PANORAMICA
latinoamericana

La Apertura al Cambio

Transformación cultural, nuevas visiones, territorios emergentes y más.

SOMOS
I. Santagostino
I. Recavarren
J. Cam

EL PROYECTO
Pietro Celi-Las Casas del Made in Italy
Maria Porro - Salone del Mobile
Carlo Capasa - Milano Fashion Week

CREATIVIDAD
Fila
Tokyo James
Giorgio Armani

TENDENCIAS
28° Régimen
Ana María Cogorno
Adine Gavazzi

LA EMPRESA
WEBUILD
EVOLUTIO



Esta revista birregional cumple la misión de unir visiones, culturas e intuiciones. Contribuye al mestizaje de las mentalidades y al diálogo entre el hacer empresa, el saber crear y el saber hacer: desde la magia del artesano hasta la más alta tecnología.

REVISTA PANORÁMICA LATINOAMERICANA - UE

La Apertura del Cambio

Transformación cultural, nuevas visiones, territorios emergentes y más.

Inscrita en la Biblioteca Nacional del Perú depósito legal nº 202109662

AÑO 1 NÚMERO 2 **LIMA - PERÚ** **MILÁN - ITALIA**

DIRECTORA
ISABEL SANTAGOSTINO



DIRECTORA EJECUTIVA
® ISABEL RECAVARREN



RESPONSABLE MULTIMEDIA Y WEB
JULIO CAM



Con el Patrocinio de

CEFIAL-UE

Créditos fotográficos

Las imágenes que aparecen en esta edición han sido generosamente proporcionadas por los participantes y por Panorámica Latinoamericana – UE. Nuestro más sincero agradecimiento a todas y todos por su valiosa colaboración.

La imagen de la portada proviene de la exposición **Inca Dress Code, Art & History Museum** realizada en Bruselas, con piezas del **Ethnologisches Museum Berlin**, custodio de una de las colecciones más importantes de textiles Paracas y andinos en Europa. Fue fotografiada por Isabel Recavarren para Panorámica Latinoamericana.



Nuestra época confunde con frecuencia el movimiento con la comprensión. Todo parece acelerado, disponible e inmediato. Sin embargo, pocas veces nos detenemos a preguntarnos si esa velocidad nos ha hecho realmente más conscientes, más capaces de leer el tiempo que habitamos, más abiertos a comprender las señales que la historia, la naturaleza y la experiencia humana han dejado ante nosotros.

En esta edición de ***Panorámica Latinoamericana***, hablar de ***Apertura al Cambio*** no significa, para nosotros, celebrar la novedad por sí misma. Tampoco significa aceptar pasivamente aquello que el presente impone como inevitable. Significa, más bien, ampliar los horizontes, reconocer la temporalidad de las cosas y asumir que no hay garantías: vivimos procesos que debemos aprender a leer, cuidar y comprender. Cambiar no es solo avanzar. Cambiar es también mirar hacia adelante y hacia atrás.

Milán aparece, en este sentido, como una encrucijada singular: un lugar donde se crea, se realiza, se propone y se transforma la visión en realidad. Sus grandes eventos, su dinamismo cultural y sus nuevas formas de cooperación económica muestran cómo una sociedad puede convertir la creatividad en estructura y la estructura en posibilidad.

Pero, como nos recuerda Webuild, esa realidad no surgió espontáneamente. Italia dejó de ser un país fragmentado, precario y desconectado gracias a una transformación profunda de su infraestructura. Esa vocación de construir —en diálogo entre empresa, territorio y visión de futuro— hizo posible no solo la Italia que hoy admiramos, sino también que el país se convirtiera, en apenas un siglo, en una de las naciones más desarrolladas del planeta.

en tiempos difíciles, Europa también se ve obligada a acelerar decisiones largamente postergadas. Hay momentos en que la dificultad obliga a dar, con urgencia, pasos que en tiempos más serenos no se supieron dar.

Y, aún así, seguimos teniendo mucho que aprender.

La conexión con nosotros mismos y con los demás exige también volver a interpretar la naturaleza. **Nazca, Paracas y Caral** nos recuerdan que existieron civilizaciones capaces de vivir durante siglos sin guerras, sin ejércitos, sin destrucción. Reflejaron en la tierra lo que observaban en el cielo. Construyeron sistemas que aún funcionan. En territorios áridos, hicieron posible la abundancia de agua pura.

Con toda nuestra tecnología, todavía no comprendemos plenamente lo que ellos sabían.

Tal vez la verdadera apertura al cambio consista también en recuperar la capacidad de interpretar, en desarrollar una conciencia más profunda de nuestra existencia, de nuestro tiempo y de nuestras posibilidades. Quizá solo así podamos volver a conectar con nosotros mismos y con los demás, como sugieren esos dedos que se encuentran en el tejido Paracas que acompaña esta edición.

¡Buena lectura!.





Pietro Celi

Pietro Celi es actualmente consejero experto del ministro Adolfo Urso en el **Ministero delle Imprese** e del Made in Italy, con responsabilidades vinculadas al desarrollo de ventanillas territoriales —hoy Casas del Made in Italy— destinadas a reforzar el vínculo entre las políticas del ministerio y las economías locales. Nacido en Messina, se licenció en Ciencias Políticas con orientación internacional en la Universidad de su ciudad.

Tras trasladarse a Roma, en 1986 ingresó por concurso público en el **Ministerio de Comercio Exterior.** Dos años más tarde fue admitido en la prestigiosa **École Nationale d'Administration de París,** donde obtuvo el Diploma Internacional de Administración Pública. A partir de entonces desarrolló una larga carrera en la administración económica italiana, desempeñándose, entre otros cargos, como **Dirigente general del Ministerio de Comercio Exterior** y como **Agregado para asuntos comerciales en la representación italiana ante la OCDE en París.**

Las Casas del Made in Italy

Es preciso señalar que el Ministerio ha asumido, en el marco de este último gobierno, una nueva denominación: **Ministerio de las Empresas y del Made in Italy.** Con ello se ha querido focalizar parte de las competencias y de la atención en la producción italiana, precisamente en el **Made in Italy.**

Al mismo tiempo, se ha querido reforzar en cierta medida la presencia en el territorio y, en consecuencia, se ha transferido una serie de competencias que antes se desarrollaban exclusivamente en el nivel central —en las distintas oficinas del Ministerio— hacia el territorio, a través de una red de oficinas ya existente. Estas oficinas estaban ya presentes en el territorio, aunque desempeñaban funciones principalmente técnicas en el sector de las telecomunicaciones.

Por lo tanto, en estas sedes físicas se han abierto las llamadas **Casas del Made in Italy**, con una serie de competencias orientadas a la colaboración y a poner a disposición iniciativas y servicios del Ministerio directamente en el territorio. Hasta la fecha se han inaugurado en el país alrededor de veintidós Casas del Made in Italy, lo que permite una cobertura territorial difundida en todo el territorio nacional.

¿De dónde nace esta iniciativa? ¿Cuál ha sido su origen?

El origen parte, ante todo, de esta nueva atención, a nivel institucional, hacia el sector del Made in Italy: ese es el primer aspecto. El segundo aspecto ha sido hacer accesibles las competencias del Ministerio no solo en el nivel central, en la sede del Ministerio, sino en todo el territorio, mediante una forma de interacción entre el Ministerio —naturalmente a través de sus Casas del Made in Italy— y todos los actores presentes en el territorio, comenzando por las empresas y los ciudadanos.

De hecho, hace algunos años se había previsto inicialmente la activación de una red de ventanillas para las empresas. Se trató de un proyecto que fue llevado a cabo y que,

¿Podría decirse que el objetivo es defender los sectores tradicionales o promover nuevas tecnologías?
En este caso también ambas cosas: proteger los sectores tradicionales, sin duda, pero al mismo tiempo incentivar especialmente las nuevas tecnologías y nuevas formas de producción, todo ello dentro de un marco de sostenibilidad ambiental.

Por ejemplo, en Asia existen también instituciones dedicadas a la promoción de los productos locales. ¿De qué manera interactúan con las Casas del Made in Italy?
Ante todo, la acción que desarrollan las Casas del Made in Italy se lleva a cabo casi exclusivamente en el territorio nacional. Las actividades y las competencias están programadas principalmente para ejercerse dentro de Italia.
Cabe recordar que este Ministerio, que en el pasado también tenía competencias en la promoción del producto italiano en el exterior, vio parte de esas competencias transferidas —con el gobierno anterior— al Ministerio de Asuntos Exteriores. En consecuencia, la promoción del producto italiano y, por lo tanto, del Made in Italy en el extranjero se realiza sobre todo a través de la red de embajadas, de los institutos de comercio exterior y de las cámaras de comercio italianas en el extranjero, dependiendo en gran medida del Ministerio de Asuntos Exteriores.
Este Ministerio desarrolla, por tanto, una actividad orientada principalmente al territorio nacional. No se trata de promover directamente un producto específico, sino de llevar a cabo un conjunto de acciones de apoyo y protección de la producción.

La atención, entonces, está centrada en la producción y en lo que sucede en el territorio. ¿Existen, por ejemplo, mecanismos de protección frente a la competencia desleal?
Sí, pero este fenómeno se produce sobre todo en el exterior. En el ámbito interno, de hecho, no representa un problema que genere una preocupación particular. Distinta es la situación en el comercio internacional, donde lamentablemente existen numerosos ejemplos de competencia que afectan tanto a los precios como la copia y falsificación de productos italianos.
Sin embargo, al tratarse de fenómenos que ocurren principalmente en el extranjero, no forman parte actualmente de las actividades ni de las competencias del Ministerio de las Empresas y del Made in Italy.





Adolfo Urso, (terno gris) ministro de Empresas y del Made in Italy, en el momento inaugural de la Casa del Made in Italy de Bari,

¿Cómo se financian las Casas del Made in Italy?

Estas estructuras se financian con cargo al presupuesto del Ministerio. No se prevén fondos especiales o adicionales: se trata de oficinas que han sido activadas —como mencionaba antes— en el marco de esta nueva atención y de este renovado enfoque sobre el Made in Italy. En realidad, esta atención ya existía anteriormente, pero hoy se ha reforzado aún más, poniendo el acento en un diálogo más estrecho entre el Ministerio y el territorio nacional.

Tu has tenido la oportunidad de conocer muy de cerca el territorio italiano. Desde el punto de vista de la productividad, ¿cómo describirías Italia para quienes nos leen que no son italianos?

Sí, ciertamente. El mundo de las empresas que operan en el territorio cuenta hoy con un interlocutor institucional mucho más cercano desde el punto de vista físico. Si antes era necesario dialogar con las oficinas centrales en Roma, ahora la empresa o el ciudadano puede acudir a la ***Casa del Made in Italy*** más cercana y activar ese diálogo necesario.

Según las necesidades del momento, es posible poner en marcha diversas actividades e instrumentos: por ejemplo, en el ámbito de los incentivos a la producción, en el campo de las patentes o, más en general, en las distintas materias que hoy forman parte de las competencias del Ministerio de las Empresas y del Made in Italy.

En cierto modo, se trata de una especie de ventana de entrada y salida. Una vez que se establece el contacto con la oficina territorial, esta se coordina con la oficina central y posteriormente llega la respuesta: las orientaciones y soluciones elaboradas a nivel central se transmiten nuevamente, a través de la Casa del Made in Italy, al ciudadano o a la empresa que se ha dirigido a este servicio.

Si un empresario norteamericano, europeo o latinoamericano se acercara a una Casa del Made in Italy, ¿qué encontraría allí para él?

Entre las competencias residuales —por así decirlo— en el ámbito de la internacionalización que han permanecido dentro de la administración se encuentra la atracción de inversiones. Por ello, el empresario extranjero que desee tener una visión general de las oportunidades de inversión en Italia puede dirigirse a esta estructura específica, que se ocupa precisamente de la atracción de inversiones.

De este modo puede ser guiado, acompañado —por así decirlo, tomado de la mano— tanto para comprender el panorama general de oportunidades como, en caso de que decida proceder efectivamente con una inversión, para desarrollar todo el proceso necesario. El inversor es acompañado paso a paso en su relación con las administraciones territoriales y con el tejido empresarial local, hasta completar la inversión.
Una característica específica de esta oficina, de este núcleo dedicado a la atracción de inversiones, es que dispone —entre comillas— de poderes más amplios, en el sentido de que en algunos casos puede superar determinadas normativas locales que a veces constituyen un obstáculo o una ralentización burocrática. De este modo puede intervenir para acelerar los plazos de concesión de licencias, permisos u otras autorizaciones.

Por ejemplo, si pudieras describir Italia desde el norte hasta el sur, ¿cuáles son los distritos más importantes que surgen del territorio?
Esta es, por así decirlo, una cuestión que remite directamente a la estructura productiva de Italia. En el país existen diversos distritos productivos localizados en determinadas regiones, especialmente en el centro-norte. Un ejemplo que me viene inmediatamente a la mente es el del sector del calzado.
Pero también existen distritos altamente competitivos, en muchos casos centrados en sectores innovadores. Pienso, por ejemplo, en el sector farmacéutico, donde en este momento el desempeño productivo y también las exportaciones italianas son particularmente brillantes, y que está fuertemente concentrado, por ejemplo, en la región del Lacio.
Otro ejemplo más específico es el del sector aeroespacial: también allí, en el Lacio, en Apulia y en el Piamonte, se encuentran varias concentraciones que funcionan casi como distritos industriales, con empresas altamente especializadas que operan en este ámbito.
Naturalmente, no hay que olvidar toda la parte de la producción —por así decirlo— más tradicional, que abarca la mecánica, el sector de la moda y el gran sector agroalimentario, presentes en todo el territorio italiano.

Estupendo ¿qué puedes decirnos sobre el Made in Italy de la moda ahora que ha terminado la Milano Fashion Week y considerando que también tenemos el Pitti Uomo y el Pitti Donna, un sector manufacturero —también artesanal— que ocupa un lugar muy importante en el producto interno bruto italiano?
Este es uno de los sectores más destacados también desde el punto de vista de la excepcionalidad del producto. Italia, evidentemente, con el paso del tiempo se ha afirmado —junto con Francia en particular— por la calidad y la excelencia del sector de la moda.
Has mencionado algunos eventos extremadamente importantes que hoy constituyen momentos de referencia a nivel internacional. Abro un paréntesis: con ocasión de estos eventos feriales la **Casa del Made in Italy** está presente. Así ha ocurrido recientemente, por ejemplo, en Florencia o en Milán, donde participa con un stand operativo que

puede ofrecer una serie de informaciones e indicaciones a los operadores y al público presente en la feria.
Se trata, por tanto, de un servicio adicional puesto a disposición de los operadores económicos. Por ejemplo, en este momento se está celebrando **Vinitaly** en **Verona** y también para este evento se ha activado un stand del Made in Italy con funcionarios que reciben, registran y proporcionan información o servicios según las solicitudes de los operadores.
Volviendo a la moda, se trata de uno de los sectores absolutamente estratégicos y también de uno de los sectores en crecimiento. El fashion italiano —o mejor dicho el fashion Made in Italy— sigue ganando y consolidando una posición cada vez más relevante a nivel mundial.



En efecto, ahora se ha abierto una puerta que también ha sido impulsado por la presidenta Meloni respecto al MERCOSUR. ¿Qué puedes decirnos al respecto? Quizás no entra directamente en el Made in Italy, pero dentro de la visión italiana y de la visión de tu ministerio, ¿cómo se ve este aspecto?
En conjunto, de manera muy positiva, porque se trata de tener acceso a un mercado común del MERCOSUR inmenso. Existen enormes potencialidades y grandes posibilidades de desarrollo para la exportación del producto italiano.
Es evidente que, sobre la base de un principio de reciprocidad, algunos productos procedentes de esa área también serán importados en Italia en condiciones arancelarias y aduaneras más ligeras respecto a la situación actual. Por esta razón existen todavía algunos sectores que deberán adaptarse más —me refiero en particular al sector agroalimentario— y otros en los que, en cambio, la producción italiana representa realmente una excelencia o incluso una exclusividad.
Me refiero especialmente a los vinos, al Made in Italy en el sector de la moda y, en parte, a algunos sectores de la mecánica en los que Italia está fuertemente presente, particularmente en Brasil. Sin contar, además, los millones de ciudadanos argentinos y brasileños de origen italiano, muchos de los cuales poseen también pasaporte italiano y que, en consecuencia, deberían encontrar en sus mercados productos italianos en condiciones —especialmente de precio— más favorables y más ligeras que las actuales.

Pero este es un proyecto que ya se soñaba desde hace más de veinte años, ¿verdad?
Exacto. Se trata de un acuerdo que, con el paso del tiempo, ha requerido plazos particularmente largos para poder concretarse.

Sí, ciertamente. ¿Qué más puedes contarnos, quizá alguna novedad sobre las Casas del Made in Italy, las próximas actividades que tienen en marcha, y tal vez también una invitación a los empresarios —de origen italiano o no— que se encuentran en América Latina?
En el marco de la atención que el Ministerio está dedicando al Made in Italy, a mediados de abril se celebrará la **Jornada del Made in Italy,** que se conmemora en todo el territorio nacional con una serie de eventos dedicados a este tema.
Esta jornada se celebra alrededor del *15 de abril*, ya que coincide con la fecha de nacimiento de **Leonardo da Vinci.** El logotipo elegido para representar a las Casas del Made in Italy se inspira en la figura del ***Hombre de Vitruvio,*** un símbolo fuertemente significativo también en relación con **Leonardo**, quien representa una figura universal y una de las expresiones más profundas del Made in Italy.
Cada año esta jornada se celebra con un número considerable de eventos en todo el territorio italiano: exposiciones, conferencias y debates, todos centrados en la producción y la cultura del Made in Italy. El año pasado, en el transcurso de aproximadamente un mes o mes y medio, se realizaron incluso seiscientos eventos dedicados a esta iniciativa.
También este año se está trabajando intensamente para seleccionar y evaluar las numerosas iniciativas y propuestas que han llegado desde todo el territorio. La coordinación de esta Jornada del Made in Italy se realizará precisamente a través de las Casas del Made in Italy, que una vez más desempeñarán el papel de enlace entre el territorio y la organización central de esta iniciativa.



El ministro Adolfo Urso junto a representantes institucionales y empresariales durante un encuentro en Veronafiere dedicado a la promoción del sistema productivo italiano.

Estupendo, Pietro. Me parece que ya he agotado todas mis preguntas. En realidad había pensado en una más, pero creo que ya has respondido prácticamente a todo. Sin embargo me queda una última reflexión: las Casas del Made in Italy —las veintidós que existen hasta ahora— ¿pueden considerarse una respuesta italiana a una globalización fragmentada?

Esta es una pregunta difícil de responder, porque la globalización tiene dimensiones inmensas y responde a dinámicas muy amplias, especialmente cuando los países colaboran entre sí. Sin embargo, se puede decir que la globalización, a través de la actividad que realizan las Casas del Made in Italy, encuentra una proyección —como la has definido tú— fragmentada y territorial, aún más específica y especializada. Sin duda, esta actividad puede contribuir significativamente a esa forma de globalización fragmentada.

Muy bien, Pietro, esta era mi última pregunta. Si quieres añadir algo más, te escucho con mucho gusto.

