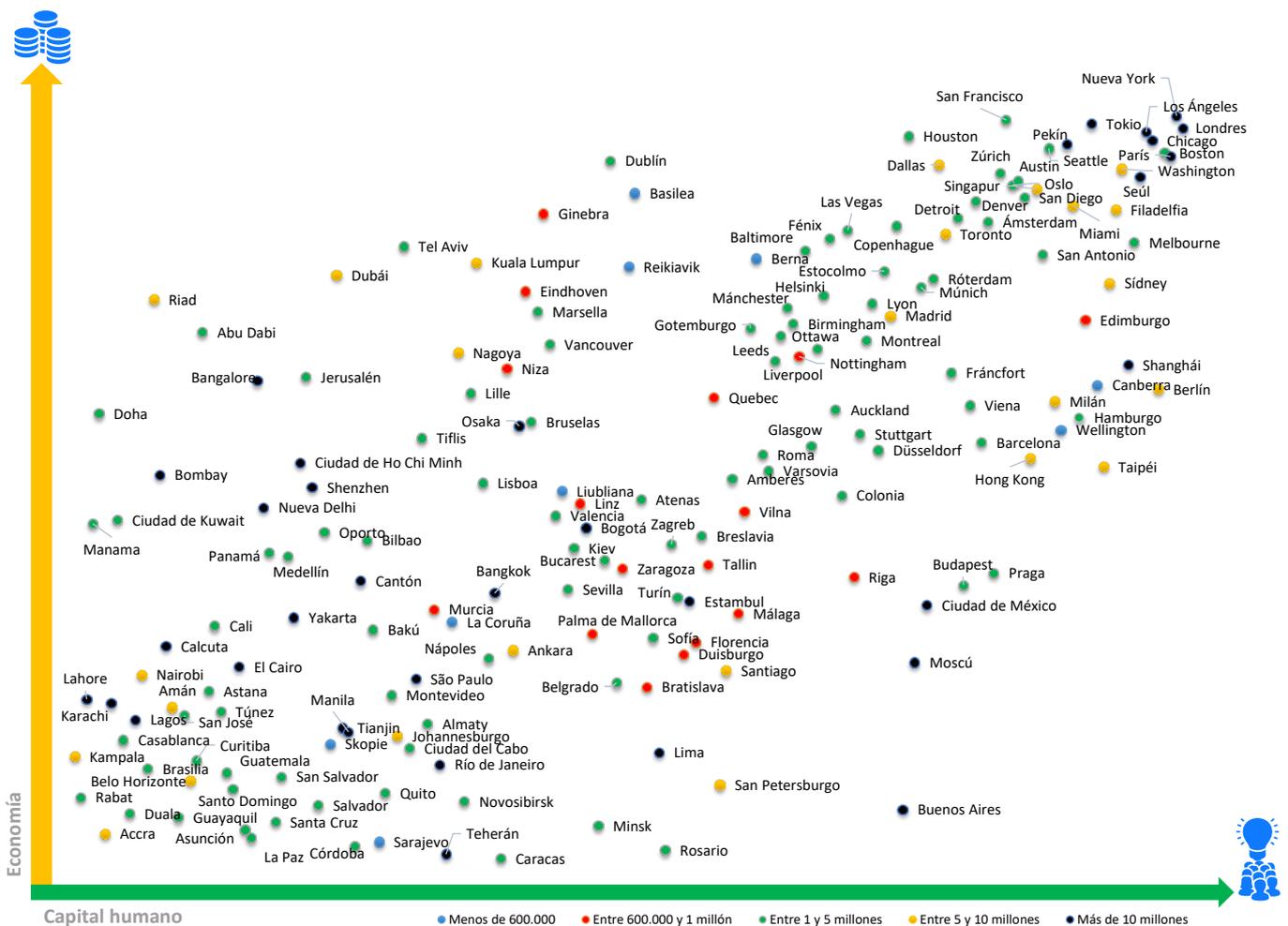
**Figura 13. Ciudades según las dimensiones de movilidad y transporte y medioambiente**



En la **Figura 14** se muestra la relación entre las dimensiones de economía y capital humano. Tal como se puede apreciar, las ciudades que ocupan una buena posición en economía también la tienen en capital humano, situándose en la parte superior derecha de la figura. Se trata de algunas estadounidenses como Boston, Nueva York, Chicago o Los Ángeles; europeas como Londres o París; y asiáticas y de Oceanía como Tokio, Pekín, Seúl o Melbourne. Todas ellas se encuentran en esa zona, mostrando un buen desempeño en ambas dimensiones. Por otro lado, se

observa un gran número de urbes con un mal desempeño en estas dos dimensiones; es el caso de Duala, Accra, Rabat, Asunción o Guayaquil. Es decir, en términos generales, las que tienen mal desempeño en economía difícilmente logran uno buen en capital humano y viceversa, si bien hay excepciones, como en el caso de Buenos Aires, que ocupa una posición relativamente buena en capital humano, pero mala en economía. Por el contrario, Tel Aviv, Riad o Dubái tienen un buen desempeño relativo en economía, pero bastante deficiente en capital humano.

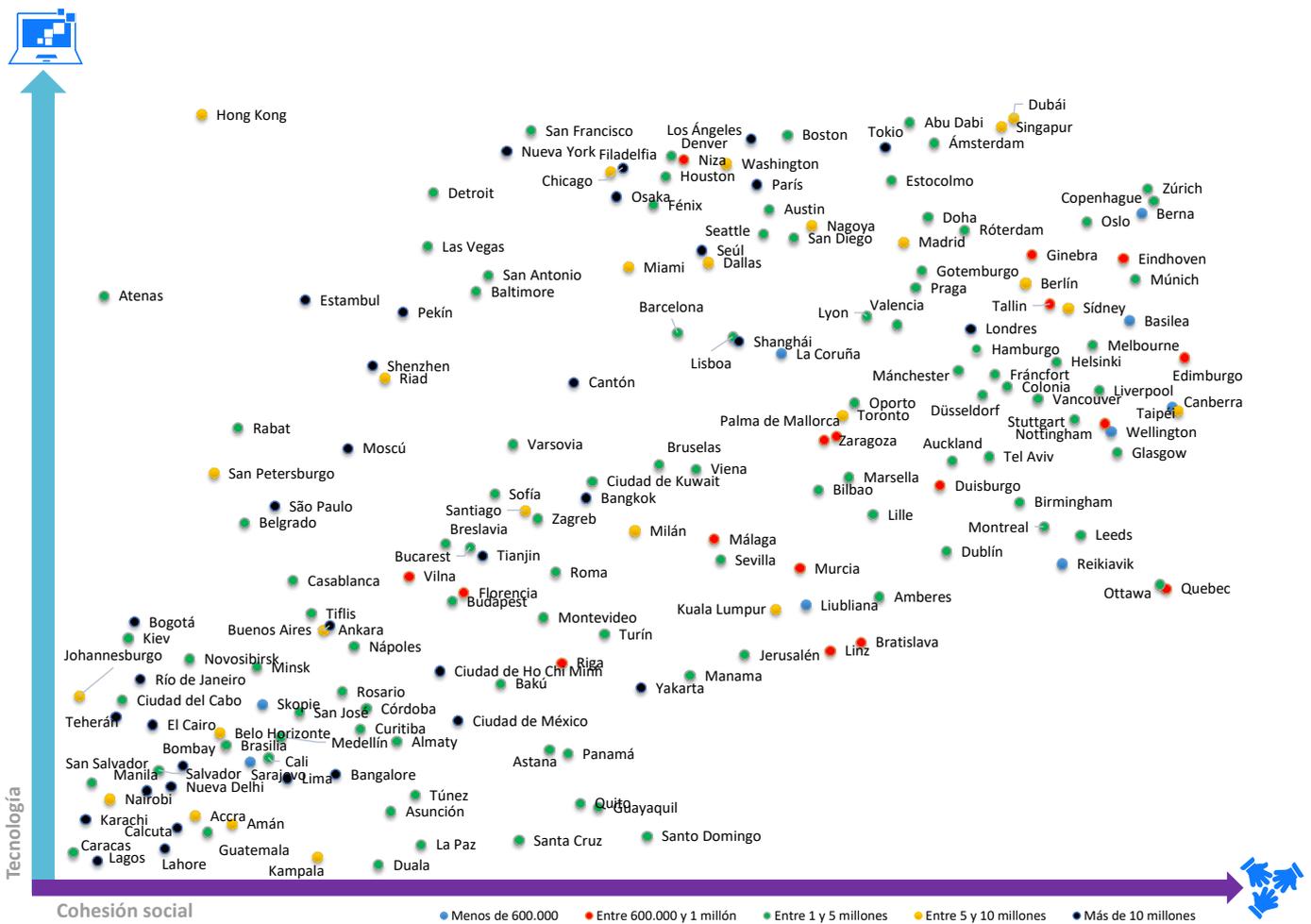
**Figura 14. Ciudades según las dimensiones de economía y capital humano**



La **Figura 15** refleja la relación entre las dimensiones de tecnología y cohesión social. Es posible observar que, en términos generales, las ciudades más pobladas logran un buen desempeño en tecnología a costa de uno malo en cohesión social. Tal es el caso de algunas como Hong Kong, Pekín, Shenzhen o Estambul. En la zona superior derecha tenemos aquellas que logran un buen desempeño en ambas dimensiones. En este grupo encontramos a Dubái, Singapur, Tokio o Abu Dabi. Por otro lado, las

llamadas *ciudades más pequeñas* (de menos de un millón de habitantes) presentan, relativamente, un buen desempeño en cohesión social. Es el caso de Eindhoven, Edimburgo, Berna, Ginebra o Basilea. Por último, en el cuadrante inferior izquierdo encontramos las que tienen un mal desempeño en ambas dimensiones, con ciudades como Caracas, Lagos o Lahore, que pertenecen a países emergentes.

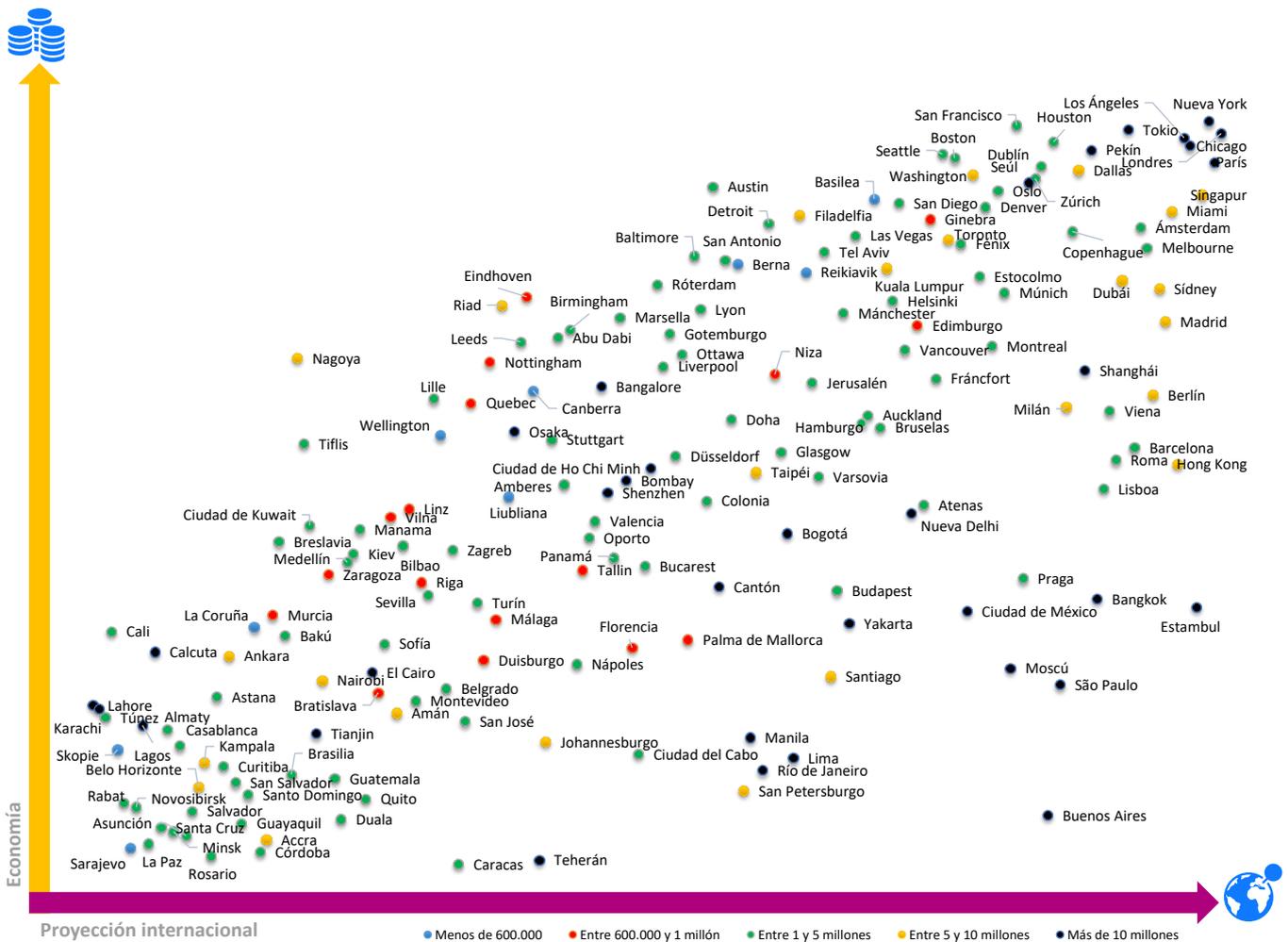
**Figura 15. Ciudades según las dimensiones de tecnología y cohesión social**



La **Figura 16** expone cómo las dimensiones de economía y proyección internacional están interconectadas en las ciudades a nivel global. Históricamente, este análisis indicaba una tendencia definida: las urbes tendían a destacar de forma simultánea en economía y proyección internacional o bien mostraban un desempeño deficiente en ambas áreas. Esto apuntaba a una correlación clara entre una economía robusta y una amplia influencia global, y viceversa. No obstante, en los últimos años, acontecimientos globales como la pandemia y los conflictos bélicos han alterado significativamente este patrón. Las diferentes maneras en que cada ciudad se ha adaptado a estos cambios constantes han creado variaciones notables en su rendimiento económico. Como resultado, hemos empezado a observar una tendencia emergente:

ciertas urbes, a pesar de su bajo rendimiento económico, están logrando una proyección internacional destacada, desafiando así el patrón tradicionalmente observado. Buenos Aires, Estambul y São Paulo son ejemplos destacados de este grupo, mostrando una fuerte presencia internacional a pesar de sus desafíos económicos. Curiosamente, no se identifican ciudades con un liderazgo económico que tengan un bajo desempeño en proyección internacional. Por otro lado, otras como Nueva York, Los Ángeles, Chicago, Houston, París, Londres, Tokio, Pekín y Singapur muestran un alto rendimiento en ambas dimensiones. En contraste, La Paz, Sarajevo y Asunción figuran entre las que registran un rendimiento bajo en ambos aspectos.

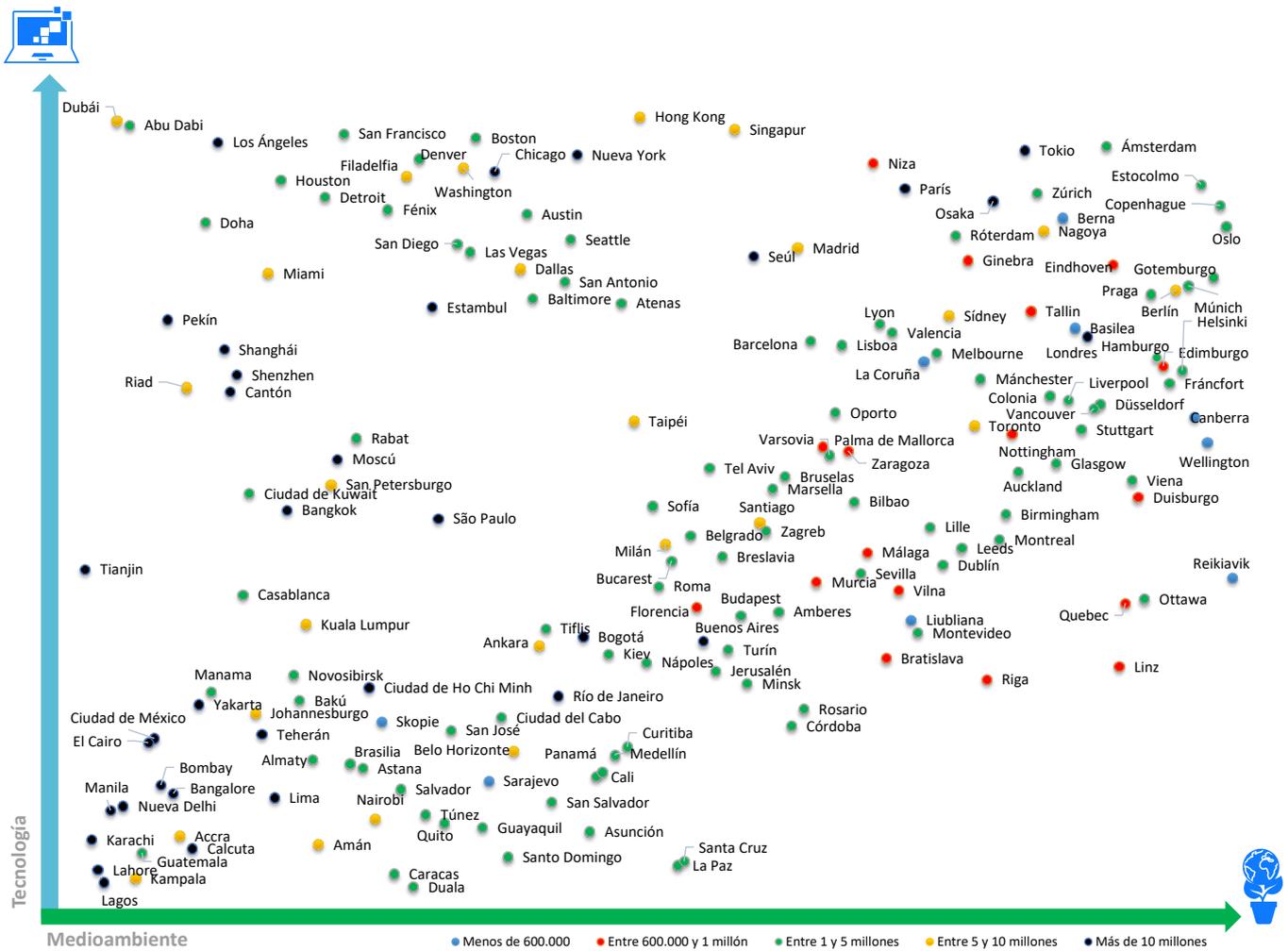
**Figura 16. Ciudades según las dimensiones de economía y proyección internacional**



La **Figura 17** muestra cómo se correlacionan las dimensiones de tecnología y medioambiente en distintas ciudades, distribuyéndolas en cuatro cuadrantes. En el superior izquierdo, destacan ciudades con un avanzado desarrollo tecnológico, pero con deficiencias medioambientales. Este grupo incluye algunas estadounidenses como Los Ángeles, Houston, San Francisco y Filadelfia y otras del Medio Oriente como Dubái y Abu Dabi. Por su parte, el cuadrante inferior izquierdo agrupa a aquellas con bajo rendimiento tanto en tecnología como en

medioambiente, ejemplificado por Lahore, Lagos, Guatemala y Kampala. En contraste, el cuadrante superior derecho acoge a urbes con un alto desempeño en ambas dimensiones, con ejemplos notables como Ámsterdam, Copenhague, Estocolmo, Zúrich y Tokio. Finalmente, en el cuadrante que combina un rendimiento medioambiental favorable con un desarrollo tecnológico más limitado se encuentran ciudades como Linz o Riga y las sudamericanas Rosario y Córdoba.

**Figura 17. Ciudades según las dimensiones de tecnología y medioambiente**



# Cities in Motion: un análisis dinámico

Con el objetivo de evaluar las tendencias de crecimiento y el potencial de las distintas ciudades, hemos creado una figura que pretende reflejar estos aspectos. Así, la **Figura 18** presenta la posición actual de cada una de las urbes que se contemplan en el índice ICIM (eje de abscisas) y la tendencia de estas (eje de ordenadas). Como medida para calcular el segundo valor se ha usado el cambio —en términos de posiciones— que han experimentado, entre el año 2021 y el 2023, las urbes que aparecen en el *ranking* del presente estudio. Esto significa que aquellas que se encuentran en la parte superior de la figura son las que han escalado posiciones, mientras que las que se sitúan en la parte inferior son las que han descendido. En consecuencia, en el centro se hallan aquellas que no han experimentado cambios significativos de ubicación durante los años analizados.

El área de la figura se ha dividido en cuatro cuadrantes, según el tipo de ciudades: consolidadas, retadoras, potenciales y vulnerables, respectivamente.

El primer grupo, el de las consolidadas (cuadrante inferior derecho), incluye aquellas que, si bien tienen una posición general media-alta, no experimentan cambios a lo largo

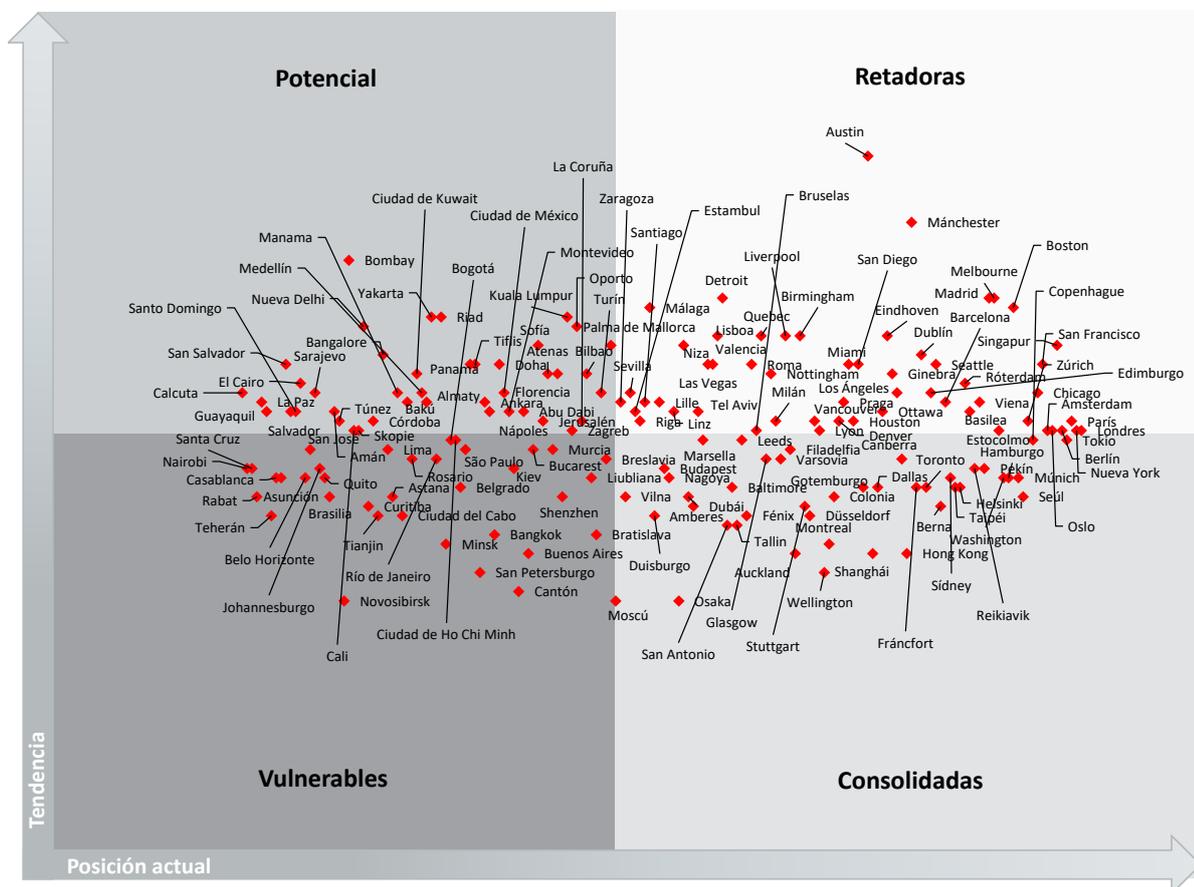
del periodo o bien pierden algún puesto. Está conformado por urbes de diferentes regiones geográficas. Entre las que pierden varios puestos en el *ranking* están Hong Kong, Wellington y Shanghái. Las que se encuentran en la zona central derecha de la figura son aquellas que, ocupando buenos puestos en el *ranking*, mantienen una posición bastante estable. Es el caso, por ejemplo, de Londres, París, Berlín, Oslo y Estocolmo (Europa); Tokio (Asia); o Nueva York, Chicago y Houston (América del Norte).

