

Ciudades del futuro

Competencia global, liderazgo local*



*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Índice

Primera Parte Ciudades del futuro

Resumen ejecutivo	1
Capítulo 1 Las perspectivas de futuro para las ciudades	7
Capítulo 2 El camino hacia el futuro para las ciudades	13
Capítulo 3 La gestión de los capitales	27
Capítulo 4 El capital, lo más importante	37
4.1 Capital social e intelectual	38
4.2 Capital democrático	46
4.3 Capital cultural y de ocio	54
4.4 Capital medioambiental	59
4.5 Capital técnico	64
4.6 Capital financiero	71
Capítulo 5 Resumen y conclusiones	77

Segunda Parte Ciudades protagonistas

Lista de ciudades participantes	85
Resumen de entrevistas	86
Anexo 1 Autores principales	174
Anexo 2 Bibliografía	175



Primera Parte

Ciudades del futuro

“Necesitamos nuevos puntos de vista sobre las ciudades, sus sueños, su conocimiento, su creatividad, su motivación. Todo ello con tal de encontrar nuevas maneras de lograr una gestión urbana estratégica. Por ello, PwC pondrá en marcha un nuevo escenario para el diálogo con los representantes municipales, una herramienta para el desarrollo estratégico y para compartir conocimientos; una herramienta que aporte valor añadido a las ciudades, a los organismos o a las empresas”.

Resumen ejecutivo



Buena parte de los retos y las oportunidades que están surgiendo actualmente y que marcarán los inicios del siglo XXI son hoy más visibles en las ciudades, donde vive una proporción cada vez mayor de la población mundial.

En el año 2004, en respuesta a la importancia que las ciudades estaban adquiriendo en la economía global, PricewaterhouseCoopers (PwC) creó la Red de Ciudades y Autoridades Locales (City and Local Government Network). El principal objetivo de esta Red consiste en reunir a las autoridades municipales para que puedan compartir las experiencias, el conocimiento y las perspectivas que han ido obteniendo y fomentar así sus ideas y estrategias con vistas al futuro.

Visión de futuro de la Red de Ciudades y Autoridades Locales

“Necesitamos nuevos puntos de vista sobre las ciudades, sus sueños, su conocimiento, su creatividad, su motivación. Todo ello con tal de encontrar nuevas maneras de lograr una gestión urbana estratégica. Por ello, PwC pone en marcha un nuevo espacio para el diálogo con los representantes municipales, una herramienta para el desarrollo estratégico y para compartir conocimientos; una

herramienta que aporte valor añadido a las ciudades, a los organismos y a las empresas”.

Con este informe, el primero de la red, iniciamos la andadura hacia el descubrimiento de las tendencias y los imperativos que influyen en las autoridades municipales con relación a sus estrategias para ofrecer a los ciudadanos entornos prósperos y armónicos desde la perspectiva social. En el transcurso de nuestro estudio, hemos entrevistado a más de 40 personas de todo el mundo que ocupan altos cargos relacionados con la gestión local. En estas conversaciones han surgido numerosos temas que todas las autoridades municipales, independientemente de sus circunstancias concretas, han considerado que ejercen una influencia decisiva en sus ciudades. El presente informe aborda estos temas y profundiza en algunas de las respuestas estratégicas necesarias para el liderazgo.

Hemos desglosado los elementos constitutivos de la ciudad en varios grupos que hemos denominado “capitales” y que conforman la base para impulsar un programa estratégico que contribuya al progreso de la ciudad.

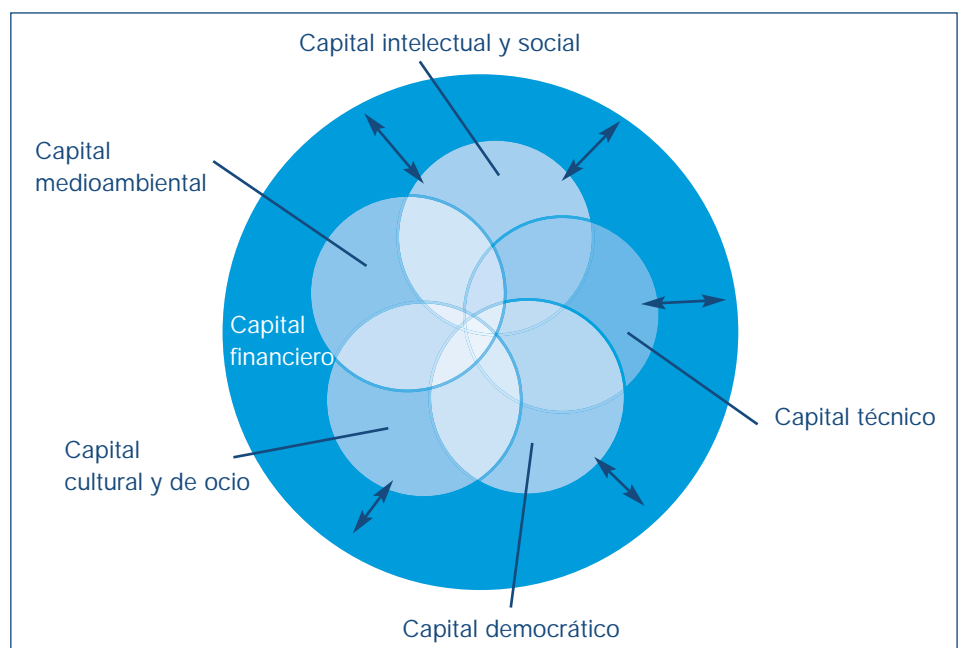


Figura 1: La integración de capitales

Los capitales tienen que ver con las personas, el conocimiento, los recursos naturales, la infraestructura técnica, las finanzas, los aspectos democráticos y políticos, y los valores culturales que una ciudad representa.

Partiendo de estos puntos, el informe analiza el hecho de que las ciudades de todo el mundo están tratando de entender mejor los distintos tipos de capital existentes y están evaluando de qué manera pueden garantizar el aumento de la “inteligencia” de la ciudad para aprovechar lo mejor posible los valores que poseen y fomentar los que puedan aparecer a corto plazo.

En este informe se tratan seis tipos de capital:

- El capital intelectual y social: personas y conocimiento
- El capital democrático: participación y consulta
- El capital cultural y de ocio: valores, comportamientos y expresiones públicas
- El capital medioambiental: recursos naturales
- El capital técnico: infraestructura y capital generados por el ser humano
- El capital financiero: dinero y activos

Navegando hacia el futuro

La gestión de los capitales implica, en la práctica, adoptar un planteamiento holístico, puesto que dependen los unos de los otros. La necesidad de este planteamiento holístico es uno de los temas que surgió con más fuerza al hilo de las entrevistas que se llevaron a cabo con las autoridades municipales. Éstas se muestran dispuestas a abandonar la actitud de satisfacer las exigencias del día a día para mirar hacia el futuro y ver de qué manera pueden adaptar sus políticas y estrategias a los entornos dinámicos de naturaleza social, económica y política que florecen en sus ciudades. Este proceso es como la navegación, pero una navegación hacia el futuro. Con el fin de asegurar que se llegue a buen puerto, las ciudades tienen que ser conscientes de

su punto de partida, lo que exige que se planteen determinadas cuestiones estratégicas, que reconozcan cuáles son sus puntos fuertes y que hagan lo posible por eliminar sus puntos débiles.

Tan pronto como hayan determinado el lugar donde se encuentran, las ciudades deberán decidir el lugar donde quieren estar en el futuro. Para ello, deben comprender las tendencias significativas que influirán en la dirección hacia la que se extiende ese futuro. Estas tendencias inciden en la experiencia de todas las ciudades. Las tendencias hacia el individualismo, por ejemplo, o el efecto ejercido por las tecnologías de la información y la comunicación, en el sentido de acelerar la demanda de información y diálogo, deben ser consideradas en todos sus aspectos al establecer un plan estratégico de futuro.

Además de todo lo anterior, las autoridades municipales señalaron durante las entrevistas una serie de retos significativos que deben tenerse en cuenta al diseñar un plan estratégico para el futuro.

Retos:

El capital intelectual y social

La presencia en la economía internacional del conocimiento exige contar con las aptitudes, las competencias y las personas adecuadas. Las autoridades locales deben demostrar que entienden como capturar estas cualidades y permitir su desarrollo.

El capital democrático

La administración de las ciudades debe mejorar su representatividad, así como la transparencia del diálogo que entablan con los ciudadanos, con el propósito de lograr el compromiso de toda la ciudad en su viaje hacia el futuro.

El capital cultural y de ocio

Entre las ciudades existe una competencia evidente. Una imagen de marca potente es un arma eficaz para acentuar sus cualidades y hacer que unas ciudades destaquen por encima de otras.



El capital medioambiental

Las cuestiones relativas al medio ambiente figuran entre las prioridades de todas las ciudades. La calidad de vida se está convirtiendo en una importante fuente de ventaja competitiva, por lo que las ciudades deben proporcionar a sus ciudadanos un entorno limpio, seguro y con los espacios verdes adecuados.

El capital técnico

Las exigencias de la ciudad en relación con las infraestructuras cambian y aumentan constantemente. Las ciudades deben asegurarse de que sus medios físicos y tecnológicos responden debidamente a las necesidades cambiantes de sus ciudadanos.

El capital financiero

Los presupuestos municipales se enfrentan a crecientes exigencias económicas y, al mismo tiempo, las bases de ingresos tienden a disminuir. En consecuencia, las ciudades se muestran más creativas y flexibles en sus estrategias financieras y colaboran cada vez más con el sector privado.