Solo un agradecimiento por esta oportunidad de poder hablar de esta iniciativa de las **Casas del Made in Italy**. Y también el placer de poder volver a colaborar contigo, ya que en el pasado, entre mis experiencias profesionales anteriores, estuvo precisamente la promoción del comercio internacional y del Made in Italy, ámbitos en los que tuvimos ocasión de colaborar con gusto.

Por ello, esta entrevista me produce también una satisfacción particular desde un punto de vista personal y te agradezco nuevamente esta oportunidad.

A ti querido Pietro. ◆



Milán, Capital Creativa

Moda, Diseño e Industria Cultural



Dos instituciones definen hoy el ecosistema creativo de Milán: la moda y el diseño.

CARLO CAPASA

Presidente de la Camera Nazionale della Moda Italiana, la institución que representa a las principales casas de moda italianas y organiza la Milano Fashion Week. Bajo su liderazgo, la asociación promueve la innovación, la sostenibilidad y el apoyo a nuevas generaciones de diseñadores.

MARIA PORRO

Presidenta del Salone del Mobile.Milano, la más importante feria internacional dedicada al diseño y al mobiliario contemporáneo. Desde 2021 dirige uno de los eventos más influyentes del sector, impulsando su proyección global y el diálogo entre industria, arquitectura y recambio generacional.

Maria Porro

Presidente del Salone del Mobile. Milano

El Salone del Mobile, plataforma global del diseño

Maria Porro inició su trayectoria profesional en el ámbito de la producción de grandes eventos, colaborando en proyectos internacionales vinculados a ceremonias y espectáculos, entre ellos iniciativas desarrolladas junto al productor italiano Marco Balich. Posteriormente regresó a la empresa familiar vinculada al sector del mobiliario y el diseño, ámbito en el que ha desarrollado su actividad profesional en los últimos años.
Desde 2021 dirige el Salone, un espacio que reúne cada año a cientos de empresas, diseñadores, arquitectos e inversores, y que se ha consolidado como uno de los principales puntos de encuentro globales de la industria del diseño.



El Salone del Mobile reúne cada año a casi mil empresas expositoras. Aproximadamente el sesenta y cinco por ciento son italianas y el resto procede de distintos países, lo que confirma su carácter internacional.
Si se observa la industria italiana del mueble en su conjunto, alrededor del cincuenta y dos por ciento de la producción se destina a la exportación. En el caso de las empresas que participan en el Salone, esa cifra alcanza el sesenta y ocho por ciento. Esto significa que las compañías presentes en el evento ya operan con una fuerte proyección internacional y utilizan la feria como una plataforma para ampliar su presencia en los mercados globales.
En un contexto económico complejo, marcado por la contracción de algunos mercados tradicionales, el Salone se ha convertido en una herramienta estratégica para el sector. Mercados considerados estables, como el europeo, muestran signos de ralentización, especialmente en el comercio minorista y en el segmento de alta gama. A esto se suman factores como la incertidumbre en el mercado estadounidense o las tensiones comerciales derivadas de políticas arancelarias.



FTK, Technology For the Kitchen Salone del Mobile.Milano 2024 ©Diego Ravier

Durante varios años el Salone impulsó también iniciativas internacionales, como la edición celebrada en Shanghái, que permitió a numerosas empresas italianas establecer redes de distribución en China. Hoy, ante la transformación del mercado global, la estrategia se orienta hacia nuevas regiones en expansión.

Con este objetivo, el Salone ha desarrollado en los últimos años una intensa actividad internacional mediante una gira que se extiende a lo largo de todo el año. A través de encuentros con la prensa especializada, arquitectos y comunidades locales de diseño, se busca facilitar el acceso de las empresas a nuevos mercados y reforzar las redes profesionales del sector.

Entre las iniciativas recientes destacan eventos organizados en ciudades como Riad, donde el desarrollo urbano y los grandes proyectos inmobiliarios están generando nuevas oportunidades para el diseño y la arquitectura. Al mismo tiempo, el Salone ha impulsado encuentros en India, con eventos celebrados en Bombay y Nueva Delhi, mercados considerados de gran potencial para el futuro del mobiliario y el diseño.

En este contexto global, el diseño desempeña también un papel de conexión entre distintas industrias y países. Un proyecto contemporáneo puede reunir a un arquitecto británico establecido en Londres, proveedores europeos, inversores internacionales y desarrollos inmobiliarios en ciudades como Dubái. Esta interconexión explica la importancia de crear un evento internacional que reúna en un mismo espacio a toda la comunidad del diseño.

El Salone del Mobile.Milano cumple precisamente esa función: seleccionar lo mejor de la producción del sector y ofrecer un punto de encuentro para arquitectos, diseñadores de interiores, distribuidores, promotores e inversores. Reunir a todos estos actores en un mismo lugar y al mismo tiempo se ha convertido hoy en un elemento crucial para el desarrollo de la industria del diseño.

Desde hace veinticinco años, el Salone reserva también un espacio específico para los jóvenes diseñadores. Más de catorce mil creadores emergentes han pasado por esta plataforma, muchos de los cuales son hoy nombres consolidados del diseño internacional. Algunos de ellos incluso han participado en proyectos vinculados a los Juegos Olímpicos, diseñando objetos y elementos simbólicos que forman parte de estos grandes eventos globales.

MARIA PORRO

Carlo Capasa

Presidente de la Camera Nazionale della Moda Italiana

MFW: un espacio de encuentro

«Represento a la Camera Nazionale della Moda Italiana, de la cual soy presidente. Es una asociación que reúne a las casas de moda más conocidas: Armani, Versace, Prada, Gucci, Valentino... todas forman parte de esta organización.

La Camera es una institución sin fines de lucro que existe desde hace muchos años y trabaja activamente por la comunidad de la moda y por nuestras marcas. Probablemente, lo que más se conoce de nuestra actividad es la organización de la Semana de la Moda.

La Milan Fashion Week se celebra cuatro veces al año. La próxima tendrá lugar en febrero, entre los Juegos Olímpicos y los Juegos Paralímpicos. Se trata de uno de los cuatro grandes encuentros internacionales de la moda, junto con París, Londres y Nueva York.

La Semana de la Moda femenina reúne cerca de doscientos eventos en una sola semana, entre desfiles, presentaciones y diversas actividades. Además, cientos de marcas de todo el mundo participan en este encuentro.

Más allá de los desfiles, nuestro trabajo se apoya en varios pilares. El primero es la inclusión y la sostenibilidad, valores que consideramos fundamentales. El segundo es la educación. Y el tercero es la narración de historias, es decir, la capacidad de explicar la moda y su cultura.

Cada año organizamos uno o más grandes eventos en distintas partes del mundo. Recientemente hemos cerrado una gran exposición en Hong Kong dedicada a la moda sostenible para las nuevas generaciones. Hace unos meses también organizamos otra importante exposición que tuvo un gran éxito.

Otro aspecto esencial de nuestra actividad es la relación institucional. Trabajamos en diálogo con las instituciones, tanto italianas como europeas, para contribuir a crear mejores condiciones para el desarrollo de la industria de la moda.»





Diseño de la firma Capasa, expresión de la tradición artesanal que caracteriza al sistema de la moda italiana.

El sector de la moda frente a un mundo en transformación

Cada año organizamos uno o más grandes eventos en distintas partes del mundo. Recientemente hemos clausurado una importante exposición en Hong Kong, realizada junto a maestros y artistas, dedicada a la moda sostenible para las nuevas generaciones. Hace algunos meses también cerramos otra gran exposición que obtuvo un notable éxito.

La narración cultural de la moda —lo que llamamos storytelling— forma parte central de nuestra actividad. A ello se suma una sólida relación institucional con el gobierno italiano y con la Unión Europea, con quienes trabajamos para crear condiciones más favorables para el desarrollo de nuestras actividades. La moda es hoy la segunda industria de Italia: el sector genera alrededor de cien mil millones de euros de facturación, de los cuales cerca de noventa mil corresponden a exportaciones. Es decir, aproximadamente el noventa por ciento de la producción se destina a los mercados internacionales.

Por esta razón, todo lo que sucede en el escenario global afecta directamente a nuestra industria. En los últimos años hemos atravesado un período complejo, con una contracción cercana al cinco por ciento y una desaceleración posterior. Esperamos que en los próximos años el mercado se estabilice y vuelva a crecer ligeramente. Esta situación responde a cambios profundos en la geografía económica y política del mundo.

El conflicto en Rusia afectó un mercado que era importante para la moda italiana, mientras que las tensiones comerciales y los aranceles también han influido en el comportamiento del sector.

Sin embargo, el impacto más fuerte provino de China, donde la crisis inmobiliaria se reflejó directamente en el mercado del lujo.

En el caso de Estados Unidos, más que los aranceles, lo que afectó nuestras exportaciones fue la devaluación del dólar. Aun así, el mercado estadounidense continúa siendo muy relevante para la moda italiana. Al mismo tiempo comienzan a perfilarse nuevos mercados. México y Sudamérica generan grandes expectativas, especialmente en el marco del MERCOSUR, que podría convertirse en un mercado particularmente interesante para la moda italiana.

India representa también una promesa de futuro, aunque todavía requiere el desarrollo de redes de distribución adecuadas. En cambio, algunas zonas de Oriente Medio están creciendo con rapidez y ciudades como Dubái se están consolidando como centros de distribución cada vez más influyentes para la moda internacional.

En este contexto, el sistema de la moda también está cambiando profundamente. Muchas grandes marcas están reforzando sus propias redes de distribución directa y se están convirtiendo en minoristas, mientras que el modelo tradicional de tiendas multimarca atraviesa una crisis. Este cambio plantea nuevos desafíos, especialmente para las marcas emergentes y para las nuevas generaciones de diseñadores, que encuentran mayores dificultades para acceder a los mercados internacionales.

Por esta razón, la Camera Nazionale della Moda Italiana desarrolla programas específicos de apoyo a jóvenes talentos: cada año seleccionamos diez diseñadores y los acompañamos durante tres años mediante programas de mentoría y formación.

Nuestro objetivo es doble: representar a las grandes casas de moda que forman parte de nuestro sistema y, al mismo tiempo, garantizar que las nuevas generaciones encuentren su espacio y puedan desarrollarse. Estamos viviendo un momento de transformación y, precisamente por ello, es fundamental permitir que la creatividad y la innovación continúen renovando el sistema de la moda. ◆



Desfile de Dolce & Gabbana durante la Milan Fashion Week, uno de los principales escenarios internacionales de la moda italiana.









SOUL THREADS: VOICES OF SEOUL

"Soul Threads: Voices of Seoul" es uno de los proyectos más significativos de la ***Milano Fashion Week de febrero 2026***. Nacido para promover a los talentos emergentes de la moda coreana, llega a su tercera edición con una fuerza renovada y una visión clara: transformar los threads, los hilos, en vínculos culturales entre Seúl y Milán.

Cinco marcas seleccionadas —Amomento, Besfxxk, Daily Mirror, Jaden Cho y Kimhekim— conforman un colectivo que no se presenta como una suma de identidades, sino como una narrativa compartida. Cada una mantiene su estilo y su punto de vista, pero juntas tejen una sensibilidad común: la de una Corea contemporánea que combina técnica, memoria y experimentación.

UNA PRESENCIA QUE TEJE PUENTES ENTRE DOS CIUDADES

La presentación tiene lugar en Antonioli, uno de los concept stores más influyentes de Milán, donde las colecciones otoño/invierno 2026/27 se exhiben del 26 al 28 de febrero, acompañadas por un pop-up store abierto hasta el 10 de marzo. Es un espacio que no solo muestra moda: la contextualiza, la sitúa en diálogo con la ciudad y con su público internacional.





El proyecto es fruto de una colaboración institucional entre la Camera Nazionale della Moda Italiana y el Gobierno Metropolitano de Seúl, una alianza que busca consolidar el K-fashion dentro del mapa global. La presencia de Minho, del grupo SHINee, en la campaña oficial y en el evento milanés subraya la dimensión cultural del proyecto: la moda como puente entre industrias creativas, generaciones y audiencias.

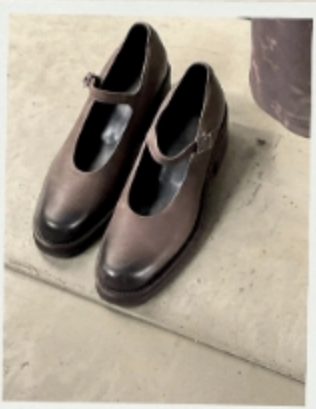
Pero más allá de los datos, lo que llega a Milán es una sensibilidad. Una forma de entender el diseño donde la innovación no se impone, se insinúa; donde la tradición no es un peso, sino un cimiento; donde cada prenda es un hilo que conecta ciudades, historias y memorias. En este encuentro, Milán aporta estructura y sistema; Seúl aporta alma, precisión y una mirada que transforma lo cotidiano en lenguaje.

En el corazón de **Soul Threads: Voices of Seoul** aparece una sensibilidad que no necesita imponerse para hacerse notar. Seúl llega a Milán con una estética que respira más que declara, que se mueve entre la precisión técnica y la emoción contenida, entre la memoria cultural y la experimentación contemporánea. No es una irrupción: es una presencia que se despliega con la calma de quien sabe exactamente lo que trae.

La pieza más innovadora del conjunto —un blanco escultórico que parece modelado más que cosido— resume esta actitud. Sus volúmenes tensos y suaves, sus pliegues que parecen respirar, sus perlas aplicadas con una paciencia casi ritual, hablan de un diseño que no busca sorprender, sino permanecer. Es una prenda que no se mira: se contempla. Y en ella se reconoce una tradición que no se exhibe como reliquia, sino como impulso creativo.








A su alrededor, las colecciones revelan un equilibrio muy coreano entre funcionalidad y refinamiento. Abrigos en tonos tierra, cortes limpios, materiales táctiles, prendas pensadas para acompañar la vida cotidiana sin renunciar a la elegancia. Zapatos cómodos, de líneas puras, que reinterpretan clásicos con una sensibilidad urbana. Carteras geométricas que recuerdan al diseño industrial más depurado. Nada es accesorio: cada elemento responde a una idea de belleza que nace de la utilidad y se eleva en el detalle.

Y entre estas piezas aparece un objeto pequeño, casi íntimo: una ***bokjumeoni***, la bolsita tradicional de la buena suerte. Su presencia no es anecdótica. En Corea, estas bolsas se regalan para desear prosperidad, protección y continuidad. Que forme parte de este proyecto en Milán es un gesto cultural profundo: un recordatorio de que la moda, para Seúl, no es solo estética, sino también vínculo, memoria, deseo.

Lo que estas imágenes revelan no es una tendencia, sino una actitud. Una manera de entender el diseño desde la libertad, desde la afirmación personal, desde la alegría de encarnar un estilo propio. Seúl no viene a imitar ni a competir: viene a dialogar. Y en ese diálogo, Milán aporta estructura y sistema; Seúl aporta alma, precisión y una mirada que transforma lo cotidiano en lenguaje. ◆

Tres Historias que Inspiran

La moda es una industria que se narra a sí misma a través de mitos: la importancia del origen, la pureza de la tradición, la legitimidad jurídica, la identidad nacional, el apellido. Pero cuando se observan los movimientos reales del mercado —aquellos que cambian el rumbo de una marca, que definen una década o que sobreviven a las crisis — aparece una verdad mucho más simple y, quizá por eso mismo, más incómoda: *ni la ley, ni la sangre, ni el pasaporte garantizan nada.* Lo que realmente sostiene una marca *es el riesgo, la visión y el talento.*

Tres casos recientes lo muestran con claridad. **FILA,** renacida en Corea; **Tokyo James,** un diseñador africano que entra en el sistema europeo superando concursos; y **Armani,** la gran casa que incluso en su madurez debe demostrar que la continuidad no depende solo del apellido. Tres historias distintas, pero atravesadas por una misma señal: en la moda contemporánea, el talento sigue siendo la única frontera que vale la pena cruzar.



FILA

FW 2026/202

TOKYO JAMES

FW 2026/2027





GIORGIO ARMANI

FW 2026/2027

FILA

FW 2026/2027

La empresa fue fundada en Biella por **Giovanni Fila** junto a sus once hijos bajo el nombre de **Maglificio Biellese**. En sus inicios, la producción se centraba en la lana cardada, actividad que se inscribía en la tradición textil del Piamonte, una de las regiones históricas de la industria lanera italiana. En 1926 la empresa dio un primer paso hacia la diversificación al producir su primera línea de ropa interior. A partir de los años cincuenta inició una expansión progresiva en el mercado nacional italiano, consolidando su presencia en el sector textil.

La verdadera proyección internacional llegó en los años setenta. En ese período la empresa adoptó un nuevo logotipo y comenzó una estrategia de posicionamiento en el deporte que marcaría profundamente su identidad. **Fila** entró en el mundo del tenis vistiendo a algunos de los atletas más célebres de la época; en 1974 patrocinó al tenista sueco **Björn Borg,** una asociación que contribuyó decisivamente a la visibilidad global de la marca.

La expansión continuó en otras disciplinas deportivas. En el esquí, **Fila** acompañó a figuras legendarias como el campeón sueco **Ingemar Stenmark** y posteriormente a los italianos **Alberto Tomba y Deborah Compagnoni.** La marca también se vinculó a grandes gestas del alpinismo: en 1978 acompañó a **Reinhold Messner** en su histórica ascensión al Everest sin oxígeno, una de las hazañas más extraordinarias del montañismo contemporáneo. En 1999 **Fila** patrocinó al navegante italiano Giovanni Soldini durante su travesía alrededor del mundo en solitario, reafirmando así su vínculo con las grandes empresas deportivas.

Desde 2007 la marca pertenece al grupo Fila Korea, liderado por **Gene Yoon**, con sede en **Seúl**, tras una adquisición estimada entre 359 y 375 millones de dólares. Bajo esta nueva etapa corporativa, la estrategia de comunicación visual ha convertido el logotipo, en un símbolo reconocible a escala global.

Desde 2025 el grupo opera bajo el nombre **Misto Holdings**, con sede en el distrito de **Gangnam**, en **Seúl.** A pesar de esta transformación empresarial, **Fila** continúa transmitiendo su origen italiano a través de sus once oficinas distribuidas en distintos países. La compañía cotiza actualmente en la Bolsa de Valores de Corea. Asia se ha convertido en uno de los territorios donde la juventud, el consumo y la experimentación cultural siguen en plena efervescencia.



TOKYO JAMES

FW 2026/2027

Iniye Tokyo James, finalista del Premio LVMH 2022, forma parte de una nueva generación de talentos africanos que no piden permiso para entrar en el mapa global de la moda. Diseñador británico-nigeriano, fundador de la firma Tokyo James en Lagos en 2015, ha construido una propuesta que desborda las etiquetas convencionales: una moda que dialoga con la herencia sartorial británica, pero que la empuja hacia una estética más libre, más física y más transgresora.

Su marca nació con una intención clara: ofrecer al hombre contemporáneo una forma de vestir sobria, pero no sumisa; sencilla, pero con filo. En sus colecciones, la sastrería clásica se reinterpreta a través de tejidos experimentales, texturas inesperadas y una construcción que conserva el rigor del corte, pero lo somete a tensión. En Tokyo James, la elegancia no busca complacer: busca afirmar una identidad.