El segundo, el de las ciudades retadoras (cuadrante superior derecho), está conformado por aquellas que mejoran posiciones en el índice a un ritmo elevado y que ya se encuentran en la zona media-alta de la clasificación. Algunos ejemplos son Mánchester, Austin y Boston.

El tercero está formado por urbes que presentan un alto potencial y que, a pesar de situarse actualmente en la zona media-baja del índice, evolucionan positivamente con gran rapidez (cuadrante superior izquierdo). En este grupo podemos encontrar urbes como Yakarta, Bombay, Riad y Nueva Delhi.

El último grupo incluye aquellas que ocupan una posición vulnerable (cuadrante inferior izquierdo), crecen a un ritmo más lento que el resto y se encuentran en la posición media-baja de la clasificación; es el caso de Cantón, Novosibirsk o San Petersburgo, entre otras.

**Figura 18. Ciudades según su posición en el ICIM y su tendencia, 2021-2023**



La información presentada en la figura anterior se complementa con un análisis de varianza de las dimensiones que conforman las urbes. Es decir, no solo se pretende entender cuánto han crecido, sino también cómo lo han hecho. Para ello, se ha calculado la variación de las distintas dimensiones para cada una de las que se recogen, a continuación, en la **Figura 19**. Aquellas que se sitúan en la parte inferior ocupan posiciones similares en todos los ámbitos, por lo que presentan una distribución más homogénea, ya sea porque están estancadas o porque están equilibradas. En cambio, las que se encuentran en la parte superior destacan en una o varias dimensiones, mientras que, en otras, se ubican en una posición relativamente baja. Esta información, combinada con la posición de cada una, permite identificar cuatro categorías.

The first (lower right quadrant) is made up of what we call *balanced* cities—that is, cities positioned in the mid-upper part of the chart that present relatively high values in all the dimensions. This category includes Amsterdam, Copenhagen, Oslo, Zurich, Manchester, London, and Stockholm.

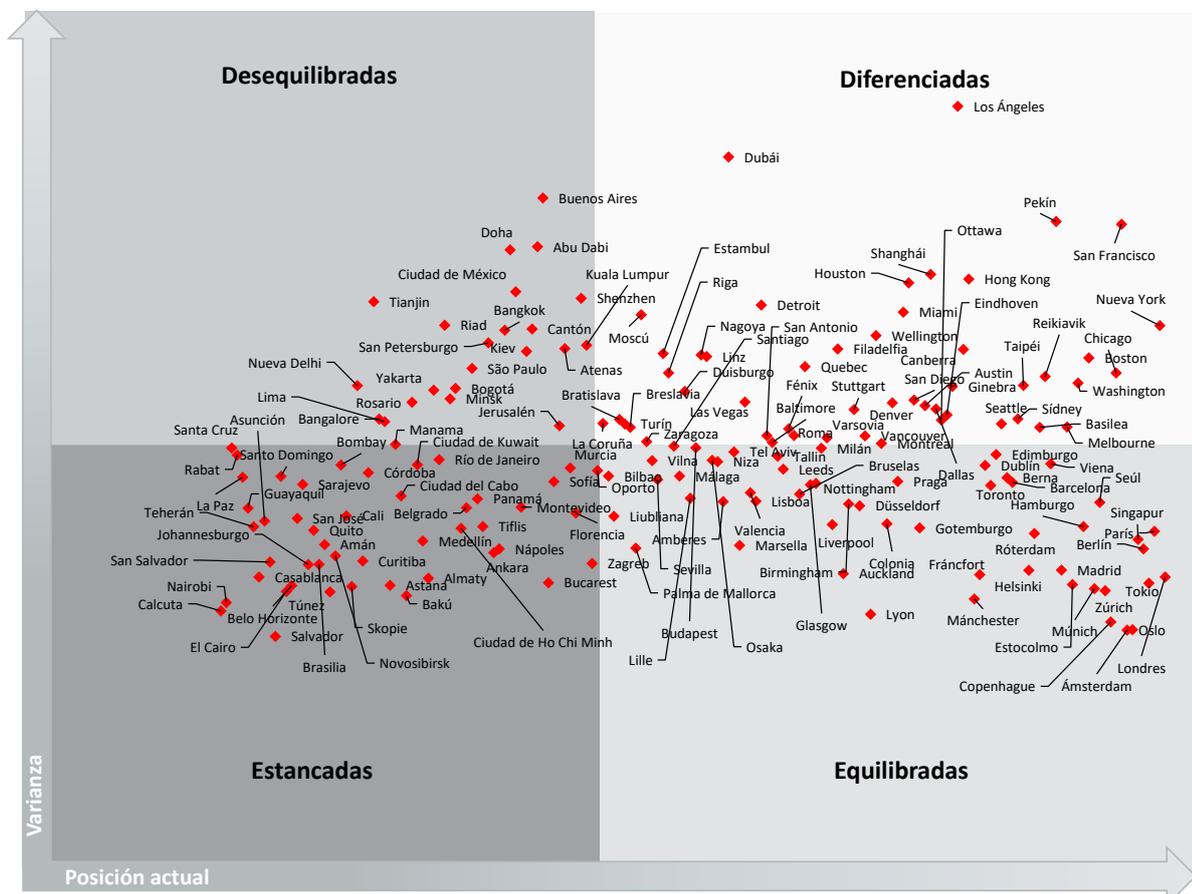
The second category (upper right quadrant) is made up of what we call *differentiated* cities—that is, cities that occupy high positions in the ranking and obtain very good results in several dimensions but relatively poor results in others. Los Angeles, for example, ranks among

the top cities in economy, human capital, governance, and technology, but near the bottom in environment and mobility and transportation. It is the city with the greatest variability across dimensions. Another example is Dubai, which ranks near the top in urban planning and technology but very low in human capital and environment. In the same category are cities such as Houston, Shanghai, and Hong Kong.

The third (upper left) quadrant corresponds to cities that we call *unbalanced*—that is, cities that are at the bottom of the ranking but stand out in a particular dimension. This is the case of Tianjin, although it ranks below 100th in most dimensions, stands out in some, such as mobility and transportation. Other cities in this category are Buenos Aires, Mexico City, and Doha.

Finally, the fourth group (lower left quadrant) is made up of what we call *stalled* cities, which perform poorly in all, or almost all, of the dimensions analyzed. An example is Astana, the capital of Kazakhstan, which ranks below 100th position in all nine dimensions. Other examples include El Salvador, Calcutta, and Nairobi.

**Figura 19. Ciudades según su posición actual y su varianza**





## Recomendaciones y conclusiones

El índice **ICIM 2024** ofrece una visión integral de los desafíos y las oportunidades que enfrentan las ciudades en un contexto global en constante evolución. A pesar de la reciente evolución de la pandemia, las urbes continúan adaptándose a desafíos económicos y sociales emergentes como la inflación creciente, el aumento en los precios de la energía y las tensiones geopolíticas, incluyendo los conflictos en Ucrania y en Palestina. Estos factores resaltan la necesidad de una gestión urbana estratégica y proactiva.

A continuación, se presentan algunas reflexiones y sugerencias claves al respecto:

- 1. Afrontamiento de desafíos económicos.** Las ciudades deben abordar proactivamente los retos económicos actuales, como la inflación y el aumento de los costes energéticos. Ello implica implementar políticas económicas innovadoras y sostenibles que fomenten el crecimiento, mientras se mitigan los efectos adversos en los ciudadanos, especialmente en los más vulnerables.
- 2. Respuesta a crisis sociales y geopolíticas.** Los conflictos globales, como los observados en Ucrania y en Palestina, requieren una respuesta urbana que vaya más allá de la diplomacia tradicional. Las urbes deben promover la paz y la estabilidad a través de la solidaridad y el apoyo a las comunidades afectadas, al tiempo que se preparan para posibles repercusiones como el flujo de refugiados.
- 3. Innovación y adaptación tecnológica.** Las ciudades han de priorizar la innovación y adaptación tecnológica para afrontar desafíos emergentes. Ello incluye la adopción de TIC para mejorar la eficiencia de los servicios urbanos, la implementación de soluciones

inteligentes para el manejo de recursos y la promoción de la inclusión digital. Al integrar estas tecnologías, pueden mejorar su capacidad de respuesta ante crisis, optimizar la gestión de recursos y fomentar una mayor participación ciudadana.

- 4. Aprendizaje de proyectos globales.** Las ciudades pueden aprender unas de otras mediante la observación de proyectos exitosos en todo el mundo. Desde la implementación de tecnologías limpias hasta estrategias de desarrollo económico inclusivo, hay una riqueza de experiencias que pueden adaptarse y aplicarse localmente para abordar desafíos específicos.
- 5. Equilibrio entre crecimiento económico, justicia social y sostenibilidad.** Es fundamental buscar un equilibrio entre el crecimiento económico, la equidad social y la sostenibilidad ambiental. Al respecto, las urbes deben ser pioneras en modelos de desarrollo que promuevan la prosperidad económica sin sacrificar la justicia social ni la salud del planeta.
- 6. Uso del ICIM para la mejora urbana.** A pesar de sus limitaciones, consideramos que el **ICIM** es una valiosa herramienta para los gestores urbanos. Puede utilizarse para identificar áreas de fortaleza y mejora, y para inspirar políticas basadas en proyectos exitosos implementados en otras ciudades. Compartir estas prácticas puede fomentar soluciones innovadoras y adaptativas.

En resumen, las ciudades del futuro se enfrentan a desafíos significativos que requieren una gestión y una visión innovadoras. La clave radica en aprender de las experiencias globales, adaptarlas a contextos locales y buscar un desarrollo que sea económicamente viable, socialmente justo y ambientalmente sostenible. El **ICIM 2024** proporciona una base para esta reflexión y acción, promoviendo una mejor calidad de vida para todos los habitantes urbanos.

# Anexo 1. Indicadores

N.º	Indicador	Descripción / Unidad de medida	Fuente	Dimensión
1	Educación secundaria y superior	Proporción de población con educación secundaria y superior.	Euromonitor	Capital humano
2	Escuelas	Números de escuelas públicas o privadas por ciudad.	OpenStreetMap	Capital humano
3	Escuelas de negocio	Número de escuelas de negocio que tiene la ciudad y que integran el <i>top 100</i> del <i>Financial Times</i> .	<i>Financial Times</i>	Capital humano
4	Gasto en educación	Gasto anual en educación per cápita.	Euromonitor	Capital humano
5	Gasto en ocio y recreación	Gasto en ocio y recreación como porcentaje del PIB.	Euromonitor	Capital humano
6	Gasto en ocio y recreación per cápita	Gasto anual en ocio y recreación per cápita.	Euromonitor	Capital humano
7	Movimiento de estudiantes	Movimiento internacional de estudiantes de nivel superior. Número de estudiantes.	Unesco	Capital humano
8	Museos y galerías de arte	Número de museos y galerías de arte por ciudad.	OpenStreetMap	Capital humano
9	Número de universidades	Número de universidades en el <i>top 500</i> .	QS Top Universities	Capital humano
10	Teatros	Número de teatros por ciudad.	OpenStreetMap	Capital humano
11	<i>Female friendly</i>	La variable muestra si una ciudad brinda un entorno amigable para la mujer, en una escala de 1 a 5. Urbes con un valor 1 presentan un entorno más hostil para la mujer, mientras que las que tienen un valor 5 son muy amigables.	NomadList	Cohesión social
12	Hospitales	Número de hospitales públicos o privados por ciudad. Incluye centros de salud.	OpenStreetMap	Cohesión social
13	Índice de criminalidad	Estimación del nivel general de delincuencia en una ciudad determinada.	Numbeo	Cohesión social
14	Índice de esclavitud	Esta variable representa la respuesta del Gobierno nacional ante las situaciones de esclavitud que haya en el país. Los países que ocupan las primeras posiciones en el <i>ranking</i> son los que mejor respuesta ofrecen al problema.	The Walk Free Foundation	Cohesión social
15	Índice de felicidad	Los países con más valor en este índice son los que tienen un mayor grado de felicidad global.	World Happiness Index	Cohesión social
16	Índice de Gini	Este índice varía de 0 a 100, siendo 0 la situación de perfecta igualdad y 100 la de perfecta desigualdad.	Euromonitor	Cohesión social
17	Índice de paz	Este índice (Global Peace Index) mide el nivel de paz y la ausencia de violencia en un país o región. Los últimos puestos del <i>ranking</i> corresponden a países con un alto nivel de violencia.	Centre for Peace and Conflict Studies de la University of Sydney	Cohesión social
18	Índice de sanidad	Estimación de la calidad general del sistema de atención médica, profesionales de la salud, equipos, costes, etc.	Numbeo	Cohesión social
19	<i>LGBTQ+ friendly</i>	Esta variable muestra si una ciudad brinda un entorno amigable para el colectivo LGBTQ+ en una escala de 1 a 5. Las urbes con un valor 1 presentan un entorno más hostil para este colectivo, mientras que las que tienen un valor 5 son muy amigables al respecto.	NomadList	Cohesión social

## Anexo 1 (continuación)

N.º	Indicador	Descripción / Unidad de medida	Fuente	Dimensión
20	Precio de la propiedad	Precio de la propiedad como porcentaje del ingreso. Se calcula como la relación entre el precio medio de una vivienda y el ingreso familiar medio disponible anual.	Numbeo	Cohesión social
21	Ratio de empleo femenino	Ratio de mujeres trabajadoras en la Administración pública. Valor entre 0 y 1.	International Labour Organization	Cohesión social
22	Tasa de decesos	Tasa de fallecidos por cada 100.000 habitantes en la ciudad.	Euromonitor	Cohesión social
23	Tasa de desempleo	Tasa de desempleo (n.º de desempleados / población activa).	Euromonitor	Cohesión social
24	Tasa de homicidios	Tasa de homicidios por cada 100.000 habitantes en la ciudad.	NomadList	Cohesión social
25	Tasa de suicidios	Tasa de suicidios por cada 100.000 habitantes en la ciudad.	NomadList	Cohesión social
26	Terrorismo	Número de altercados vandálicos terroristas por ciudad en los últimos tres años.	The global Terrorism Database, University of Maryland	Cohesión social
27	Tolerancia racial	Índice de tolerancia racial en la ciudad.	NomadList	Cohesión social
28	Empresas unicornio	Número de empresas unicornio en la ciudad.	CB Insight	Economía
29	Facilidad para comenzar un negocio	Las primeras posiciones en el <i>ranking</i> indican un entorno regulatorio más favorable para la creación y operación de una empresa local.	Banco Mundial	Economía
30	Global Startup Ecosystem Index (GESI)	<i>Ranking</i> de ecosistemas de <i>startups</i> .	StartUpBlinks	Economía
31	Hipoteca	La hipoteca como porcentaje del ingreso es una proporción del coste mensual real de aquella con respecto a los ingresos de la familia (cuanto más bajo, mejor).	Numbeo	Economía
32	Motivación que tienen las personas para iniciarse en una etapa empresarial temprana	Porcentaje de nuevos emprendedores que están motivados por una oportunidad de mejora dividido entre el porcentaje de nuevos emprendedores que están motivados por la necesidad.	Global Entrepreneurship Monitor	Economía
33	Número de sedes de empresas	Número de sedes ( <i>headquarters</i> ) de empresas que cotizan en bolsa.	Globalization and World Cities (GaWC)	Economía
34	Número de empresas de la lista Fortune 500	Número de empresas de la lista Fortune 500 presentes en la ciudad.	Fortune 500	Economía
35	PIB	Producto interior bruto en millones de dólares.	Euromonitor	Economía
36	PIB estimado	Proyección de crecimiento del producto interior bruto para el próximo año.	Euromonitor	Economía
37	PIB per cápita	Producto interior bruto per cápita.	Euromonitor	Economía
38	Poder de compra	Muestra el poder adquisitivo (determinado por el salario promedio) en la compra de bienes y servicios en la urbe comparado con el poder adquisitivo en la ciudad de Nueva York. Si el resultado es 40, significa que los habitantes de esa ciudad con el salario promedio pueden permitirse comprar un 60% menos de bienes y servicios que los residentes en Nueva York.	Numbeo	Economía

## Anexo 1 (continuación)

N.º	Indicador	Descripción / Unidad de medida	Fuente	Dimensión
39	Productividad	Productividad laboral calculada como PIB / población ocupada (en miles).	Euromonitor	Economía
40	Salario por hora en dólares	Salario por hora en dólares en la ciudad.	Euromonitor	Economía
41	Tiempo requerido para iniciar un negocio	Número de días naturales necesarios para hacer legalmente operable un negocio.	Banco Mundial	Economía
42	Bitc�in legal	Si el bitc�in es legal o no en la ciudad.	NomadList	Gobernanza
43	Certificación ISO 37120	Establece si la ciudad posee o no la certificación ISO 37120. Las certificadas están comprometidas con la mejora de los servicios urbanos y la calidad de vida. Esta variable está codificada de 0 a 6. El máximo valor se asigna a las urbes que más tiempo llevan certificadas. El valor 0 es para las que carecen de certificación.	World Council on City Data (WCCD)	Gobernanza
44	Edificios gubernamentales	Número de edificios y puestos gubernamentales en la ciudad.	OpenStreetMap	Gobernanza
45	Embajadas	Número de embajadas por ciudad.	OpenStreetMap	Gobernanza
46	Empleo en la Administración pública	Porcentaje de la población ocupada que trabaja en la Administración pública y defensa; educación; salud; actividades de servicio comunitario, social y personal; y otras actividades.	Euromonitor	Gobernanza
47	E-Participation Index	Este �ndice es complementario al índice de desarrollo del gobierno electrónico (EGDI) y se centra en el uso de los servicios en línea por parte del Gobierno al proporcionar información a los ciudadanos o "compartir información electrónica", interactuar con las partes interesadas o "consulta electrónica" y participar en procesos de toma de decisiones o "toma de decisiones electrónicas".	Naciones Unidas	Gobernanza
48	Human Capital Index	Esta variable recoge la dimensión de la capacidad humana, que es una de las tres que integran el EGDI (prestación de servicios en línea, conectividad de las telecomunicaciones y capacidad humana).	Naciones Unidas	Gobernanza
49	<i>�ndice de fortaleza de los derechos legales</i>	Este �ndice mide el grado en el que las leyes de garantía y quiebra protegen los derechos de los prestatarios y prestamistas y, de ese modo, facilitan el otorgamiento de préstamos. Los valores van de 0 (bajo) a 12 (alto), donde las calificaciones más altas reflejan que las leyes están mejor diseñadas para expandir el acceso al crédito.	Banco Mundial	Gobernanza
50	�ndice de infraestructura de telecomunicaciones	Esta variable recoge el estado de desarrollo de la infraestructura de telecomunicaciones, que es una de las tres que integran el EGDI (prestación de servicios en línea, conectividad de las telecomunicaciones y capacidad humana).	Naciones Unidas	Gobernanza
51	�ndice de percepción de la corrupción	Los países con valores cercanos a 0 en esta variable son percibidos como muy corruptos, y los que tienen un índice cercano a 100, como muy transparentes.	Transparencia Internacional	Gobernanza

## Anexo 1 (continuación)

N.º	Indicador	Descripción / Unidad de medida	Fuente	Dimensión
52	Índice de servicios <i>online</i>	Esta variable recoge el alcance y la calidad de los servicios en línea, que es una de las tres que integran el EGDI (prestación de servicios en línea, conectividad de las telecomunicaciones y capacidad humana).	Naciones Unidas	Gobernanza
53	Oficinas de investigación	Número de oficinas de investigación y tecnología por ciudad.	OpenStreetMap	Gobernanza
54	Plataforma de datos abiertos	Describe si la ciudad tiene un sistema de datos abiertos.	Fundación CTIC y Open World Bank	Gobernanza
55	<i>Ranking</i> de democracia	Los países situados en los primeros puestos son los considerados más democráticos.	<i>The Economist</i>	Gobernanza
56	Reservas	Reservas totales en millones de dólares corrientes. Estimación a nivel ciudad, según la población.	Banco Mundial	Gobernanza
57	Reservas per cápita	Reservas per cápita en millones de dólares corrientes.	Banco Mundial	Gobernanza
58	Emisiones de CO <sub>2</sub>	Emisiones de dióxido de carbono derivadas del empleo de combustibles fósiles y de la fabricación del cemento. Medición en kilotoneladas.	Banco Mundial	Medioambiente
59	Emisiones de metano	Emisiones de metano generadas por actividades humanas como la agricultura y de la producción industrial de metano. Medición en kilotoneladas de CO <sub>2</sub> equivalentes.	Banco Mundial	Medioambiente
60	Índice de desempeño medioambiental	Índice de desempeño medioambiental (de 1 [malo] a 100 [bueno]).	Yale University	Medioambiente
61	Índice de emisiones de CO <sub>2</sub>	Índice de emisión de dióxido de carbono.	Numbeo	Medioambiente
62	Índice de polución	Índice de polución.	Numbeo	Medioambiente
63	PM <sub>10</sub>	Cantidad de partículas en el aire cuyo diámetro es inferior a 10 micras (µm). Media anual.	Global Residence Index	Medioambiente
64	PM <sub>2,5</sub>	Cantidad de partículas en el aire cuyo diámetro es inferior a 2,5 µm. Media anual.	IQAir	Medioambiente
65	Porcentaje de la población con acceso al suministro de agua	Porcentaje de la población con acceso razonable a una cantidad adecuada de agua proveniente de una mejora en su suministro.	Banco Mundial	Medioambiente
66	Recursos hídricos renovables	Fuentes de agua renovable totales per cápita.	FAO	Medioambiente
67	Residuos sólidos	Cantidad promedio de residuos sólidos municipales generados anualmente por persona (kilos/año).	Waste Management for Everyone	Medioambiente
68	Vulnerabilidad climática	Riesgo de la ciudad por el cambio climático.	National Geographic	Medioambiente
69	Alquiler de bicicletas, ciclomotores y patinetes	Si la ciudad cuenta con servicio de alquiler de bicicletas, ciclomotores o patinetes.	Numo	Movilidad y transporte
70	<i>Bike sharing</i>	Número de bicicletas compartidas en la ciudad.	The Bike-sharing World Map	Movilidad y transporte
71	Estaciones de metro	Número de estaciones de metro por ciudad	Metrobits	Movilidad y transporte
72	Índice de ineficiencia de tráfico	Este índice estima las ineficiencias en el tráfico. Valores elevados representan altas ineficiencias en conducción, como tiempos de viaje largos.	Numbeo	Movilidad y transporte

## Anexo 1 (continuación)

N.º	Indicador	Descripción / Unidad de medida	Fuente	Dimensión
73	Índice de tráfico y congestión	Índice de tráfico y congestión de la ciudad	Numbeo	Movilidad y transporte
74	Índice de tráfico exponencial	Este índice se estima considerando el tiempo consumido en el tráfico. Se supone que la insatisfacción de los tiempos de viaje aumenta exponencialmente superados los 25 minutos.	Numbeo	Movilidad y Transporte
75	Líneas de metro	Número de líneas de metro por ciudad	Metrobits	Movilidad y transporte
76	Longitud del metro	Longitud del sistema de metro en la ciudad	Metrobits	Movilidad y Transporte
77	Porcentaje de hogares con bicicleta	Porcentaje de hogares con bicicleta.	Euromonitor	Movilidad y transporte
78	Tren de alta velocidad	Variable binaria que muestra si la ciudad tiene o no tren de alta velocidad.	OpenRailwayMap	Movilidad y transporte
79	Vehículos en la ciudad	Cantidad de vehículos comerciales en la ciudad.	Euromonitor	Movilidad y transporte
80	Vuelos	Número de vuelos de entrada (rutas aéreas) en una ciudad.	OpenFlights	Movilidad y transporte
81	Bicicletas	Número de puntos de sistema de alquiler o uso compartido de bicicletas, basado en estaciones de estacionamiento donde puedes recoger y dejar bicicletas.	OpenStreetMap	Planificación urbana
82	<i>Bike advance</i>	Si la ciudad tiene sistema de bicicletas compartido o no.	Bike Share Map	Planificación urbana
83	Edificios	Esta variable es un recuento del número de edificios terminados en la ciudad. Incluye estructuras como rascacielos y torres, pero excluye otras diversas y edificios en diferentes estados (en construcción, en proyecto, etc.).	Skyscraper Source Media	Planificación urbana
84	Estaciones eléctricas	Puntos de carga de coche eléctrico en la ciudad	OpenStreetMap	Planificación urbana
85	Porcentaje de población urbana con servicios de saneamiento adecuados	Porcentaje de población urbana que utiliza, al menos, servicios de saneamiento básico, es decir, instalaciones de saneamiento mejoradas que no se comparten con otros hogares.	Banco Mundial	Planificación urbana
86	Proyectos de inteligencia artificial (IA)	Si la ciudad tiene proyectos de IA o no.	AI Localism	Planificación urbana
87	Tasa de rascacielos	Porcentaje de edificios que son considerados rascacielos ( <i>highrises</i> ). Un <i>highrise</i> es un edificio de al menos 12 pisos o 35 metros de altura (115 pies).	Skyscraper Source Media	Planificación urbana
88	Tasa de mortalidad por accidentes de tráfico	Número de muertos en accidentes de tráfico cada 100.000 habitantes.	Organización Mundial de la Salud	Planificación urbana
89	Número de pasajeros por aeropuerto	Número de pasajeros por aeropuerto en miles.	Euromonitor	Proyección internacional
90	Hoteles	Número de hoteles per cápita.	OpenStreetMap	Proyección internacional
91	Índice de restaurantes	Este índice compara precios de comidas y bebidas en restaurantes y bares con los de la ciudad de Nueva York.	Numbeo	Proyección internacional