La gestión de este conjunto de capitales requiere grandes dotes de gestión. Las autoridades municipales tienen que crear un estilo de liderazgo marcadamente consultivo, a la vez que direccional. Deben inspirar y cumplir los sueños y las perspectivas de futuro que comparten con las personas y organizaciones de su ciudad. Los valores son un elemento fundamental para un buen liderazgo, por lo que las autoridades municipales los tienen cada vez más presentes para su gestión. El liderazgo basado en los valores consiste en transmitir determinados valores compartidos en una organización, unos valores que los dirigentes tienen presentes en sus actos y pensamientos diarios.

La gestión de los capitales

Las organizaciones que se ocupan de la Administración municipal son entidades muy complejas, puesto que deben responder a las exigencias de muchos grupos distintos y gestionar la asignación de recursos entre reivindicaciones de naturaleza diversa y que, a menudo, compiten entre sí.

Para poder gestionar los capitales de forma eficaz, es necesario observar el comportamiento de las personas, los procesos y las propiedades, de modo que se puedan alcanzar los objetivos previstos. Además, las ciudades deben asegurarse de que se lleva a cabo una correcta cuantificación de los resultados en cada una de esas tres categorías. Sin una gestión eficaz en ese sentido, no se puede crear una cultura de progreso continuo.

El ritmo y el alcance de los cambios a los que las ciudades deben hacer frente exigen el dominio de la gestión de proyectos y programas. Para ello, tienen que crear las competencias adecuadas para encauzar y apoyar estos cambios desde la propia organización. Al igual que en cualquier programa de cambios sustanciales, la gestión eficaz del riesgo constituye una herramienta básica. El gobierno de la ciudad debe determinar y comprender los riesgos a los que se enfrenta, ser consciente de su disposición al riesgo y vincular de forma integrada sus políticas de gestión de riesgos con los marcos de gobierno y de cumplimiento.

Las ciudades podrán empezar a gestionar los distintos activos que poseen y a superar los retos planteados por cada tipo de capital, siempre y cuando se hayan establecido previamente las competencias y los marcos adecuados.

El capital intelectual y social

Las autoridades municipales consideran que el capital intelectual es uno de sus activos importantes, por no decir el más importante. En la economía del conocimiento, los habitantes de una ciudad —sus competencias, aptitudes y conocimientos— pueden marcar una considerable diferencia en la capacidad de una ciudad para competir con éxito por las inversiones.

¿Cómo cuantifican y expresan las ciudades su capital intelectual? La cuantificación de los activos intangibles es muy difícil; hasta la fecha, de hecho, se ha constatado que hay muy pocas ciudades con iniciativas específicas para hacerlo. Sin embargo, de las entrevistas que mantuvimos con las autoridades municipales se deduce claramente que en muchos casos se están intentando



desarrollar políticas para que las ciudades atraigan a esas personas preparadas y emprendedoras que pueden hacer que las ciudades tengan éxito en la economía del siglo XXI. Uno de los motores clave del atractivo de una ciudad es el nivel de conexión que las personas sienten entre sí, es decir, el grado de capital social existente.

El capital social también es difícil de definir, pero se refleja en la calidad de las relaciones formales e informales que caracterizan a la ciudad. El grado de capital social de una ciudad está íntimamente ligado a unos índices de criminalidad bajos, un rendimiento escolar positivo y una buena salud mental y física. Pese a todo, no es fácil generar un sentimiento de cohesión. Muchas de las autoridades municipales con las que hablamos mencionaron el problema que se planteaba cuando intentaban evitar que se produjeran divisiones y segregación entre ricos y pobres, así como entre culturas distintas. Un gran reto para las ciudades es que todos y cada uno de sus habitantes se sientan parte de ellas.

El capital democrático

Todas las autoridades que entrevistamos para la elaboración de este informe hicieron hincapié en las cuestiones esenciales de colaboración y participación.

Los gobiernos municipales –al igual que otros organismos políticos– tienen que hacer frente al problema del rechazo a la participación en el proceso democrático. Para renovar el interés y la actividad de sus ciudadanos, las ciudades deben idear formas para ser más representativas, aumentar la transparencia en la toma de decisiones e involucrar directamente a los ciudadanos en la creación de políticas y decisiones.

Las ciudades deben crear nuevos vínculos con los grupos de interés a los que representan. Las formas innovadoras de colaboración que no se limitan simplemente a escuchar la opinión de los demás y que se arriesgan a actuar conjuntamente son un elemento vital en todo ello.

Los ciudadanos son algo más que votantes o “clientes”: participan como coproductores de las políticas que configurarán el futuro de la ciudad.

Los canales de interacción también se están ampliando. En particular, Internet facilita un foro nuevo para la interacción real: además de difundir información, proporciona una plataforma para el verdadero diálogo entre las ciudades y los ciudadanos de una manera a la que los canales tradicionales no se pueden adaptar con facilidad.

El fomento de la representatividad es un aspecto clave de las estrategias que las ciudades están adoptando para atraer el interés de sus ciudadanos. Lo hacen revelando sus propios objetivos y dejando constancia de los pasos que dan para alcanzarlos, creando foros de cooperación con grupos de interés específicos (por ejemplo, el ámbito empresarial) y adaptando sus servicios a las necesidades de los ciudadanos.

El capital cultural y de ocio

Una ciudad comprende un complejo elenco de atributos que le confieren una identidad única. Las ciudades que han logrado atraer a visitantes, residentes y empresas lo han hecho creando una imagen de marca que condensa las cualidades que ofrece y favorece asociaciones positivas, poderosas y dignas de destacar. Al crear una imagen de marca, una ciudad debe ser consciente de la forma como el mundo exterior la ve. ¿Cuáles son las cualidades culturales que parece tener? ¿Qué estilo de vida se asocia a la ciudad?

Las estrategias diseñadas para fomentar el capital cultural deben comprender cómo se las ve y, a partir de esa comprensión, deben agilizar los pasos para que la ciudad avance hacia lo que desean ofrecer. Existen diversas orientaciones estratégicas: las atracciones de interés mundial pueden contribuir a que la gente conozca una ciudad (por ejemplo, el Museo Guggenheim, en Bilbao) y un acontecimiento deportivo o cultural puede actuar como un imán (como sucedió con los Juegos Olímpicos de Barcelona, que la catapultaron a la escena mundial) y atraer la atención del mundo entero. Sin embargo, una ciudad



no puede confiar solamente en determinadas atracciones y acontecimientos: debe utilizarlos como punto de partida para emprender un viaje mucho más largo.

Una ciudad que desea competir para captar la atención del mercado mundial tiene que someterse a una revisión exhaustiva de todas las características que la distinguen de las demás. Una vez que se hayan estudiado esas cualidades, deberán trabajarse y fomentarse, teniendo en cuenta el tipo de personas que la ciudad quiere tener. La "economía de la experiencia" es un concepto cada vez más importante para entender lo que hace que una ciudad sea distinta de las demás; va más allá de las instituciones (culturales u otras) que una ciudad ofrece. La economía de la experiencia está compuesta por toda la gama de asociaciones y emociones que las personas experimentan cuando pasan cierto tiempo –o están pensando en pasar cierto tiempo– en determinado lugar. La creatividad –el fundamento de la economía de la experiencia– no se puede "comprar". En vez de eso, los responsables de urbanismo tienen que descubrir las cualidades únicas de su ciudad e invertir en su cuidado y su fomento.

Por desgracia, no existe una fórmula mágica para crear una imagen de marca urbana de éxito. Sin embargo, hay varias estrategias que pueden ayudar a las ciudades a destacar sus cualidades positivas. Las ciudades que deseen embarcarse en esta empresa tendrán que responder a algunas cuestiones esenciales. Tendrán que ponderar cuáles son los valores que atraen más gente a ellas y, lo que es más importante, qué hará que sigan siendo un centro de atención.

El capital medioambiental

La calidad de vida que ofrece una ciudad es un aspecto fundamental de su capacidad para progresar. Ofrecer a los ciudadanos un entorno limpio, seguro, atractivo y con espacios verdes ocupa un lugar prominente en la lista de prioridades de las autoridades municipales.

El equilibrio entre desarrollo económico e impacto medioambiental constituye un

reto de significativa importancia. La contaminación, en todas sus formas, es un problema prioritario para muchas ciudades, de modo que la Administración municipal tiene que plantear iniciativas que incorporen consideraciones económicas y medioambientales.

La elaboración de políticas para el desarrollo sostenible exige un enfoque integrado en el proceso de toma de decisiones, lo que implica que las consideraciones medioambientales formarán parte plenamente del proceso de elaboración de políticas a través del espectro del gobierno de la ciudad. Las políticas de planificación, transporte, finanzas y economía deben reflejar sin excepción los objetivos medioambientales que una ciudad se plantee.

Los ciudadanos deben tomar parte en la elaboración y aplicación de políticas medioambientales; además, deben recibir estímulos que los obliguen a responsabilizarse de la calidad del entorno donde viven. La implicación de los ciudadanos es esencial: es un requisito previo para lograr el éxito en el impulso de las mejoras medioambientales sostenibles.

El capital técnico

En la actualidad, la enorme complejidad de las ciudades implica que las exigencias en materia de infraestructuras sean cada vez mayores. No sólo existe una enorme presión en relación con las necesidades "básicas" de transporte, alojamiento, agua y energía, sino que las nuevas exigencias de eficacia en la comunicación hacen que, por ejemplo, el suministro de redes de banda ancha y electrónicas se convierta en un elemento primordial de las infraestructuras.