"Dreaming is creating", ha dicho el diseñador. Y en su caso, crear ropa significa dar forma a la fluidez de la experiencia humana, a la ambivalencia de lo cotidiano, a esa zona donde la protección y la exposición conviven. No es casual que otorgue un lugar central a la chaqueta: para Tokyo James, esta pieza encarna mejor que ninguna otra la doble función de la moda como refugio y como declaración. Su ascenso ha sido sostenido. Antes de consolidarse como una de las voces más visibles de la moda africana contemporánea, trabajó como estilista, director creativo y editor, afinando una mirada que hoy se reconoce por su capacidad de fundir opuestos: Lagos y Londres, tradición y ruptura, masculinidad clásica y sensualidad desplazada. Su trabajo no se limita a "representar África"; más bien, propone una conversación sofisticada entre territorios, códigos y memorias.

La firma Tokyo James se mueve entre Lagos, Londres y Milán, y ha sabido convertir esa circulación en lenguaje. La sastrería deja de ser aquí un código cerrado para convertirse en un espacio de reinvención, donde la estructura no anula la emoción y el lujo no se separa del gesto cultural.

Ser uno de los ocho finalistas del Premio LVMH 2022, en una edición que reunió a cerca de 1.900 candidatos, confirmó lo que el circuito internacional ya empezaba a advertir: Tokyo James no es una promesa exótica ni una curiosidad periférica, sino una firma con lenguaje propio, capaz de inscribirse en la conversación global sin renunciar a su raíz. En esa misma genealogía reciente aparecen otros nombres africanos que han contribuido a desplazar el eje de la moda contemporánea, entre ellos Thebe Magugu, Kenneth Ize, Bayo Oke-Lawal y Lukhanyo Mdingi.



GIORGIO ARMANI

FW 2026/2027

Armani: la prueba de la continuidad

La Milano Fashion Week 2026 se abrió bajo una expectativa singular: no se trataba solo de ver nuevas colecciones, sino de observar cómo responde una gran casa cuando el nombre del fundador ya no basta por sí solo para garantizar el porvenir. En el caso de Armani, el verdadero tema no fue únicamente el desfile de Emporio Armani o de Giorgio Armani, sino la primera gran prueba de continuidad tras la desaparición de su fundador.

Esa prueba tuvo nombre propio: **Silvana Armani.** Sobrina de **Giorgio Armani** y colaboradora de larga data, fue ella quien asumió el peso simbólico y creativo de esta nueva etapa. En Milán presentó su primera colección femenina firmada en solitario para la casa, pocos días después de haber debutado también al frente de *Armani Privé en París*. Y lo hizo sin nostalgia vacía: con una propuesta que preserva la esencia de la marca, pero introduce una sensibilidad propia.

Lo que se vio en pasarela confirmó algo importante. **Silvana** propuso una mujer milanesa, cómoda, elegante, segura de sí misma, vestida con esa sofisticación diurna que ha sido siempre uno de los sellos de Armani: chaquetas fluidas, pantalones amplios, abrigos largos, materiales suntuosos, una paleta contenida y una feminidad que no necesita exagerarse para afirmarse. Fue, en muchos sentidos, una colección que no traiciona la casa, pero tampoco se limita a imitarla. La propia diseñadora habló de una mirada femenina sobre el vestir femenino: una mujer que diseña para mujeres, pensando en la practicidad sin renunciar a la elegancia.

Por eso, el verdadero tema de Armani hoy no es solo la ropa. Es la sucesión. Las especulaciones sobre una eventual venta siguen abiertas, y Reuters recordó que el testamento del diseñador prevé para los herederos —entre ellos Silvana— una salida gradual, ya sea mediante venta o apertura al mercado. Pero mientras la casa conserve una dirección interna capaz de sostener su ADN, todavía existe una posibilidad real de que Armani siga ***"quedándose en casa"***, al menos en el plano que más importa: el del criterio estético. En ese sentido, esta temporada dejó una lección más profunda. La moda no es solo espectáculo ni consumo: también es transmisión, herencia y capacidad de convertir un estilo en cultura compartida. En una época obsesionada con la novedad, Armani recordó que el verdadero lujo sigue siendo *la continuidad con inteligencia.* ◆





C.C. INCA GARCILASO

CÁTEDRA VARGAS LLOSA

FUNDACIÓN INTERNACIONAL PARA LA LIBERTAD

Homenaje

Marío Vargas Llosa: El Perú Imaginado

31 de marzo de 2026 | 08:45 - 14:00 h
Centro Cultural Inca Garcilaso de la Cancillería
(Jirón Ucayali 391, Centro Histórico de Lima)

Fotografía: Lisbeth Salas

08:45 AM **Acreditaciones**

09:00 AM **Palabras de bienvenida**

09:15 AM **Mesa redonda: «Mario Vargas Llosa: lector y crítico»**
Participan: Irma del Águila, Pedro Llosa, Gustavo Rodríguez
Modera: Enrique Planas

10:15 AM **Mesa redonda: «Mario Vargas Llosa: el Perú imaginado»**
Participan: Ricardo Sumalavia, María José Caro, Alberto Servat
Modera: Mávila Huertas

11:30 AM **Coffee break - Visita Guiada de Morgana Vargas Llosa a la exposición fotográfica «Varguitas: La verdad de las mentiras»**

11:45 AM **Mesa redonda: «El pensamiento liberal de Vargas Llosa»**
Participan: Gerardo Bongiovanni, Eva Arias, Ricardo Vega Llona, Enrique Ghersi
Modera: Daniel Córdova

01:00 PM **Conferencia de prensa de presentación del Premio de Teatro Clásico «Odiseo y Penélope»**, organizado por el Festival de Teatro Clásico de Mérida y la Cátedra Vargas Llosa
Participan: Jesús Cimarro, director del Festival de Teatro Clásico de Mérida, y Gerardo Bongiovanni, director de la Fundación Internacional para la Libertad

Lectura dramatizada de «Odiseo y Penélope», de Mario Vargas Llosa, por los actores Carlos Mesta y Norma Martínez

02:00 PM **Cierre del evento**

Inscríbete aquí:

o envía un correo a:
inscripcionescatedravargasllosa.org

CAF Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe · invertir · Centro Cultural Inca Garcilaso · Ministerio de Relaciones Exteriores · Ciudad de los Reyes · 72 Festival Internacional de Teatro Clásico de Mérida 2026 · El Comercio



El 28.º régimen: un nuevo marco jurídico para las empresas innovadoras

El Parlamento Europeo y la Comisión avanzan en la construcción del 28.º régimen, un marco jurídico europeo para empresas innovadoras. A continuación, los documentos oficiales que definen esta etapa.

En mayo de 2025 la Comisión anunció su intención de desarrollar la iniciativa del 28.º régimen para las empresas innovadoras como parte de la Estrategia de la UE para las Empresas Emergentes y en Expansión.
En enero de 2026 el Parlamento sometió a votación un informe de iniciativa legislativa con recomendaciones destinadas a la Comisión sobre el diseño del 28.º régimen.

Contexto
El informe de *Enrico Letta* de 2024 afirmaba que el 28.º régimen —un marco jurídico de la Unión por el que pueden optar las empresas— sería un ***«paso transformador»*** hacia la realización del mercado único.
Permitiría a las empresas operar en toda la Unión con arreglo a un único conjunto de normas, resolvería el problema del mosaico de normativas nacionales y liberaría todo el potencial de la libre circulación dentro de la Unión. En su Comunicación de 2025 sobre la Estrategia de la UE para las Empresas Emergentes y en Expansión, la Comisión anunció la iniciativa para el establecimiento de un 28.º régimen aplicable a las empresas innovadoras. La iniciativa se basaría en ***«soluciones digitales por defecto»*** que permitirían el establecimiento en un plazo de cuarenta y ocho horas y abordaría aspectos jurídicos específicos en materia de insolvencia, laboral y de fiscalidad. La consulta pública finalizó en septiembre de 2025 y la propuesta legislativa fue publicada a finales de marzo de 2026.



Repasi, René (S&D DE) Photographer: Emilie GOMEZCopyright: © European Union 2026 - Source : EPI testo

René Repasi, un jurista europeo en tiempos de redefinición

René Repasi pertenece a una generación alemana que entiende Europa como un proyecto de responsabilidad compartida. Formado como jurista y profesor de Derecho en la Universidad Erasmus de Rotterdam, combina la precisión académica con una práctica política orientada a fortalecer las estructuras de la Unión. Desde Bruselas, donde encabeza la delegación socialdemócrata alemana en el Parlamento Europeo, trabaja con un enfoque metódico, atento a los equilibrios institucionales y a la necesidad de marcos jurídicos claros.

Su estilo político es discreto y reflexivo. Repasi se mueve con naturalidad en espacios donde la cooperación es indispensable y donde las decisiones requieren más rigor que visibilidad. Esa cultura de trabajo —basada en la negociación, la claridad normativa y la protección de los derechos— define su manera de intervenir en los debates europeos.

Como ponente del 28.º régimen, impulsa una propuesta que busca modernizar el mercado único y ofrecer a las empresas innovadoras un marco operativo realmente europeo. Su aproximación combina armonización normativa, procesos digitales eficientes y salvaguardas que preservan la cohesión social. No se trata de un gesto político, sino de una arquitectura jurídica pensada para funcionar en la práctica.

Repasi encarna un tipo de liderazgo que no necesita estridencias. Su influencia proviene del rigor, de la capacidad de síntesis y de una visión europea que prioriza la estabilidad institucional en un momento de transformación. Su trabajo refleja una convicción sencilla: la Unión solo avanza cuando sus reglas son sólidas y sus decisiones, sostenibles.

Recomendaciones del Parlamento Europeo para el diseño del 28.º régimen

Este Anexo recoge las recomendaciones formales adoptadas por el Parlamento Europeo para orientar a la Comisión en la elaboración del **28.º régimen**, un marco jurídico europeo destinado a facilitar el establecimiento y la operación de empresas innovadoras en toda la Unión. El documento define los principios, salvaguardas y elementos técnicos que deben guiar la futura propuesta legislativa, con especial atención a la armonización normativa, la digitalización de procesos y la protección de los derechos de los usuarios.

1. Principios generales y base jurídica

El Parlamento propone denominar la forma societaria cubierta por el 28.º régimen ***«Societas Europaea Unificata»*** (S.EU, Sociedad Europea Unificada). Las normas de la S.EU deben ser las mismas en todos los Estados miembros y, con el fin de superar la fragmentación del mercado interior, los Estados miembros no pueden mantener o introducir en su Derecho nacional disposiciones que se aparten de esas normas. Para que el marco regulador sea sólido, ambicioso y exhaustivo, el Parlamento insiste en adoptar la S.EU sobre una base jurídica que prevea el procedimiento legislativo ordinario con votación por mayoría cualificada en el Consejo. Por consiguiente, el Parlamento se opone a la utilización del artículo 352, apartado 1, del TFUE como base jurídica. El Parlamento critica el uso de la cooperación reforzada, ya que el 28.º régimen solo sería aplicable en un subconjunto de Estados miembros, lo que, en lugar de superar la fragmentación del mercado interior, lo fragmentaría aún más y socavaría el atractivo de las S.EU, que, en tal caso, no se reconocerían en toda la Unión. El 28.º régimen por el que se establece la S.EU podría tener que adoptarse mediante varios actos jurídicos, en lugar de mediante un único instrumento jurídico global. En tal caso, cada propuesta legislativa debe ofrecer las mismas salvaguardias en lo que respecta a la protección de intereses públicos como el Derecho laboral y los derechos de los trabajadores y los sindicatos. Los elementos del régimen relativos al Derecho de sociedades deberán adoptarse de conformidad con los artículos 50 y 114, apartado 1, del TFUE, que es la única base jurídica disponible para los actos jurídicos en el ámbito del Derecho de sociedades que prevén el procedimiento legislativo ordinario con votación por mayoría cualificada en el Consejo. Sin embargo, el artículo 50 del TFUE solo permite la adopción de directivas. La S.EU no debe ser una forma societaria autónoma, sino una forma societaria nacional en todos los Estados miembros con una mayoría de sus elementos armonizados por el Derecho de la Unión, a fin de evitar la sobrerregulación y la diversidad de S.EU nacionales, lo que iría en contra del objetivo del 28.º régimen. La abreviatura S.EU debe añadirse a las abreviaturas nacionales de formas societarias existentes.

La S.EU debe basarse en las formas societarias establecidas con arreglo al ordenamiento jurídico nacional. Los Estados miembros deben tener libertad para elegir entre permitir que las formas societarias nacionales existentes se conviertan en S.EU o crear una nueva forma societaria nacional. Los fundadores o los propietarios de una forma societaria nacional deben poder adherirse voluntariamente al nuevo régimen, lo que les permitiría utilizar la etiqueta de sociedad **«S.EU».**

La condición de S.EU debe recibir reconocimiento automático en los ordenamientos jurídicos de todos los Estados miembros, con la consideración de sociedad de responsabilidad limitada.

La ley aplicable a la creación de una S.EU debe ser la del Estado miembro en el que se constituya la sociedad en cuestión. Sin perjuicio de este principio, y con el fin de proteger intereses públicos predefinidos, debe ser posible determinar el Derecho aplicable mediante un criterio de conexión imperativo, en vez del lugar de constitución.

Para garantizar la seguridad jurídica respecto de los elementos constitutivos de una S.EU, la directiva adoptada en virtud del artículo 50 y del artículo 114, apartado 1, del TFUE debe ser una directiva de armonización máxima.

El Parlamento es consciente del riesgo de que el reconocimiento automático de las S.EU pueda dar lugar a la elusión de las normas nacionales obligatorias que protegen a los trabajadores, sus representantes y los sindicatos, así como otras partes vulnerables o de cualquier otro interés público. Por consiguiente, el reglamento interno de la S.EU debe entenderse sin perjuicio del Derecho de la Unión y nacional en el ámbito del Derecho laboral individual y colectivo, incluidas las normas sobre la participación de los trabajadores en la actividad económica de la sociedad, y deben contener salvaguardias que eviten eficazmente el uso abusivo de las S.EU.

2. Objeto

Los Estados miembros deben establecer en sus ordenamientos jurídicos nacionales un conjunto de normas que, si se cumplen, permitan que una forma societaria nacional incluya la abreviatura **«S.EU»** en su denominación social. Para poder registrarse como S.EU, una forma societaria nacional debe cumplir lo siguiente:

– ser una entidad jurídica con capacidad jurídica automáticamente reconocida en todos los Estados miembros en la fecha de su registro;

– tratarse de una sociedad de responsabilidad limitada en la que la responsabilidad de los propietarios por las deudas de la sociedad se limite al importe de sus aportaciones;

– no ser una sociedad admitida a cotización en bolsa;

– haber sido constituida por una o varias personas físicas o jurídicas que residan o estén establecidas en un Estado miembro;

– poder actuar como una sociedad individual autónoma o como una sociedad filial de una S.EU matriz;

– tener su sede social en un Estado miembro;
– y tener derecho a trasladar su sede social a otro Estado miembro dentro de la Unión sin necesidad de disolución o nueva constitución, de conformidad con unos procedimientos armonizados que garanticen la continuidad de la personalidad jurídica;
Para constituir una sociedad que pueda registrarse como S.EU, el capital mínimo obligatorio inmediatamente desembolsado debe fijarse, a efectos de la inscripción de dicha sociedad, en 1 EUR, independientemente del capital mínimo exigido por el Derecho nacional de que se trate.
Con el fin de garantizar la protección de los acreedores, la Comisión debe presentar un marco jurídico global que incorpore mecanismos alternativos como las pruebas de solvencia. Estos mecanismos alternativos deben ser proporcionados y transparentes, con criterios claros para evaluar la salud financiera de las empresas y mitigar los riesgos para los acreedores.
En aras de la simplificación, la posibilidad de registrarse como S.EU no debe restringirse a una nueva categoría de «empresas innovadoras» ni estar sujeta a otros factores limitantes, pues ello generaría una burocracia adicional y una carga burocrática innecesaria.

Si una S.EU tiene intención de cotizar en bolsa, debe estar obligada a convertirse en una sociedad anónima con arreglo al Derecho nacional o de la Unión, de conformidad con las normas de conversión nacionales y de la Unión.

3. Creación de la forma societaria
La creación y el registro de una S.EU han de ser totalmente digitales y obedecer al principio de ***«solo una vez»,*** según el cual las sociedades que presenten un documento en un Estado miembro no deben tener que volver a presentarlo en otro Estado miembro en el que se establezcan. La creación de una S.EU debe completarse en un plazo de cuarenta y ocho horas.
Una vez creada, la S.EU debe recibir una identidad digital unificada y un identificador de la sociedad para agilizar el registro, impulsar la transparencia y la confianza, facilitar la verificación de la identidad de las sociedades y luchar contra el fraude, el blanqueo de capitales y la evasión fiscal, garantizando al mismo tiempo la seguridad jurídica.
Para facilitar la consecución de estos objetivos, la Comisión debe crear o integrar dentro de las estructuras existentes, así como gestionar un portal digital a escala de la Unión que sirva de punto de entrada directo para las S.EU. El portal complementaría y ampliaría el actual sistema de interconexión de los registros empresariales (BRIS) al proporcionar una interfaz de acceso único armonizada para uso transfronterizo, sin crear un nuevo registro independiente o paralelo. Subraya que el portal digital no debe sustituir a las normas nacionales de constitución existentes, sino servir de plataforma común al que se agregaría toda la información pertinente y necesaria para los inversores. Por consiguiente, los Estados miembros

deben transmitir automáticamente los documentos al portal, y garantizar el reconocimiento y un acceso fluido a las partes interesadas. La plataforma también debe proporcionar información sobre los procedimientos y recursos nacionales y dar acceso a los modelos de documentos relativos a las S.EU, permitir la verificación de credenciales, la firma electrónica de documentos, la venta y asignación de acciones, la creación y adopción de resoluciones del consejo de administración y la prestación de servicios de facturación electrónica. Al utilizar esta ventanilla para registrar a una S.EU, el solicitante debe elegir un Estado miembro como lugar de constitución y, de este modo, el Derecho nacional aplicable a su constitución.

El portal digital a escala de la Unión debe permitir que las sociedades se registren como S.EU, así como la búsqueda de las sociedades registradas como S.EU. El registro, la presentación de documentos y las actualizaciones deben realizarse una sola vez a través del portal digital y ser accesibles en todos los Estados miembros a través de una interfaz multilingüe y de normas de identificación armonizadas con arreglo al Reglamento eIDAS[9]. El portal digital podría utilizar una red de registro descentralizada con permisos que registre actos societarios clave, como los registros o las transferencias de acciones, con marcas de tiempo inalterables.

Debe ser posible que cualquier aportación en efectivo para la constitución de la empresa pueda hacerse a una agencia fiduciaria pública durante el período anterior a la apertura de una cuenta bancaria. Tras la apertura de la cuenta bancaria, la agencia fiduciaria debe transferir las aportaciones en efectivo a esta cuenta bancaria.