## Anexo 1 (continuación)

N.º	Indicador	Descripción / Unidad de medida	Fuente	Dimensión
92	Mc Donald's	Números de establecimientos Mc Donald's por ciudad.	OpenStreetMap	Proyección internacional
93	Número de congresos y reuniones	Número de congresos y reuniones internacionales que se celebran en una ciudad.	International Congress and Convention Association	Proyección internacional
94	Banda ancha móvil	Suscripciones activas de banda ancha móvil.	International Telecommunication Union	Tecnología
95	Índice de cultura de la innovación (ICI)	Este índice es un <i>ranking</i> de las ciudades líderes en innovación.	2thinknow	Tecnología
96	Internet	Porcentaje de hogares con acceso a internet.	Euromonitor	Tecnología
97	Ordenadores/PC	Porcentaje de hogares con ordenador personal.	Euromonitor	Tecnología
98	Ratio de penetración de teléfonos móviles	Número de teléfonos móviles por cada 100 habitantes.	International Telecommunication Union	Tecnología
99	Redes sociales	Usuarios de X registrados por ciudad, en miles de personas + número de miembros dados de alta en LinkedIn en la urbe.	X y LinkedIn	Tecnología
100	Suscripciones de banda ancha	Suscripciones a banda ancha por cada 100 habitantes.	International Telecommunication Union	Tecnología
101	Telefonía	Porcentaje de hogares con algún tipo de telefonía.	Euromonitor	Tecnología
102	Velocidad de internet	Velocidad de internet fija en <i>megabytes</i> por segundo por país.	World Population Review	Tecnología
103	Velocidad móvil	Velocidad de móvil en <i>megabytes</i> por segundo por país.	World Population Review	Tecnología
104	Puntos de acceso wifi	Esta variable representa las opciones para conectarse a internet que hay en la ciudad.	App Wifi Map	Tecnología
105	Población	Número de habitantes	Euromonitor	Variable usada para realizar estimaciones

## Anexo 2.

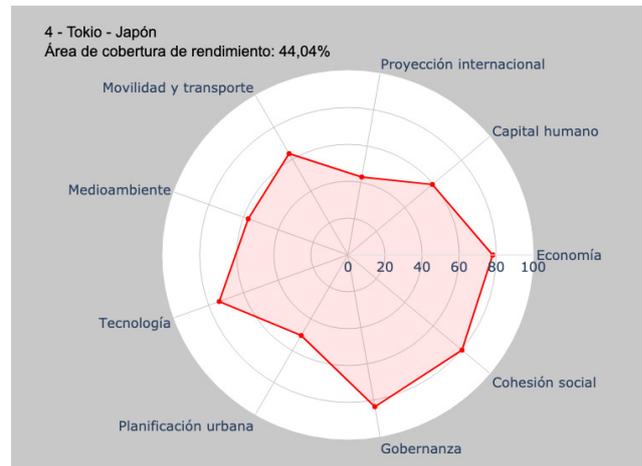
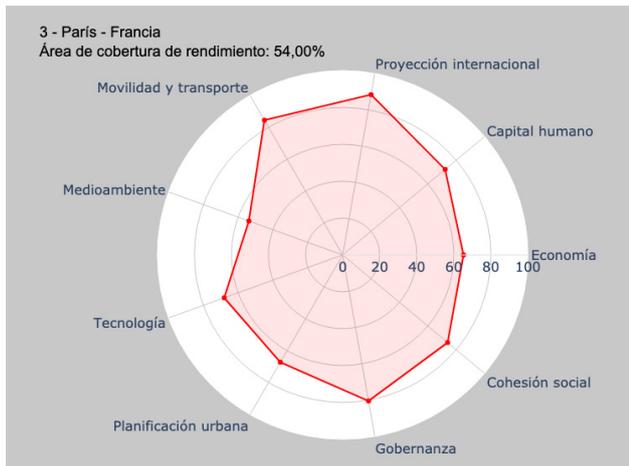
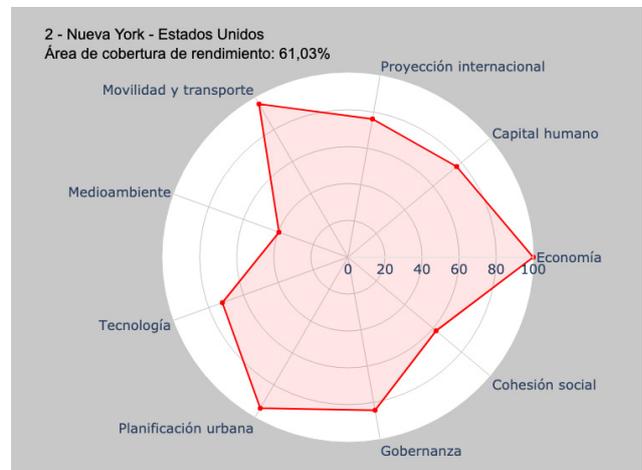
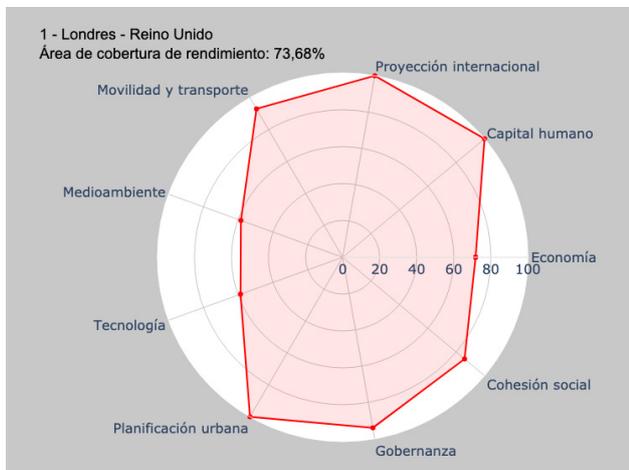
# Análisis gráfico de los perfiles de 183 ciudades

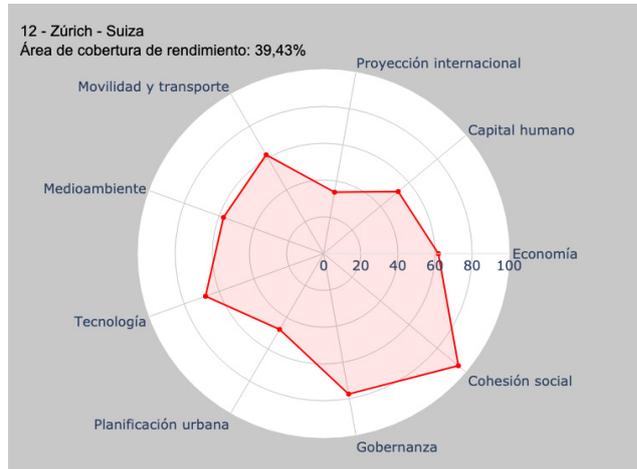
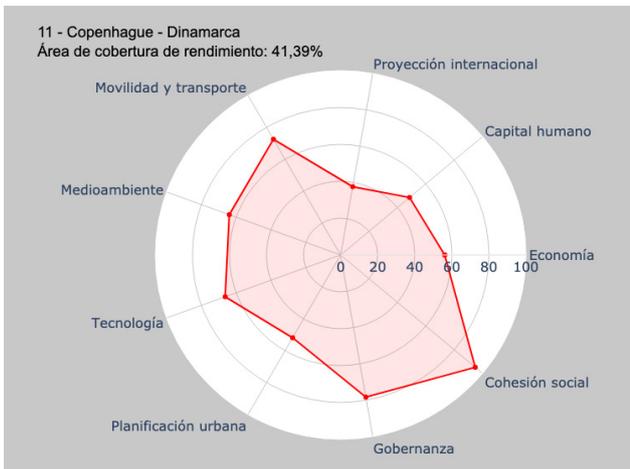
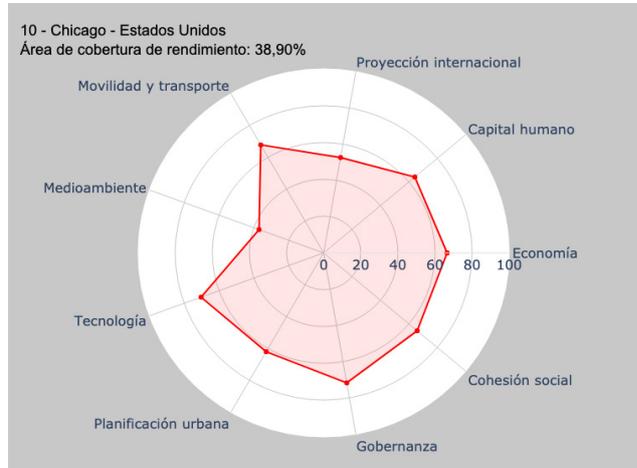
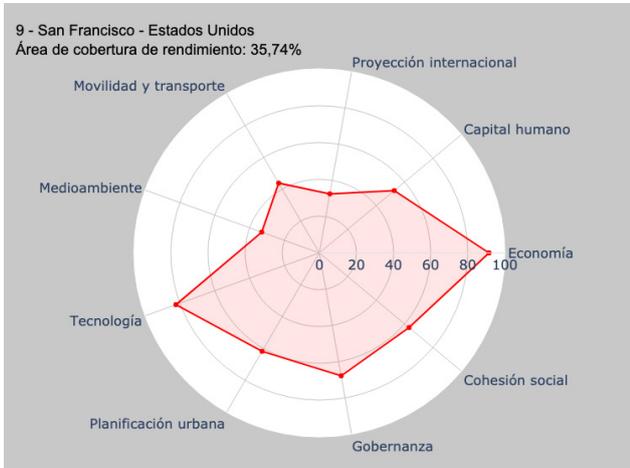
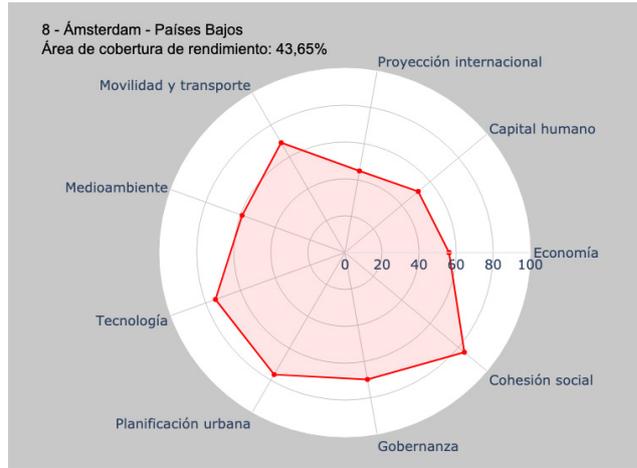
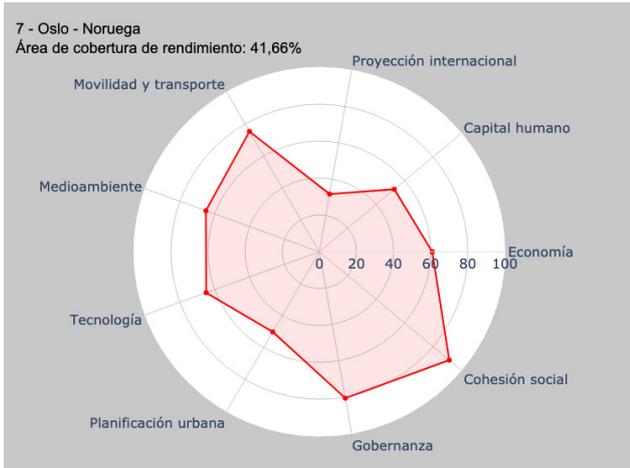
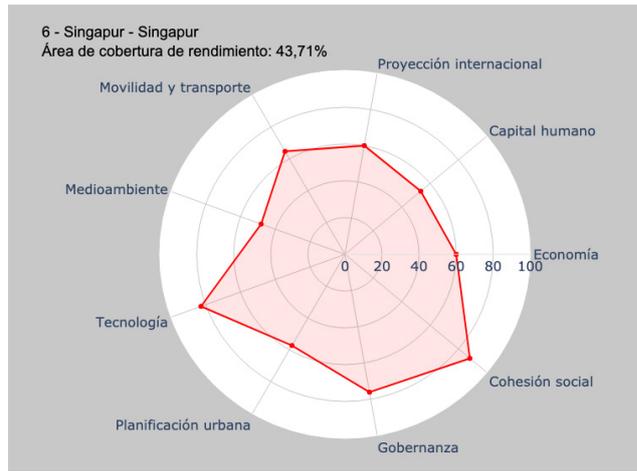
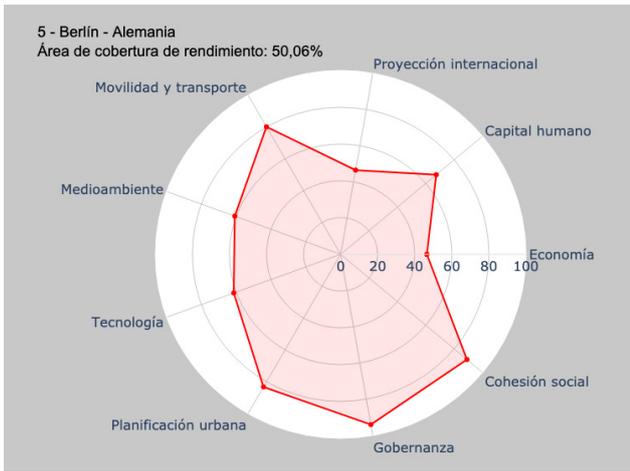
A continuación, se presenta un análisis gráfico de las 183 ciudades incluidas en el **ICIM**, basado en las 9 dimensiones clave. Estos gráficos de radar, ordenados según las posiciones del propio *ranking*, pretenden facilitar la interpretación del perfil de cada urbe al identificar los valores de los distintos ámbitos. Al mismo tiempo, permiten comparar dos o más ciudades con un simple vistazo.

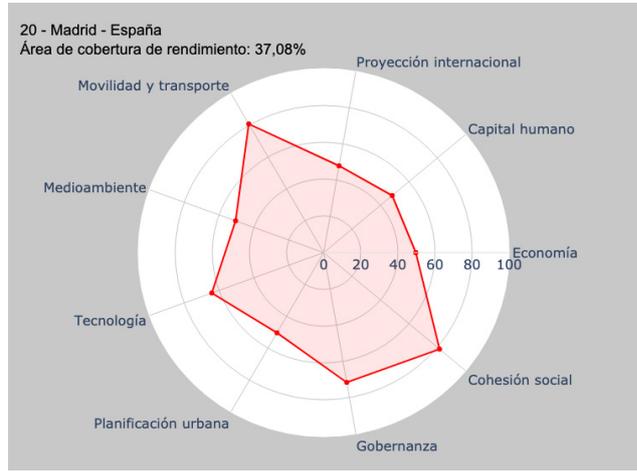
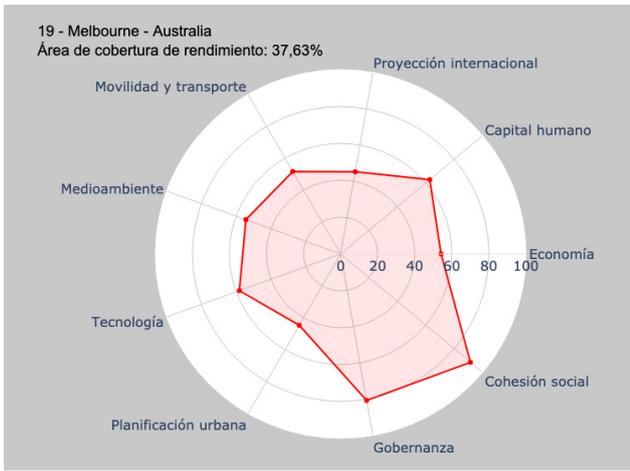
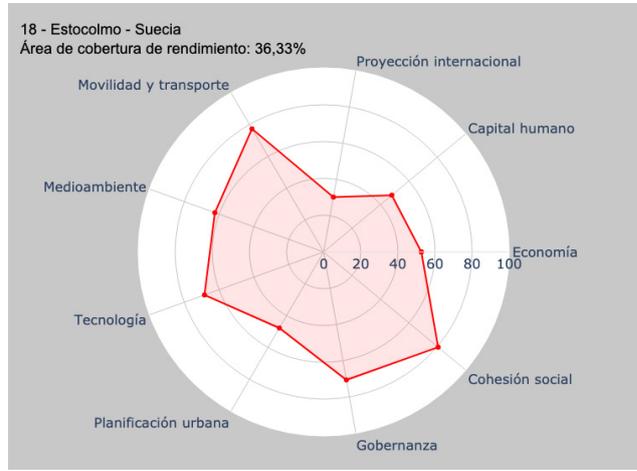
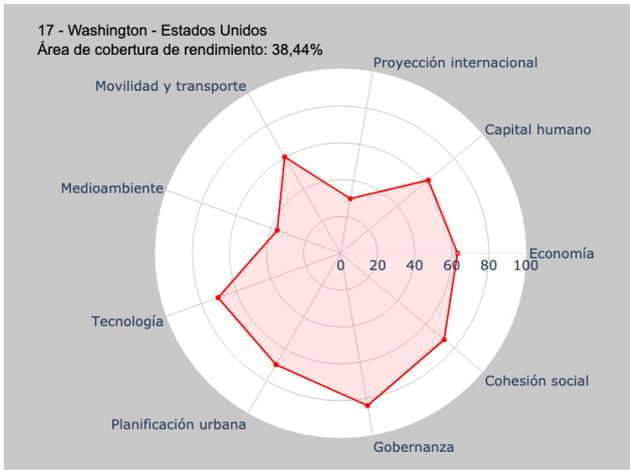
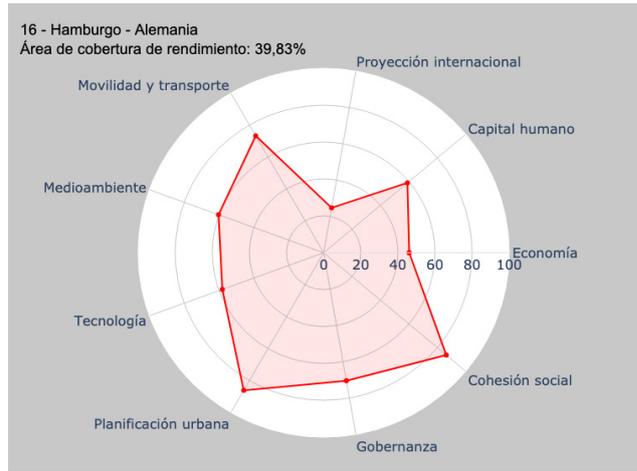
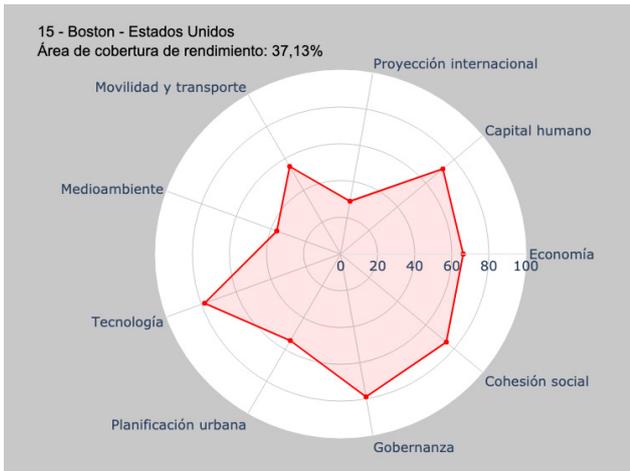
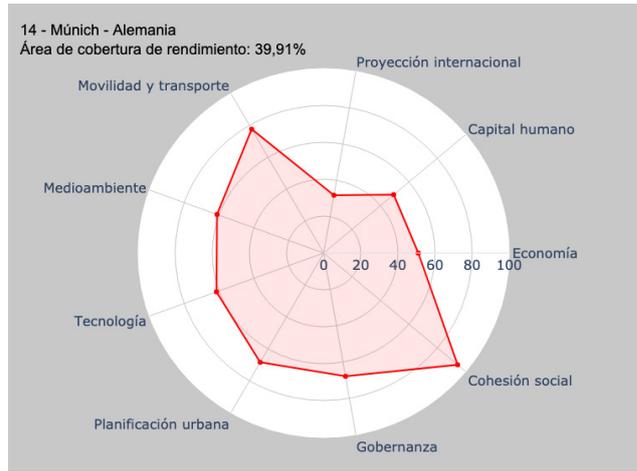
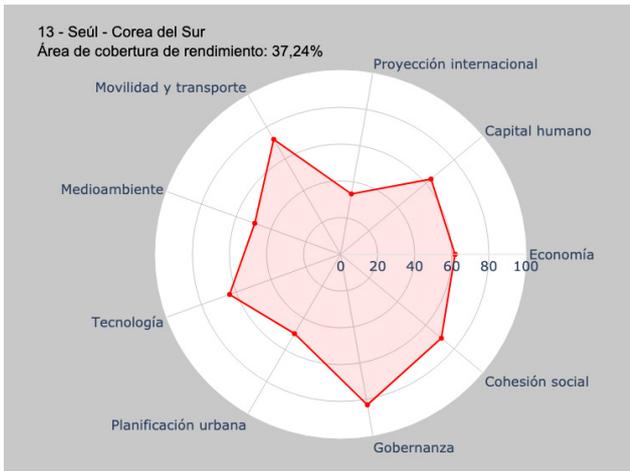
Este año, se incluye un nuevo indicador que refleja tanto el rendimiento actual como el potencial de crecimiento futuro de cada urbe. Denominado como área de cobertura de rendimiento<sup>3</sup>, representa visualmente el área cubierta dentro de un nonágono (polígono de nueve lados) basado en la posición de la ciudad en el *ranking* a través de las distintas dimensiones evaluadas. En un escenario