Para hacer frente a esta situación, muchas ciudades están adoptando un enfoque integrado en su ordenación urbana. Así, por ejemplo, en vez de planificar por separado los servicios de transporte y vivienda, se está adoptando una perspectiva más global que pretende medir los impactos combinados de distintos tipos de desarrollo. Dicho enfoque integrado también significa que las ciudades pretenden establecer nuevas asociaciones y formas de cooperación



que les permitan satisfacer las necesidades de infraestructuras de manera innovadora. Las asociaciones entre los sectores público y privado son actualmente un rasgo común de muchas ciudades y permiten que los gobiernos municipales compartan los riesgos de suministro con socios pertenecientes al sector privado.

La presión en las ciudades para funcionar de forma más eficaz y, al mismo tiempo, mejorar el servicio prestado a los ciudadanos encuentra cada vez una mayor respuesta en las soluciones tecnológicas. Por ello, la mejora de procesos y procedimientos de trabajo en el marco de la Administración municipal es un foco de atención básico para muchas ciudades. Asimismo, las nuevas tecnologías se pueden utilizar para modernizar las comunicaciones y el proceso de flujo de datos dentro de una organización, aplicando soluciones de gobierno electrónico que conecten los departamentos entre sí, salvando los límites tradicionales que permiten una cooperación más eficaz en aras de ofrecer un mejor servicio a los clientes (administración financiera).

El capital financiero

Todas las ciudades deben hacer frente a numerosos problemas económicos. Los presupuestos están sometidos a una intensa presión debido a las exigencias a que se enfrentan. Al mismo tiempo, los ciudadanos exigen mejores servicios, aunque no están dispuestos a pagar más. El conocido problema de tener que hacer más con menos es una de las cuestiones que tienen que resolver todas las ciudades.

Para afrontar estos retos, las ciudades deben hacer varias cosas. En primer lugar, deben establecer políticas y análisis contables que les permitan comprender su situación financiera y deben introducir disciplinas financieras y metodologías de gestión de los resultados.

Además, deben adoptar un planteamiento empresarial con respecto a la forma de financiar y prestar los servicios. En este sentido, es necesario que sean conscientes de los costes reales de los servicios y productos que ofrecen, con

vistas a evaluar si existen alternativas que pueden resultar más efectivas (por ejemplo, los servicios compartidos). Es probable que unas ciudades obtengan mejores resultados en unos ámbitos y otras en otros. También puede contemplarse la posibilidad de “comerciar” con otras ciudades (vendiendo los servicios donde son más eficaces y comprando aquellos que, desde un punto de vista financiero, se justifiquen).

Hay otras nuevas formas de colaboración que también son importantes. En ese sentido, muchas autoridades municipales están descubriendo las ventajas de trabajar con el sector privado para sufragar la provisión de servicios e infraestructuras de forma innovadora.

En conjunto, las exigencias en materia financiera de las ciudades necesitan una determinada planificación para definir los objetivos y las tareas que la ciudad desea conseguir y para establecer la manera de aplicar la financiación y la inversión requeridas con la máxima efectividad. Si se consulta a terceras personas y se analizan sus experiencias, se pueden empezar a crear las estructuras financieras que permitirán satisfacer necesidades presentes y futuras.

Ciudades únicas, retos comunes

De nuestras conversaciones con las autoridades municipales de todo el mundo se desprende que, si bien cada ciudad tiene su propia identidad y sus circunstancias únicas, los diferentes municipios comparten también numerosos retos y oportunidades.

Para afrontar esas situaciones, se precisa un amplio abanico de competencias y habilidades. Esperamos que este informe les ayude y les preste el apoyo necesario para garantizar la prosperidad de sus ciudades.

Capítulo 1

Las perspectivas de futuro de las ciudades

En este capítulo describimos nuestro punto de vista en relación con el desarrollo de nuevos sistemas de gestión y de gobierno en las ciudades: lo que llamamos "gestionar los distintos capitales".



Nuevas perspectivas para las ciudades

Conforme nos vamos adentrando en el siglo XXI y avanzamos cada vez más rápido hacia la integración económica, cambia de modo significativo lo que pueden hacer las ciudades para aumentar el crecimiento, la prosperidad y el bienestar social. Las ciudades de hoy son densas redes de intercambio de inversiones, información, bienes y personas, así como centros de innovación y gestión del conocimiento.

En todo el mundo existen aproximadamente 400 ciudades con más de un millón de habitantes. El área metropolitana más grande, Tokio, da cabida a 28 millones de habitantes; Nueva York, por su parte, acoge a más de 20 millones. Según datos del informe de Hábitat (Naciones Unidas) para 2004, en 2030 un 60% de la población mundial vivirá en las ciudades.

En realidad, el hecho de si una ciudad es grande o pequeña depende de dónde se encuentre cada uno: una ciudad de 300.000 habitantes puede ser, para algunos, una “gran” ciudad. La cuestión de la escala, pues, es relativa y, por ello, en nuestro estudio, entendemos por “ciudad” la que tiene un impacto significativo en la economía y el desarrollo de una nación.

Antes que nada, adentrémonos en el concepto de ciudad. La ciudad es un lugar para vivir, crecer, desarrollarse y pasarlo bien, pero también un espacio para trabajar, para recibir educación, para convivir en sociedad y para relajarse. Aunque nosotros vamos a centrarnos en estos aspectos, la Historia nos enseña que muchas viejas ciudades han surgido a partir del miedo y la búsqueda de protección. De hecho, todas estas tendencias influyen en el desarrollo de la ciudad moderna. Los responsables de las ciudades quieren que haya buen ambiente, que las personas se queden, que lo pasen bien y que se gasten el dinero en sus calles.

Luego está la otra cara de la moneda: la disgregación social, la criminalidad y la pobreza. Estos factores suponen una continua lucha para la ciudad, que intenta mejorar la calidad de vida de sus habitantes y responder a sus necesidades en todos los aspectos.

Las ciudades del proyecto futuro

PwC mantiene una sólida relación con los gobiernos locales y con los representantes de las ciudades de todo el mundo, desde Suecia a Australia y desde Japón a Brasil. En 2004 se creó la Red de Ciudades y Autoridades Locales al objeto de compartir conocimientos y experiencias. El presente documento, *Ciudades del futuro: competencia global, liderazgo local*, es el primero que publica dicha red y su objetivo es identificar las tendencias y los retos más importantes de las principales ciudades del mundo.

Desde el otoño de 2004 nos hemos entrevistado con más de 40 altos cargos políticos y directivos del ámbito municipal de diferentes ciudades. ¿El objetivo? Conocer las cuestiones que les afectan y exponer cómo las interpretan y cómo las afrontan en el día a día y de cara al futuro. Asimismo, hemos intentado relacionar la información obtenida con las perspectivas de futuro y las estrategias necesarias para que las ciudades puedan competir tanto en el ámbito local como en el internacional.

En el transcurso del proyecto hemos visto que los políticos y directivos del ámbito municipal tienen que adoptar un nuevo enfoque respecto a las redes y los espacios de diálogo con los ciudadanos, las empresas y los organismos, de modo que sea posible el crecimiento estratégico y el desarrollo sobre una base sostenible.

La citada red puede ser un buen punto de partida.

Con el objeto de identificar ideas relevantes para los dirigentes municipales, en las siguientes páginas profundizamos sobre los principales retos que afrontan. Hemos desarrollado el concepto de

Capital	Punto de atención
Capital social e intelectual	Recursos relacionados con las personas y el conocimiento
Capital democrático	Transparencia, participación y colaboraciones
Capital cultural y de ocio	Valores, comportamientos y expresiones públicas
Capital medioambiental	Recursos naturales
Capital técnico	Capital humano, infraestructuras
Capital financiero	Dinero y activos

“gestión de capitales” para examinar y explicar un amplio abanico de temas económicos, sociales, prácticos y de gestión a los que están haciendo frente las ciudades de todo el mundo.

Por capitales entendemos en este caso los activos y los recursos estratégicos de una ciudad.

Evidentemente, como se puede ver en la figura 2, cada uno de estos capitales está

A continuación, pasamos a estudiar cada uno de los capitales y presentamos ejemplos de buenas prácticas introducidas en las ciudades estudiadas.