4. Salvaguardias

Las normas relativas a las S.EU deben entenderse sin perjuicio del Derecho laboral nacional y de la Unión, incluidas las normas sobre la participación de los trabajadores, los representantes de los trabajadores, o ambos, en los asuntos de una sociedad, tal como se define en el artículo 2, letra k), de la Directiva 2001/86/CE. Por principio, la S.EU debe recibir, por parte de su Estado miembro de origen, el mismo trato que la forma nacional de sociedad de responsabilidad limitada en la que se basa y, por parte de cualquier Estado miembro de acogida, el mismo trato que las sociedades comparables de Derecho extranjero de la Unión, asegurándose al mismo tiempo de manera efectiva de que no quepa un uso artificial de la S.EU a fin de evitar que se eludan los niveles actuales de protección de la participación de los trabajadores en la legislación de los Estados miembros.

La ley aplicable a los contratos de trabajo individuales sigue determinándose exclusivamente con arreglo al artículo 8 del Reglamento (CE) n.º 593/2008 y la competencia sobre los contratos de trabajo individuales sigue determinándose con arreglo al capítulo II, sección 5, del Reglamento (CE) n.º 1215/2012, incluida la jurisprudencia pertinente del Tribunal de Justicia de la Unión Europea. Por consiguiente, la elección de las partes no puede privar a los trabajadores de la protección que les confieren las disposiciones imperativas que no pueden excluirse mediante acuerdo.

Subraya que la S.EU debe estar sujeta a las normas vigentes en materia de participación de los trabajadores, en su caso, en el Estado miembro de empleo. No obstante, si una

S.EU ejerce una actividad económica que implique una relación laboral en otro Estado miembro sin crear una sucursal, agencia o filial, la S.EU debe estar sujeta a las normas vigentes en materia de participación de los trabajadores, en su caso, en el Estado miembro del lugar donde se desarrolle la relación laboral, siempre que el ordenamiento jurídico del domicilio social de la S.EU no prevea al menos el mismo nivel de derechos de representación de los trabajadores en el consejo de administración que exija la normativa del lugar donde tiene lugar la relación laboral. En caso necesario, la S.EU debe adaptar sus estatutos en consecuencia.

Cuando el Derecho aplicable no pueda determinarse de conformidad con los principios establecidos en el apartado anterior, como opción alternativa, deberá iniciarse un procedimiento de negociación equivalente al previsto en los artículos 3 a 7 de la Directiva 2001/86/CE una vez que el número de trabajadores alcance en al menos un Estado miembro cualquier umbral que genere derechos de representación de los trabajadores en los consejos de administración de ese Estado miembro en el que una S.EU aún no haya introducido la participación de los trabajadores o en el que la consecución del umbral implique cambios en la participación de los trabajadores existente.

Si una empresa nacional existente se transforma en S.EU, deben aplicarse mutatis mutandis los artículos 86 terdecies, 133 y 160 terdecies de la Directiva 2017/1132, siempre que no se eludan los derechos de participación de los trabajadores ya establecidos.

5. Fomento de estrategias a largo plazo y formas opcionales

Con el fin de estimular a las empresas europeas innovadoras, que atraen la inversión, crean vías alternativas de acceso al capital y a los modelos de financiación y evitan la deslocalización de la innovación, cuya creación se beneficia a menudo del apoyo de fondos públicos de investigación europeos, los Estados miembros deben introducir normas que permitan a las empresas adherirse de manera voluntaria e irrevocable a regímenes de protección jurídica adicionales. El objetivo de estos regímenes de protección jurídica adicionales debe ser ayudar a las empresas europeas que puedan querer protegerse de las «adquisiciones asesinas» y la deslocalización. Estos regímenes pueden incluir:

- la separación de los derechos de voto y los derechos económicos mediante diferentes clases de acciones, incluidas las acciones de doble clase, las acciones con derecho de veto y las acciones preferentes;
- la calificación de los derechos de voto como intransferibles y no hereditarios;
- la distribución de beneficios a inversores o titulares de derechos económicos sobre la base de un acuerdo contractual limitado en el tiempo o en importes y que pueda ser rescindido por cualquiera de las partes en cualquier momento;
- la limitación de la conversión transfronteriza a entidades que hayan optado por el régimen de protección jurídica adicional, en particular para los activos inmovilizados.

Las empresas que hayan optado por estos sistemas de protección jurídica adicionales deben poder incluir la etiqueta ***«propiedad responsable»*** en el nombre de su empresa.

6. Atraer y apoyar el talento

Atraer talento cualificado e innovador es crucial para impulsar el crecimiento económico, fomentar la innovación y mantener la competitividad en un mercado mundial en rápida evolución. El crecimiento de la productividad, la innovación y la inclusión social deben ir de la mano. El marco de la S.EU debe facilitar la libre circulación dentro de la Unión, sin necesidad de intermediarios en los procesos administrativos, respetando al mismo tiempo las normas nacionales y de la Unión aplicables en materia de Derecho laboral y social. La S.EU debe establecer normas armonizadas opcionales en toda la Unión sobre los programas de participación financiera de los trabajadores, en particular sobre la estructuración de los programas de accionariado para los trabajadores, facilitados a través de una entidad jurídica independiente y la creación de programas de opciones de compra de acciones de los trabajadores. Esto permitirá a las pymes, las empresas emergentes y las empresas en expansión no solo atraer talento, incentivar el compromiso a largo plazo y facilitar sus operaciones en los distintos mercados nacionales debido al diseño de los diferentes marcos existentes, sino que también garantizará la participación plena y justa de los trabajadores en el valor que ayudan a crear con su capital laboral e intelectual. Las normas armonizadas sobre los programas de accionariado para los trabajadores y los programas de opciones de compra de acciones de los trabajadores deben centrarse en armonizar los elementos clave del Derecho de sociedades, el marco y las características estructurales de los planes de participación financiera de los trabajadores, sin afectar a las normas fiscales.

A la hora de diseñar normas armonizadas en el marco de la S.EU deben tenerse en cuenta los siguientes principios:

- como condición previa, los regímenes de participación financiera de los trabajadores no deben sustituir o reducir en ningún caso la remuneración básica normal ni cualquier otra forma de aportación, como las cotizaciones a la seguridad social, sino que deben ser una prestación complementaria de todos los derechos sociales y contractuales;
- la transparencia y la gobernanza democrática deben ser principios clave en todas las fases de diseño y aplicación de esos regímenes;
- la participación en estos regímenes debe ser no discriminatoria, estar abierta y ser exclusiva para todos los trabajadores;
- la participación en estos regímenes debe seguir siendo voluntaria para los trabajadores por cuenta ajena y la creación de dichos regímenes debe seguir siendo opcional para las S.EU;
- estos regímenes deben ir acompañados de mecanismos destinados a proteger a los trabajadores frente a riesgos financieros irrazonables.

La Comisión, en consulta con los interlocutores sociales y las partes interesadas pertinentes y sobre la base de las mejores prácticas, debe diseñar orientaciones para las S.EU, a fin de facilitar la aplicación, mejorar la sensibilización sobre la participación financiera de los trabajadores y garantizar la convergencia de los sistemas de participación financiera de los trabajadores en todos los Estados miembros.

Las orientaciones deben incluir información sobre los riesgos financieros asociados para los trabajadores, especificar las opciones de recompra y la gobernanza democrática, y considerar la repercusión en los trabajadores.
Además, la Comisión debe abordar, como parte del 28.º paquete de medidas del régimen, cuestiones relacionadas con el tratamiento fiscal de la participación financiera de los trabajadores para garantizar la coherencia jurídica y la aplicabilidad transfronteriza. Hasta que se logre la armonización a escala de la Unión, debe alentarse encarecidamente a los Estados miembros a que adopten de forma proactiva medidas de apoyo a la participación financiera de los trabajadores, en consonancia con los objetivos de la S.EU, con el fin de hacerla atractiva tanto para los empleadores como para los trabajadores, fomentando la movilidad transfronteriza y la equidad.
Para reforzar la capacidad innovadora de las S.EU y acelerar la comercialización de los resultados de la investigación, la propuesta legislativa debe ir acompañada de medidas para promover y facilitar asociaciones estructuradas entre las S.EU y las universidades, los institutos de investigación y las oficinas de transferencia tecnológica. La Comisión debe elaborar orientaciones y modelos de acuerdos de cooperación para estas asociaciones, garantizando que sean sencillos, transparentes y justos para todas las partes implicadas.

7. Atraer capital riesgo

Los Estados miembros deben introducir instrumentos de deuda con características similares al capital armonizado, que permitan a los inversores invertir en una empresa sin adquirir derechos de control sobre esta (como los derechos de participación en beneficios, las participaciones sin voto o los préstamos vinculados a beneficios). Estos instrumentos de deuda con características similares al capital deben:
- crearse mediante la celebración de un acuerdo contractual entre la sociedad y el inversor sobre una aportación de capital; dicho acuerdo debe especificar el principal invertido, incluir una fecha de reembolso definida y prever una compensación que podrá adoptar la forma de intereses fijos o variables, o de participación en los beneficios;
- estar subordinados a los títulos de deuda ordinarios;
- tratarse como capital propio o como capital sustitutivo de recursos propios a efectos reglamentarios y contables.

Con vistas a mejorar la seguridad jurídica en los veintisiete territorios nacionales del mercado interior y reducir las barreras de entrada al mercado para la inversión en S.EU, la Comisión debe facilitar la elaboración de modelos de estatutos, pactos de accionistas y todos los demás documentos pertinentes para las S.EU y crear una plataforma en la que esos modelos de documentos estén disponibles en todas las lenguas oficiales de la Unión.
La Comisión debe designar un grupo de expertos encargado de elaborar modelos normalizados de estatutos de alta calidad que respondan a los requisitos armonizados para las S.EU. El grupo de expertos estará integrado, entre otros, por fundadores de empresas, inversores, sindicatos, notarios y otras autoridades competentes.

La Comisión debe designar otro grupo de expertos encargado de elaborar modelos normalizados de pactos de accionistas, justos y de alta calidad. Estos modelos de pactos de accionistas deben lograr el equilibrio entre los intereses de los fundadores y de los inversores. Este grupo de expertos debe estar integrado, entre otros, por representantes de los fundadores e inversores de capital riesgo.
La Comisión debe apoyar y crear a partir de iniciativas existentes sobre la investigación e información sobre el Derecho mercantil europeo comparado a fin de elaborar información de libre acceso y comparable sobre la regulación de las empresas en los Estados miembros en todas las lenguas oficiales de la Unión.

8. Resolución especializada de litigios
Con el fin de acelerar la resolución de litigios relativos a las S.EU, se debe establecer un mecanismo alternativo especializado de resolución de litigios. La participación en ese mecanismo debe estar sujeta al consentimiento de las partes implicadas. Los litigios relativos al Derecho laboral individual y colectivo deben excluirse de este mecanismo, y la competencia judicial en tales casos debe determinarse de conformidad con los artículos 20 a 23 del Reglamento (UE) n.º 1215/2012.
Además, los Estados miembros deben valorar la creación de una sala especializada en sus órganos jurisdiccionales nacionales, ya sea una sala de un tribunal concreto a escala nacional o una sala de un tribunal concreto de cada entidad regional, dependiendo del sistema judicial nacional. Esas salas han de dedicarse a resolver las controversias en materia civil entre las empresas relacionadas con la forma societaria S.EU, los contenciosos derivados de o relacionados con la adquisición de S.EU o sus acciones y los litigios entre una S.EU y los miembros de su consejo de administración o de supervisión. Los Estados miembros deben garantizar que los procedimientos ante esas salas puedan desarrollarse en inglés, siempre que las partes den su consentimiento.

9. Evaluación de impacto, revisión y valoración
La eficacia del 28.º régimen a la hora de promover la innovación, mejorar la competitividad, salvaguardar la seguridad jurídica y evitar la elusión normativa de las normas sociales y laborales nacionales y de la Unión debe ser objeto de un seguimiento continuo.
Insta a la Comisión a que realice y publique una evaluación de impacto exhaustiva y transparente junto con toda nueva propuesta legislativa relacionada con el 28.º régimen, centrada en las consecuencias sociales, fiscales y jurídicas, así como en el riesgo de debilitar las normas de protección nacionales y de la Unión. Para garantizar la seguridad jurídica y la coherencia, la Comisión también debe evaluar los modelos nacionales existentes y las mejores prácticas, como la funcionalidad de los registros de sociedades nacionales y los procesos digitales automatizados que facilitan la creación de empresas, manteniendo al mismo tiempo normas estrictas de transparencia y rendición de cuentas. La Comisión debe estudiar específicamente formas de optimizar los procedimientos para garantizar que todo el proceso de registro, incluidas las verificaciones adicionales y los controles de conformidad, pueda completarse en un plazo de 48 horas, sin afectar a la seguridad jurídica y de conformidad con las garantías procesales.



El Parlamento Europeo reconoce el trabajo de René Repasi tras la aprobación de su informe sobre el 28.º régimen.

Asimismo, la Comisión debe garantizar una revisión exhaustiva y, de ser necesario, una revisión periódica del 28.º régimen en intervalos periódicos, incluida una evaluación de sus tasas de adopción entre las empresas, en particular las pymes, las empresas emergentes y las empresas en expansión, su adaptación a la evolución de las necesidades empresariales y sociales, su adecuación general a su finalidad y su efecto en la competitividad de la Unión.

La Comisión debe evaluar e informar al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo sobre el posible efecto del acto legislativo en el desarrollo y el crecimiento económico de las pymes y el cumplimiento de la normativa laboral y las normas de protección de los trabajadores nacionales y de la Unión, así como sobre su impacto, cada cuatro años, a fin de garantizar la adaptabilidad a los nuevos retos. El informe debe ir acompañado, cuando proceda, de una propuesta legislativa.



Resultados de la votación del informe Repasi, presentados en el hemiciclo del Parlamento Europeo.

UE INC.



La presidenta de la Comisión Europea, Ursula von der Leyen, presenta la visión "One Europe, One Market" en el marco del lanzamiento de EU Inc.

Digitalización, financiación y talento: pilares del 28.º régimen

La Comisión Europea sitúa la competitividad en el centro de su mandato. En un contexto de aceleración tecnológica y competencia global, la Unión reconoce que debe actuar con rapidez para que sus empresas innovadoras puedan crecer sin los obstáculos derivados de la fragmentación normativa. Como señala la Comunicación, "la UE está dando pasos firmes para acelerar las medidas de impulso a la competitividad y la seguridad económica en una época marcada por el cambio".

Europa genera talento, ciencia y propiedad intelectual, pero las empresas innovadoras siguen encontrando dificultades para escalar. La coexistencia de 27 marcos jurídicos nacionales y más de 60 formas societarias distintas ralentiza la creación de empresas, encarece los procesos y limita la expansión. La Comisión identifica aquí un problema estructural: la falta de un marco europeo unificado que permita operar con reglas claras, digitales y uniformes en todo el mercado único.

EU Inc.: un marco societario europeo unificado

La propuesta de EU Inc. constituye el núcleo del 28.º régimen. Se trata de una forma societaria europea, opcional y plenamente digital, diseñada para facilitar la creación y el crecimiento de empresas en toda la Unión. La Comisión destaca que la inscripción podrá realizarse en 48 horas, por menos de 100 euros y sin capital mínimo.

El objetivo es reducir la carga administrativa, simplificar trámites y ofrecer a las empresas un entorno jurídico estable y homogéneo. La Comunicación lo expresa con claridad: "la iniciativa EU Inc. se articula en un Reglamento", garantizando así un marco armonizado y directamente aplicable en todos los Estados miembros.

El nuevo régimen incorpora medidas para atraer talento y facilitar la movilidad laboral, como un programa europeo de opciones sobre acciones para empleados (EU-ESO) y la posibilidad de teletrabajo transfronterizo con reglas claras de seguridad social. También

prevé procedimientos de insolvencia simplificados para que los emprendedores puedan volver a empezar con rapidez y menor coste.

Digitalización, financiación y talento: pilares del 28.º régimen

La Comunicación detalla un conjunto de medidas complementarias destinadas a reforzar el entorno empresarial europeo. La digitalización ocupa un lugar central: la Comisión impulsa la creación de una cartera europea para empresas, que permitirá gestionar identidad, datos y trámites en toda la UE sin documentación física. También promueve la interoperabilidad entre registros, la traducción automática certificada y la eliminación de duplicidades administrativas.

En materia de financiación, la Comisión vincula EU Inc. con iniciativas como la Unión de Ahorros e Inversiones, el Fondo Europeo de Competitividad y la revisión de los fondos de capital riesgo europeos. El objetivo es ampliar el acceso al capital y facilitar la expansión de empresas emergentes y en crecimiento, especialmente en sectores de tecnología profunda.

La atracción y retención de talento se aborda mediante propuestas fiscales, movilidad laboral justa, digitalización de certificaciones y la futura Reserva de Talentos de la UE. Estas medidas buscan crear un entorno más competitivo para las empresas que dependen de perfiles altamente cualificados.

Un marco jurídico claro y previsible

La Comisión invita a los Estados miembros a considerar la creación de órganos jurisdiccionales especializados en EU Inc., con el fin de garantizar una aplicación coherente y eficiente del nuevo marco. También destaca la importancia de reforzar la seguridad jurídica en operaciones transfronterizas, apoyándose en instrumentos como el Reglamento Bruselas I bis y las orientaciones publicadas en el Portal Europeo de e-Justicia.

Conclusión

La Comunicación presenta un proyecto ambicioso: convertir a Europa en el mejor lugar para crear y hacer crecer empresas innovadoras. EU Inc. es la piedra angular de este esfuerzo, un marco societario europeo que simplifica procesos, reduce costes y elimina barreras. La Comisión insta al Parlamento y al Consejo a avanzar con diligencia para alcanzar un acuerdo antes de finales de 2026, subrayando que el éxito del 28.º régimen será clave para la prosperidad de la Unión.◆



En el geoglifo El Espiral: Dra. María Reiche-Grosse, su hermana Dra. Renate Reiche-Grosse y Ana María Cogorno Mendoza.

Testimonio de la Albacea de Maria Reiche: Ana María Cogorno

Ana María Cogorno Mendoza es la albacea de la **Dra. María Reiche**, su hija adoptiva y la responsable directa de preservar su archivo, su obra científica y la integridad de las Líneas y Geoglifos de Nasca y Palpa. Desde 1985 trabajó a su lado y, desde 1995, asumió oficialmente la conservación de su legado, tarea que continúa hasta hoy con una dedicación que ha marcado su vida entera.

Gestora cultural, conservacionista y presidenta de la Asociación María Reiche Internacional Arte & Ciencia, ha organizado archivos, exposiciones, homenajes y conferencias en Perú y en el extranjero. Ha asesorado a instituciones como la Fundación Japón, el Instituto Nacional de Cultura y el Museo de la Nación, y ha participado en documentales de cadenas internacionales como BBC, NHK, Discovery Channel e History Channel. Su labor ha sido decisiva en hitos nacionales como la inclusión de figuras de Nasca en monedas y pasaportes, la nominación de las Líneas como Patrimonio Mundial y la creación de los primeros archivos fotográficos sistemáticos de Nasca y Palpa.