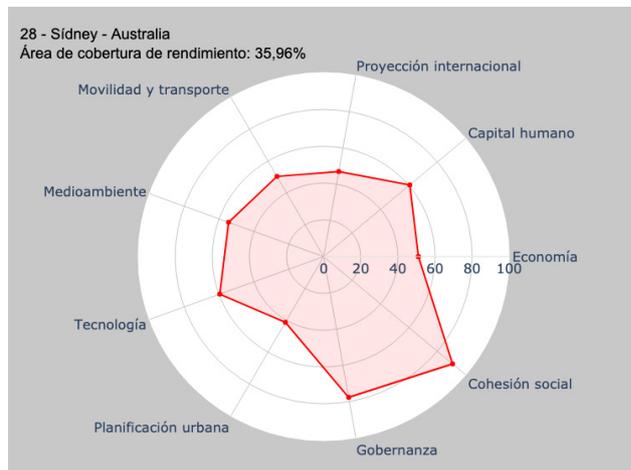
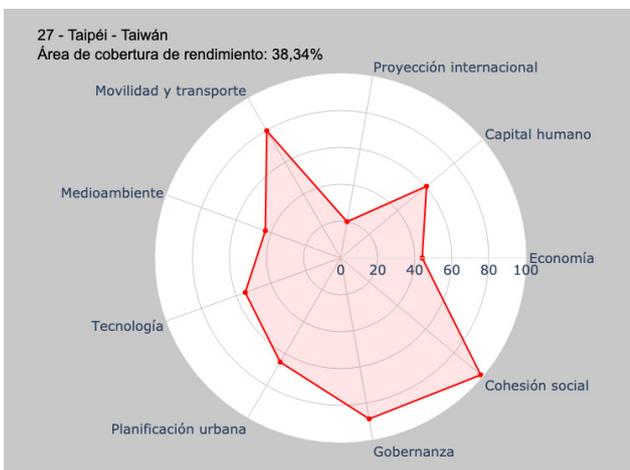
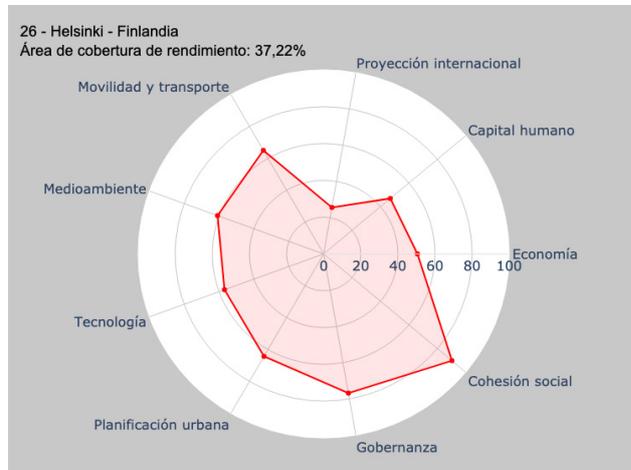
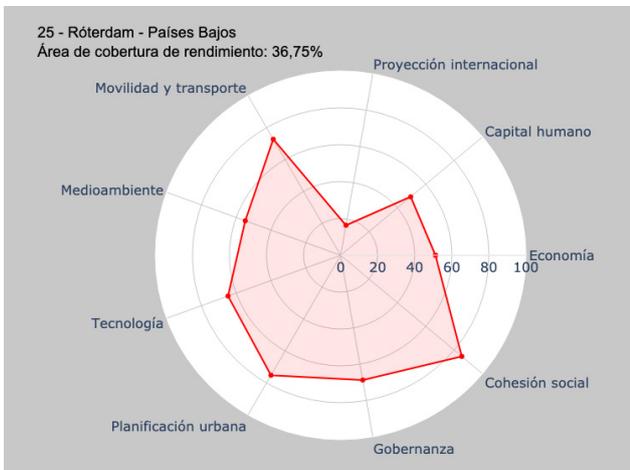
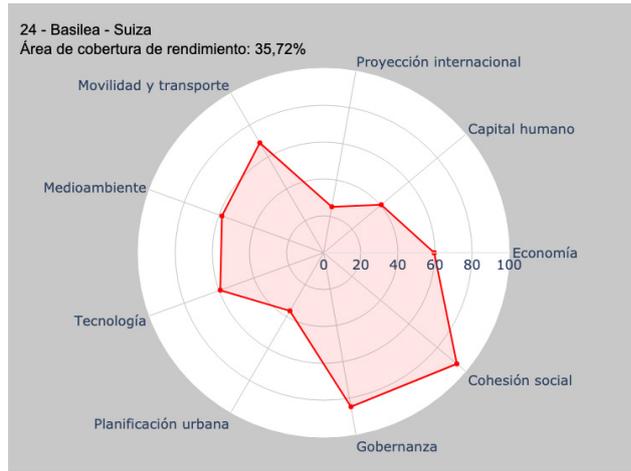
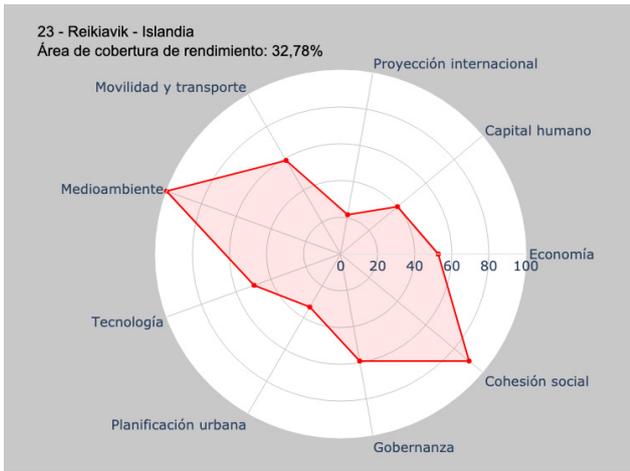
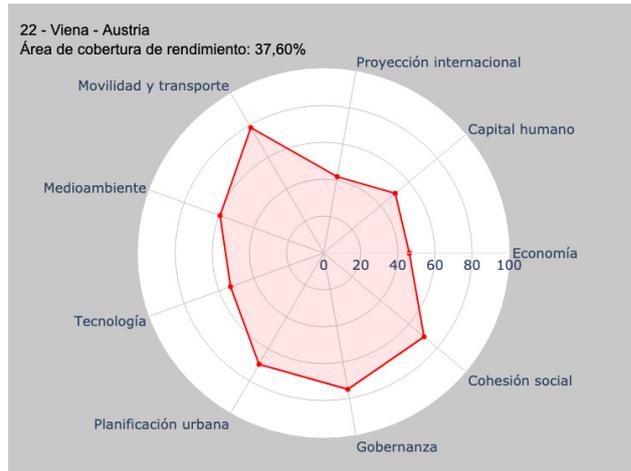
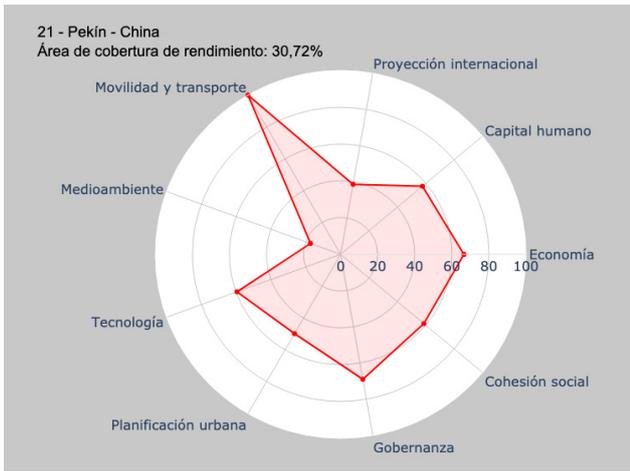
ideal, una urbe perfecta ocuparía la primera posición en todas las dimensiones, resultando en un diagrama radial completo con un área nonagonal totalmente coloreada en rojo y un indicador al cien por cien. Sin embargo, dado que ninguna ciudad es perfecta y todas tienen áreas susceptibles de mejora, el porcentaje que cada una necesita para alcanzar este ideal del cien por cien se interpreta como su potencial de crecimiento. Por ejemplo, si Londres tiene un área de cobertura de rendimiento del 73,68%, esto significa que posee un margen de crecimiento del 26,32% para alcanzar la perfección teórica en el modelo del nonágono.

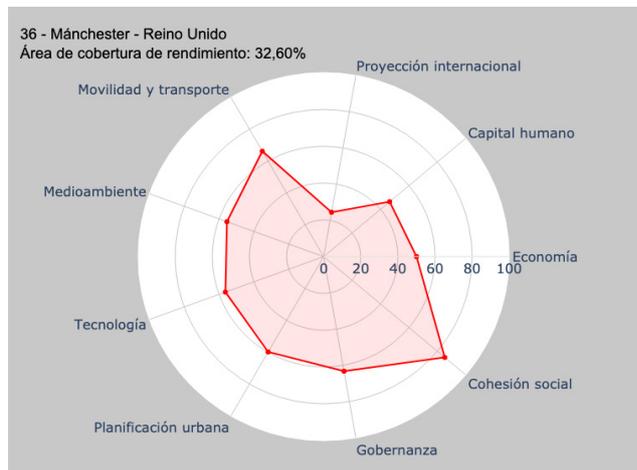
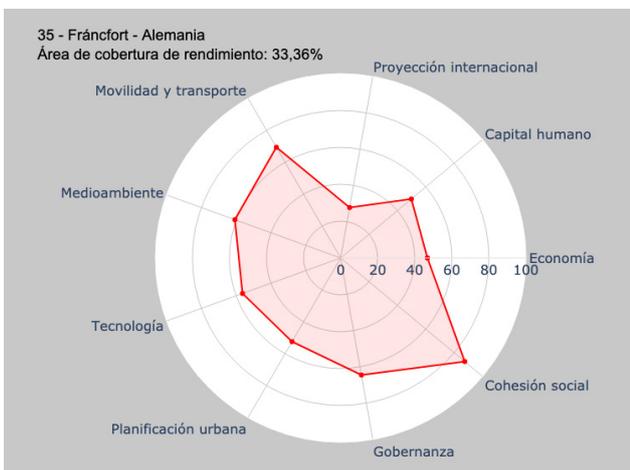
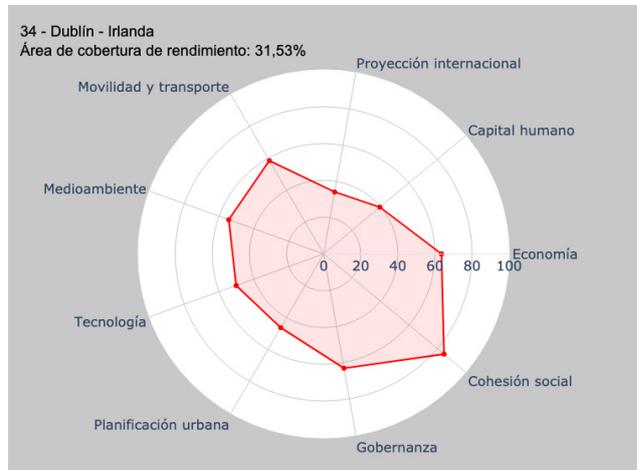
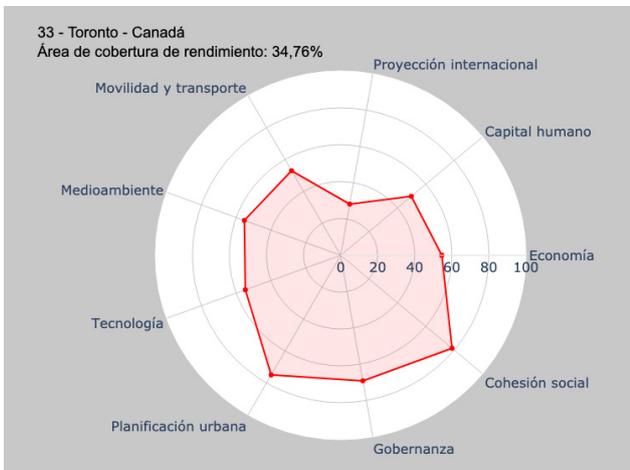
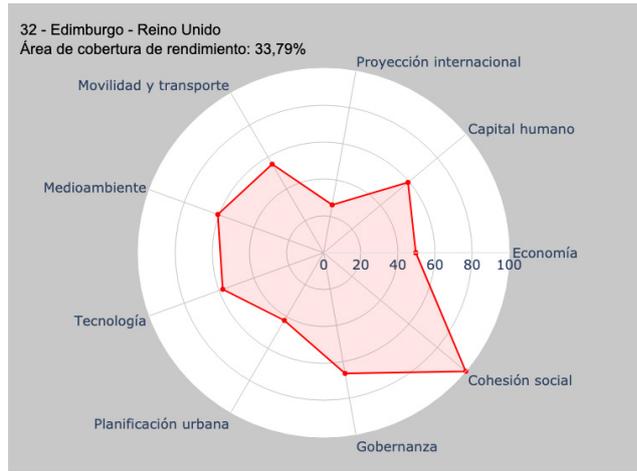
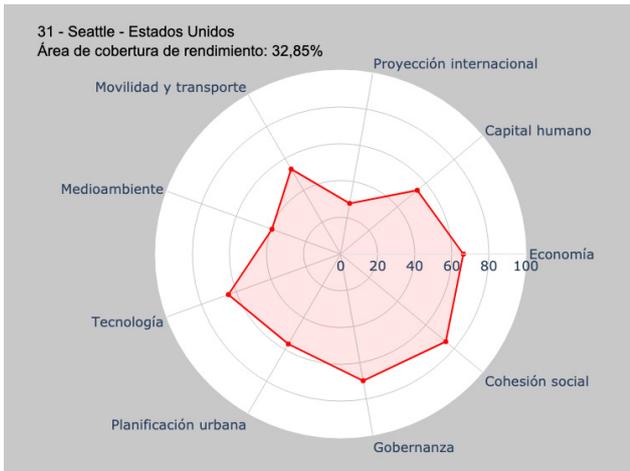
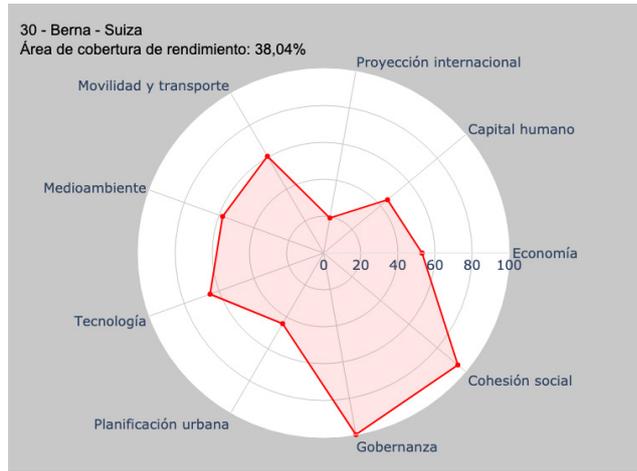
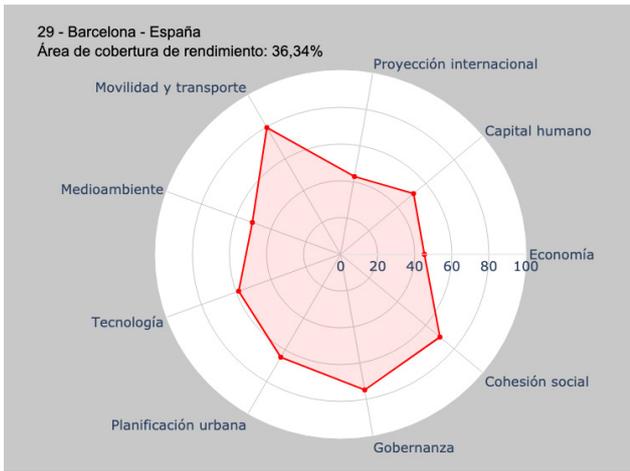
<sup>2</sup> Este indicador no es directamente comparable con la posición de cada ciudad en el ranking, ya que la gráfica radial asigna pesos iguales a cada dimensión, en contraste con la metodología utilizada en el cálculo del ICIM donde se asignan pesos diferentes. Véase [IESE Cities in Motion Index. Metodología y modelización. Índice 2014](#)

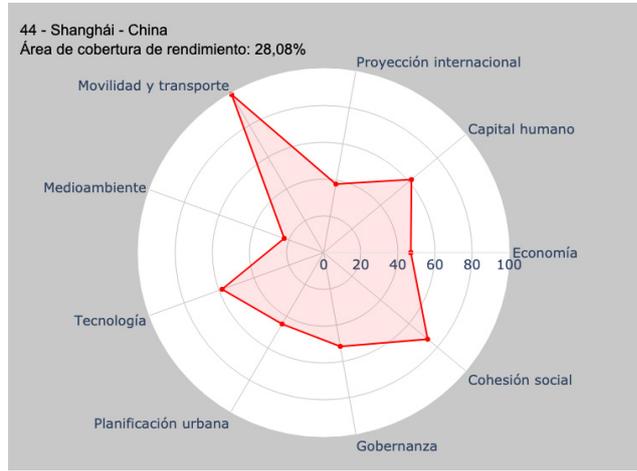
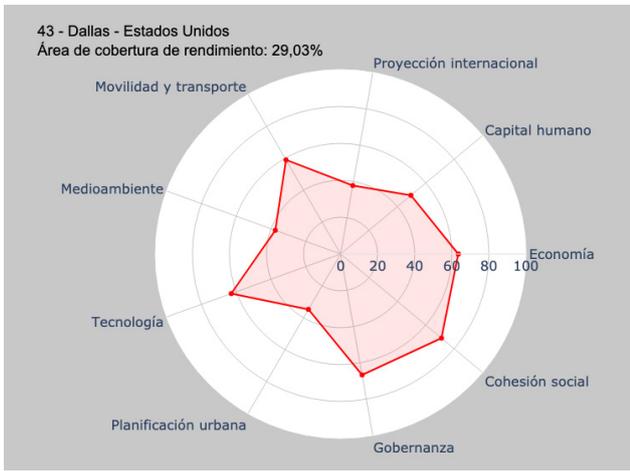
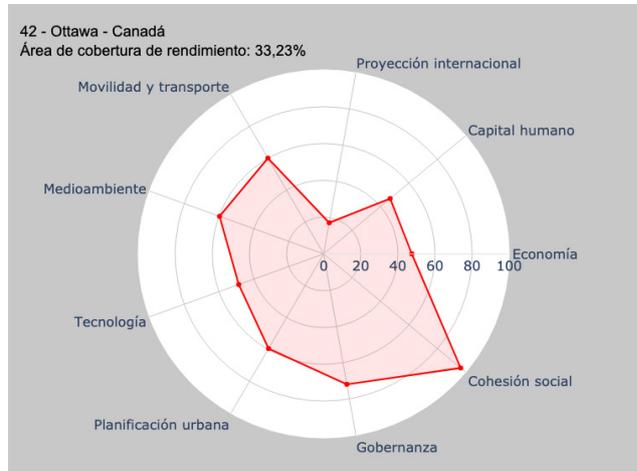
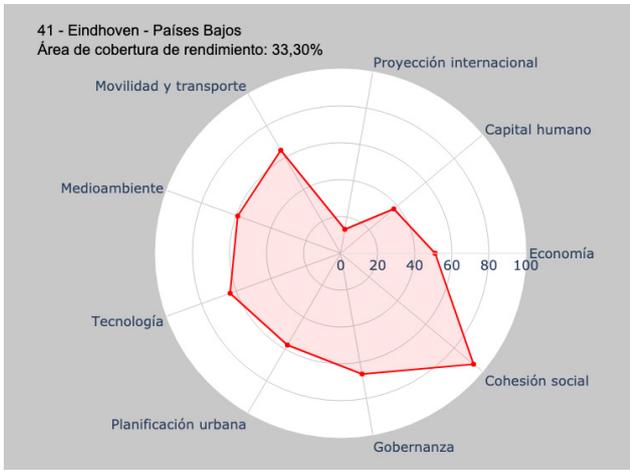
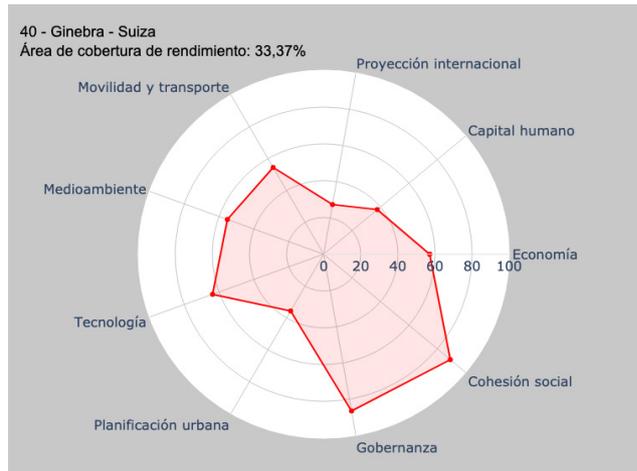
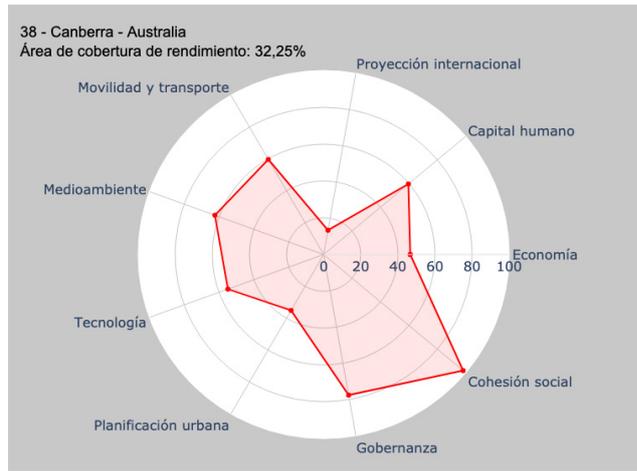


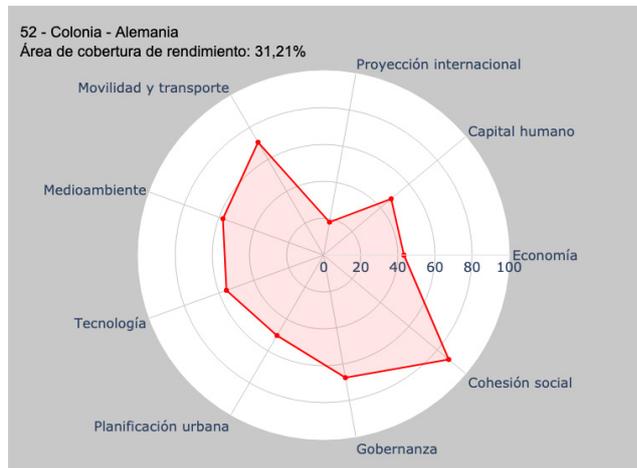
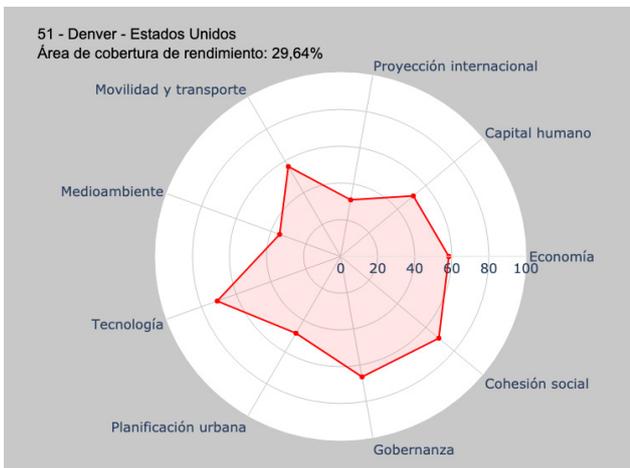
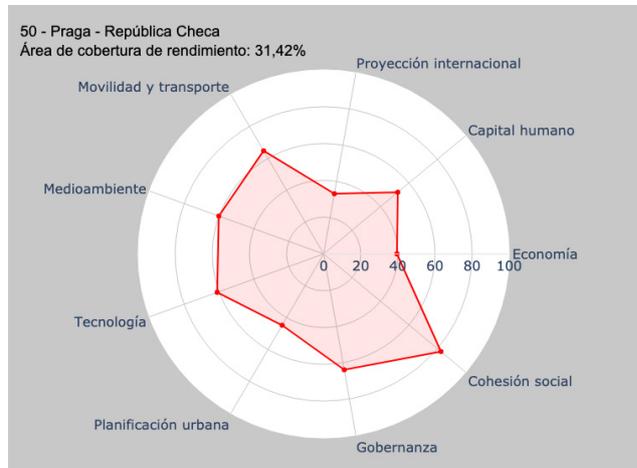
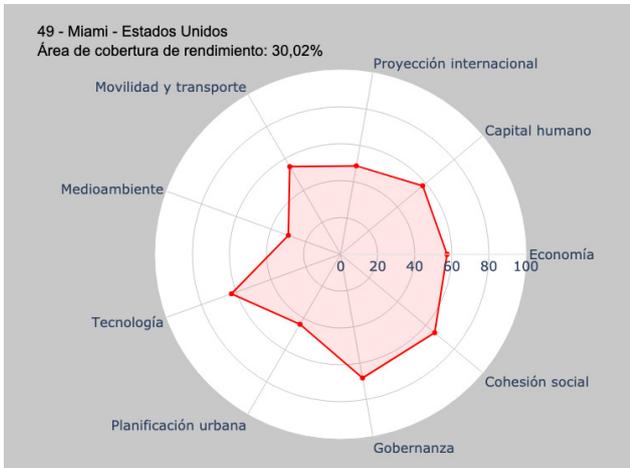
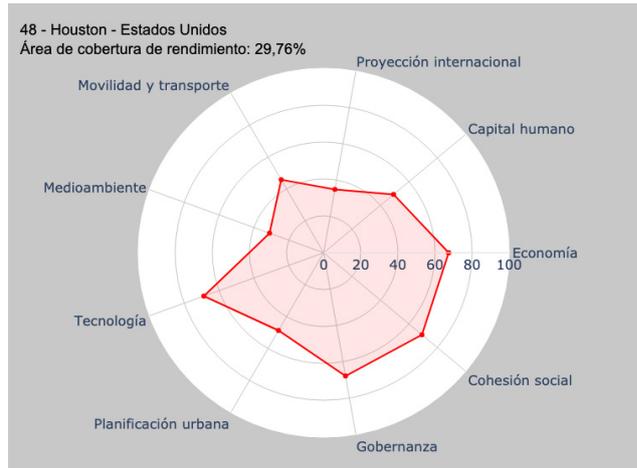
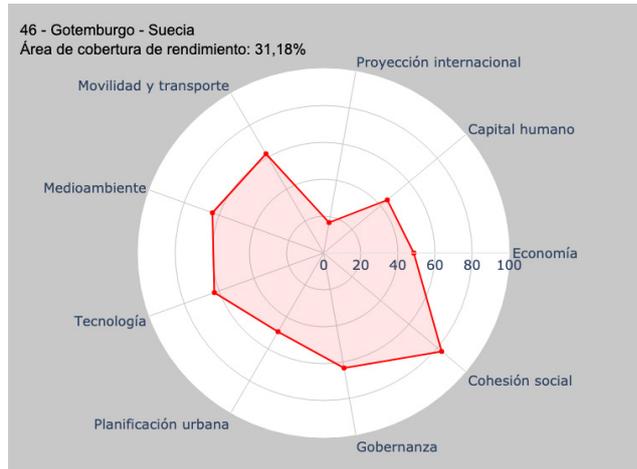
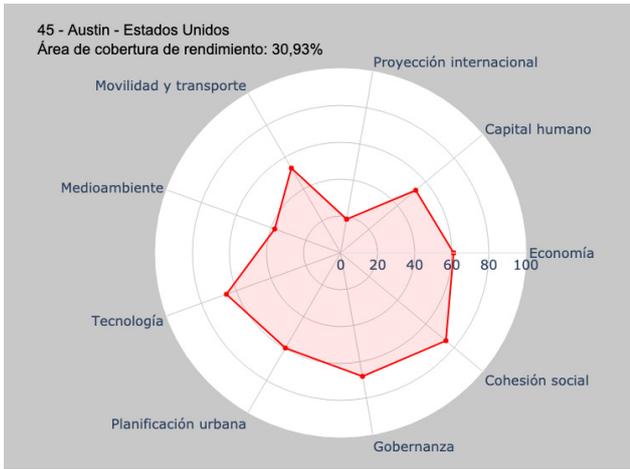