El punto de partida es la diferencia entre los organismos públicos y los privados. Como se puede ver en la figura 3, la empresa privada se mueve por el dinero y los beneficios, de manera que los bienes o servicios que ofrece son los medios para generar esos beneficios. En cambio, en un

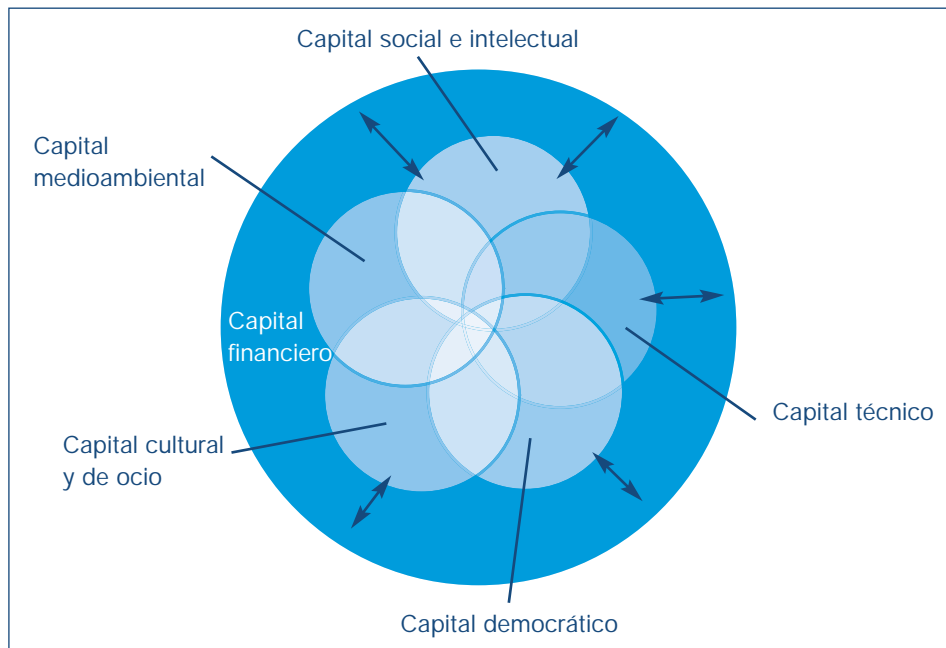


Figura 2: Integración de capitales

interrelacionado y debe gestionarse de manera global integrada, para que las ciudades crezcan y se desarrollen del mejor modo posible, sobre todo de manera sostenible

Iniciamos este documento con un capítulo dedicado al desarrollo estratégico y el liderazgo, estableciendo los retos y las oportunidades principales de cara al futuro.

organismo público (p. ej., una entidad municipal), el objetivo es prestar servicios, y los medios se obtienen de los impuestos que pagan los contribuyentes. Por ello, es importante adoptar un enfoque multidimensional para entender qué valor y qué ventajas obtienen los clientes y la ciudadanía de su “inversión” en servicios públicos.

	Sector público	Sector privado
Objetivo	Negocio Rentabilidad en servicios y beneficios	Money Rentabilidad en £, \$ o €
Medios	Dinero Impuestos, tasas	Business Servicios y beneficios

Figura 3: Objetivos de las empresas privadas y los organismos públicos

Pregunta clave:

¿Cómo desarrolla su consistorio un enfoque estratégico integrado entre las fuentes de capital (recursos) disponibles para que su ciudad sea más sostenible, más competitiva en el futuro y, en definitiva, mejor?

Al objeto de aclarar algunos de los temas importantes a que se enfrentan las ciudades, hemos formulado una serie de preguntas estratégicas que reproducimos a lo largo del documento. Están pensadas para llamar la atención de los representantes municipales sobre determinados temas y para iniciar el debate y el intercambio de información a partir de las posibles respuestas a los retos comunes que plantean esas preguntas.

Para el análisis y los comentarios de este informe, nos basamos en nuestra dilatada experiencia como asesores de numerosos órganos municipales de todo el mundo. También nos hemos asegurado de que las percepciones y los puntos de vista de las personas entrevistadas (los alcaldes y los directivos municipales), responsables de implementar las estrategias, sean útiles para esta publicación.

La Red de Ciudades y Autoridades locales: una visión a largo plazo

Esta publicación es nuestro primer hito visible, la materialización del trabajo hecho para llevar adelante la Red de Ciudades y Autoridades Locales.

He aquí nuestra declaración de intenciones inicial: “Necesitamos nuevos puntos de vista sobre las ciudades y sobre la ciudadanía, sobre sus sueños, sus conocimientos, su creatividad y sus motivaciones, para encontrar nuevas maneras de desarrollar una gestión urbana estratégica. Por ello, PwC pone en marcha un nuevo espacio para el diálogo con los representantes municipales, una herramienta para el desarrollo estratégico y para compartir conocimientos que aporte valor añadido a las ciudades, a los organismos o a las empresas”.

Nuestros objetivos son los siguientes:

- Crear una red informal basada en las buenas relaciones entre los dirigentes municipales y que aporte nuevas ideas a las ciudades.

- Construir un nuevo nivel de confianza pública de las ciudades del futuro, junto con un liderazgo político y una gestión profesional.
- Ayudar a crear excelencia en las ciudades, en sus servicios y en sus negocios.
- Actuar como facilitadores y proveedores de nuevos foros para el diálogo público, profesional y creativo entre las esferas de gobierno de las ciudades, los profesionales del sector empresarial y la sociedad cívica.
- Crear nuevos contenidos y nuevas acepciones para términos como innovación, inteligencia, transparencia, confianza, buen gobierno corporativo y gobierno.
- Recurrir a la Red de Ciudades y Autoridades Locales de PwC como prototipo diseñado para aumentar el capital social estratégico para el desarrollo y el liderazgo de las ciudades, y para facilitar el aprendizaje mutuo entre los dirigentes municipales.
- Destacar la importancia de los contactos locales y globales entre los dirigentes de las diferentes ciudades del mundo.

Confiamos que el presente informe resulte de interés para los dirigentes municipales de todo el mundo y en que les ayude en sus cometidos y compromisos para lograr el desarrollo de su ciudad y un futuro aún mejor.

Agradecimientos

Queremos agradecer públicamente toda la energía y la inspiración que hemos recibido y el empuje para “ver más allá” en el ámbito del desarrollo estratégico y del liderazgo, en relación con los retos a que se van a enfrentar las ciudades en el futuro. En particular, queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a:

- Todas y cada una de las personas entrevistadas, que compartieron con nosotros, con tanta generosidad, su tiempo y sus ideas por el bien de este proyecto.

- Leif Edvinsson, la primera autoridad mundial de Capital Intelectual, profesor de la Universidad de Lund. En 1998, el profesor Edvinsson recibió el premio “The Global Brain of the Year” del Brain Trust de Gran Bretaña, en reconocimiento a su investigación y trayectoria.
- Robert y Janet Denhardt, profesores del Departamento de Asuntos Públicos de la Arizona State University (Phoenix, Arizona, EE. UU.).

Capítulo 2

El camino hacia el futuro de las ciudades

En este capítulo destacamos la importancia de adoptar una visión global a la hora de afrontar el futuro. Consideramos que el liderazgo es la clave para gestionar todos los capitales mencionados en el capítulo 1. El liderazgo efectivo y el uso de la llamada "inteligencia social" proporcionan una base sólida para obtener las ideas y las perspectivas que harán que nuestras ciudades avancen.



Navegar hacia el futuro requiere una mente abierta y capacidad de liderazgo

Algunos expertos dirigentes hacen gala de una actitud un tanto cinica: consideran que el futuro no es más que un reciclaje de las viejas ideas y conceptos con nombres nuevos y diferentes. Esta filosofía, esta manera de ver las cosas, está diciendo que el futuro queda por detrás de nosotros: no va a suceder nada nuevo; no hay expectativas de cambio real para el mañana.

Sin embargo, el cambio sí es real, y las exigencias de cara al futuro están ejerciendo una fuerte presión, por lo que necesitamos líderes con perspectivas de futuro, con sueños, que capaciten e inspiren a las personas. El rápido cambio que experimentan las sociedades modernas crea la necesidad de un desarrollo estratégico que ofrezca una innovación constante y una renovación de los procesos y de la actitud de las personas. Es importante que los dirigentes municipales sepan ver las cosas de un modo diferente. El análisis social estratégico y la inteligencia nos permiten aprender del pasado, pero lo más importante es que nos permiten comprender la dirección probable que tomará el futuro. La inteligencia social es un ámbito de vital importancia en relación con lo que llamamos “inteligencia urbana”.

Una comunidad inteligente tiene que ser capaz de ver qué sucede a lo largo del tiempo, es decir, de analizar, de extraer conclusiones y de definir la realidad del momento. Debe desarrollar sus puntos fuertes y limar sus puntos débiles. De este modo, se crean perspectivas de futuro, ideas y estrategias; y en consecuencia, se va configurando el futuro, nos vamos preparando. Además, es fundamental que los municipios tengan capacidad de implementación: algunas administraciones municipales se estancan en la fase analítica y nunca pasan a formular e implementar sus visiones y sueños.

Se puede aplicar una metáfora a los gobiernos que conducen su ciudad hacia un futuro incierto: son la tripulación de una nave y sus pasajeros, la ciudadanía, los empleados y los clientes. De hecho, la navegación es muy similar al liderazgo de un gran organismo o de una ciudad.

La primera preocupación es la posición estratégica: ¿dónde nos encontramos en este momento? Acto seguido, surge la consideración sobre el destino: ¿hacia dónde nos dirigimos?, ¿cuáles son nuestras perspectivas?, ¿nuestros sueños para nuestra ciudad? Finalmente, se plantea el camino a seguir y la velocidad: ¿con qué rapidez y por qué vía queremos llegar a puerto? Crear una visión y un sueño lleva su tiempo, y no hay tiempo que perder. El viaje al futuro ya ha empezado.

El proceso de navegación dependerá de nuestra posición actual y del enfoque que utilicemos para alcanzar nuestra visión futura. A continuación les mostramos cuatro posibilidades de “navegar” en relación con el mundo que nos rodea:

Inactivo	Sin interpretación de las tendencias
Reactivo	Según la agenda de los demás
Proactivo	Con planes detallados para el futuro y marcando tendencias
Interactivo	Afronta y responde a las tendencias cambiantes del tiempo

Los dirigentes del mañana necesitan adoptar el enfoque adecuado para su viaje, porque deberán entender y adaptar su curso a las tendencias previstas para el futuro. Cuando las condiciones cambian, los líderes deben responder de inmediato. Quizás haya que navegar contra viento y marea durante un tiempo, para luego volver a cambiar. Durante este proceso, el líder deberá contar con un tipo de “GPS mental” basado en la inteligencia y en otras muchas fuentes. La “navegación del conocimiento” es un término relevante en este contexto.