Además de custodiar el legado científico de Reiche, Ana María sostiene la labor de la Asociación gracias a alianzas que han permitido suplir la ausencia de apoyo estatal. Con SERNANP participa en el cuidado de más de 800 vicuñas en Pampa Galeras, en continuidad con el trabajo histórico de Felipe Benavides y su familia. Con SERFOR impulsa la protección de los cóndores andinos de Ishpanapata, y junto con la FAP y el Ministerio de Cultura respalda acciones de conservación frente al cambio climático en la zona arqueológica.

Su colaboración con la empresa AJE ha hecho posible la puesta en valor de los acueductos de Cantayoc, Ocongalla y Aja, así como la protección de huarangos patrimoniales de más de 800 años y la reforestación de más de 600 árboles para recuperar el bosque seco de Nasca. También impulsa programas educativos que alcanzan a miles de niños del valle de Ingenio, convencida de que ellos son los herederos legítimos de la memoria de Reiche.
Más que una gestora, Ana María Cogorno es la guardiana de una promesa: proteger las Líneas, defender la verdad y mantener vivo el legado de María Reiche con ética, rigor y abnegación.

¿Cómo era María Reiche?

Más allá de su imagen pública, era una mujer silenciosa, disciplinada y obsesionada con la limpieza y la protección de las Líneas de Nazca.

¿Cómo era en lo personal?

La respuesta de Ana María Cogorno —su hija adoptiva y albacea— abre una puerta íntima a la vida de una mujer extraordinaria. Su relación con María y con la pampa viene de lejos. En los años cincuenta, el padrastro de Ana María pilotaba un pequeño helicóptero que sobrevolaba la zona. Al enterarse, María pidió usarlo para registrar los daños que amenazaban las líneas. Aquella escena resume bien su carácter: culta, educada, políglota, con varias carreras, pero sobre todo resuelta. La cámara que había solicitado al **Servicio Aerofotográfico** pesaba treinta kilos y era imposible de maniobrar dentro del helicóptero. Entonces improvisó: bajó a la Panamericana, sacó de su camioneta una tabla de dos metros y medio, sogas y cuanto encontró, y la amarró al patín del helicóptero. Se sentó sobre ella y pidió que la sujetaran para poder tomar las fotografías. Cuando el piloto se negó, respondió con calma: ***"Ya pagué las dos horas. Usted vuela, yo me amarro. Si quiere, firmo que la responsabilidad es mía."*** No se movió hasta que aceptaron.

Ese vuelo no fue un acto temerario, sino parte de una misión iniciada en 1939, cuando llegó a Nazca con el arqueólogo **Paul Kosok**. Él investigaba antiguos sistemas de irrigación y había oído hablar de los acueductos de la zona. Fue **Julio C. Tello** quien los presentó. María, entonces traductora en cinco idiomas, lo acompañó en sus recorridos. Juntos vieron una de las primeras figuras: una línea que, observada desde lo alto de dos cerros en **Palpa**, revelaba una forma antropomorfa. Kosok reconoció de inmediato la importancia del hallazgo. María, con su formación matemática y su conocimiento de la cerámica, comprendió también lo que tenía delante.

Desde entonces, su objetivo fue claro: documentar y proteger. Las primeras fotografías in situ de la araña, el mono, el colibrí y los grandes trapezoides nacieron de esos vuelos improvisados. Pero lo que más le urgía era registrar los daños: el gobierno de la época



El Colibrí, uno de los geoglifos más emblemáticos de Nazca. Su trazo continuo y preciso revela la maestría técnica de una cultura que transformó el desierto en un espacio ceremonial a escala monumental.

planeaba un proyecto experimental de irrigación sobre la pampa. María entendió que la magnitud del sitio y su fragilidad estaban en riesgo por puro desconocimiento.

Sin ser peruana, sin ocupar un cargo político, pero con una ética científica inquebrantable, reunió evidencia, organizó su archivo, buscó periodistas aliados y se presentó ante el Parlamento peruano. Mostró las fotografías, explicó los riesgos y exigió protección. La prensa amplificó su denuncia. El Parlamento la escuchó. El respaldo fue unánime.

Así comenzó la misión de su vida: salvaguardar Nazca de las malas decisiones humanas. Y lo hizo con la mezcla singular de rigor, valentía y serenidad que la caracterizaba.

Mucho antes de que **María Reiche** se convirtiera en la guardiana de Nazca, ya existían registros aéreos de la pampa. En los años veinte, una compañía estadounidense de pilotos retirados —**Chippy & Johnson**— realizó vuelos de fotogrametría en varias zonas del **Perú**. En esas imágenes aparecían líneas, pero fueron interpretadas como simples caminos de haciendas o chacras. Nadie imaginó su verdadera naturaleza.

A fines de los años treinta, **Toribio Mejía Xesspe**, colaborador cercano de **Julio C. Tello**, identificó en Palpa una serie de líneas asociadas a fragmentos de cerámica. Presentó el hallazgo en un congreso americanista, pero no tuvo continuidad. María conocía esos antecedentes, aunque nunca los reivindicó para sí: en esa época era traductora, no arqueóloga, y mantenía un respeto absoluto por los especialistas.

Sin embargo, su formación matemática y geográfica le permitió ver lo que otros no veían. *La geografía* le dio una visión del territorio; *las matemáticas*, la capacidad de reconocer patrones; y su sensibilidad, la intuición de que estaba ante un paisaje cultural excepcional. Comprendió que los antiguos **Paracas** —matriz cultural de los Nazca— habían elegido ese lugar no por azar, sino por su configuración única: una vasta plataforma árida, casi sin agua, pero ideal para conservar trazos durante milenios.

María entendía la pampa como un sistema vivo: *cerros, ríos, bosque seco, huarangos milenarios y aves endémicas.* Todo formaba un conjunto armónico que los antiguos habían convertido en un espacio ceremonial de enorme densidad simbólica. Esa comprensión marcó su vida: proteger un paisaje sagrado, honrar una cultura milenaria y preservar un equilibrio natural extraordinario.



El Mono, con su cola en espiral, es uno de los geoglifos más estudiados. Su composición combina movimiento, simbolismo y una comprensión profunda del territorio.

Su observación científica era rigurosa. Pasaba horas sentada sobre una piedra estudiando el comportamiento del viento, la temperatura y los remolinos. Descubrió que bajo la superficie existía una capa de arcilla limosa, cubierta por piedras y guijarros arrastrados por huaicos. Esa estructura natural protegía las líneas. Durante el día, el calor extremo generaba un colchón de aire que estabilizaba la superficie; al caer la tarde, los cambios bruscos de temperatura producían remolinos que limpiaban las figuras sin dañarlas.

María comprendió que los trazos estaban hechos con una precisión extraordinaria: surcos estrechos y uniformes que permitían que esos remolinos actuaran sin alterar el diseño. Era, para ella, un sistema perfecto entre naturaleza y obra humana.

Pero su aporte más profundo fue otro: ***enseñar a mirar hacia arriba***. María estaba convencida de que ningún sitio sagrado del Perú podía entenderse al margen de la astronomía. Los antiguos observaban el movimiento del sol y de las estrellas, y situaban templos, caminos y espacios ceremoniales en diálogo con el cielo. Su primera investigación en el Perú, en el **Intihuatana del Cusco**, le reveló esa lógica. Nazca, para ella, no era la excepción: era un gran observatorio ritual, un espejo del firmamento.



La Araña, figura asociada a ciclos agrícolas y a la observación del entorno natural. Su diseño, perfectamente proporcionado, muestra el dominio geométrico de los antiguos Nazca.

Cuando **María Reiche** llegó al Perú en 1932, fue el Cusco *quien le abrió el corazón.* Allí descubrió la grandeza inca, la dignidad de su gente y la belleza de sus tejidos. Se enamoró de los ponchos y de la estética andina, convencida de que vestir lo propio también era un acto de identidad. Cusco fue su puerta emocional al país.

Sobre la cultura Paracas, Ana María recuerda que María la consideraba una civilización excepcional: *astrónomos, navegantes, tejedores de precisión admirable y médicos capaces de realizar trepanaciones. Sus textiles*, cargados de plumas amazónicas, revelaban intercambios de largo alcance; *sus cerámicas*, muchas de ellas ofrendas funerarias, mostraban no el dolor, sino una profunda dimensión ritual. Para María, cada pieza era una llamada sagrada.

Pero su comprensión iba más allá del arte. María sabía que los geoglifos no eran exclusivos de **Nazca**: había registros en **Caral**, en **Chosica** y en otros valles del Perú. Uno de los datos que más la intrigaba era el **geoglifo de Chupacigarro**, en **Caral**. Si Caral representaba la civilización más antigua del país, ***¿cómo encajar entonces la cronología tradicional de Nazca?*** Para ella, el Perú entero era un territorio de geoglifos, rutas y símbolos.

El Candelabro de Paracas fue una de sus grandes obsesiones. Pasaba horas observándolo, como hacía en Nazca. Su inclinación frente al mar le sugería múltiples lecturas: señal ritual para navegantes, referencia astronómica, quizá una figura vinculada al cielo austral. Lo que más la impresionaba era su extraordinaria conservación: *la brisa marina, cargada de sal, formaba costras que sellaban la figura durante siglos.* Para María, eso demostraba que los antiguos habían elegido el lugar con plena conciencia de preservación natural.



Candelabro de Paracas, uno de los grandes geoglifos de la costa sur peruana.

Su admiración por los Paracas se extendía a todo el territorio de Ica. Recorrió la región identificando líneas, figuras, geoglifos y otros signos rituales. Le intrigaba especialmente la presencia del mono en los textiles Paracas y de plumas amazónicas en contextos costeros: veía en ello indicios de intercambios de largo alcance entre costa, sierra y selva. Esa lectura ampliaba aún más su sentido de responsabilidad: *proteger no solo Nazca, sino un territorio cultural inmenso, interconectado y sagrado.*

Ana María recuerda que María siempre escuchó a los arqueólogos, aunque en su época el machismo limitaba cuánto se escuchaba a una mujer científica. Aún así, observaba, aprendía y proponía. Para ella, la pampa de Nazca no era un asentamiento cotidiano, sino un gran espacio ritual: un territorio sin viviendas ni vida doméstica, dedicado a la observación, al tránsito ceremonial y al vínculo con el cielo. Los centros habitados estaban alrededor —**Cahuachi, La Ventilla** y otros sitios—, donde probablemente vivieron quienes construyeron las líneas. La pampa misma era, para María, un espejo del firmamento: un espacio de observación y adoración, en continuidad con otros grandes centros astronómicos del antiguo Perú.

Antes de las líneas, decía, estuvo el agua. Los acueductos. Sin agua no hay vida, no hay asentamiento, no hay ritual. Para María, líneas y acueductos formaban parte de una misma lógica cultural todavía no comprendida del todo. Después de cuarenta años en el lugar, Ana María lo resume con una frase que sigue siendo vigente: ***"Todo está apenas tocado. Falta muchísimo por investigar."***



La vocación de la albacea

Cuando se le pregunta por su vocación como albacea e hija adoptiva de María Reiche, Ana María responde con una mezcla de firmeza y dolor. No ha sido fácil. No lo es hasta hoy. Su tarea no es un simple encargo: es un acto de respeto hacia lo que María hizo y hacia lo que enseñó. Pero también es una lucha constante contra una política que no entiende la cultura, que no garantiza continuidad y que no protege a los arqueólogos, antropólogos y especialistas que deberían trabajar con libertad y con recursos.

Para Ana María, la cultura debe ser **una verdadera política de Estado**, no un gesto simbólico. El Perú entero es patrimonio de la humanidad, pero no puede seguir acumulando sitios declarados sin protegerlos. ***"No hay un solo gobierno que haya hecho bien las cosas"***, afirma. Y después de la muerte de María, la batalla se volvió aún más dura: los obstáculos ya no eran solo locales, sino también institucionales.

Machismo, resistencia y el paralelo con Caral

Ana María recuerda que María enfrentó resistencias especialmente en Nazca. Y encuentra un paralelo claro con lo que hoy vive **Ruth Shady en Caral**: dos mujeres, dos científicas, dos trayectorias marcadas por la perseverancia frente a intereses locales y frente a la indiferencia del Estado. Gracias al trabajo de Ruth Shady, *Caral fue reconocida como Patrimonio de la Humanidad*. Pero, como subraya Ana María, **el reconocimiento no garantiza protección**. El problema sigue siendo estructural: *falta de interés, falta de continuidad y falta de respeto.*

La indignación de Ana María es contundente. En la zona de patrimonio mundial existen hoy dos torres: la llamada **"Torre de María"**, de dos metros, y otra torre de mayor impacto, levantada con la anuencia del Estado peruano. Para ella, esa situación representa una agresión directa al paisaje cultural y al sentido mismo de la protección patrimonial. *No lo acepta. Y no piensa callar.*





La amenaza contemporánea y la defensa del patrimonio mundial

Cuando se le pregunta por qué siguen ocurriendo atentados contra el patrimonio, Ana María responde sin rodeos: porque los gobiernos ***"agachan la cabeza".*** Habla de donaciones, de intereses creados y de una permisividad institucional que, a su juicio, ha debilitado la defensa del sitio.

La torre de veinticuatro metros construida dentro de la zona de patrimonio mundial, subraya, no es un accidente ni un error aislado: forma parte de un proyecto del **Plan Copesco**, dependiente del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, con participación de PromPerú. Está ahí, visible incluso en Google, dice, al alcance de cualquiera que quiera comprobarlo.

Y, como si eso no bastara, añade que ahora el propio Estado anuncia la construcción de un museo en ese mismo entorno. "¿Por qué no un restaurante también?", ironiza. Para Ana María, no se trata de una mejora: es una pesadilla.

Hace años, Japón quiso donar una torre. Ana María y su asesor, el doctor Mujica, revisaron el terreno, los planos y las fotos aéreas. La conclusión fue clara: no podía aceptarse. A su juicio, la **UNESCO** podía levantar en cualquier momento una señal de alerta, como ya ha ocurrido en otros países. Esa vez lograron detenerla. Pero, según Ana María, los gobiernos siguieron esperando hasta encontrar uno que finalmente la aceptara. ***"Todos son permisibles"***, dice.



La lucha contra el Dakar también dejó huella. El rally atravesó zonas sensibles, fuera de contexto y con una falta de educación monumental. Para Ana María, las Líneas no son solo patrimonio del Perú: son una puerta de entrada al patrimonio mundial. Gracias a Nazca, sostiene, otros países —como India, con la zona de Maharaj— han podido avanzar en sus propios procesos de reconocimiento ante la UNESCO. Ella misma estuvo recientemente en la India y acompaña ese camino.

MARIA REICHE


Inspeccionando la zona arqueológica de las Lineas y Geoglifos de Nasca

Geoglifos en el mundo y la necesidad de un encuentro global

Ana María recuerda que los geoglifos no son exclusivos del Perú. Menciona registros en México, Chile, Brasil y otros países de América del Sur. Para ella, todo ello forma parte de un gran territorio cultural antiguo, articulado por rutas, intercambios y por el **Qhapaq Ñan.**

Por eso, desde hace cuatro años, impulsa la idea de un primer encuentro mundial de líneas y geoglifos. Y, en su opinión, el país anfitrión debería ser el **Perú**: el primer país en haber inscrito un sitio de este tipo como **Patrimonio de la Humanidad**, *gracias al trabajo de* **María Reiche**.

La declaratoria de UNESCO y los intereses creados

Ana María afirma que la declaratoria de las Líneas como Patrimonio Mundial no fue un proceso transparente. Dice que se enteró por los diarios y que la prensa internacional tuvo que intervenir para frenar intereses locales vinculados a líneas aéreas. Sospecha, además, que esos mismos intereses reaparecen en proyectos posteriores, como el de la torre.

A su juicio, el problema es estructural: falta de apoyo a arqueólogos y antropólogos, falta de continuidad y falta de respeto por la investigación peruana. Le preocupa especialmente que, una y otra vez, se permita que otros publiquen antes que los propios especialistas peruanos.

La responsabilidad de la albacea

Cuando se le pregunta si la asociación que dirige es suficiente, Ana María responde con honestidad. Su voz es escuchada, pero la prensa a veces le pide pronunciarse sobre daños que ella no ha verificado personalmente. Y María le dejó una regla fundamental: **no hablar nunca sin evidencia directa.**

Lo mismo ocurre, dice, con los supuestos ***"nuevos descubrimientos".*** Circulan figuras en redes, en Google o en programas especiales, pero la pregunta sigue siendo la misma: ***¿las han visto los arqueólogos en el lugar?*** Si no, para ella no existe validación.

Ana María insiste en un principio de rigor ético: *no se puede anunciar ni publicar sin verificación in situ. La información, sostiene, debe pasar primero por los arqueólogos locales, por el trabajo de campo y por la investigación seria, no por imágenes digitales, anuncios apresurados o intereses externos.*

La situación actual es grave. Ana María denuncia invasiones sobre el terreno, daños al patrimonio y decisiones oficiales que, a su juicio, han puesto en riesgo una zona de valor mundial. No habla sin pruebas; y cuando afirma que ha habido daños, lo hace porque —dice— le consta.

Cuando se le pregunta si María Reiche dejó una academia de arqueólogos, responde con honestidad: **no.** *No porque ella no quisiera, sino porque Nazca nunca desarrolló una institución académica capaz de aprovechar su enorme potencial histórico y cultural.*

Para Ana María, Nazca podría haber sido un gran centro de investigación. Después de cuarenta años de lucha, hoy concentra su energía en terminar el libro que prepara: **María Reiche, entre líneas**, donde busca contar —como ella misma dice— ***la vida legítima de María.***

La conversación deriva también hacia la política peruana: elecciones, falta de continuidad, ausencia de visión. Ana María lo resume con una frase amarga: *hay personas valiosas, pero atrapadas en un sistema de recomendaciones, cuotas y estancamiento.*

Sin embargo, cuando habla de los jóvenes, reaparece el corazón del legado. La asociación trabaja con unos **dos mil niños de zonas rurales, enseñándoles astronomía, memoria cultural y el valor de las líneas.** Como no pueden ingresar a la pampa por su fragilidad, el trabajo se hace con libros, imágenes y ejercicios de observación. Para Ana María, esos niños no son solo futuros defensores del sitio: **son los herederos legítimos de María Reiche.**



El Colibrí, la única figura intacta, sufrió daños cuando un grupo ingresó de noche a la zona intangible, dejando huellas y destrucción. La intervención de ***Greenpeace*** *evidenció la extrema vulnerabilidad de este patrimonio arqueológico único en el mundo.*

Al hablar del mono y del candelabro —figuras especialmente queridas por la entrevistadora—, Ana María despliega una explicación que entrelaza observación, memoria y destino personal. **El mono**, recuerda, tiene cuatro dedos en una mano y cinco en la otra. Para María, esa asimetría no era un detalle menor: podía remitir a relaciones simbólicas y a intercambios culturales de largo alcance, visibles también en plumas amazónicas, aves exóticas y otros elementos presentes en los mantos Paracas.

Pero había, además, una dimensión íntima. María tenía también cuatro dedos en una mano y cinco en la otra. Un accidente en Cusco le provocó una gangrena; los médicos querían amputarle el brazo, pero ella pidió que le retiraran solo el dedo afectado. Años después, al descubrir la mano del mono y compararla con la suya, reaccionó con una mezcla de risa, asombro y llanto. ***"No es casualidad. Es causalidad"***, dijo.