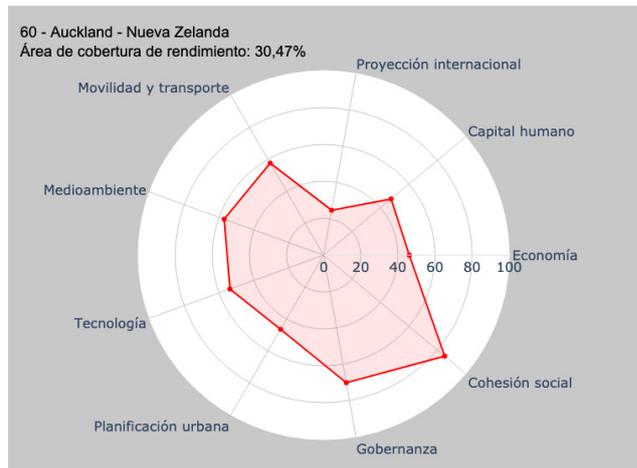
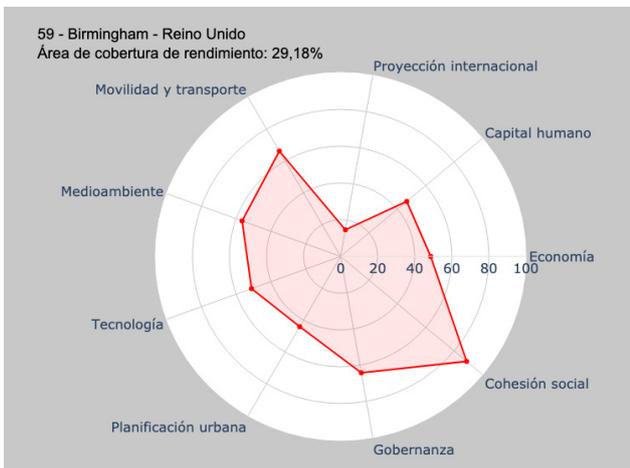
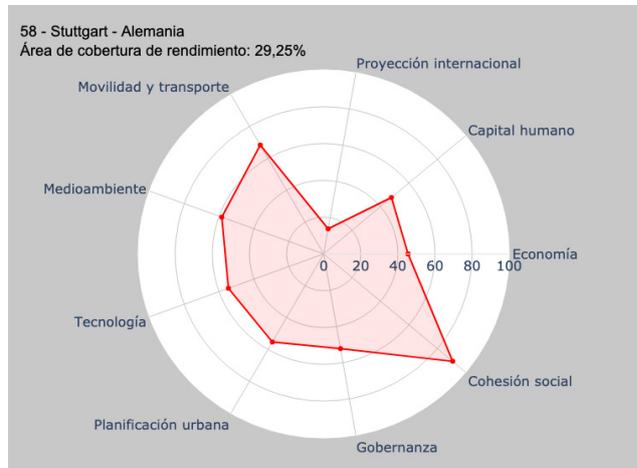
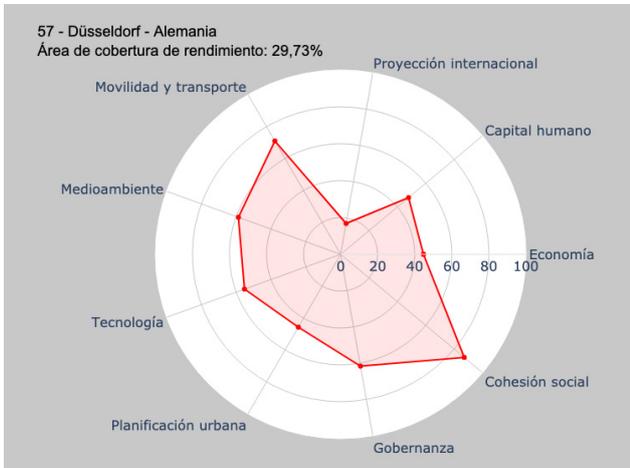
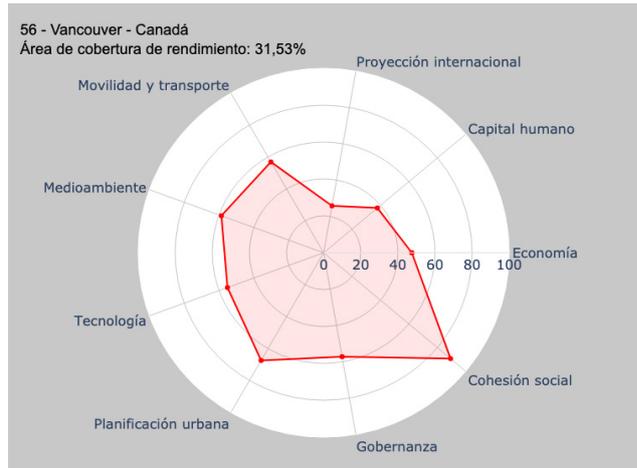
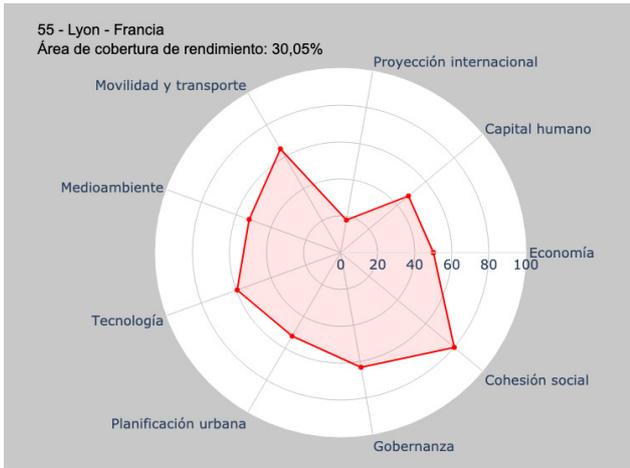
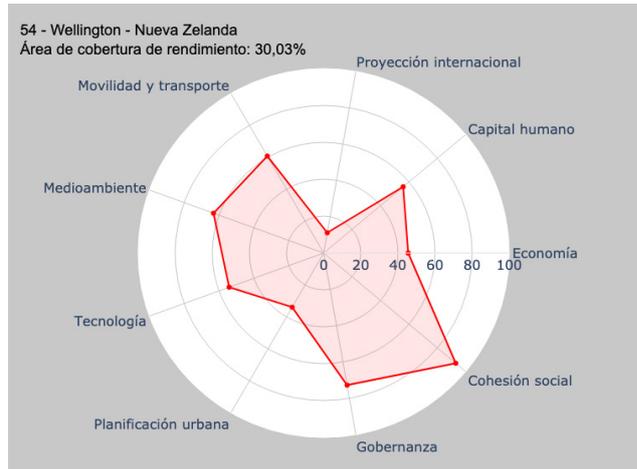
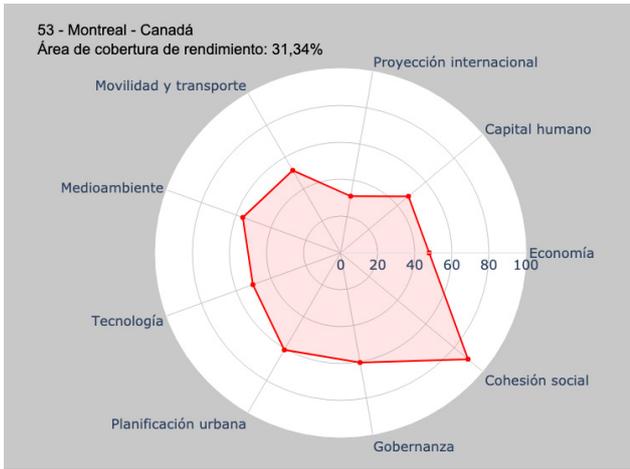


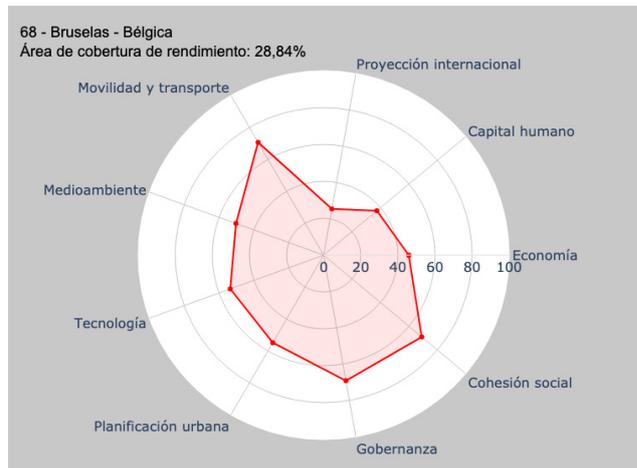
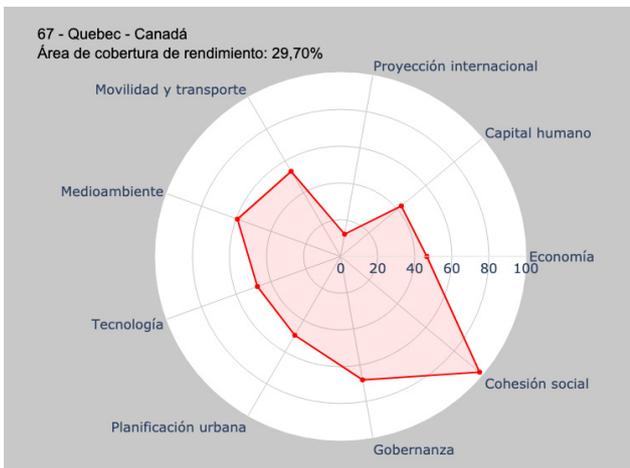
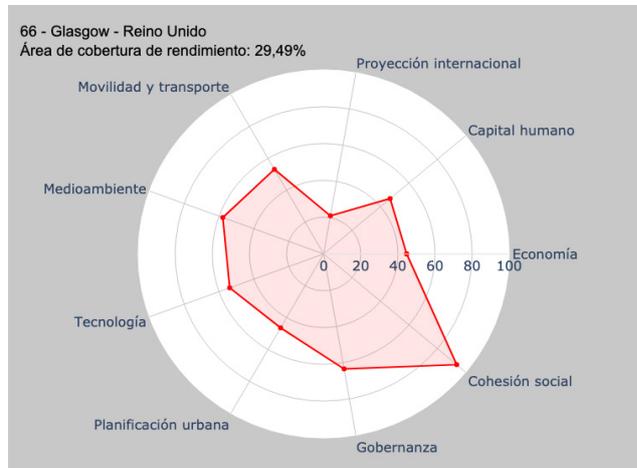
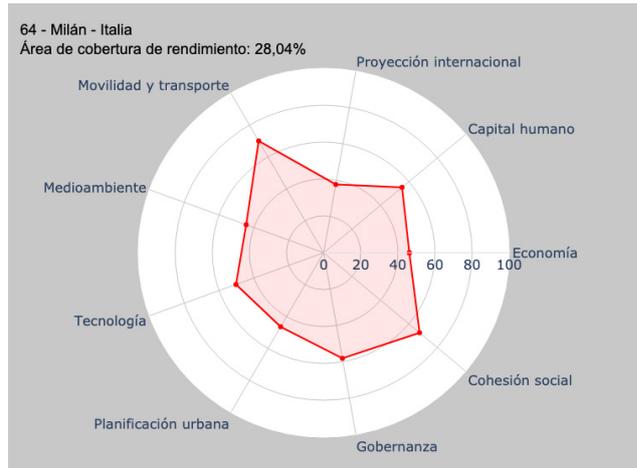
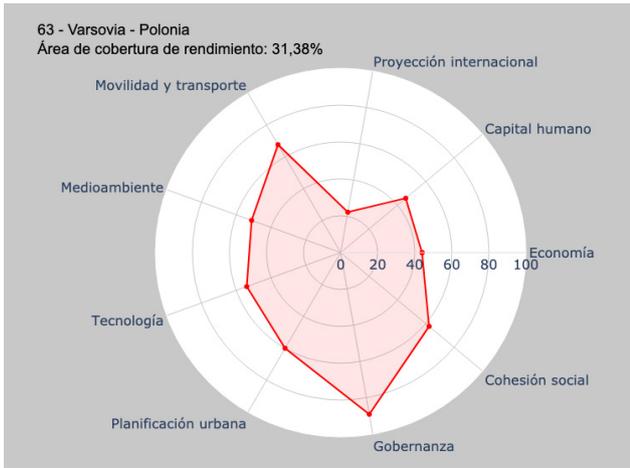
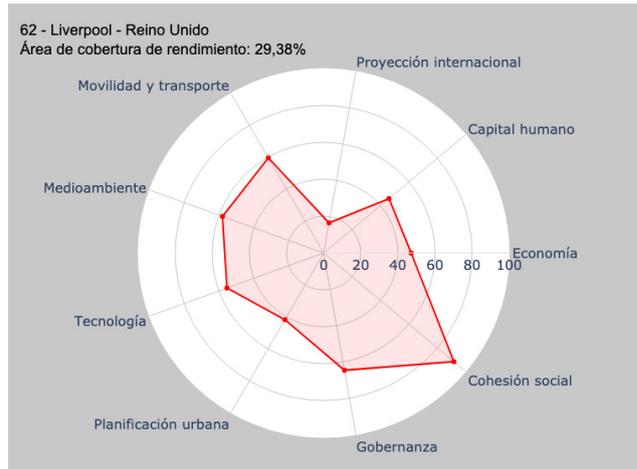
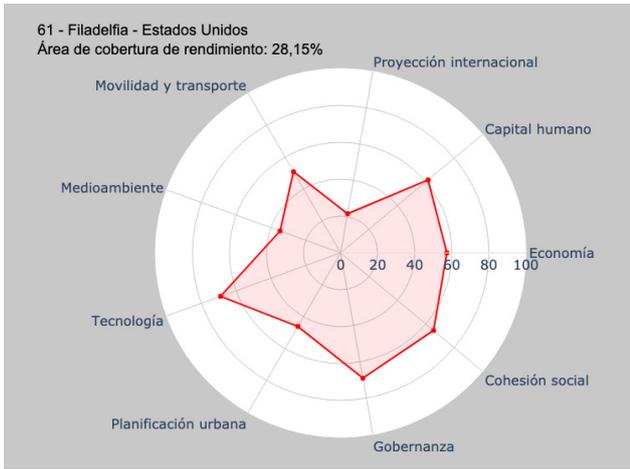


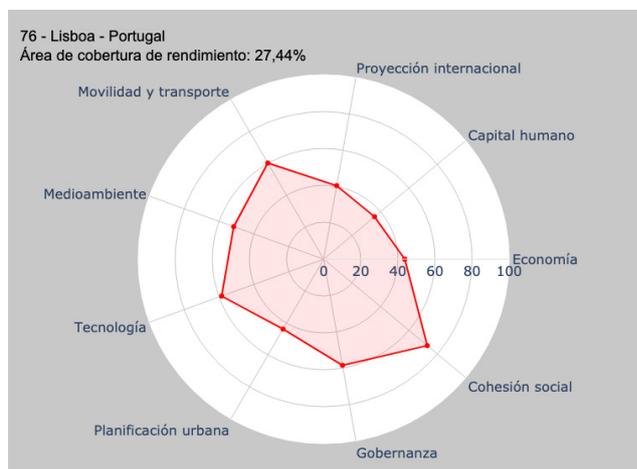
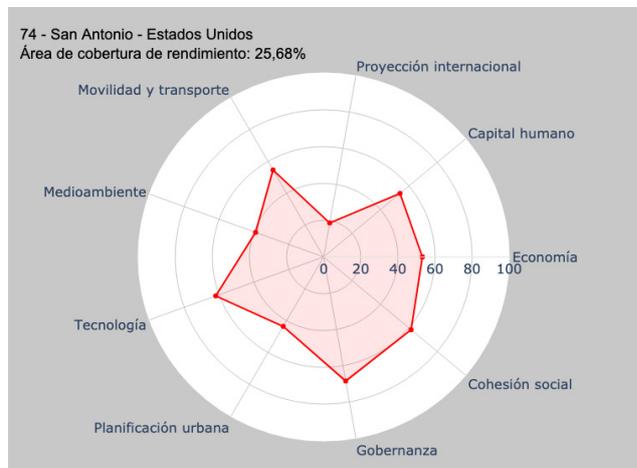
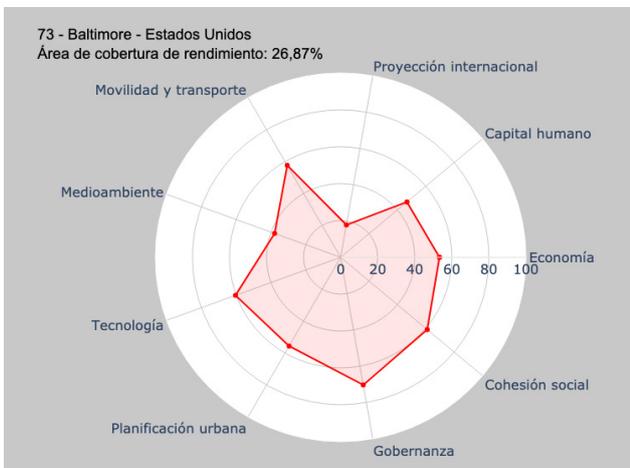
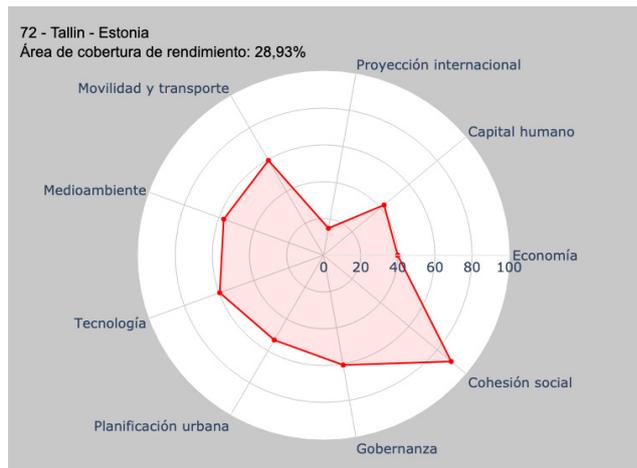
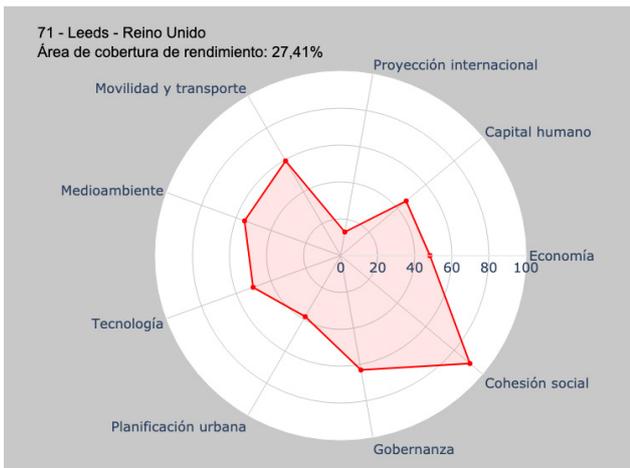
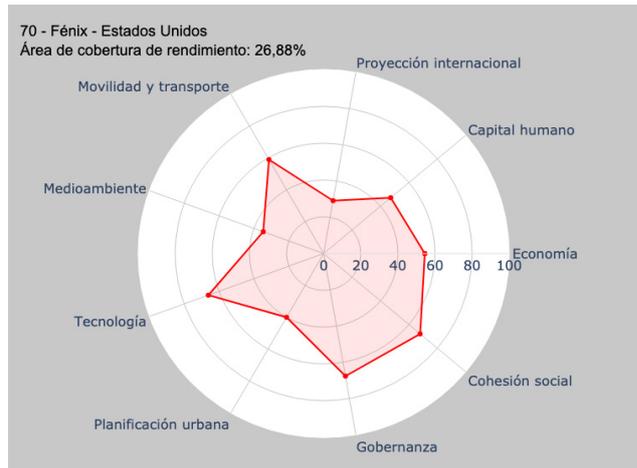
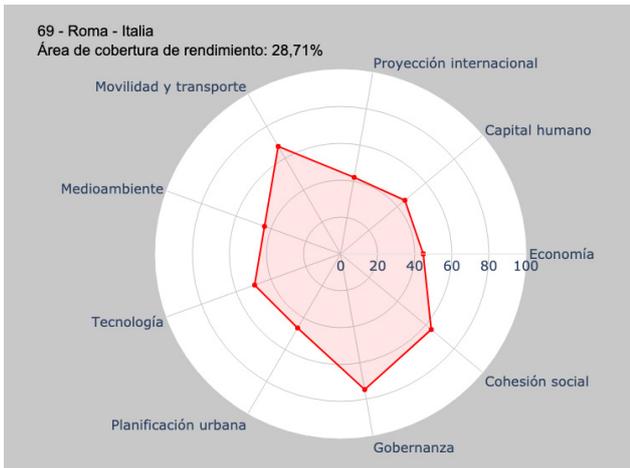