En cualquier caso, esta manera de trabajar sólo es posible si se cuenta con una idea claramente definida de la dirección que queremos tomar, lo que, a su vez, requiere una fuerte visión ligada a un liderazgo comprometido y a una organización bien gestionada. Para lograrlo, los líderes tienen que analizar la situación externa (tendencias globales) e interna (perspectivas para la ciudad y su organización).

La comunicación es vital para poder comprender por qué la inteligencia social y el análisis son tan importantes:

- Crean preparación práctica e intelectual para el futuro.
- Crean ventaja estratégica.
- Facilitan un debate creativo de la interpretación de tendencias (oportunidades y amenazas).
- Ayudan a los líderes a explicar la necesidad de cambio continuo en la organización.

Macrotendencias que afectan a la agenda estratégica de las ciudades

Hablamos de macrotendencia cuando algo afecta a la mayoría de las áreas de la vida pública, comercial y civil; cuando tiene consecuencias en todos los sitios y para todo el mundo, también para las ciudades. A continuación detallamos algunos ejemplos.

Globalización / "Glocalización"

La economía de todo el mundo se halla cada vez más integrada. El énfasis que se hace hoy en día en lo local y en lo global, de modo simultáneo, crea un nuevo marco para ideas y oportunidades. Las empresas y economías globales trabajan en competencia local, dentro de estructuras globales, y esto a veces recibe la denominación de "glocalización"; por ejemplo, el hecho de que una gran compañía cambie de ubicación es algo que afecta a muchas áreas de la vida de la ciudad y de sus habitantes. Las nuevas redes internacionales y la cooperación entre ciudades pueden crear ventajas estratégicas significativas. Al mismo tiempo, sin embargo, no se puede pasar por alto el nuevo movimiento de antiglobalización.

Individualismo

El individualismo se ha convertido en una tendencia social que gana protagonismo. Lo vemos en el ámbito del marketing, con inventos como el one-to-one (basado en la comunicación personalizada con el consumidor) y el marketing relacional, que vienen a sustituir a las estrategias centradas en grupos. Hoy se habla de la generación-yo, referida a personas que son individualistas, informales, informadas, interactivas e internacionales.

Este fenómeno tiene un importante impacto en el diálogo entre las ciudades y sus exigentes ciudadanos. Las ciudades deben pensar en sus habitantes como "consumidores" y garantizar que los servicios públicos se adecuan a los niveles que ofrece el sector privado.

Fusión

Estamos asistiendo a un gran número de fusiones en diferentes aspectos de la vida. Lo vemos en las ciudades y las naciones (fijémonos, p. ej., en la Unión Europea); en los avances de la alta tecnología, la biotecnología y la medicina; en las culturas y los valores; en el trabajo y el ocio; y en los sectores público y privado, con las colaboraciones público-privadas (CPP). La regionalización es otra consecuencia práctica de este proceso.

Aceleración

La velocidad está creciendo en todos los ámbitos, algo que, normalmente, viene dado por las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y la búsqueda de crecimiento. Los habitantes y clientes quieren acceder a través de Internet a todos los servicios públicos y privados, y el "diálogo democrático" cada vez exige con mayor fuerza un rápido intercambio de información entre el gobierno y la ciudadanía.

Alta tecnología

La tecnología está abriendo un mundo de posibilidades al sector público. El acceso a la información de alta velocidad ha revolucionado la cultura global. La tecnología tiene implicaciones para la prestación de todos los servicios existentes, incluidos la administración, la

Preguntas clave:

- ¿En qué áreas destaca su ciudad?
- Usted y su grupo de liderazgo ¿tienen un enfoque interactivo con respecto a la navegación estratégica, es decir, entienden lo que sucede en su entorno e intentan interpretar lo que eso significará para su organismo en el futuro?
- ¿Cuenta su ciudad con una herramienta estratégica para la "inteligencia urbana"?
- ¿Qué porcentaje de su tiempo laboral dedica a pensar en el futuro?

educación, la sanidad, la comunicación, el transporte, etcétera. En el futuro, la robótica irá ganando protagonismo en el sector público. Las viviendas inteligentes para el cuidado de nuestros mayores son sólo un ejemplo.

Alta sensibilidad

En la sociedad moderna, el “hardware” de la tecnología debe ir acompañado del “software” de las emociones, la nostalgia, los valores, la arquitectura y el diseño, las esperanzas de futuro y los sueños. La ciudad estética, segura y respetuosa con el medio ambiente es un imperativo para el orgullo cívico moderno. Lograr este equilibrio requiere que los dirigentes municipales del futuro superen retos considerables.

Tendencias demográficas cambiantes

La población envejece y es indudable que este factor acabará teniendo consecuencias. El informe de Hábitat (ONU) afirma que el número de personas de 65 años o más aumentará del 15% al 27% con respecto a la población total del mundo desarrollado; en los países en vías de desarrollo se pasará del 6% al 14%. Además, las tasas de natalidad más elevadas se concentran en los países en desarrollo, normalmente en aquellos con menos recursos para atender a su población. En cambio, en muchos países desarrollados las tasas de natalidad caen en picado, y la principal consecuencia es que disminuye significativamente la población activa. Según la World Future Society, la mano de obra se reducirá un 1% anual en los próximos diez años; a partir de 2030 se prevé un descenso del 1,5 % anual.

Urbanización

Según datos del informe de Hábitat para 2004, en 2030 en torno al 60% de la población mundial vivirá en las ciudades. Se detecta también una nueva tendencia: la “metropolitanización”, término que hace referencia a la creciente influencia de las grandes ciudades en la prosperidad y el nivel económico de las regiones más amplias y, en algunos casos, de las naciones. David Miller, alcalde de Toronto,

lo explicaba de manera muy gráfica: “Si Toronto estornuda, todo el país se resfría”. En efecto, la economía nacional canadiense retrocedió aproximadamente un 1% a causa del brote del síndrome respiratorio agudo severo (SARS) acaecido en Toronto.

Migraciones

La urbanización también va ligada a mayores movimientos migratorios en todo el mundo; de hecho, todas y cada una de las ciudades incluidas en el estudio mencionaron el mayor peso de la migración. No hay duda de que el incremento de las migraciones conlleva retos importantes en relación con la cohesión social, la integración y la ocupación. Sin embargo, también ofrece grandes oportunidades, porque las ciudades también se aprovechan de la “migración del conocimiento”.

Uno de los aspectos de la migración del conocimiento es el know-how y la experiencia que se pierden cuando las empresas deslocalizan o subcontratan partes de sus negocios. Otro factor que debe destacarse es el modo como pueden aprovecharse el conocimiento y las habilidades de las comunidades inmigrantes. Los inmigrantes cuentan con muchas habilidades que pueden aportar al país receptor, pero sus cualificaciones y su formación no suelen estar reconocidas en el país de acogida. Es muy probable que no puedan ejercer su profesión, ni siquiera trabajar en su sector sin un debido proceso formativo. La consecuencia es que buena parte de los trabajadores cualificados inmigrados acaban desempeñando trabajos mal remunerados.

Si la inmigración tiene un considerable impacto en el mundo laboral, no deja menos huella en la cohesión y la inclusión social. La movilidad de la mano de obra y los capitales por todo el mundo hace siglos que existe, si bien se ha intensificado en las últimas décadas. Los movimientos migratorios globales tienen efectos negativos y positivos en una serie de ámbitos, incluidos el capital social, los temas de identidad y el conocimiento.

Preguntas clave:

- ¿Qué indicadores buscamos en nuestra investigación y en nuestro análisis?
- ¿Qué se ve a la vuelta de la esquina?
- ¿Qué significan las tendencias para la ciudad/comunidad como un todo?
- ¿Cómo creamos una brújula urbana estratégica (sistema de inteligencia) que nos ayude a entender y a actuar con respecto a los cambios acaecidos antes de que sea demasiado tarde?

Estas tendencias globales crean oportunidades y amenazas, y la agenda estratégica del futuro es una interpretación única de esas tendencias y de su impacto en las ciudades desde un punto de vista práctico. Los temas encierran un alto grado de complejidad y los cambios se producen con mucha rapidez.