El candelabro, por su parte, era para María una figura cargada de interrogantes: podía ser una señal ritual para navegantes o una referencia astronómica. Lo que más la impresionaba era su extraordinaria conservación natural. La brisa marina, cargada de sal, formaba costras que protegían la figura durante siglos. Para ella, eso confirmaba una elección consciente del lugar: ***ningún espacio sagrado se establece sin pensar también en su preservación.***

Ana María añade un último símbolo: **el espiral,** visible en la cola del mono y en otras figuras de Nazca. Para ella, representa una clave aún no del todo comprendida: una idea de continuidad, movimiento y permanencia.





Banco Central de Reserva del Perú: las primeras monedas de 5 y 2 soles con figuras de Nasca —el ave Chaucato y el colibrí— se realizaron a partir de las medidas y planos de la Dra. María Reiche.

La vida de María estuvo llena de enemigos. Y, según Ana María, también lo ha estado su memoria después de su muerte. Habla de plagios de libros, documentales no autorizados y asociaciones que utilizan su nombre sin permiso. **María Reiche,** insiste, **tiene derechos incluso post mortem, y esos derechos deben ser defendidos.** El Estado —dice— no puede permanecer inerte ante violaciones que considera graves.

Ella misma reconoce que ha tenido que endurecerse. Antes, dice, era ***"la dulzura andando"***. Hoy sabe que ***no se puede vivir entre tanto acecho, tanto abuso y tanta falta de ética sin aprender a resistir.***

Agradece que esta entrevista pueda convertirse en una llamada de atención. Sabe que no gustará a todos. Pero insiste en que hay que hablar con la verdad. **Europa —e Italia en particular—**, recuerda, **ha tenido también una relación profunda con el Perú, y figuras como Giuseppe Orefici han contribuido al estudio de Cahuachi.** Pero la verdad, repite, debe decirse sin adornos. **"Yo no puedo hablar si no es la verdad",** concluye.

MARIA REICHE



Contribuciones de María Reiche al Perú

En 1950, después de una jornada de investigación en la pampa, escuché en un tambo que unos ingenieros habían recorrido la zona hablando de un proyecto de irrigación. Intrigada, investigué y confirmé la terrible noticia: el Ministerio de Agricultura y Fomento planeaba iniciar el Proyecto de Irrigación Experimental Agrícola I en las pampas de Nasca y parte de Palpa. Decidí viajar de inmediato a Lima para buscar a las autoridades y entender cómo pretendían convertir en campos de cultivo un territorio donde se encuentran las Líneas y figuras.

En 1955, tras muchísimo esfuerzo y no pocos malos momentos, finalmente fui escuchada en el Parlamento. Allí pude explicar el significado de este lugar sagrado y único en el mundo y, con el apoyo de la prensa, logramos detener semejante ignorancia.

A partir de ese momento, mi solitaria lucha valió la pena: haber protegido las Líneas, haberlas dado a conocer en el mundo entero y, sobre todo, haber despertado conciencia sobre su valor excepcional es mi mayor satisfacción. ◆





Foto: Heinz Plenge

ADINE GAVAZZI

Cahuachina por destino, amazónica por revelación

Arquitecta formada en el Politécnico di Milano, **Adine Gavazzi** ha construido una trayectoria singular en la intersección entre arquitectura, arqueología, antropología del paisaje y patrimonio cultural. Su vínculo con el Perú se consolidó a partir del estudio de los archivos de **Giuseppe Orefici** en Brescia, donde reconoció tempranamente en Cahuachi un campo excepcional para una lectura arquitectónica del Santuario de Nasca. Años más tarde, cuando Orefici incorporó esa dimensión a su visión multidisciplinaria del proyecto, Gavazzi se sumó al equipo y desarrolló una contribución decisiva: una lectura arquitectónica y territorial que permitió establecer criterios para distinguir los periodos constructivos del Santuario y consolidar la *tecnomorfología* como metodología propia de interpretación del espacio ceremonial andino.

Miembro fundadora de la *Cátedra UNESCO de Antropología de la Salud de la Universidad de Génova,* donde ha desarrollado investigación y docencia, colabora también con la Università della Svizzera Italiana en proyectos vinculados a patrimonio, paisaje y turismo cultural sostenible. En el Perú ha enseñado en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía y la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba, y ha participado en proyectos de investigación y valorización patrimonial en sitios como **Machu Picchu, Río Abiseo, Ventarrón, Chaparrí** y el territorio **Chachapoya.** Es autora de obras de referencia como *Arquitectura Andina, Microcosmos, Lima. Memoria prehispánica de la traza urbana y Abiseo.* Memoria viva del paisaje cultural andino-amazónico, que la sitúan entre las voces más originales en la lectura contemporánea del paisaje sagrado peruano.

Hay investigadores que estudian un sitio. Otros quedan marcados por él. En el caso de **Adine Gavazzi, Cahuachi** no fue solo un campo de trabajo: fue una iniciación. Allí aprendió a leer el paisaje como una forma de pensamiento, a reconocer que un centro ceremonial no es únicamente una arquitectura ritual, sino una condensación de relaciones entre seres humanos, fuerzas naturales, memoria y sacralidad. En Cahuachi comprendió —mucho antes de formularlo en términos académicos— que el territorio andino no es un escenario, sino una presencia activa.

Por eso, cuando habla de **Nazca,** Adine no habla únicamente de arqueología. Habla de una experiencia intelectual y casi espiritual: la de haber descubierto, en uno de los paisajes más radicales del Perú, una forma distinta de entender la relación entre cultura y naturaleza.

Y, sin embargo, aunque su vínculo más íntimo nazca allí, su trabajo más profundo encontró otro horizonte. Fue en el mundo **andino-amazónico**, en los **Chachapoyas**, en el **Parque Nacional Río Abiseo**, donde esa intuición inicial se transformó en una visión más amplia: la posibilidad de leer el pasado no solo a través de los restos, sino también a través de las continuidades vivas. Ese contraste es central en su pensamiento. En Nazca, explica, la gran civilización prehispánica dejó huellas extraordinarias, pero no una continuidad cultural directamente identificable.



Complejo Ceremonial de Cahuachi, centro ritual de la cultura Nasca. En la tercera fase, muros de una altura superior a ocho metros se proyectan cardinalmente alrededor de la Gran Pirámide formando recorridos angostos que se extienden por centenares de metros alrededor de grandes recintos ceremoniales. Foto: La arquitectura de Cahuachi. Adine Gavazzi

Hay rastros, ecos, persistencias parciales; no una comunidad que conserve de manera orgánica una cosmovisión nazca reconocible. En cambio, en el norte del Perú y en ciertas zonas de la Amazonía, la relación entre pasado y presente sigue siendo visible: sobreviven prácticas, objetos rituales, lógicas simbólicas y modos de habitar el territorio que permiten tender puentes entre la arqueología y la cultura viva. La diferencia no es menor. En el norte —dice— la memoria sigue respirando. En Nazca, en cambio, hay que reconstruirla.



Foto: Beatrice Velarde

Cahuachi: la escuela del mundo invisible

Tú dices que eres "cahuachina" porque, en el fondo, naciste profesionalmente en Cahuachi. ¿Qué significó ese lugar para ti?

Cahuachi fue mi formación. No fue solamente un sitio arqueológico: fue el lugar donde aprendí a mirar. Allí entendí qué es un Apu, qué significa un centro ceremonial, qué implica convivir con seres que no son humanos, pero tampoco simples metáforas. En Cahuachi comprendí que el paisaje está habitado por presencias, por relaciones, por fuerzas que forman parte de una cosmología.

Allí vi cómo se entrelazan los personajes de la naturaleza, las mitografías, los seres humanos y las fuerzas sobrenaturales. Todo ese universo está presente en los muros, en las plataformas, en los recintos. Pero también allí entendí algo más doloroso: en Nazca no existe hoy una traducción contemporánea completa de ese mundo.

Lo que sí permanece, de manera muy poderosa, es la arquitectura funeraria. En Pueblo Viejo, por ejemplo, hay un pequeño cementerio que sigue siendo utilizado hasta hoy. Mil quinientos años después de las últimas tumbas prehispánicas, la gente sigue llevando allí a sus muertos. Recorren kilómetros de desierto para enterrarlos en la huaca, no en la ciudad. Y estamos hablando de una población cristiana. Sin embargo, persiste un animismo profundo, una relación con el lugar sagrado que no ha desaparecido.

También he visto a maestros curanderos atravesar el desierto con pacientes enfermos para llegar a Cahuachi. Eso no es una visita ritual superficial, ni una curiosidad turística. Es la convicción de que el lugar tiene una fuerza propia, de que allí todavía actúa algo que puede sanar.

Ese fue, en el fondo, el origen de mi interés: darme cuenta de que ese mundo no había desaparecido del todo. Que seguía allí, silencioso, persistente.



Foto: Beatrice Velarde

Nazca y la memoria fragmentada

Sostienes que Nazca no conserva una continuidad cultural comparable a la que puede encontrarse en el norte del Perú o en ciertas zonas amazónicas. ¿Por qué?

Porque cuando llegan los españoles, el mundo Nazca ya no existe como tal. Esa es la primera clave. La civilización nazca había concluido siglos antes. Sobre ese territorio se habían superpuesto otras formaciones culturales: primero los **Wari**, luego los **Ica-Chincha**, más tarde los **Incas.** Es decir, no se trataba de un universo intacto al momento de la conquista, sino de un espacio ya transformado por sucesivas capas históricas.

Además, la costa sur tuvo una trayectoria distinta de la del norte o de la **Amazonía.** En **Nazca** encontramos rastros, persistencias parciales, incluso formas de sensibilidad que sobreviven de manera dispersa. Pero no existe una comunidad indígena que mantenga viva, de manera reconocible, una cosmovisión específicamente nazca. No hay rituales heredados, ni una etnografía que permita establecer una continuidad directa entre el paisaje arqueológico y un pensamiento todavía activo.

En cambio, en el norte del Perú sucede algo muy distinto. Allí, en los altares de los maestros contemporáneos, todavía aparecen objetos rituales que remiten con claridad al mundo ***cupisnique, moche, lambayeque, muchik.*** No solo sobrevivieron ciertos artefactos: sobrevivieron también sus significados. La cultura viva reconoció su pasado y lo mantuvo.

Por eso reactivar el patrimonio en el norte es mucho más sencillo. Allí la memoria está todavía presente en la vida cotidiana. En Nazca, en cambio, hay que reconstruirla a partir de la arqueología, de los vestigios, de las secuencias culturales, de los silencios.

La conquista no explica todo

A veces se atribuye esa ruptura únicamente a la conquista española. Pero tú sugieres una lectura más compleja.

Sí, mucho más compleja. No se puede explicar todo diciendo simplemente que ***"los españoles destruyeron"***. La historia es más matizada.

Cuando los españoles llegaron, el mundo Nazca ya había terminado. Y, además, los procesos de dominación colonial no fueron iguales en todas partes. Donde hubo centros fuertes de poder español, hubo más conflicto, más eliminación o más sincretismo forzado. Donde hubo menos presencia o menos interés, muchas creencias sobrevivieron con mayor fuerza.

Por eso la **Amazonía** es un caso tan importante. Allí la presencia española fue tardía y fragmentaria. La expedición de **Orellana**, en el siglo XVI, fue un episodio extraordinario, pero no significó una ocupación efectiva del territorio. En muchas zonas amazónicas, la penetración colonial llegó mucho después. Eso permitió que ciertas expresiones animistas y ciertas formas de relación con el paisaje se mantuvieran de manera mucho más clara. En **Lima**, en cambio, tenemos un fenómeno distinto y extraordinario: **Pachacamac**.

Tu lectura de Pachacamac es una de las ideas más poderosas de esta conversación.

Pachacamac es un caso excepcional porque muestra que una tradición no desaparece simplemente porque se destruye su símbolo visible. Los españoles pudieron quemar un ídolo, pero no podían borrar de un día para otro miles de años de devoción. Para que una tradición desaparezca, primero tiene que desintegrarse desde dentro. Y eso no ocurrió completamente en el mundo andino.



Santuario de Pachacamac



Foto: Heinz Plenge

Por eso el caso del **Señor de los Milagros** me parece tan revelador. No es solo una devoción católica. También puede leerse como una extraordinaria operación de continuidad simbólica. Pachacamac sigue existiendo bajo esa nueva forma. El **"Señor de los Temblores"**, vinculado a la transformación inesperada de la realidad, encuentra una resonancia profunda en la idea cristiana del milagro. No se trata de una equivalencia mecánica, sino de una continuidad de sensibilidad, de una persistencia de lo sagrado.

Eso explica también la fuerza global de esta devoción. No es una expresión periférica ni una fiesta reducida al ámbito migrante. Su presencia en grandes catedrales del mundo —y el lugar que ocupa en la vida religiosa peruana— habla de una tradición mucho más profunda, vinculada al que fue uno de los mayores santuarios del continente.

Los españoles, cuando llegaron, llamaron a **Pachacamac** ***"la mezquita",*** porque no tenían otra categoría para nombrar algo sagrado que no fuera cristiano. Esa imagen es muy reveladora: estaban frente a un centro religioso cuya magnitud los desbordaba.

Entonces, más que desaparición absoluta, en el mundo andino habría que hablar de transformaciones, desplazamientos, persistencias.

Exactamente. Esa es la palabra: ***transformaciones.*** En el caso de Nazca, la continuidad no es lineal ni directa. Pero eso no significa que todo se haya extinguido sin resto. Lo que ocurre es que el mundo nazca fue absorbido por secuencias posteriores: Wari, Ica-Chincha, Inca. Hay superposiciones, relecturas, desplazamientos. Ya no se trata del mismo sistema cultural, pero tampoco de una tabula rasa. Eso es importante porque obliga a mirar la historia de otra manera. No basta con preguntar qué desapareció. Hay que preguntarse también qué se transformó, qué sobrevivió en forma parcial, qué cambió de lenguaje, qué se desplazó hacia otras prácticas.

ADINE GAVAZZI

Y esa es, en el fondo, una de las grandes lecciones del Perú: que su pasado no está enterrado de una sola manera. A veces permanece en la piedra. A veces en la ritualidad. A veces en el lenguaje. A veces en el paisaje. Y a veces en formas de continuidad tan profundas que sobreviven incluso cuando ya no se reconocen con su nombre original.

Cuando se habla de Cahuachi, es imposible no hablar de Giuseppe Orefici. ¿Hasta dónde llegó realmente su trabajo?

Más lejos que nadie. Si se sumaran las investigaciones de todos sus predecesores —los primeros estudios de comienzos del siglo XX, las campañas de mediados de siglo, los aportes europeos, norteamericanos y peruanos—, aun así sería difícil igualar la magnitud del trabajo que **Giuseppe Orefici** desarrolló a lo largo de cuatro décadas. Su contribución no fue solamente cuantitativa, aunque en ese plano también resulta excepcional: excavó más, abrió más sectores, conectó más evidencias y sostuvo en el tiempo una investigación de una continuidad extraordinaria. Pero su verdadero aporte fue otro: ***integrar.***

Orefici no se limitó a excavar. Tomó las hipótesis dispersas de quienes lo precedieron y las convirtió en una visión coherente del fenómeno nazca. Su lectura de **Cahuachi** *como una capital teocrática* no surge de una intuición aislada, sino de décadas de observación, contraste y acumulación de evidencias. Supo reunir *arquitectura, cerámica, tejidos, geoglifos, hidrología, contextos funerarios y secuencias culturales* en una misma interpretación.

Además, encontró lo que otros habían buscado sin poder demostrar plenamente: las transiciones entre **Paracas y Nazca**, la lógica constructiva de los grandes conjuntos ceremoniales, la relación entre las arquitecturas de barro y el sistema territorial más amplio. Su trabajo no fue el de un excavador en sentido estrecho, sino el de un constructor de inteligibilidad.

Tu lectura también amplía mucho la comprensión de los geoglifos.

Sí, porque durante mucho tiempo los geoglifos quedaron asociados, casi exclusivamente, a una lectura emblemática o astronómica. María Reiche tuvo una intuición extraordinaria y abrió un camino decisivo. Supo ver que aquello no era un conjunto arbitrario de líneas, sino una construcción de sentido. Pero el fenómeno era mucho más amplio.

Con el tiempo, y también gracias al trabajo de Giuseppe Orefici junto a otros investigadores como Donald Proulx, se hizo evidente que los geoglifos no podían reducirse a una sola función. Había allí una complejidad territorial mucho mayor.

Encontramos geoglifos vinculados a:

- rutas y recorridos rituales,
- espacios de reunión cuadripartitos,
- zonas relacionadas con los huaicos,
- marcadores hidrológicos,
- pozos, buquíos y canales subterráneos,
- y áreas donde la presencia del agua era decisiva para la organización del territorio.



Arqueólogo Giuseppe Orefici recibe la Palma de Oro como Ciudadano Ilustre de Ica.

Eso cambia completamente la perspectiva. El **geoglifo** deja de ser únicamente una figura para ser contemplada y pasa a entenderse como parte de un sistema espacial, ritual y ecológico. No es un signo aislado en el desierto: *es una forma de inscripción territorial.* Y hay algo más fascinante todavía: esa pulsión de **"dibujar"** el territorio desde lo alto, de dejar una marca visible en el paisaje, nunca desapareció del todo. Hoy ya no se representa a una divinidad como en la antigüedad, pero el gesto permanece. Lo vemos en emblemas trazados en las laderas, en signos colectivos, en marcas contemporáneas que siguen respondiendo a una misma necesidad de inscribir presencia en el espacio. Es una continuidad profunda, casi subcutánea.

Hablas de una continuidad "subcutánea". ¿A qué te refieres exactamente?

Muchas veces la continuidad cultural no sobrevive de forma explícita, sino en capas más profundas: en el lenguaje, en la manera de relacionarse con el territorio, en gestos que parecen cotidianos pero arrastran una historia larguísima. Pasa, por ejemplo, con el idioma. En el Perú usamos palabras que vienen del quechua sin detenernos a pensar en ello. Forman parte del español cotidiano. Es una lengua dentro de otra. Y eso mismo ocurre con muchas formas de sensibilidad: con la manera de nombrar, de recorrer, de percibir el espacio.

ADINE GAVAZZI

En el caso de Nazca, esa continuidad no se presenta como una línea pura ni como una herencia intacta. Pero tampoco desaparece del todo. Hay una memoria que sobrevive en fragmentos, en modos de habitar, en prácticas, en sensibilidades territoriales.

Por eso, para entender **Cahuachi, Giuseppe** no se quedó solo en el sitio. Antes de concentrarse plenamente en el gran centro ceremonial, estudió el conjunto del fenómeno nazca: dónde vivían, dónde producían, dónde celebraban, cómo se organizaban, cómo se relacionaban con el agua, con el desierto, con las montañas.

Ese fue uno de sus grandes méritos: ***entender que Cahuachi no se explica por sí solo.*** Solo se comprende cuando se lo inscribe en una geografía cultural mucho más amplia.