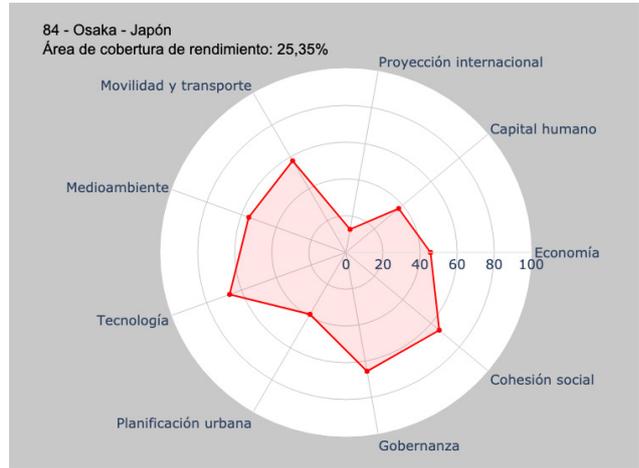
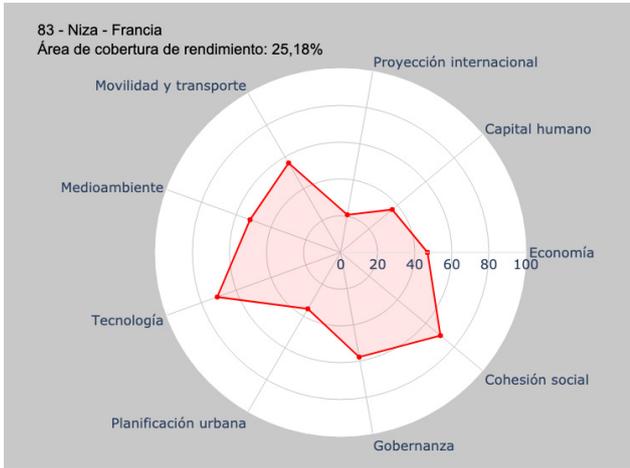
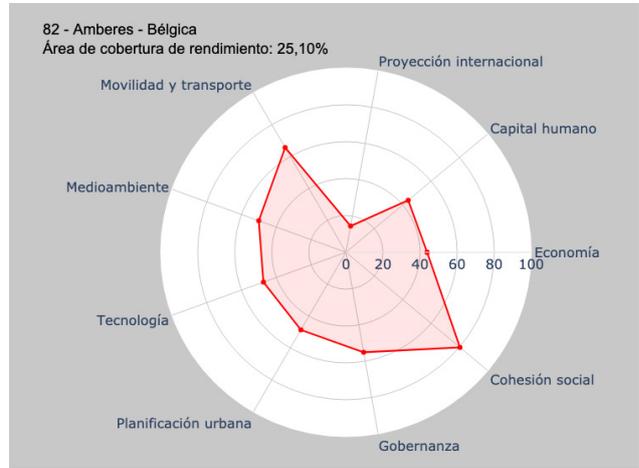
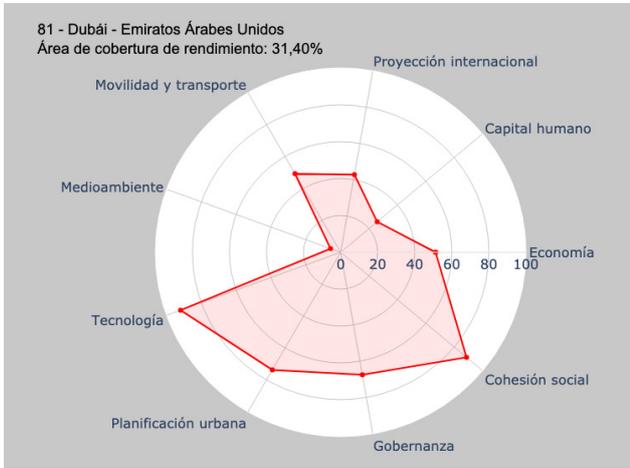
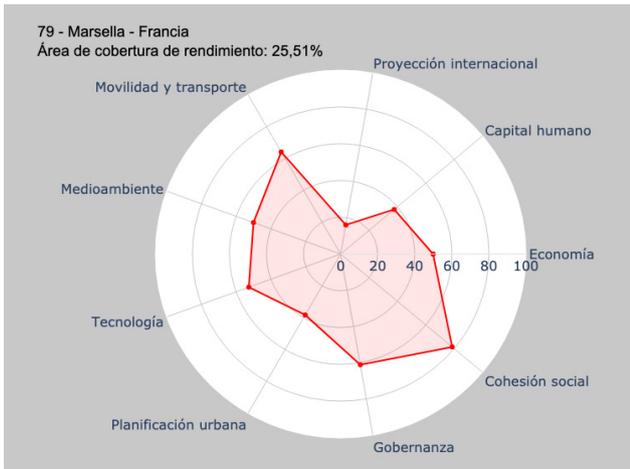
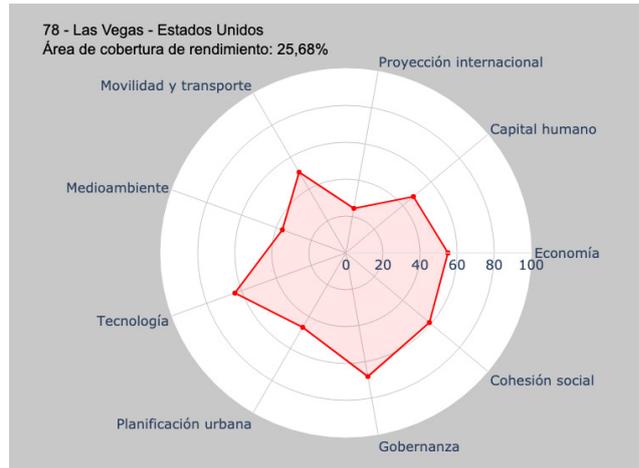
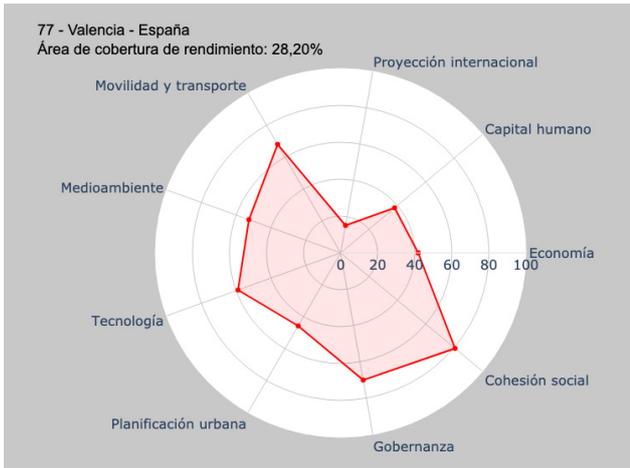


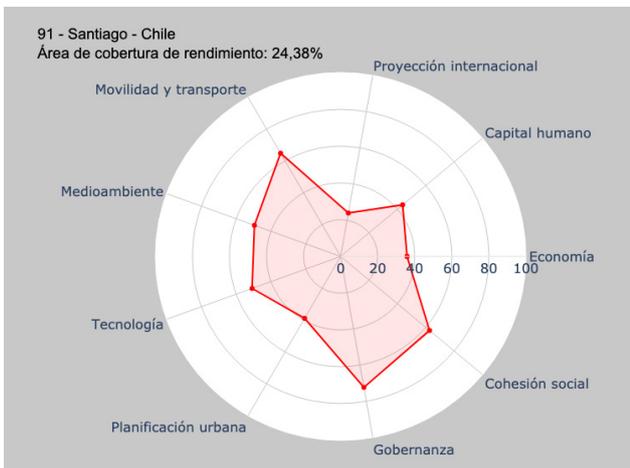
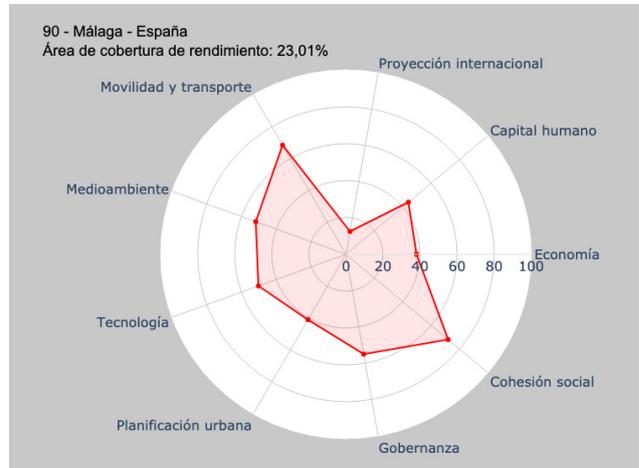
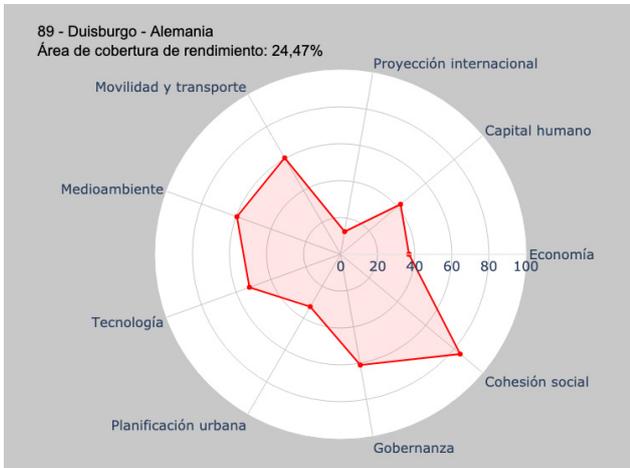
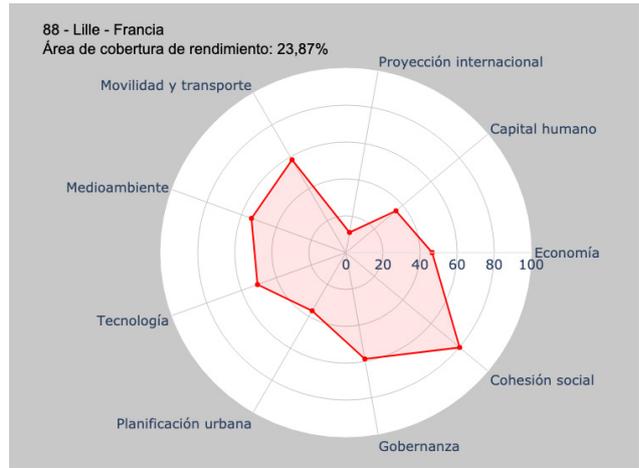
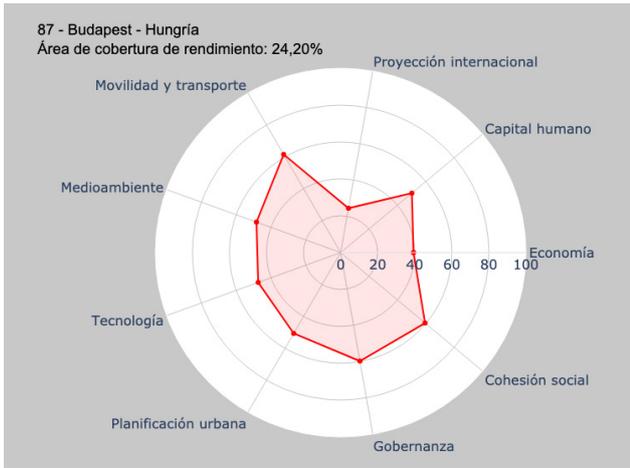
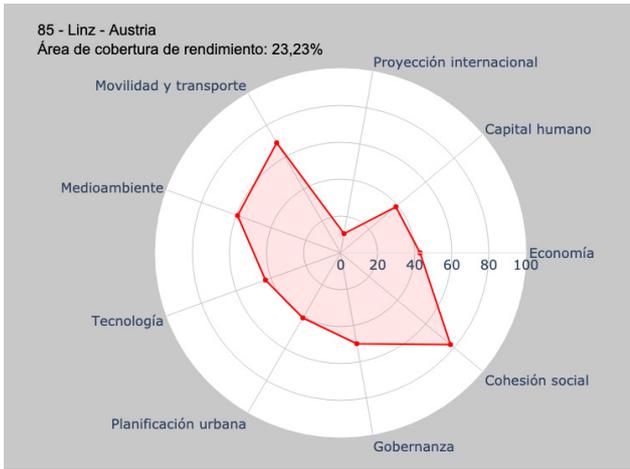


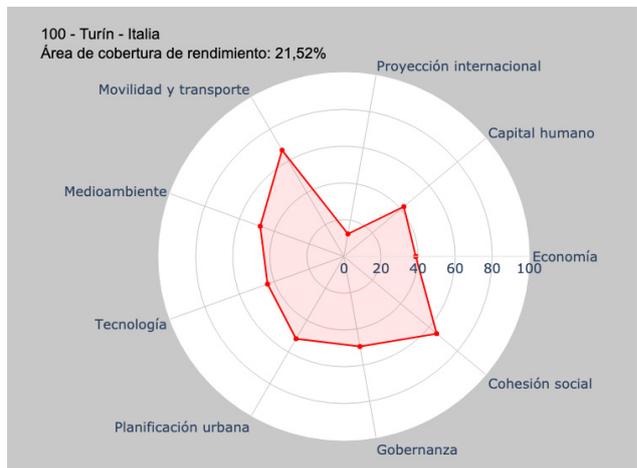
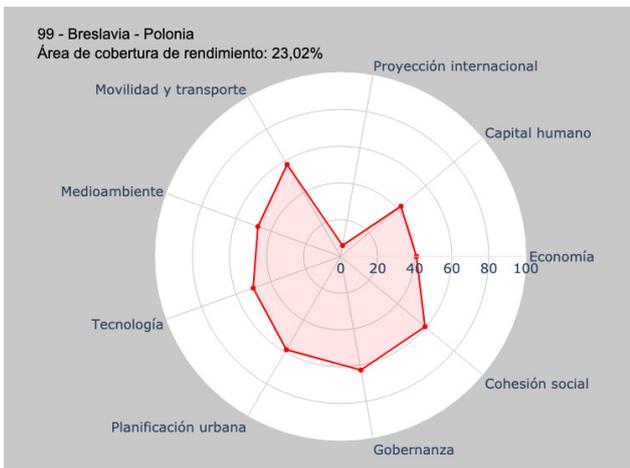
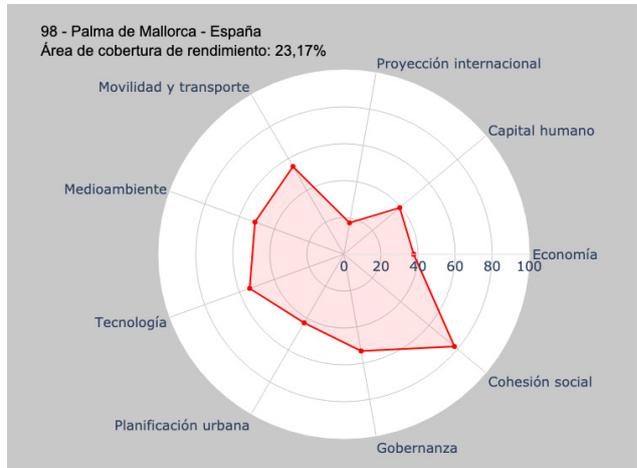
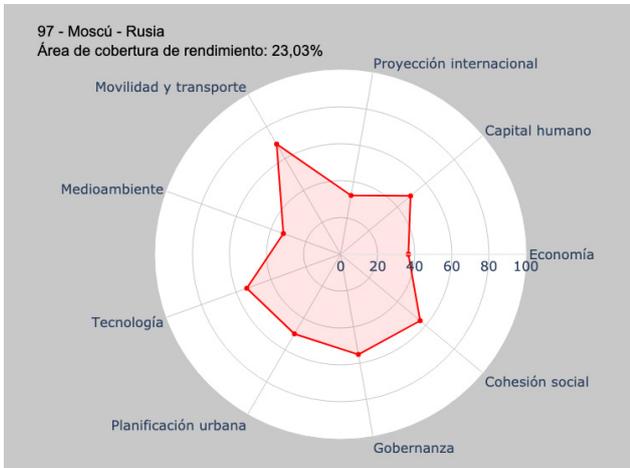
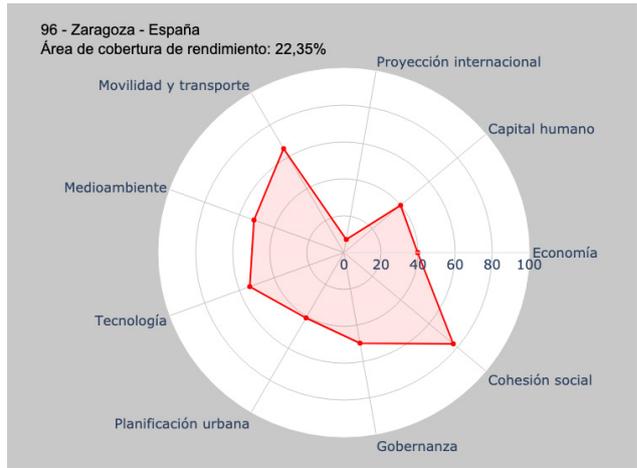
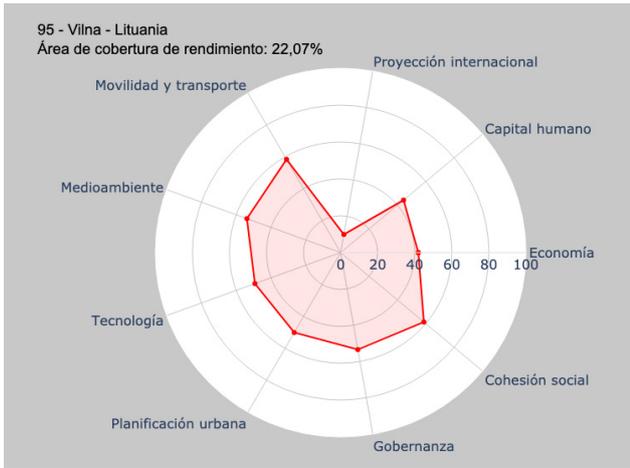
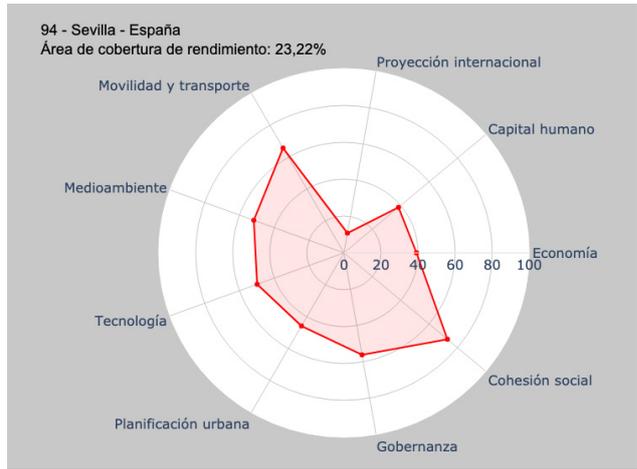
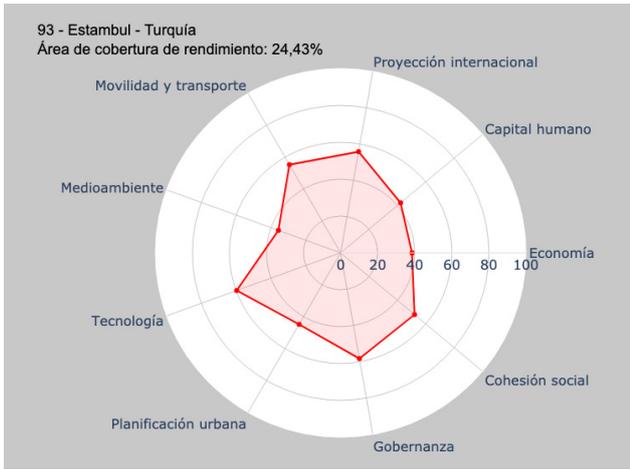


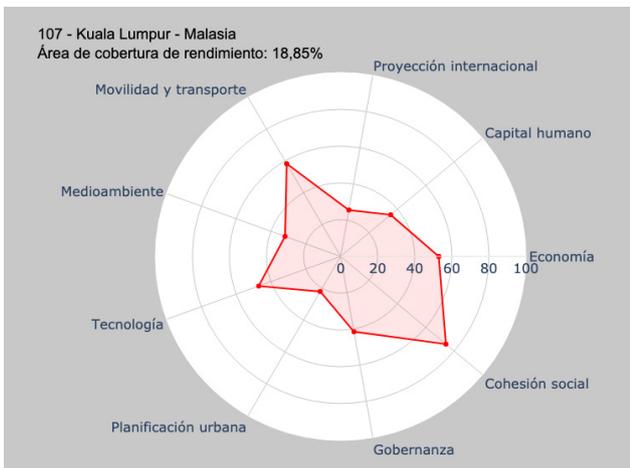
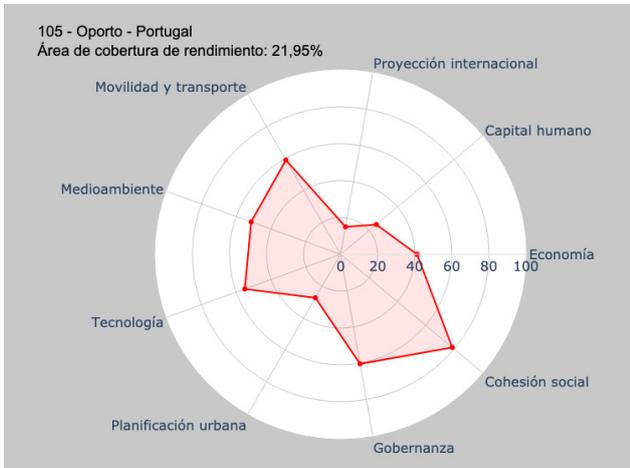
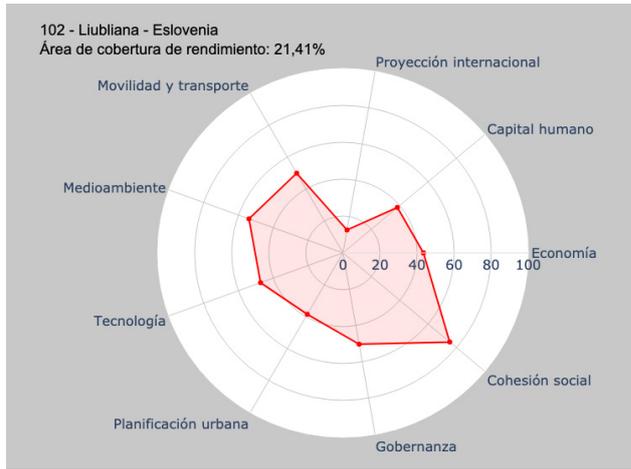
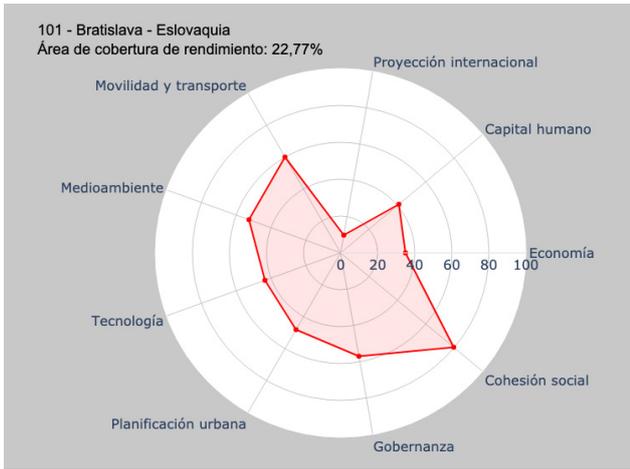


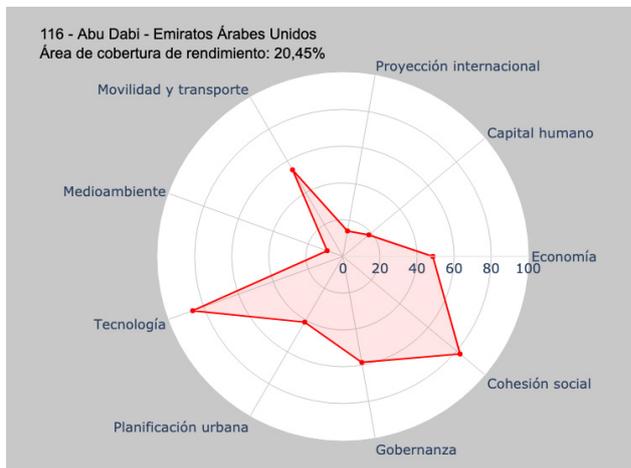
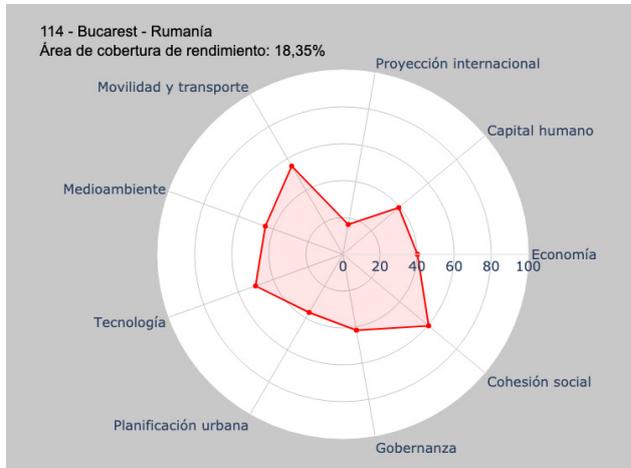
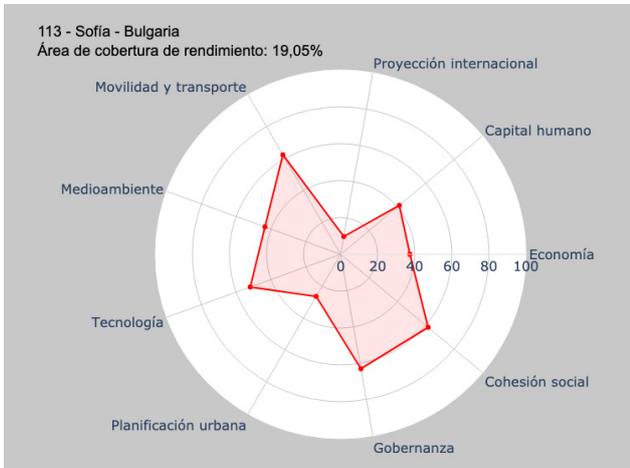
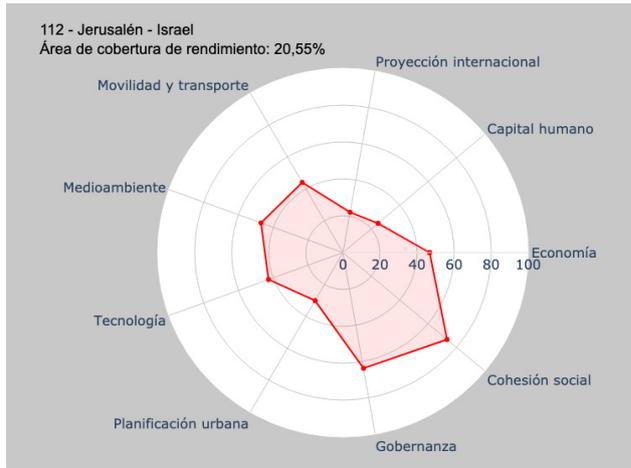
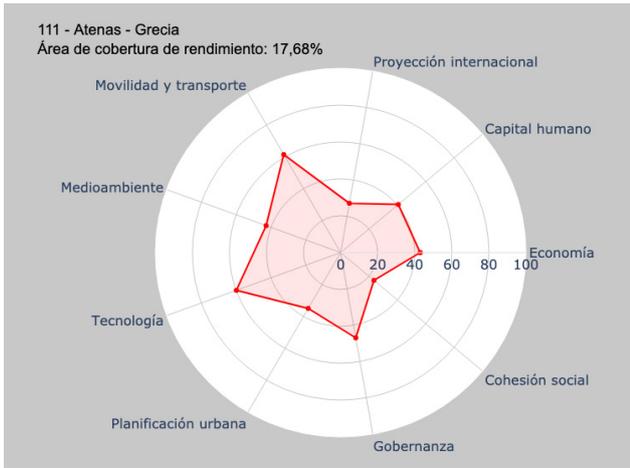
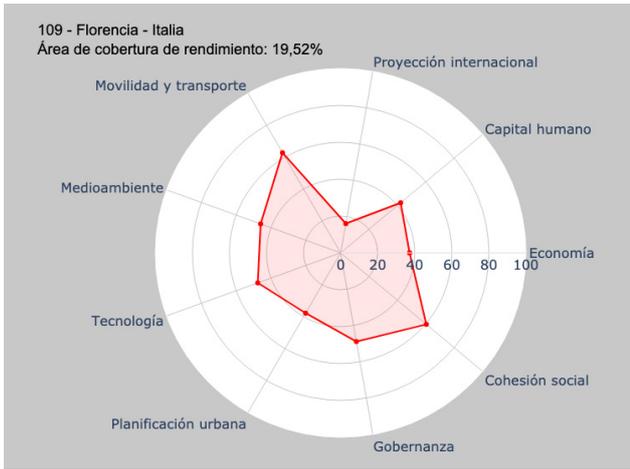