Los siguientes hechos tendrán sin duda consecuencias importantes en las ciudades:

- Población que envejece, lo cual generará mayores costes en los sistemas de sanidad y seguridad social
- Reestructuración económica, incremento del desempleo y fin del trabajo "para toda la vida"
- Desastres varios (catástrofes naturales, terrorismo y epidemias: VIH/SIDA, gripe aviar)
- Criminalidad (incluidos los delitos de naturaleza económica), seguridad
- Emigración e inmigración (personas y conocimiento), segregación y pobreza
- Cohesión social e igualdad
- Desarrollo sostenible y crecimiento económico, tanto desde una perspectiva local como global
- Gestión medioambiental (contaminación en todas sus formas, escasez de agua, residuos)
- Consumo y precios energéticos
- Provisión de viviendas a un precio razonable y de buena calidad
- Comunicaciones, transporte público efectivo y autopistas electrónicas
- Competencia entre ciudades y regiones, a nivel nacional e internacional: "imagen de marca propia" de la ciudad y política de marketing
- Necesidad de mejorar el diálogo entre la ciudadanía, los funcionarios y los líderes municipales

Entre los ejemplos de tendencias globales organizativas o tendencias internas con relevancia para las ciudades encontramos lo siguiente:

- Presiones financieras y necesidad de nuevos flujos de ingresos
- Necesidad de nuevos modelos contables y mayor transparencia
- Creación de confianza y, en concreto, de confianza pública mediante la implicación de la ciudadanía y el diálogo
- Mejora del rendimiento y prestación de servicios eficientes
- Descentralización con responsabilización
- Privatización y subcontratación, incluyendo colaboraciones (CPP)
- Gobierno electrónico efectivo y contacto con la ciudadanía las 24 horas
- Creación de nuevos espacios de diálogo entre la ciudad y sus grupos de interés
- Nuevos enfoques con respecto al liderazgo y la gestión (liderazgo territorial o comunitario). Los dirigentes deben ofrecer perspectivas de futuro y una estrategia para toda la comunidad, no sólo para la organización administrativa
- "Prototipos de emprendedores empresariales", es decir, aplicar un control de las iniciativas empresariales para comprobar su efectividad antes de aplicar cambios a gran escala

Un buen ejemplo de prototipo es la ciudad sueca de Gavel. Con el objeto de lograr el crecimiento y el desarrollo estratégico en la ciudad y la región, Gavel ha puesto en marcha un modelo integrador de la ciudad y sus empresas públicas, empresas privadas, la universidad, las ONGs y la ciudadanía, pues todos ellos aportan su granito de arena a la ciudad y a la región. Las relaciones están respaldadas por unos valores y actitudes compartidos, que se

Preguntas clave:

- ¿Cómo fomenta la creatividad y la innovación en su organismo y en su ciudad?
- ¿Cómo gestiona su ciudad los temas importantes de la sociedad y la economía contemporánea? ¿Cómo se prepara para los retos futuros?

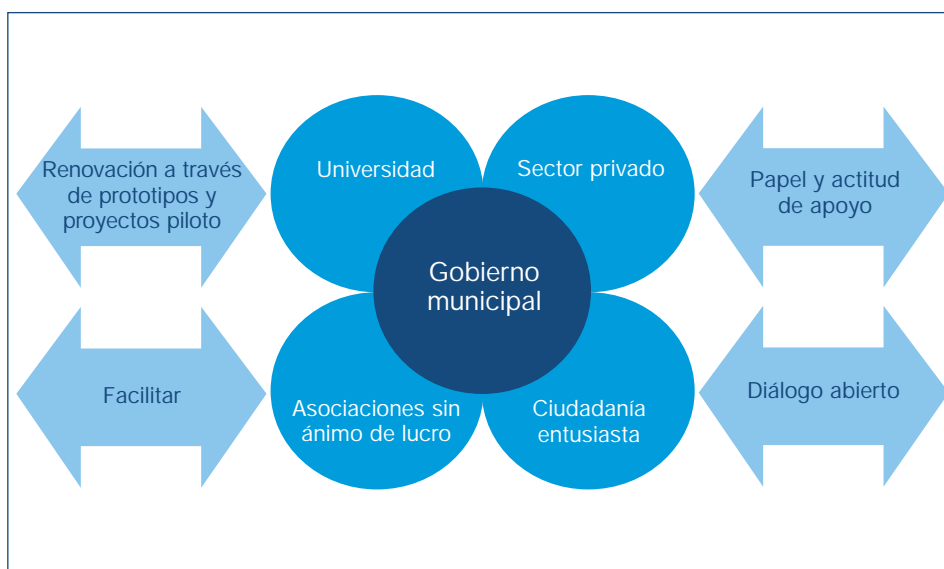


Figura 4: Valores y actitudes que respaldan las buenas relaciones

consideran elementos importantes para el éxito, según se ilustra en la figura 4.

Resumen de los principales retos a que se enfrentan las ciudades

A partir de nuestras conversaciones con alcaldes y dirigentes municipales, hemos identificado una serie de cuestiones que todas las ciudades deben afrontar y solucionar. Se corresponden con la gestión de los diferentes tipos de capital analizados en el presente informe y se pueden entender en los términos siguientes:

Capital social e intelectual

Todas las ciudades reconocen los problemas que comporta garantizar que son capaces de atraer a personas con talento y potenciarlas y mejorar sus competencias y habilidades, de modo que puedan prosperar en la economía del conocimiento. Las administraciones municipales deben convertirse en potenciadoras del cambio y ofrecer el oportuno liderazgo.

Capital democrático

Si se quiere crear confianza pública y mejorar la rendición de cuentas, las ciudades deben fomentar el diálogo con la ciudadanía, y crear nuevos foros para la

colaboración entre los líderes municipales, el funcionariado y la ciudadanía.

Capital cultural y de ocio

Las ciudades compiten a nivel regional, nacional e internacional para atraer a un mayor número de visitantes, residentes y mayores flujos de inversión. Deben crear y mantener una imagen de marca distintiva lo suficientemente sólida.

Capital medioambiental

Las ciudades deben proporcionar a sus ciudadanos un entorno limpio, seguro y con los espacios verdes necesarios, y tienen que afrontar la contaminación en todas sus formas y llevar a cabo una buena gestión de los residuos y de los recursos acuíferos.

Capital técnico

Todas las ciudades se enfrentan al problema de que sus infraestructuras respondan al rápido desarrollo de las necesidades de sus habitantes y empresas. El transporte y la vivienda a precios razonables son dos temas acuciantes para muchas de ellas. Hacerse con las adecuadas infraestructuras tecnológicas, como la banda ancha, también es fundamental para prestar un servicio más efectivo a la ciudadanía.

Capital financiero

Todas las ciudades sienten la presión del tener que hacer más con menos, de encontrar nuevas fuentes de ingresos. Las asociaciones con el sector privado y la subcontratación de determinados servicios son cada vez más habituales: las ciudades deben encontrar la manera de aprovechar los riesgos compartidos y las ventajas financieras que les ofrece el sector privado. Además, cada vez se les exige una mayor transparencia y deben poner en práctica modelos contables que les faciliten su día a día en ese sentido.

Visión: el billete hacia al futuro

El problema de las buenas ideas y las perspectivas claras es que llevarlas a cabo requiere una gran dosis de esfuerzo. Sin embargo, los líderes deben hacer lo posible para que su visión de futuro se haga realidad. Es básico actuar: tener claras las perspectivas de futuro y no hacer nada para llevarlas a cabo no sirve de nada. Los municipios necesitan crear las circunstancias en que la ciudadanía y las empresas puedan desarrollar al máximo su potencial.

En cualquier caso, las ciudades necesitan perspectivas de futuro claras e interesantes; tienen que tener sueños de cara al futuro. Además, tienen que saber transmitirlos a la ciudadanía, para que ésta sea consciente de lo que se puede lograr, con su ayuda, en el futuro.

Veamos algunas de las ventajas de tener una visión clara del futuro en la ciudad:

- Motivar a las personas dándoles esperanza y seguridad para el futuro.
- Definir la dirección del organismo.
- Ser motivo de inspiración para nuevos retos.
- Llegar a un acuerdo común sobre el futuro deseable.
- Ofrecer una posición estratégica en marketing, comunicación e imagen de marca de la ciudad.

Estamos entrando en un nuevo paradigma de sociedad que requiere nuevas maneras de pensar y de actuar. El profesor Rolf Jensen, de Copenhague (Dinamarca), identificaba un nuevo tipo de sociedad emergente, que él ha bautizado como "sociedad de los sueños" ("Dream Society"). En esa sociedad del futuro se

valora el hecho de contar historias, la cultura, los valores y la ética. En esa sociedad del futuro, las ciudades han de saber realzar su patrimonio cultural para diferenciarse de las demás y para atraer a un mayor número de personas.

Esto requiere habilidades profesionales de comunicación e inteligencia emocional. Una "ciudad inteligente" tiene en cuenta estos factores, busca en las páginas de su historia sucesos que "lleguen al corazón de la ciudadanía" y trabaja con personas que sepan transmitir como es debido esas historias, todo ello con el objeto de crear cultura y reforzar el espíritu de pertenencia a la ciudad. Si se adopta un enfoque diagramático, la historia de la sociedad se desarrolla como se describe a continuación.

Tipo de Sociedad	Lo más importante
Cazadora	Animales salvajes
Agrícola	Animales y tierra
Industrial	Hierro y acero
Información	Datos
Conocimiento	Creatividad e innovación
Experiencia	Visión de futuro y sueños

El mismo informe describe los mercados más relevantes y de mayor crecimiento, que son muy importantes para las ciudades que quieren convertirse en ciudades del futuro. Los mercados y las fuerzas motrices son los siguientes:

Mercado	Motor
Los mercados de la aventura	La sociedad de la experiencia
El mercado de la socialización y la compañía	El hastío del individualismo
El mercado de la salud y el cuidado personal	El envejecimiento de la población
El mercado de "quién soy"	La crisis de identidad entre los jóvenes
El mercado de la paz de espíritu	La búsqueda de la felicidad y de la salud
El mercado para la convicción	La necesidad de contar historias adecuadas

Oslo, una ciudad verde y azul

“La ciudad de Oslo que camina hacia el 2020 es un espacio que cuida al mismo tiempo el medio ambiente, la cultura y el conocimiento. La ciudad que cuida el medio ambiente se propone mantener su punto distintivo “verdiazul”, que se debe a la proximidad de los fiordos y de los bosques. La ciudad del conocimiento tiene que ver con el aprovechamiento y el desarrollo del liderazgo que la caracteriza por contar con uno de los mayores niveles de formación de Europa. La ciudad cultural apunta hacia el futuro. El objetivo es convertirla en la capital cultural de Europa en 2011, y para ello se está dando un gran impulso que se materializa en la creación de diferentes instituciones culturales en la ciudad, como por ejemplo, la nueva ópera”.