La tecnomorfología: aprender a ver en tres dimensiones

En tu trabajo aparece una noción decisiva: la tecnomorfología. ¿Cómo nace ese método?

Nace en el campo. No nace en un escritorio. Cahuachi obligaba a cambiar de mirada. El arqueólogo, por formación, tiende a pensar en dos dimensiones: *estratos, capas, cortes, niveles.* Pero **Cahuachi** no podía entenderse así. Era una arquitectura *construida, rellenada, sellada, transformada y reconstruida durante siglos.* Había muros superpuestos, plataformas reaprovechadas, recintos que se abrían y se cerraban, espacios que cambiaban de función.

No bastaba con excavar por cuadrículas. Había que aprender a leer el volumen.

Cuando llegué, yo ya había estudiado cuidadosamente los **informes de Orefici** y conocía la complejidad del sitio.

Mi objetivo fue desarrollar una manera de ver tridimensionalmente. Empecé a trabajar con fragmentos de muros, con tecnologías constructivas, con diferencias mínimas de materialidad. Clasifiqué fases según tipos de *adobe, argamasas, enlucidos, orientaciones, ritmos constructivos.*

Así nació **la tecnomorfología:** un método para identificar secuencias arquitectónicas a partir de rasgos tecnológicos concretos y reconstruir, desde un fragmento mínimo, la lógica espacial de un conjunto mucho mayor.

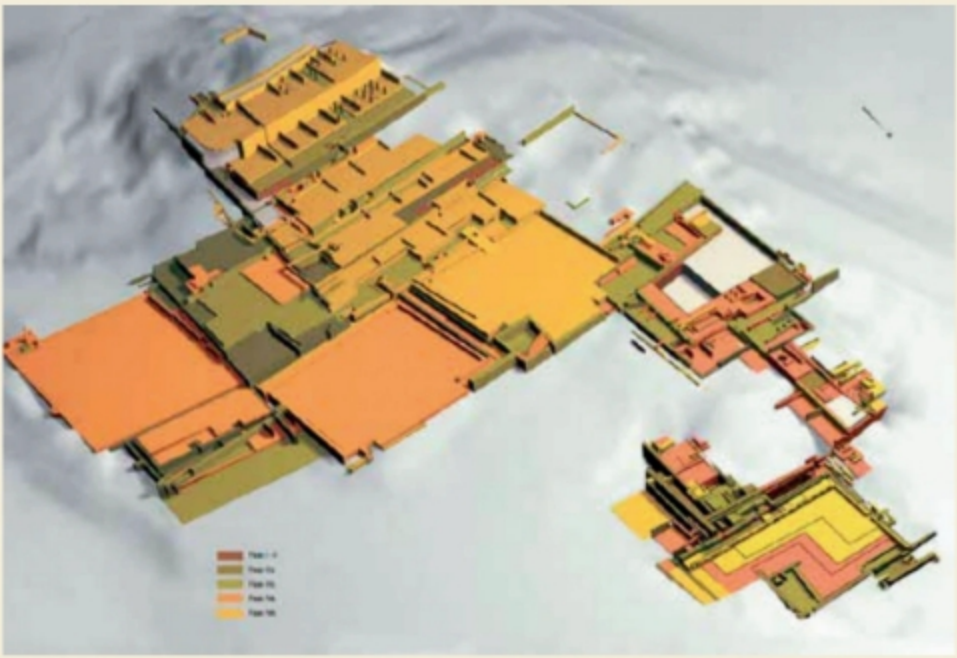
Un **adobe cónico** podía indicar una fase. Un **adobe paniforme**, otra. Una **argamasa homogénea y amarillenta, otra más. Un enlucido, una orientación, un pequeño tramo de muro:** cada elemento podía convertirse en una clave cronológica y funcional.

Eso permitió algo fundamental: *reconstruir espacios enormes a partir de excavaciones necesariamente pequeñas.* De la excavación mínima a la arquitectura total. Es decir: *pasar de un metro excavado a una lectura del conjunto.* Exactamente. Ese era el desafío.

Muchas veces las excavaciones eran reducidas —un metro por un metro, cinco por cinco —, pero el espacio que queríamos comprender era inmenso. Sin un método, esos fragmentos quedaban aislados. Con la **tecnomorfología**, en cambio, cada fragmento se convertía en una pieza legible dentro de una secuencia mayor.

Yo empecé a clasificar las fases con colores. Eso permitía visualizar cómo cambiaba el espacio en el tiempo: en una fase, el recinto tenía una forma; en otra, una función distinta; en otra, se expandía, se sellaba o se reorganizaba. El color ayudaba a pensar el tiempo como arquitectura. Y eso fue decisivo, porque Cahuachi no es una construcción única: **es una acumulación de tiempos.**

Cada fase modifica la anterior, la cubre parcialmente, la reinterpreta, la incorpora. Para entenderlo había que reconstruir no solo muros, sino procesos.
Ese método luego se aplicó también en otros lugares —como **Ventarrón, Machu Picchu y el Parque Nacional Río Abiseo**— porque permite razonar sobre espacio, función y cronología a partir de indicios mínimos.
No es solo una técnica de excavación. Es una forma de lectura.



La secuencia cronológica de Cahuachi evidencia fases arquitectónicas y sus remodelaciones en una volumetría unitaria. Fuente: Actas del I Congreso Internacional de Arquitectura Andina (2019)

Sostienes que el trabajo en Cahuachi fue pionero por su carácter interdisciplinario.
Sí, y eso es muy importante. Durante mucho tiempo, los proyectos arqueológicos estuvieron organizados alrededor de una figura central que decidía prácticamente todo. **Giuseppe** tuvo otra intuición: *entendió que un sitio como Cahuachi no podía ser leído desde una sola disciplina.*
Por eso fue reuniendo especialistas distintos: *antropología física, arqueobotánica, conservación, arquitectura, ceramología, análisis funerario, estudios del paisaje.* En el campo había una conversación constante entre miradas distintas. Eso cambió la calidad de la interpretación.
Un mismo hallazgo podía ser leído de varias maneras al mismo tiempo. Y esa simultaneidad enriquecía la comprensión del sitio. Permitía no solo describir estructuras, sino reconstruir cómo se pensaba, cómo se construía, cómo se transformaba un espacio ritual a lo largo del tiempo.
En ese sentido, Cahuachi fue también una escuela metodológica.

ADINE GAVAZZI

Hay una imagen que describes: Cahuachi como aprendizaje de una mirada.
Sí. Y no es casual. El propio nombre remite a esa idea: ver más allá. Para mí, Cahuachi fue eso: un lugar donde aprendí que la arqueología no consiste solo en desenterrar objetos, sino en leer relaciones entre materia, símbolo, arquitectura, rito, paisaje y memoria. Por eso sigo diciendo que, en el fondo, soy **"cahuachina"**.

Cuando hablamos del mundo nazca, o del mundo andino en general, ¿podemos hablar de un dios supremo en sentido occidental?
No. Esa sería una traducción equivocada. Los pueblos andinos son animistas: lo sagrado está ligado a montañas, astros, tierra, agua y lugares del paisaje. Por eso el animismo no desaparece fácilmente: puede recodificarse, pero no se extingue del todo mientras subsista esa relación con la naturaleza.

Tu lectura de Pachacamac vuelve como clave para entender esa persistencia.
Porque Pachacamac muestra que una tradición no desaparece solo porque se destruya su símbolo visible. Se puede quemar un ídolo, pero no borrar siglos de devoción. Por eso me interesa la continuidad simbólica entre **Pachacamac y el Señor de los Milagros:** no como equivalencia mecánica, sino como persistencia de una sensibilidad religiosa que se transforma y se recodifica.

Sin embargo, sostienes que no se puede proyectar el caso de Pachacamac sobre Nazca.
Exactamente. **Nazca y Pachacamac** tienen secuencias distintas. Nazca deja de existir como civilización siglos antes de la llegada española; **Pachacamac,** en cambio, sigue siendo un santuario activo hasta entonces. Por eso el problema de la continuidad religiosa es diferente.

Entonces, para entender Nazca, hay que pensar más en superposiciones que en supervivencias directas.
Sí. Después del ciclo nazca, el territorio entra en una secuencia de transformaciones: **Wari, Ica-Chincha, Inca.** Cahuachi fue reutilizado, resignificado e intervenido por distintas culturas. Por eso, al excavar, no leemos una sola civilización detenida en el tiempo, sino un espacio históricamente estratificado.

Nos explicas que ciertos tejidos no son ornamentales, sino verdaderas representaciones del espacio ritual.
Sí. Algunos tejidos funcionan como codificaciones espaciales: muestran personajes en movimiento alrededor de formas que remiten a geoglifos, con instrumentos musicales y secuencias rituales. No son solo imágenes decorativas; registran recorridos, coreografías y relaciones espaciales. En ese sentido, pueden leerse como cartografías ceremoniales. Geoglifos, música y teatro ceremonial.

Quiere decir que los geoglifos no solo se veían; también se recorrían, se activaban.
Exactamente. No eran solo imágenes para mirar, sino espacios de acción ritual. El geoglifo puede entenderse como un escenario: una arquitectura bidimensional donde el rito se desarrolla mediante movimiento, sonido, recorrido y presencia colectiva.

ADINE GAVAZZI



Explica Adine Gavazzi, esta banda textil no debe entenderse como un motivo ornamental, sino como la representación codificada de una escena ritual: personajes en movimiento, con instrumentos musicales, recorren el borde de un geoglifo en una coreografía ceremonial. Giuseppe Orefici interpretó estos espacios como verdaderos dispositivos escénicos al aire libre; la extrema aridez del desierto permitió hallar incluso restos de alimentos del público que asistía a estas ceremonias



Detalle ampliado de la misma banda textil, tejida y bordada en hilo. Gavazzi estima que la franja ***"no será más grande de veinte centímetros"****, una escala mínima que acentúa la precisión extraordinaria del trabajo: personajes diminutos, posturas diferenciadas, vestimentas variadas e instrumentos musicales cuidadosamente representados.*

Has estudiado la representación del espacio en cerámicas miniaturizadas.

Sí. Hay piezas pequeñas que representan conjuntos arquitectónicos rituales: recintos, accesos, guardianes, músicos, danzantes, escenas funerarias y preparación de alimentos. Desde una mirada arquitectónica, funcionan casi como maquetas conceptuales y permiten reconstruir la organización ceremonial del espacio.

¿Que opinión tienes de los Nazca como civilización?

Lo que impresiona es que lograron transformar un territorio extremadamente difícil en un espacio organizado y ritualizado. Construyeron en el desierto, organizaron el agua, desarrollaron una arquitectura ceremonial compleja y una producción simbólica muy refinada. No se trata de idealizar, pero sí de reconocer que en ellos el orden ritual y la relación con el paisaje ocupan un lugar central.

ADINE GAVAZZI



Maqueta ritual de Cahuachi: el muerto es conducido al Santuario, donde un sacerdote lo prepara como fardo funerario para la sepultura. La escena incluye guardianes en los accesos, participantes que giran en torno al rito y, en un recinto contiguo, el espacio destinado a la preparación de los alimentos ceremoniales.



Detalle del recinto principal: Adine Gavazzi identifica aquí al sacerdote que prepara al muerto como fardo funerario antes del entierro, mientras pequeñas figuras participan de la secuencia ritual en torno al cuerpo.



En el espacio lateral, la maqueta muestra el recinto donde se preparan los alimentos de la ceremonia: vasijas, figuras femeninas y el área destinada a la comida ritual que acompaña el entierro.



Cerámica miniaturizada de carácter arquitectónico (31,2 cm de largo, 12,2 cm de ancho y 15 cm de alto). Incluso incompleta, esta maqueta arquitectónica mantiene la precisión de un edificio ceremonial reducido a miniatura: acceso central, guardianes en el umbral y relieves laterales modelados con una minuciosidad extraordinaria.

También subrayas algo crucial: Cahuachi no era una ciudad en sentido doméstico.
Exactamente. No presenta evidencia de ocupación doméstica ordinaria en la escala esperable para una ciudad residencial. Estamos ante un gran centro ceremonial. La comida, los materiales y los recursos llegaban desde fuera. Eso refuerza la idea de una capital teocrática.

¿Hay una relación posible entre Nazca y Caral?
Sí, en un sentido: ambas obligan a pensar civilizaciones no centradas primariamente en la guerra, sino en la relación con el territorio, la ritualidad y la necesidad de responder a fuerzas naturales mayores. No se trata de sociedades ***"ingenuamente pacíficas"***, sino de culturas con una lectura sofisticada del entorno.

Cuando preguntamos adónde "fue" Nazca, tu respuesta es muy clara: Se transformó.
Exactamente. Nazca no desaparece de golpe: se transforma, se dispersa y entra en contacto con otras formaciones, especialmente con los Wari. Después surgen otras formas regionales, como los Ica-Chincha. Puede haber continuidad humana, pero culturalmente ya estamos en otro mundo.

Entonces, ¿qué queda hoy de Nazca a nivel humano?
No una continuidad directa y claramente identificable. La costa sur vivió procesos demográficos intensos y eso alteró la continuidad visible. Pero eso no significa que el mundo andino haya sido borrado: la persistencia existe, aunque en esta región aparece de manera más fragmentaria que en el norte o en la Amazonía.

Cuando hablas de los Chachapoyas, tu lenguaje cambia.
Porque es otro universo. En la costa se organiza la escasez; en los Andes orientales y la alta Amazonía, la abundancia. Eso produce otro tipo de civilización: no una arquitectura del desierto, sino del bosque. Por eso hablo de ***"bosque cultural":*** un paisaje históricamente trabajado, organizado y habitado, no una naturaleza virgen opuesta a la cultura.

¿Dónde se despliega ahora tu investigación?
Hoy trabajo en una visión más amplia del mundo andino-amazónico: ***Machu Picchu, Río Abiseo, Chachapoyas, Andes orientales*** y otros espacios donde patrimonio natural y patrimonio cultural son inseparables. Me interesa conectar arqueología y cultura viva, paisaje y cosmovisión, patrimonio tangible e intangible.

¿Qué investigas hoy en esos territorios?
Busco entender cómo una civilización pensó su paisaje, organizó su mundo y dejó huellas que, aunque fragmentadas, siguen ahí. En la Amazonía, además, la humedad, la acidez del suelo y la intensidad biológica degradan casi todo lo orgánico; muchas veces solo quedan petroglifos, arte rupestre, modificaciones del terreno y estructuras mínimas. Por eso, más que acumular objetos, hay que aprender a leer el territorio como un sistema de relaciones entre paisaje, memoria y cultura viva.

ADINE GAVAZZI

Hernica Saxa 2028.

Las ciudades de Anagni, Alatri, Ferentino y Veroli presentan su candidatura conjunta para Capital Italiana de la Cultura 2028, un proyecto que une patrimonio, identidad y visión territorial.



No hay desarrollo sin infraestructura

Estado y empresa: una construcción conjunta



Milán, obras de la Línea 1 de la Metropolitana (M1), 1964. Bajo la superficie, también se escribe la historia. Archivos de Francesca Romana Chiarano en Webuild Spa

A comienzos del siglo XX, Italia era un país todavía marcado por la pobreza, la emigración y profundas desigualdades territoriales. Pero una parte de su clase dirigente comprendió algo decisivo: el desarrollo no llegaría solo. Había que construirlo, significaba abrir caminos, tender puentes, encauzar el agua, levantar puertos, conectar ciudades, perforar montañas y transformar el territorio para hacerlo habitable, productivo y digno.

En esa historia, la infraestructura no fue un lujo ni una obra de prestigio. Fue una necesidad nacional. Y también una decisión política, técnica y empresarial sostenida en el tiempo. La transformación italiana no nació de un milagro económico repentino, sino de una construcción conjunta entre Estado y empresa, capaz de atravesar guerras, reconstrucciones, crisis y cambios de época sin perder de vista un principio esencial: **sin inversión en obras, no hay futuro posible.**

La fotografía de las obras de la Metropolitana de Milán en 1964 resume esa idea con una fuerza silenciosa. Bajo la superficie de una ciudad en movimiento, Italia seguía haciendo lo que había aprendido a hacer durante décadas: excavar, conectar, prever, invertir. Porque las grandes transformaciones no siempre se ven de inmediato. A veces suceden bajo tierra. Pero son las que terminan cambiando el destino de un país.

WEBUILD

Antes de Webuild

La historia que hoy desemboca en **Webuild** no comenzó con una marca, sino con una tradición industrial italiana nacida a inicios del siglo XX, cuando el país aún estaba marcado por la pobreza, la emigración y profundas desigualdades territoriales. En 1906, dos jóvenes empresarios fundaron en paralelo sus respectivas compañías: **Vincenzo Lodigiani en Milán y Umberto Girola en Piacenza.** Sus primeras obras fueron locales, respondían a una intuición: *la modernización de Italia dependería de su capacidad para construir infraestructura duradera.*

Tres décadas más tarde, en **1936**, esa misma vocación encontró una nueva expresión con el inicio de la actividad empresarial de la familia **Salini, en Roma**. A partir de entonces, la historia de estas empresas paso a convertirse en una parte activa de la transformación material del país: *carreteras, puentes, obras hidráulicas, presas, túneles, puertos y redes de conexión* que acompañaron a una Italia capaz de integrar territorios, mover bienes, garantizar agua y abrir posibilidades de desarrollo.

Durante décadas, esas compañías avanzaron en paralelo a la historia nacional. Italia atravesó guerras, reconstrucción, industrialización, expansión urbana y modernización territorial. En ese largo proceso, la infraestructura fue una necesidad nacional. Lo que hoy parece natural —la movilidad, el acceso, la energía, la conexión entre regiones, la protección hidráulica, fue el resultado de una cultura técnica y empresarial que trabajó junto al Estado y pensó las obras como instrumentos de cohesión territorial, integración social y crecimiento económico.

Uno de los símbolos más claros de esa transformación fue **la Autostrada del Sole,** Iniciada en 1956 e inaugurada en 1964, unió **Milán con Nápoles** a lo largo de 764 kilómetros, convirtiéndose en la gran columna vertebral del milagro económico italiano. Antes de su existencia, un vehículo comercial podía tardar dos días en cubrir ese trayecto; después, el viaje se redujo a ocho horas. Pero su importancia fue mucho mayor que la reducción del tiempo. La Autostrada del Sole volvió físicamente posible una nueva circulación de personas, mercancías y expectativas: facilitó el desplazamiento de trabajadores desde el sur hacia el norte industrial, aceleró el intercambio entre regiones, multiplicó el turismo interno, amplió el mercado nacional y consolidó una nueva sociedad de movilidad, consumo y producción. Italia se volvió, en términos concretos, un país más pequeño, más conectado y más moderno. Lo que antes era distancia comenzó a convertirse en oportunidad.

En 1994 nació Impregilo, como resultado de la integración de grandes tradiciones constructoras italianas, entre ellas las de **Girola y Lodigiani**, consolidando un actor capaz de proyectar al exterior un saber acumulado durante décadas. Más tarde, entre 2011 y 2014, la familia **Salini** impulsó la adquisición y reorganización del grupo, dando lugar a **Salini Impregilo**. En 2020, el grupo adoptó el nombre de Webuild. El cambio de marca no borró el pasado: lo condensó. Bajo ese nuevo nombre quedó reunida una herencia de más de un siglo de ingeniería aplicada, experiencia de obra y memoria empresarial.