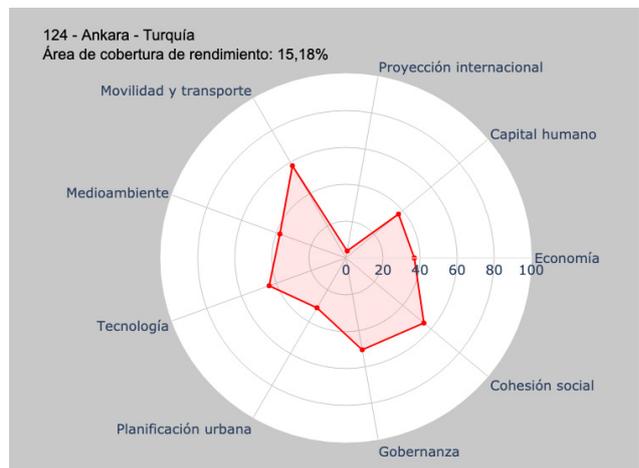
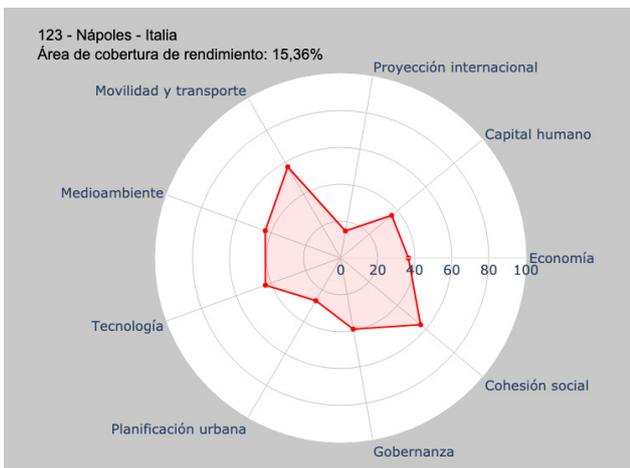
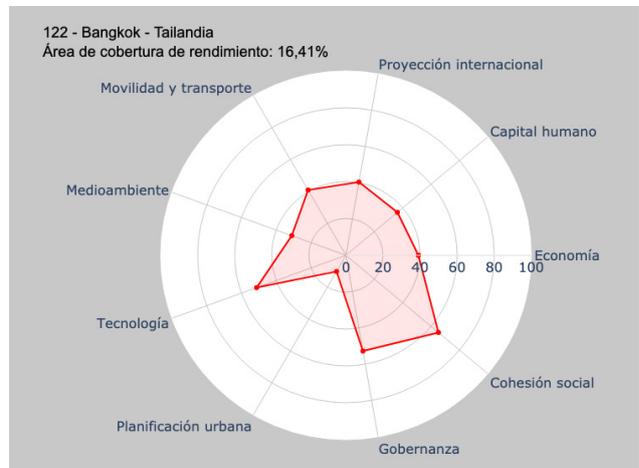
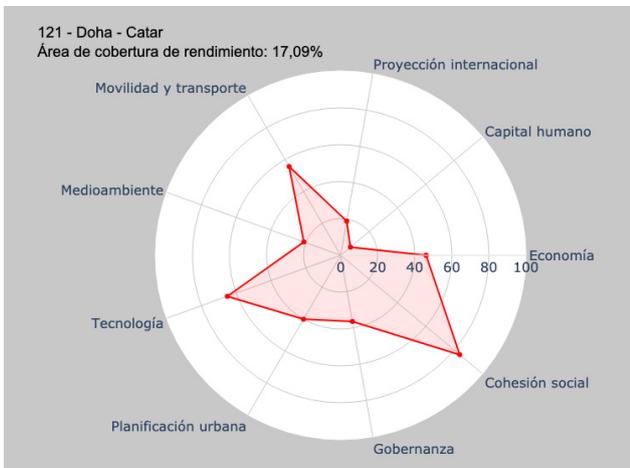
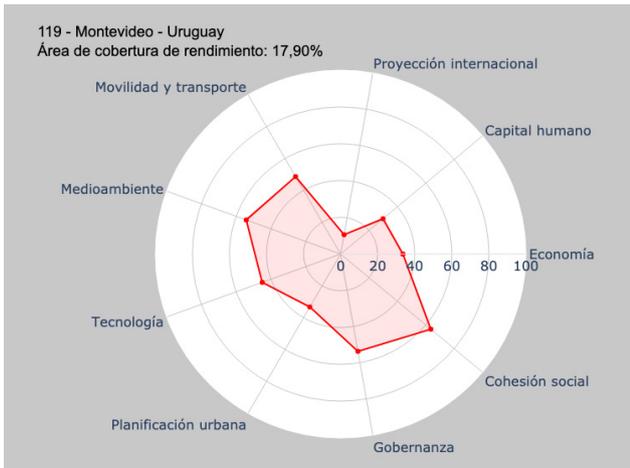
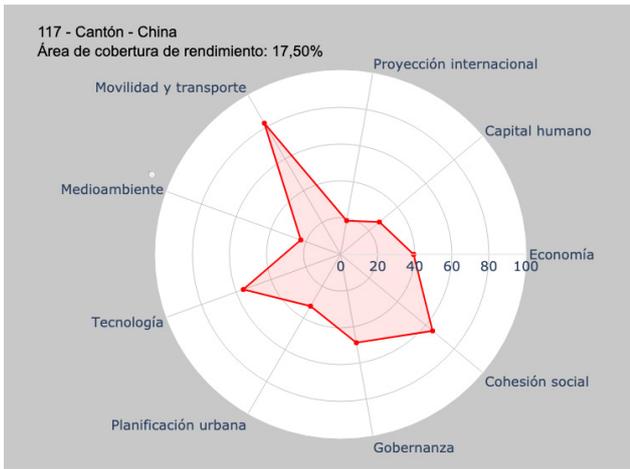


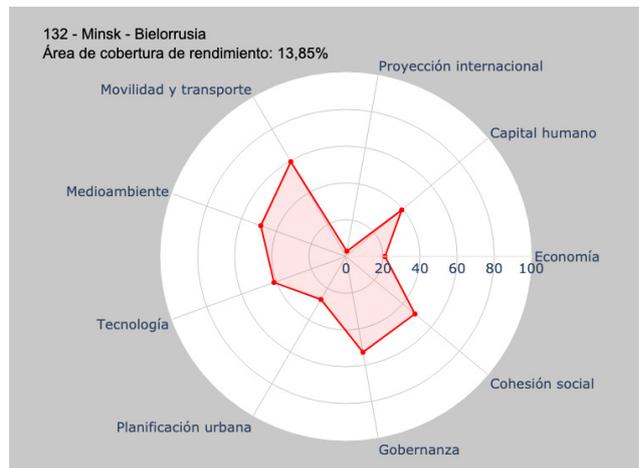
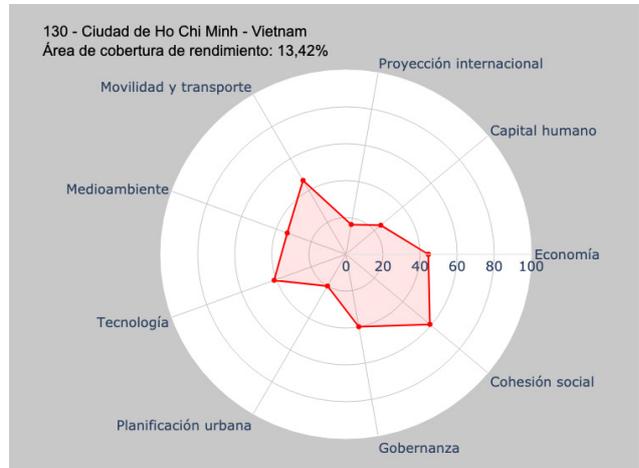
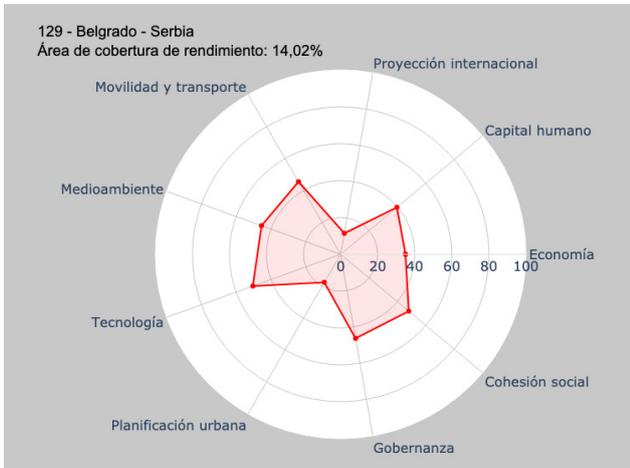
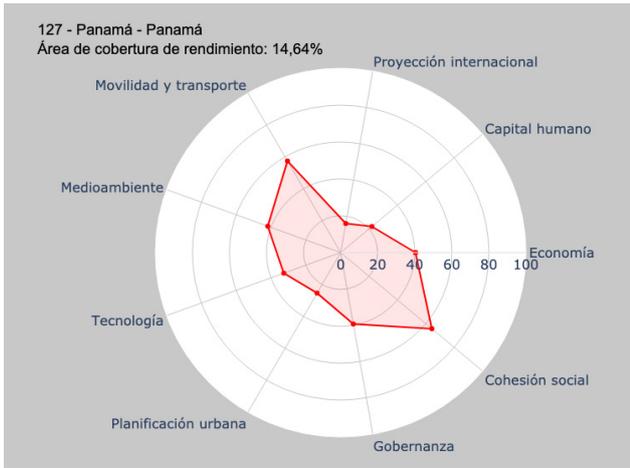
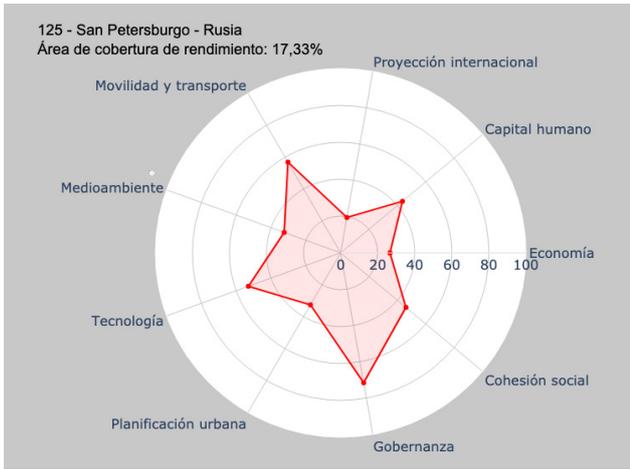


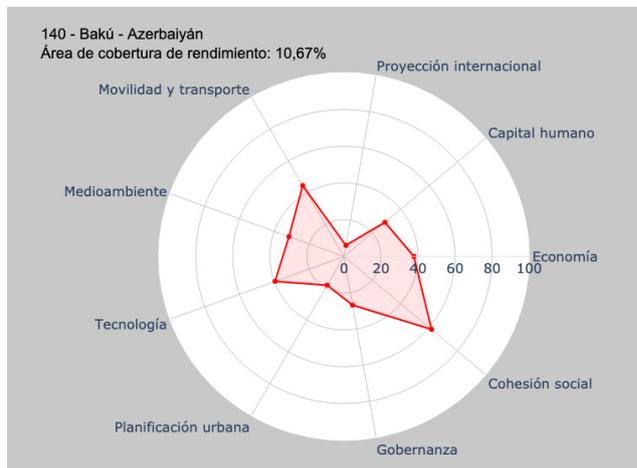
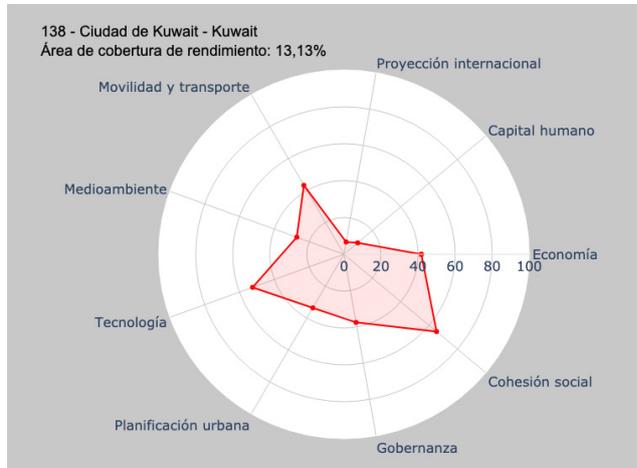
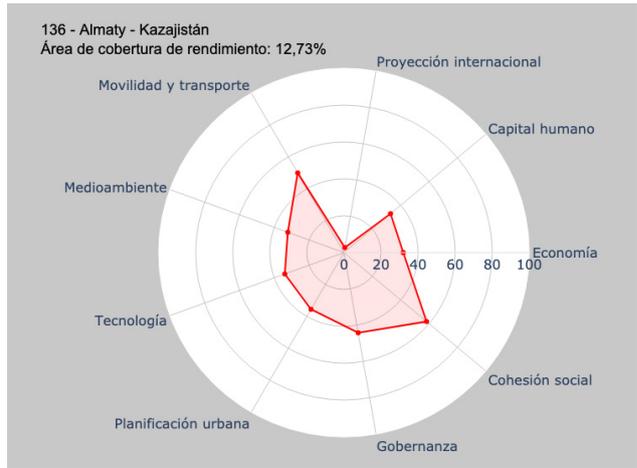
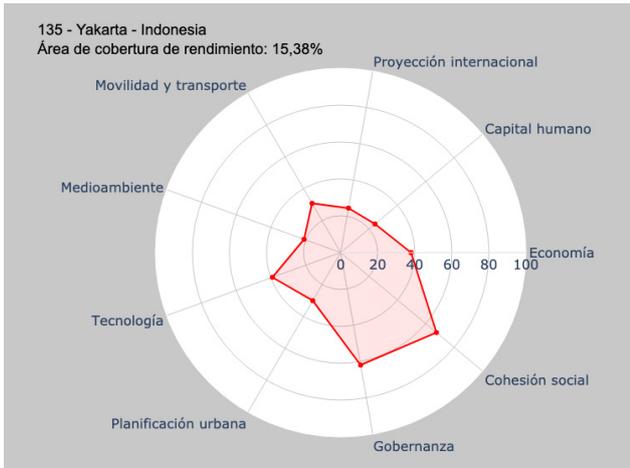
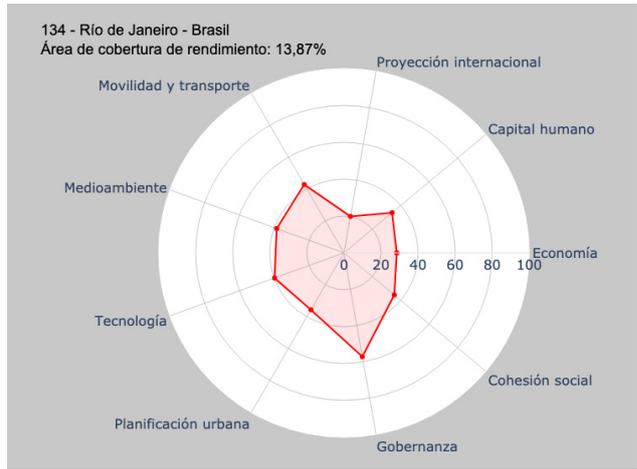
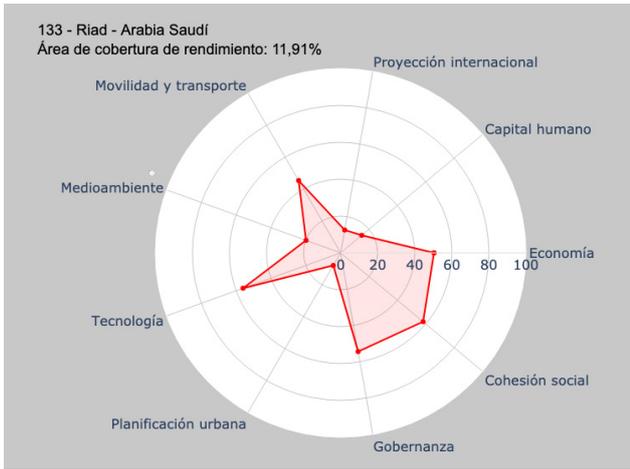


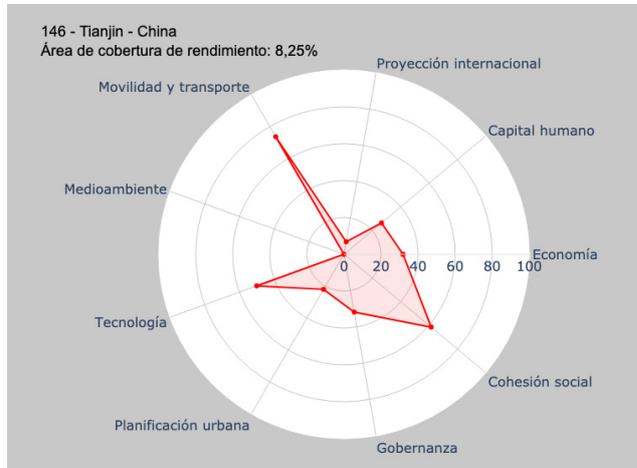
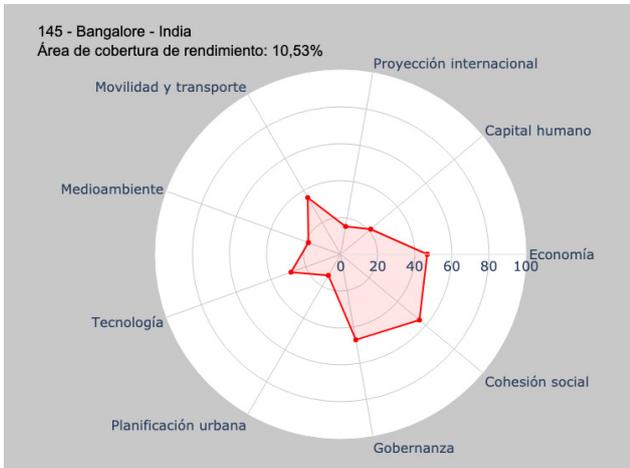
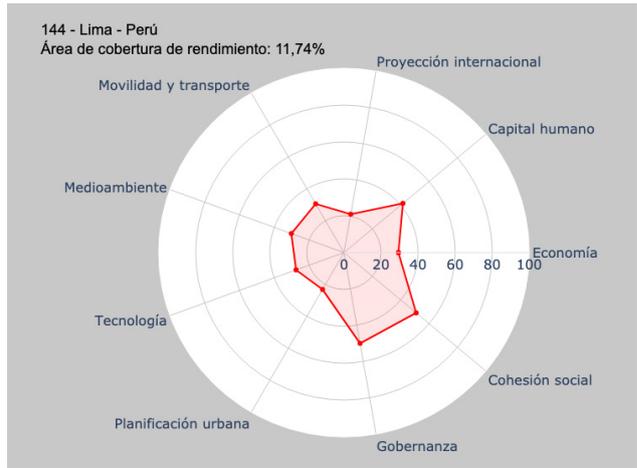
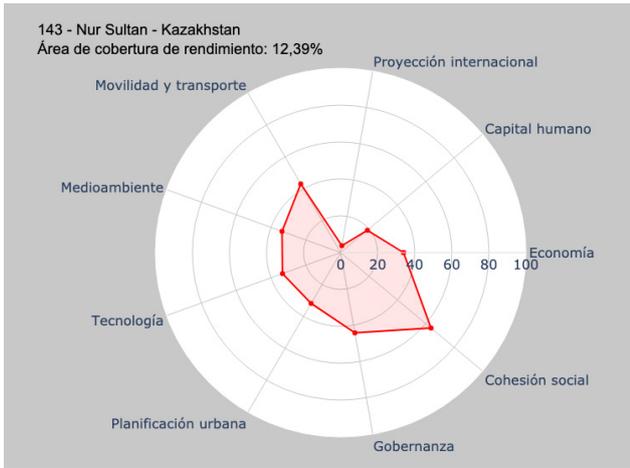
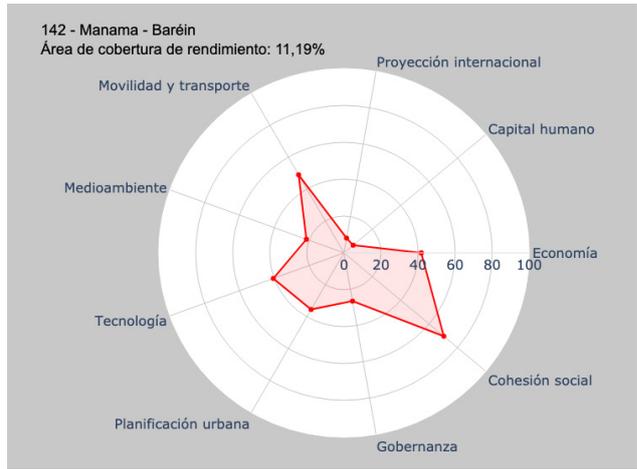
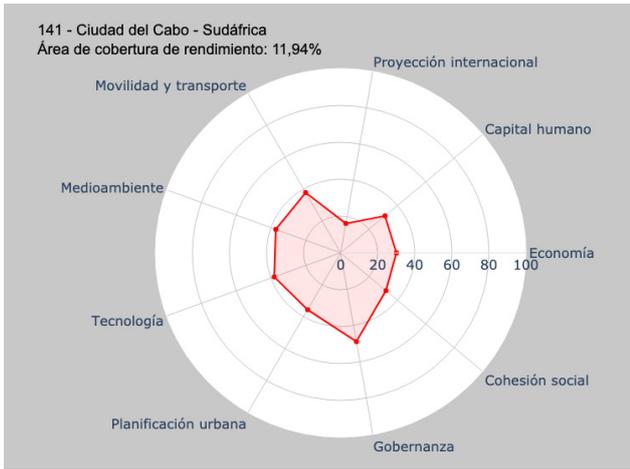