Barcelona, ciudad del conocimiento

“La visión de futuro de Barcelona de cara al 2015 parte de lo siguiente: una economía basada en el desarrollo de una cultura innovadora, que aporte valor añadido y que cuente con el crecimiento de nuevos sectores, como el audiovisual y el del diseño. Asimismo, se potencian nuevos usos de transporte basados en la mejora de la movilidad. Por último, se apuesta por un sistema educativo que garantice una adecuada formación, tras reducir sensiblemente el índice de

abandono escolar mediante la mejora de la posición social del profesorado y una mayor presencia en la administración escolar”.

Melbourne, planificando el futuro

“El plan urbano de Melbourne para 2010 dibuja las perspectivas de futuro de su Ayuntamiento para los próximos años. Los dirigentes quieren contar con una ciudad sostenible y próspera, y están trabajando con todas las personas interesadas para que esas perspectivas de futuro sean una realidad y se logre:

- Prosperidad económica
- Igualdad social
- Calidad medioambiental

Melbourne ya ha introducido cambios muy positivos en su entorno físico y natural, en la cultura de la ciudad, en el modo como se hacen negocios y en el modo como se valora a la sociedad. El Ayuntamiento ha adoptado un conjunto de iniciativas estratégicas para cumplir sus perspectivas de futuro. Dichas iniciativas se organizan en torno a cuatro ejes:

- Conexión y accesibilidad
- Innovación y vitalidad empresarial
- Inclusión e implicación
- Responsabilidad desde el punto de vista medioambiental”

¿Cómo crean los líderes las perspectivas de futuro que atraerán a nuevos actores de diferentes áreas de la sociedad, con nuevas agendas en nuevos ámbitos y nuevas maneras de trabajar?

Los dirigentes deben atreverse a poner en práctica las nuevas ideas y a fomentar el diálogo entre políticos, administradores, empresas, asociaciones e individuos. Tienen que crear lugares de encuentro o escenarios donde las personas interesadas puedan intercambiar puntos de vista. Durante el período de investigación del presente informe hemos conocido diferentes sistemas de organizar a esos colectivos para poder crear perspectivas de futuro para las ciudades.

Muchas ciudades hacen hincapié en facilitar este proceso creativo, como se puede ver en el recuadro de arriba.

De la inteligencia urbana a las ciudades inteligentes

Hoy en día muchas ciudades han formulado estrategias para convertirse en ciudades “creativas” o ciudades “del conocimiento”, conceptos que se derivan de los rápidos cambios sociales y económicos. En estas ciudades modernas, el conocimiento, la creatividad y la innovación de la ciudadanía se identifican como la fuerza motriz de la creación de riqueza. Las ciudades del conocimiento valoran la calidad y la densidad de la excelencia educativa e investigadora, y la

recuperación de las viejas áreas industriales, que se convierten en centros para los trabajadores del conocimiento.

Las ciudades creativas hacen un esfuerzo por proporcionar estímulos, diversidad y riqueza de experiencias a sus habitantes. Richard Florida, profesor de Desarrollo Económico Regional de la Carnegie Mellon University de Pittsburgh, reconoce un aumento de la “clase creativa” entre científicos, ingenieros, arquitectos, educadores, escritores, artistas y animadores. La llamada “clase creativa” se caracteriza por la creatividad, la individualidad, la diversidad y el mérito, y busca unas determinadas características en una ciudad: quiere acción y experiencias, un escenario dinámico que le brinde la oportunidad de ser creativa, la posibilidad de expresarse y de crecer como individuos (Florida, 2002). Se les llame “trabajadores del conocimiento” o “clase creativa”, éste es el tipo de ciudadanos que las ciudades modernas quieren tener, pues son las personas que más contribuirán al desarrollo de la ciudad.

Una ciudad inteligente es una ciudad con proyectos en continua mejora, que intenta conectar el pasado, el presente y el futuro. El concepto incluye numerosos aspectos de las ciudades sostenibles de toda la Historia, la actual sociedad creativa y del conocimiento y una estimación de lo que queda para más adelante. Todas las ciudades deberían aprender de su pasado y de su patrimonio histórico. No obstante, también se pueden aprender cosas de otras ciudades.

Las investigaciones demuestran que los siguientes factores han sido decisivos para el éxito de las ciudades inteligentes (Radovanovic, 2004):

- Resistencia política y compromiso gubernamental
- Inteligencia y seguridad organizada
- El espíritu de Ragusa y la cohesión (véase recuadro en esta misma página)
- Diversidad
- Vida cultural rica
- Entorno científico y tradición de conocimiento
- Posición geográfica favorable y buenas infraestructuras de transporte y comunicación

Una ciudad inteligente necesita contar con elementos de sostenibilidad, como los que hicieron de Ragusa una de las primeras ciudades inteligentes de la Historia. Sin embargo, también son necesarias otras cualidades. Así, en la sociedad de los sueños, uno de los aspectos más importantes para el futuro de la ciudad son los **lugares de encuentro**. Un municipio inteligente necesita crear un contexto donde los trabajadores del conocimiento puedan intercambiar sus ideas y volcar su creatividad.

Un liderazgo inteligente también necesita comprender la magnitud de los recursos más importantes de la ciudad: su capital intelectual. Controlar el capital intelectual permite a los dirigentes municipales asignar sus recursos de manera más efectiva y gestionarlos de un modo más adecuado. La evaluación del capital intelectual también puede resultar útil a las multinacionales como herramienta para seleccionar un destino de inversión en el extranjero.

La figura 5 –página siguiente– nos muestra algunas de las principales características de una ciudad inteligente.

Las ciudades deben estar orientadas hacia el futuro; sentir y analizar lo que será importante el día de mañana. Y para descubrir lo que será importante en su futuro necesitan recopilar información que les permita crear escenarios concretos y prever las tendencias futuras. Además, todas las ciudades necesitan de líderes comprometidos que sepan motivar a la ciudadanía y crear un determinado estado de ánimo, que haga que todo el mundo desee participar y formar parte de esta comunidad.

El liderazgo inteligente debe contar con personas capaces de adoptar roles de promoción específicos. **Barcelona**, por ejemplo, obró del modo adecuado al nombrar a un concejal para que se encargara de la promoción del concepto de “ciudad del conocimiento”. Todos los implicados en estos roles especializados deberían trabajar activamente en las redes básicas de la inteligencia organizada, la creatividad y la promoción de capital intelectual. Recordemos que todos los sectores y los escenarios urbanos son pequeñas “islas” de inteligencia, que reúnen información para un propósito

Ciudades inteligentes

Un ejemplo de ciudad inteligente es la República de Ragusa, identificada por el profesor Stefan Dedijer —innovador donde los haya en el campo de la inteligencia social— como una de las primeras ciudades inteligentes de la historia. Aunque no es muy conocida, la República de Ragusa, entre los siglos XIV y XIX, se hizo con un poder que poco tenía que ver con sus dimensiones.

Ragusa era una ciudad-estado situada en la parte oriental de la costa del Adriático que mantuvo su independencia durante cinco siglos, a pesar de ser el blanco de los grandes poderes expansionistas de la época (Venecia, el Imperio Otomano, los Habsburgo).

La ciudad tiene interés para nosotros porque ejemplifica el desarrollo sostenible y unas habilidades muy destacadas potenciadas por el capital intelectual de la ciudad y la inteligencia municipal organizada. De hecho, Ragusa fue uno de los primeros ejemplos de inteligencia municipal organizada de todo el mundo. Todos los ciudadanos que estaban fuera de la ciudad eran los “ojos y oídos” del Gobierno municipal y atesoraban información con la que luego podían negociar o que podían emplear en sus contactos con las altas esferas.

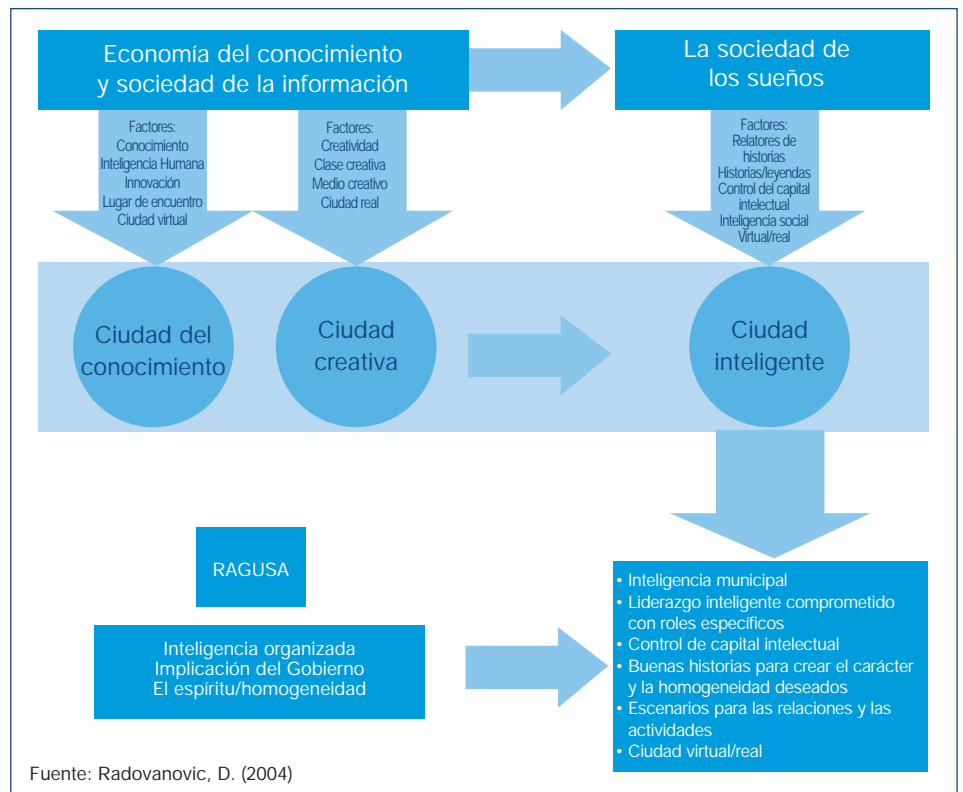


Figura 5: Características de una ciudad inteligente

determinado. El secreto está en unirlos y fomentar la colaboración. En otras palabras, ha llegado el momento de pasar de la inteligencia urbana a las ciudades inteligentes.