La Diga di Agaro: energía, territorio y sacrificio



Diga di Agaro, Ossola, 1940. La construcción del gran embalse alpino que alimentó la central de Goglio y contribuyó a la electrificación del norte italiano fue también una obra de hombres, territorio y memoria.

La Diga di Agaro, concluida en 1940 en la **Val d'Agaro**, en la zona de Ossola (Piamonte), constituye una de las obras hidroeléctricas más significativas de la Italia que apostó por transformar su geografía en capacidad productiva. Situada en una antigua conca glaciar de alta montaña, sobre el afluente izquierdo del torrente Devero, la presa fue construida por **Edison** entre 1936 y 1940, bajo la dirección de los ingenieros **Claudio Marcello y Pietro Marinoni.** Su ejecución pertenece a ese momento histórico en el que Italia comprendió que el agua, en los Alpes, no era solo paisaje: era energía, industria y futuro.
Se trata de una presa de gravedad maciza en mampostería de piedra con mortero, una tipología que revela la inteligencia constructiva de su tiempo: *solidez, adaptación al terreno y aprovechamiento de los materiales disponibles en el lugar.*
En su punto más profundo alcanza 56,7 metros de altura (habitualmente referida como 57,6 metros de altura de cerramiento), con un coronamiento de 243 metros y una capacidad de embalse de 18,75 millones de metros cúbicos. La estructura, ligeramente curvada en planta, fue realizada con bloques de granito unidos con mortero cementicio, asentados sobre una losa de hormigón. Incluso el material de la obra cuenta una historia: la piedra fue extraída in situ, mientras parte de la arena para el mortero fue tomada del lecho del río Toce, cerca de Crego, y transportada hasta la presa mediante una teleférica

de seis kilómetros. La infraestructura comenzó, literalmente, antes de la infraestructura. Pero el valor de Agaro no reside solo en sus dimensiones. La presa fue concebida como una pieza estratégica de un sistema energético más amplio: a través de una galería a presión de 2.100 metros y un salto de 487 metros, el agua embalsada alimenta la central hidroeléctrica de Goglio, integrándose a la red que permitió sostener la electrificación y el desarrollo industrial del norte italiano. En otras palabras: Agaro no fue una obra aislada en la montaña, sino un engranaje de la Italia moderna.

Sin embargo, como ocurre con las grandes obras que reordenan un país, Agaro también tiene una dimensión humana y moral. La creación del embalse supuso la desaparición del antiguo pueblo de Agaro (Agher), situado a 1.561 metros de altitud, considerado durante siglos el asentamiento más alto e inaccesible de la Ossola. Sus habitantes, que durante generaciones resistieron el aislamiento, las avalanchas y la dureza de la vida alpina, fueron obligados a abandonar el lugar en 1938, cuando el poblado quedó sumergido bajo el futuro lago artificial, en nombre de los llamados "intereses superiores de la nación". Recibieron una indemnización, pero no fueron consultados. Se dispersaron por el valle Antigorio. Esa herida silenciosa recuerda que el desarrollo, incluso cuando es necesario, nunca es enteramente neutro.

Por eso la **Diga di Agaro** merece ser leída como algo más que una obra hidráulica. Es una síntesis de la Italia del siglo XX: la capacidad de movilizar técnica, trabajo y recursos para producir energía; la voluntad de intervenir en territorios difíciles; y también el costo humano de toda transformación profunda. Entre la piedra, el agua y la memoria, Agaro encarna una verdad que esta muestra vuelve visible: la infraestructura no solo construye países; también reescribe sus paisajes y sus destinos.



Fonte: Progetto Dighe



El fundamento de nuestro futuro

La infraestructura siempre ha sido un motor de progreso. Mirando hacia atrás, vemos cómo cada fase del desarrollo humano fue impulsada por la infraestructura: una carretera, un puente, un acueducto, un ferrocarril, una presa. Italia en el siglo XX es un claro ejemplo. En tan solo unas décadas, nuestro país pasó de una economía agrícola a una sociedad industrial.

Este salto trascendental fue posible gracias al coraje y la visión de quienes imaginaron y construyeron redes.

Centrales hidroeléctricas en los valles alpinos, presas para abastecer de energía a fábricas y ciudades, carreteras que conectaron tierras lejanas, ferrocarriles metropolitanos que abrieron nuevas oportunidades y transformaron el ritmo de la vida cotidiana.

La infraestructura ha sido el gran motor silencioso que ha garantizado un futuro mejor para generaciones enteras, desde el siglo XX hasta nuestros días, acelerándose en los últimos años, a pesar de todos los factores externos impredecibles. Detrás de estas obras se encuentran las historias de hombres y mujeres, de comunidades y territorios. Una presa no es solo hormigón, sino la redención de todo un valle.
La luz que ilumina las arcas, el agua que riega los campos. Un tren de alta velocidad no es solo una ruta que acorta distancias, sino una nueva era que abre un mundo de posibilidades para millones de personas: la oportunidad de trabajar, estudiar y relacionarse de maneras antes impensables.

El metro no es solo movilidad, es una vida cotidiana más dinámica, una ciudad que respira mejor. La infraestructura marca un antes y un después en un enfoque colaborativo que encarna la fuerza y el trabajo colectivos, y la idea de que construir nunca es un fin en sí mismo, sino un acto que genera valor para la comunidad.

Dar vida a Evolution significó adoptar este enfoque colaborativo, con un proyecto que no es solo una exposición o un museo digital, sino una narrativa abierta y compartida que busca estimular la reflexión sobre las condiciones necesarias para que la infraestructura siga siendo un motor de progreso para el país. (Primer panel de la Muestra)

¿CÓMO SE CONVIRTIÓ ITALIA EN UNO DE LOS PAÍSES MÁS INDUSTRIALIZADOS DEL MUNDO?



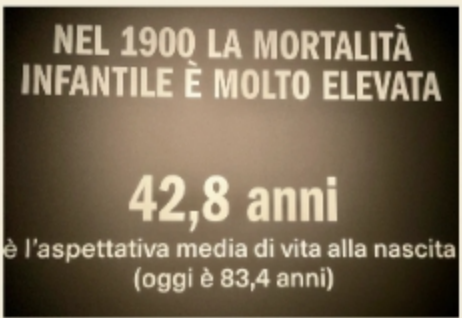
En 1900, llegó la iluminación eléctrica a las ciudades. (En 1889, Udine fue la tercera ciudad del mundo en contar con ella, después de Londres y Nueva York).
160 GWh es la producción bruta de energía (en 2015: >280 000 GWh).



En 1900, la mayoría de la población no sabía leer ni escribir. Más del 50% de los italianos eran analfabetos (hoy la cifra ronda el 0,5%).



En 1900, Italia era un país principalmente agrícola.
Más del 50% del PIB se generaba gracias a la agricultura.
(Hoy es el 2%)



En 1900, la mortalidad infantil era muy alta.
La esperanza de vida promedio al nacer era de 42,8 años (hoy es de 83,4 años).

INFRAESTRUCTURA: CLAVE PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL, ECONÓMICO Y SOCIAL

¿Cómo sería Italia sin los grandes proyectos de infraestructura?

Sería como retroceder a principios del siglo XX, cuando Italia vivía sin agua, electricidad ni carreteras. No en todas partes, por supuesto, pero en general era así, especialmente entre las clases sociales y regiones más vulnerables, donde las condiciones de vida son la prueba de fuego para medir el desarrollo real de un país.

El desarrollo es la mejora de todos los componentes económicos y sociales de una sociedad, no solo de sus indicadores económicos o su tecnología y capacidad productiva.

La exposición EVOLUTIO ilustra cómo el progreso de Italia durante el último siglo ha avanzado de la mano del desarrollo de la infraestructura construida por grandes grupos industriales como Webuild: represas, sistemas de agua, metro, edificios, ferrocarriles, autopistas, puentes, que han marcado una mejora continua en el nivel de vida. Tener o no tener agua; tener o no tener electricidad e iluminación en hogares y fábricas; poder desplazarse o no. Todas estas son condiciones que marcan la diferencia en la calidad de vida.

Existe una estrecha relación entre infraestructura y desarrollo, y las regiones y países más avanzados son aquellos donde la inversión en infraestructura es mayor y más estable a lo largo del tiempo.

En Italia, Milán es un importante motor de innovación y el centro de una cadena de suministro que aúna negocios, finanzas, investigación y creatividad. La ciudad representa un laboratorio para la transformación infraestructural, particularmente activo en las áreas de movilidad sostenible y regeneración urbana.

Historia y futuro están íntimamente ligados: desde la época de Augusto, el castrum de Mediolanum se ha ubicado en la región conocida como Transpadana, y se convirtió en un centro comercial donde convergían rutas de comunicación como la Vía Gallica y la Vía Regina, además de ser un puerto fluvial. Bajo el Imperio Romano, y de forma continua hasta nuestros días, Milán se sitúa a lo largo de los ejes norte-sur y este-oeste de la península italiana.

En cada sala de la exposición, que recorre las décadas hasta la actualidad, los visitantes encontrarán vídeos, imágenes e historias, junto con fotografías de obras acompañadas de dos series de textos: una titulada «Días: Cómo vivíamos», que se centra en la vida cotidiana durante el periodo histórico; la otra, «El viaje de Italia: Las obras», que narra el desarrollo de ciertos tipos de infraestructuras de gran impacto para mejorar la vida de las personas. La referencia es el clásico de Hesíodo, «Trabajos y días».

La exposición trasciende las fronteras de Italia; abarca también el resto del mundo: la construcción de infraestructuras en el extranjero por parte de empresas italianas —la exportación de bienes de capital, mano de obra y tecnología— es parte integral del modelo de desarrollo italiano, que desde la posguerra se ha caracterizado por la fuerte integración del sistema empresarial italiano en la economía europea y global.

Esta capacidad de construir infraestructuras en todos los continentes ha otorgado a Italia y a su marca ***«Made in Italy»*** un papel global sin precedentes en ningún otro sector de la economía del país. La influencia geoeconómica ha generado un peso geopolítico considerable. La infraestructura no es solo una obra de ingenio técnico, sino también un instrumento de paz y prosperidad.

La exposición **EVOLUTIO** en el **Museo Nacional de Ciencia y Tecnología Leonardo da Vinci** forma parte de un proceso de continuidad cultural.

El Museo es un lugar donde la historia, el ingenio, la innovación y el futuro se entrelazan para narrar la evolución de ideas y tecnologías que, junto con la industria, han transformado el mundo. Este diálogo encuentra una referencia emblemática en la figura de Leonardo da Vinci, quien en el Codex Atlanticus se presenta como un ingeniero capaz de resolver problemas complejos en campos que abarcan desde la hidráulica hasta la mecánica, desde la arquitectura hasta el diseño de puentes e infraestructuras. Este enfoque multidisciplinar anticipa la manera contemporánea de concebir las grandes obras.

Traer EVOLUTIO a un espacio dedicado a Leonardo significa situar la historia de la infraestructura contemporánea dentro de una tradición de excelencia en la ingeniería italiana, que combina visión, experiencia y solidez industrial en un sistema nacional cohesionado y con visión de futuro. (Segundo panel de la Muestra). ◆



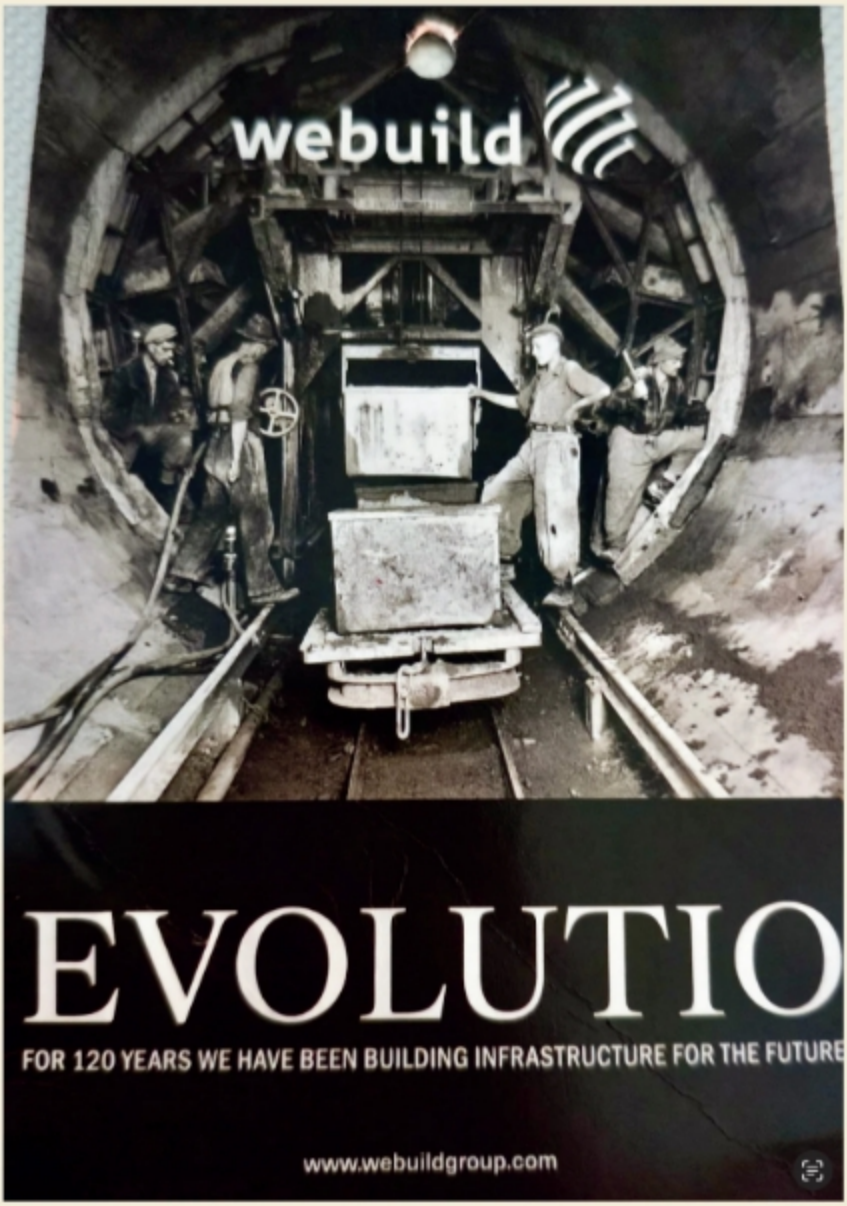








PERSONAS Y HABILIDADES: LA INFRAESTRUCTURA INVISIBLE
Talento y profesionalismo
al servicio del futuro
PERSONAS Y HABILIDADES: LA INFRAESTRUCTURA INVISIBLE
Un futuro construido sobre el talento. La experiencia impulsa el progreso



I MUV
I MUSEI DI VERONA

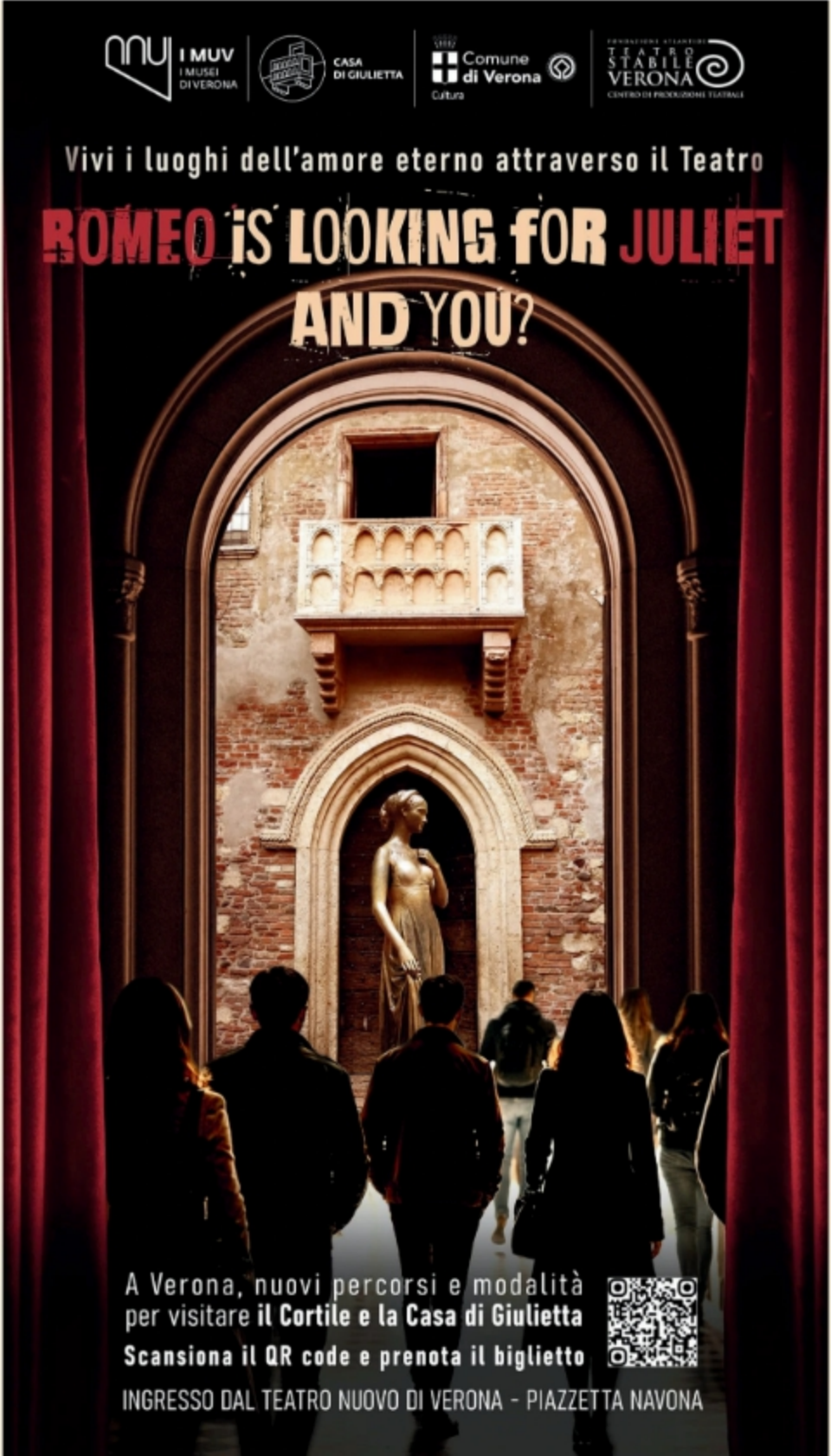
CASA DI GIULIETTA

Comune di Verona
Cultura

TEATRO STABILE VERONA
CENTRO DI PRODUZIONE TEATRALE

Vivi i luoghi dell'amore eterno attraverso il Teatro

ROMEO IS LOOKING FOR JULIET AND YOU?



A Verona, nuovi percorsi e modalità per visitare **il Cortile e la Casa di Giulietta**

Scansiona il QR code e prenota il biglietto

INGRESSO DAL TEATRO NUOVO DI VERONA - PIAZZETTA NAVONA