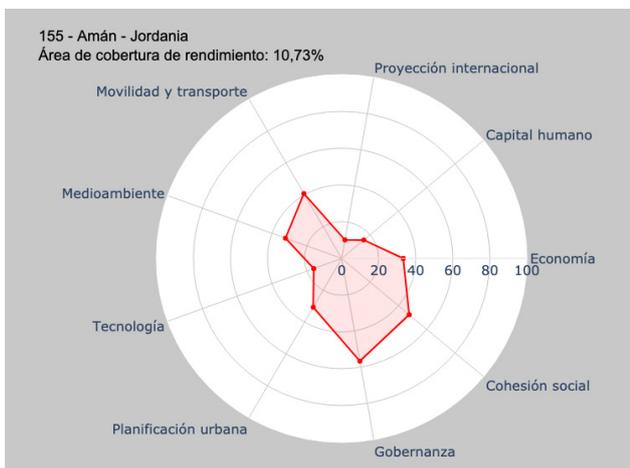
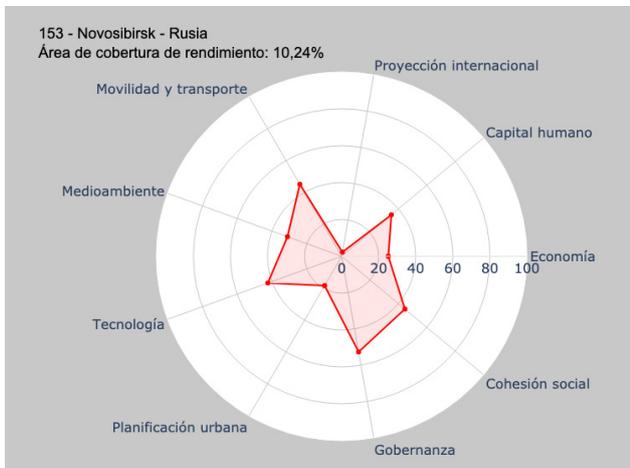
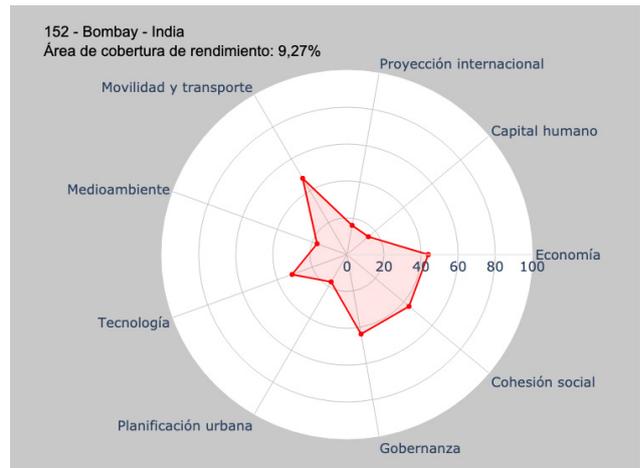
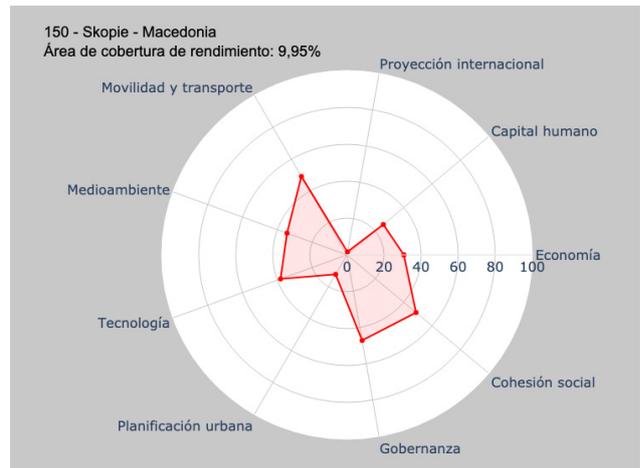
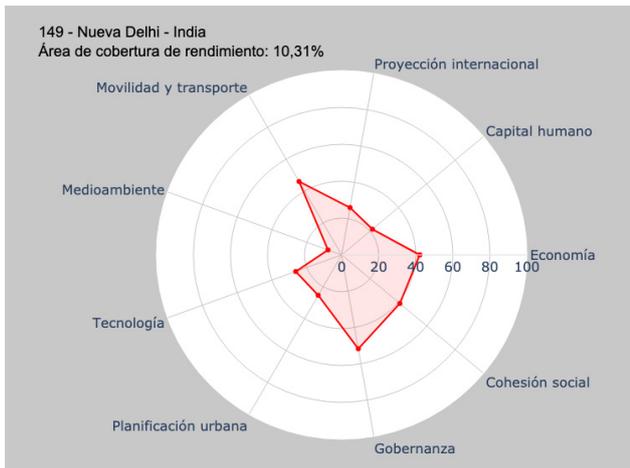


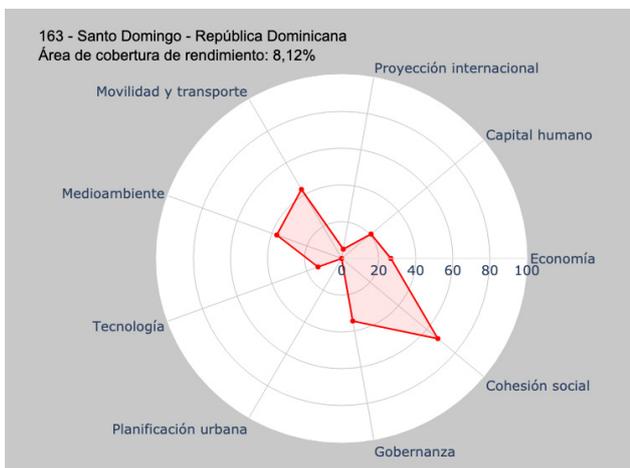
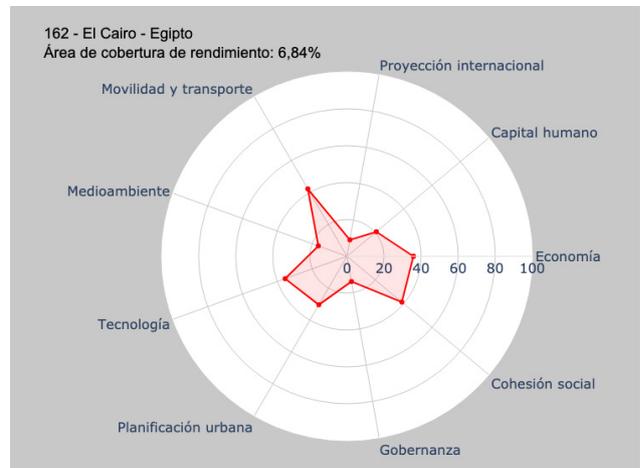
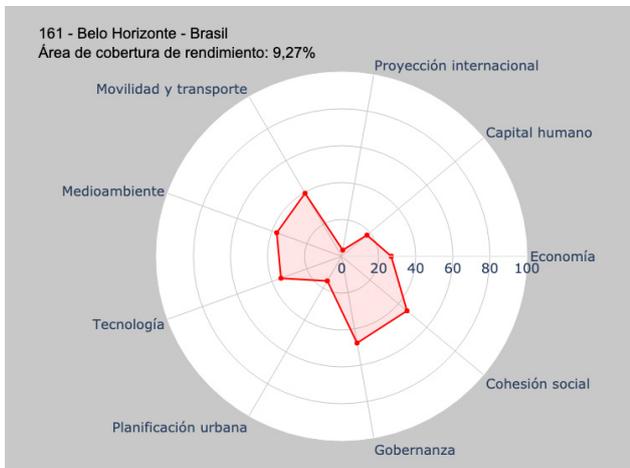
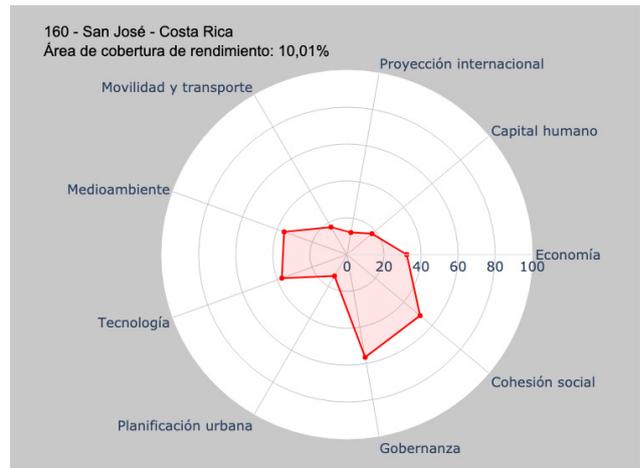
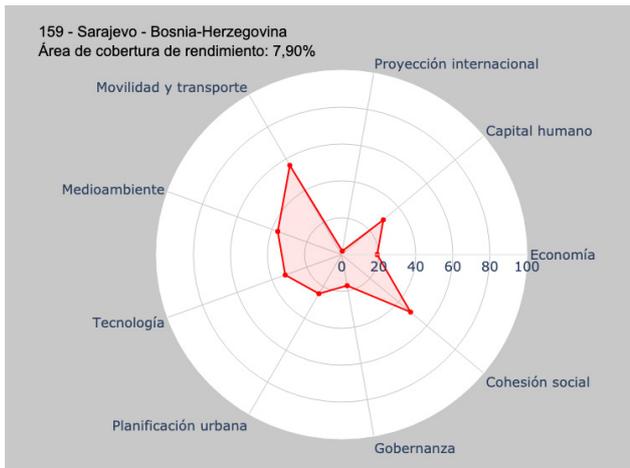
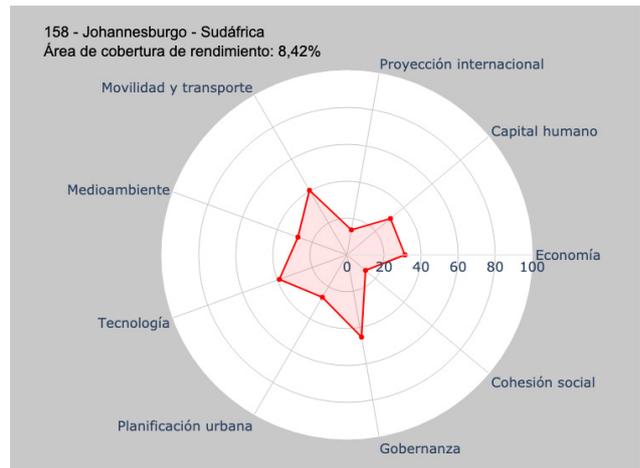
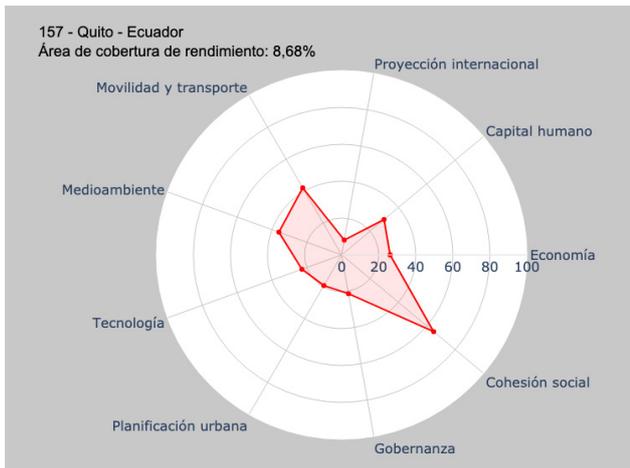


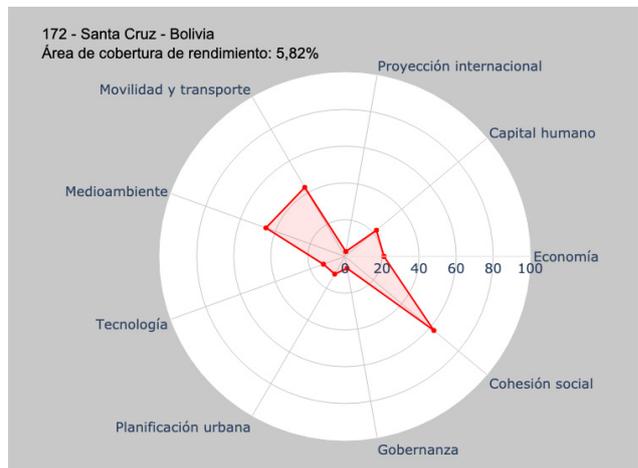
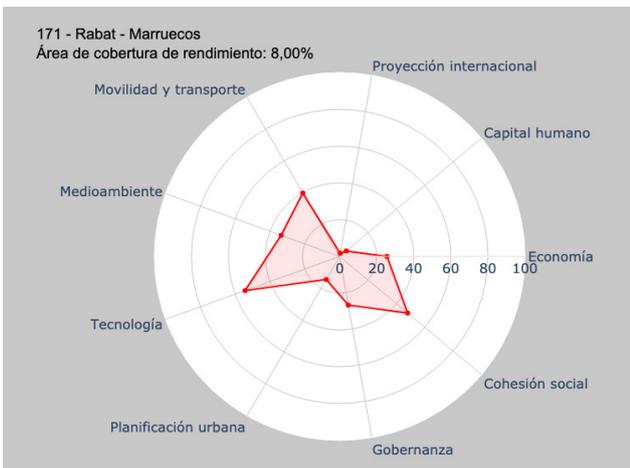
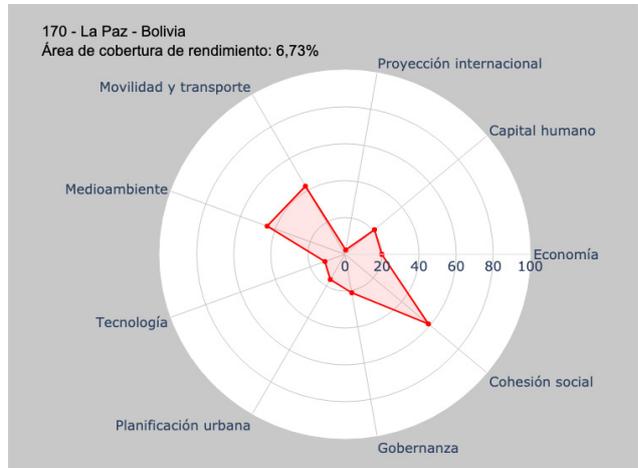
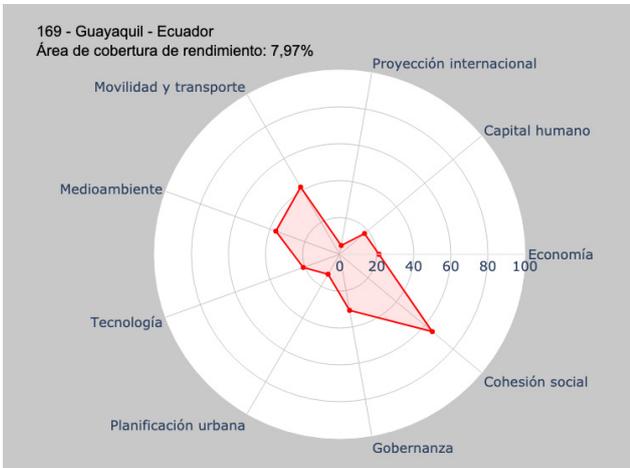
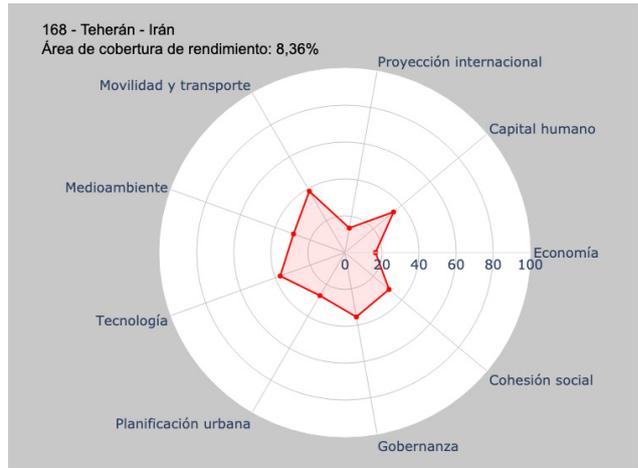
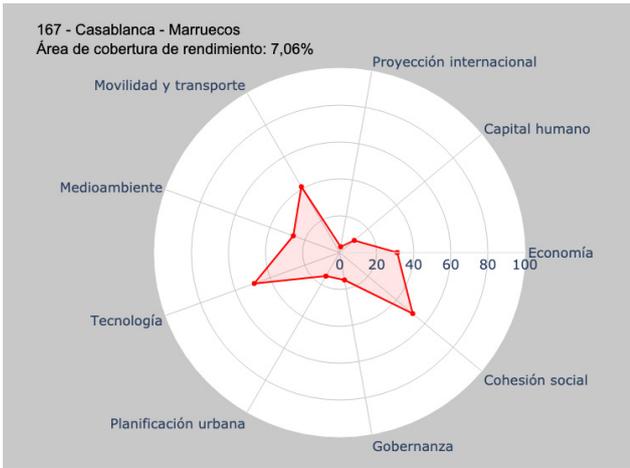
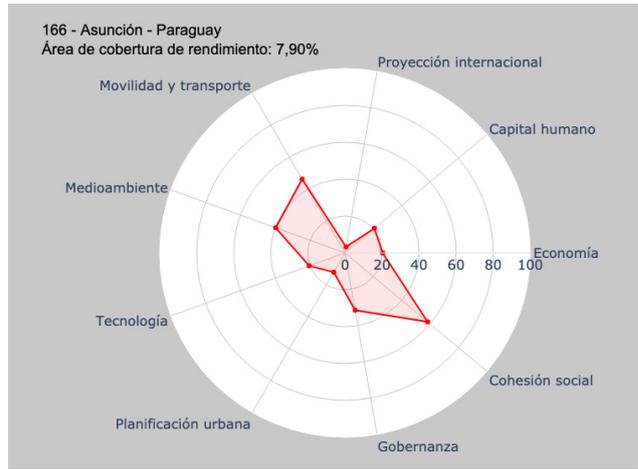


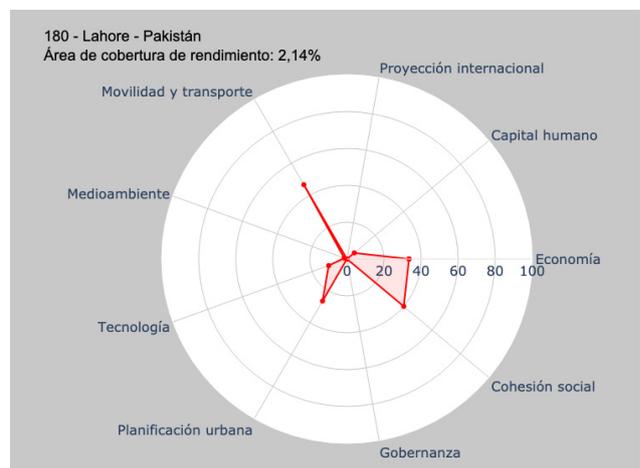
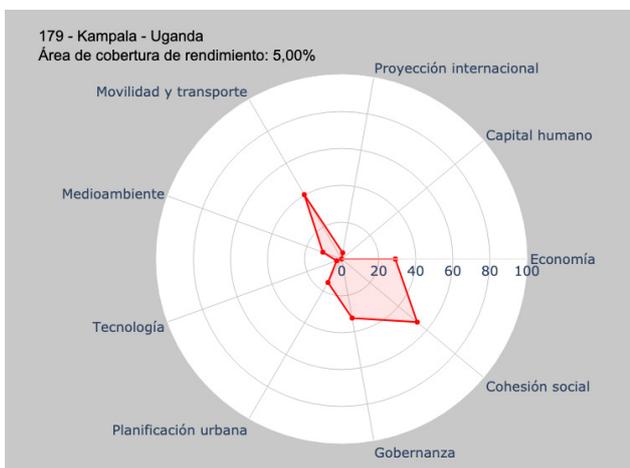
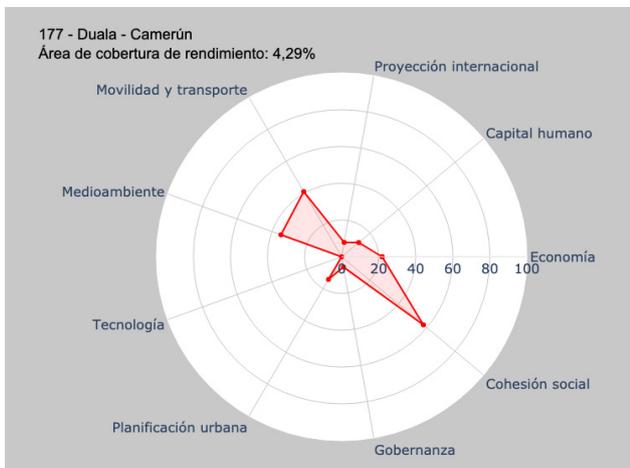
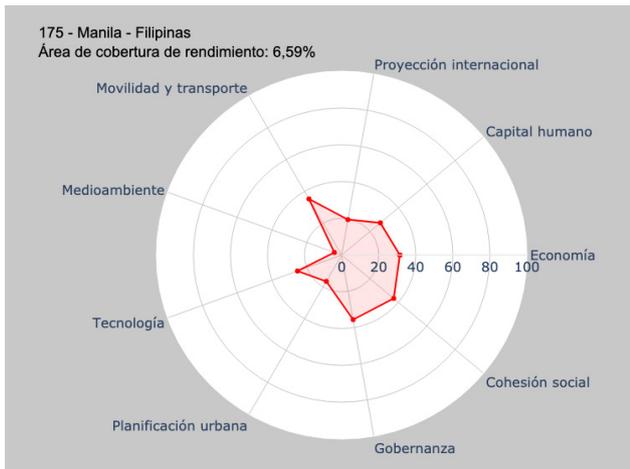
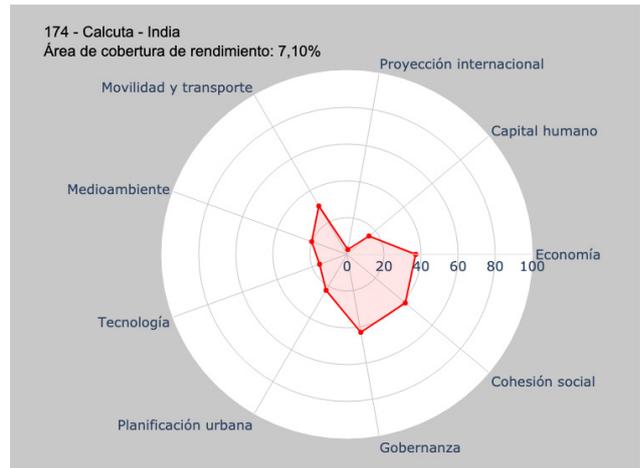


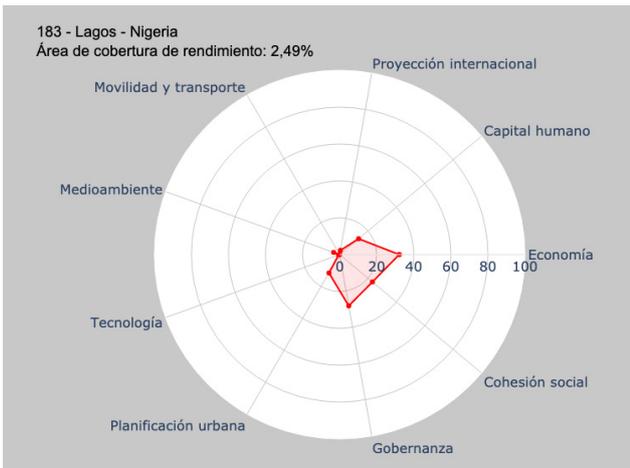
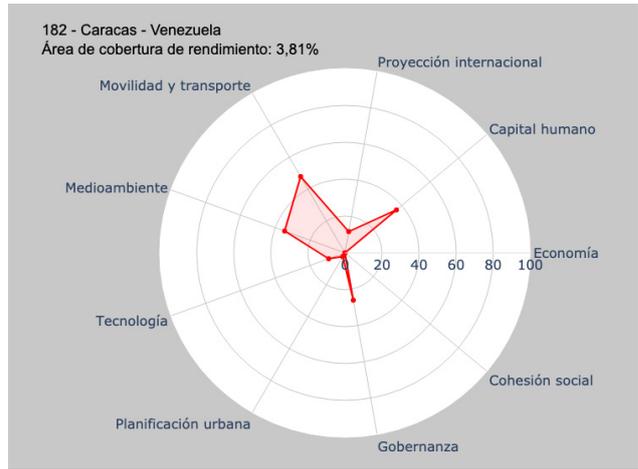
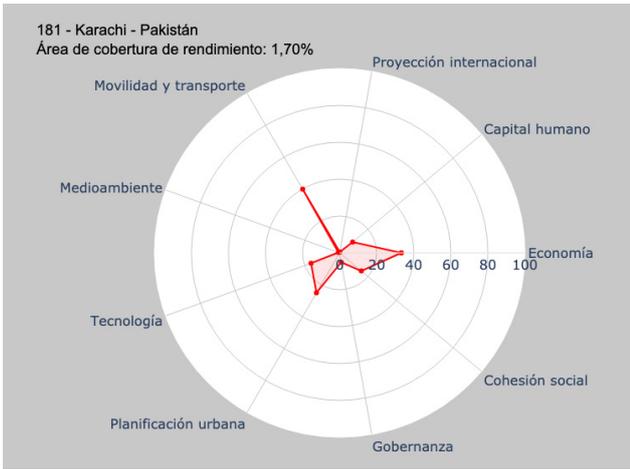












# www.iese.edu

Barcelona  
Madrid  
Munich  
New York  
São Paulo



A Way to **Learn**. A Mark to **Make**. A World to **Change**.