Crear una identidad corporativa y una imagen de marca en las ciudades

Las grandes ciudades de hoy en día y del mañana están sometidas a la constante presión de la competencia: compiten por el posicionamiento y el atractivo mediante una marca urbana estratégica. En ese sentido, Michael Porter nos recordaba que "la estrategia también está jugando con la competencia". En otras palabras, todas las ciudades necesitan encontrar la manera de ser únicas y de desarrollar un perfil interesante que las sitúe en primera línea; tienen que destacar entre las demás para sacar el máximo partido a la atención recibida. Para ello, hay que crear valores de diferenciación de la competencia.

Esto requiere un proceso de pensamiento estratégico en todos los niveles y en

todas las dimensiones. El general Von Clausewitz, conocido líder militar, definía el concepto de estrategia como "el arte de saber cómo ganar una guerra" y la táctica como "el modo de organizar las divisiones y las tropas en una batalla". Las ciudades necesitan tener perspectivas de futuro y sueños antes de ponerse a implementar un sinnúmero de pequeñas iniciativas, pero, sobre todo, cada ciudad debe forjarse su signo distintivo.

Así pues, las ciudades potencian sus posibilidades de sacar ventaja a la competencia, de atraer a un mayor número de personas, empresas y acontecimientos, lo que en conjunto hará que la ciudad tenga un futuro próspero. Entre las cualidades, instituciones y actitudes que pueden ayudar a crear el signo distintivo de una ciudad figuran las siguientes:

- Acontecimientos históricos: hechos fundamentales de la cultura o la historia de la ciudad.
- Puntos de referencia físicos: edificios, arquitectura.

- Entidades culturales y equipos deportivos, incluidos actos y exposiciones.
- Naturaleza, entorno y clima.
- Estructura demográfica.
- Tradiciones y cultura cívica, actitud, carácter y manera de ser.
- Centros de conocimiento, universidades.
- Visión del futuro, apertura.
- Acogida de las personas “diferentes”, inclusión.
- Contactos globales, redes y diversidad.
- Interactividad entre la ciudad y la sociedad corporativa.
- Rapidez de comunicación, flujo de información entre los dirigentes municipales y la ciudadanía.
- Adaptabilidad, grado de innovación y promoción.
- Atractivo para las personas, las empresas y el capital (también para el capital riesgo).

Es preciso destacar una curiosa tendencia detectada en las ciudades: optan por una imagen de marca que realza la calidad de vida que ofrecen (entorno limpio, seguro y con los espacios verdes necesarios), algo que en principio no se suele asociar a las efervescentes metrópolis.

Las ciudades del futuro necesitan líderes del futuro

A tenor de nuestra experiencia, las personas son las que marcan la diferencia; por eso afirmamos rotundamente que las ciudades del futuro necesitan líderes del futuro.

Lo principal para los líderes de hoy y los del mañana es que “pongan a las personas por delante de todo”, lo que se consigue mediante el desarrollo de un liderazgo que responda a las necesidades de los funcionarios municipales y de la ciudadanía, haciendo que ambos colectivos se sientan bien al ver que se cumplen sus aspiraciones y sus perspectivas de cara al futuro de la

ciudad. Por ello, a los dirigentes municipales les corresponde uno de los papeles más importantes: tienen la oportunidad de crear crecimiento y desarrollo para un gran número de organismos, empresas y personas con participación en el futuro.

La palabra liderazgo, que se deriva de “líder” o “liderar”, sinónimo de “dirigir, guiar”, habla por sí sola. Algunas definiciones de liderazgo son las siguientes:

- “Habilidad para hacer realidad una intención o unas determinadas perspectivas de futuro y para hacer que tengan una continuidad; convertir en realidad lo que era tan sólo una idea”.
- “Proceso creativo y abierto que forja una relación muy intensa entre las personas, al tiempo que se hacen realidad unas perspectivas de futuro personales”.
- “Transmitir fuerzas a la gente”.

La interesante paradoja respecto al liderazgo es la relación siguiente:

- Si no hay alguien que lidere, nadie sigue.
- Si no hay alguien que siga, nadie lidera.

El proceso del liderazgo

Los elementos que son especialmente importantes en el proceso de liderazgo son:

- Confianza e integridad.
- Verdadera comunicación y diálogo abierto.
- Relaciones basadas en la confianza y la empatía.
- Autoridad personal y profesional.
- Buenas relaciones (ayuda mutua).

A los líderes creativos, apasionados con lo que hacen, se les augura un futuro brillante. Los buenos alcaldes, representantes municipales y demás altos cargos del ámbito municipal aúnan la capacidad de gestión estratégica

Preguntas clave:

- ¿Cuáles son los componentes de la imagen de marca de su ciudad (activos estratégicos)?
- ¿Qué le diferencia de otras ciudades?



Figura 6: Roles del liderazgo

Ciudad de Phoenix: perspectivas de futuro y valores.

- Nos consagramos a prestar servicio a nuestros clientes.
- Valoramos y respetamos la diversidad.
- Trabajamos en equipo.
- Hacemos todo lo que está en nuestras manos.
- Aprendemos, cambiamos y mejoramos.
- Nos centramos en los resultados.
- Trabajamos con integridad.
- Hacemos que Phoenix sea mejor.

Esto requiere un profundo conocimiento de las culturas existentes y de las deseables dentro de la organización.

(dirección) y la capacidad de liderazgo (relaciones) para proporcionar un marco para el éxito y los medios para lograrlo.

Los buenos líderes saben inspirar a los demás, saben capacitar a quienes les rodean creando y fomentando un entorno que transmite fuerza. El paradigma del futuro requiere que los dirigentes hagan muestra de su liderazgo de diferentes maneras:

- **Intelectualmente:** pensando nuevas y mejores maneras de poner a prueba la organización que les rodea.
- **Profesionalmente:** entendiendo el equilibrio entre las necesidades y los recursos del sector público.
- **Socialmente:** ejemplificando cómo construir, establecer y mantener buenas relaciones (cultura) en los grupos de trabajo y las redes formadas.
- **Emocionalmente:** teniendo la habilidad para sentir empatía con los sentimientos de las personas, siempre de manera constructiva.
- **Culturalmente:** mostrando la sensibilidad suficiente para crear ciudades donde todas las culturas convivan en armonía.

¿Cómo alcanzan esas personas-líderes ese nivel? ¿Qué necesitan para su propio desarrollo? Basándonos en la experiencia recogida en el programa de desarrollo de liderazgo de PwC para representantes municipales bajo el título "Líderes del futuro", hemos detectado una serie de conductas repetitivas, que se presentan en la figura 6. Los buenos líderes tienen la capacidad de integrar diferentes roles y actitudes en su liderazgo. Al mismo tiempo, mantienen un continuo diálogo con las personas que dirigen, basándose en la confianza. Esto les permite tomar decisiones con respecto al futuro, a corto y largo plazo, y también les permite fijar límites cuando es necesario, pese a que exista riesgo de pérdida de popularidad.

Lo difícil es "simplemente" adoptar la actitud correcta ante una situación única, ante una persona única. Personalizar el liderazgo requiere autocontrol y un buen conocimiento del estilo de liderazgo propio, incluyendo el modo como uno aprende cosas nuevas, se comunica, se enfrenta a los conflictos y dirige a los demás.

La tendencia más presente en el liderazgo es el desarrollo de la organización, lo que se conoce como "liderazgo basado en valores". La ciudad estadounidense de **Phoenix** cuenta con una serie de enunciados de valores que son la base

para el modo como los altos cargos de las empresas y todos los empleados deben pensar y actuar en su día a día laboral (recuadro de la página anterior).

Desarrollo cultural

Un líder crea y da forma a la cultura de un organismo. Una de las características más destacadas de los buenos líderes es que saben crear una cultura positiva, creativa y manejable, pero ¿cómo sacar lo mejor de sus empleados?

Frank Fairbanks, administrador de **Phoenix** (Arizona), nos decía: “**Nuestro trabajo como dirigentes es reconocer los logros de los nuestros desde el punto de vista laboral**”. Esto proporciona un buen ejemplo de cómo un líder debe crear una cultura positiva.

Los que están en lo más alto deben mirar más allá de sus organismos y aprender de la experiencia de los demás. Muchos destacan la importancia de explicar la cultura corporativa existente a nuevas personas. Esto es importante, pero no suficiente. Un líder tiene que encontrar un equilibrio entre mantener la cultura existente y fomentar las nuevas ideas, lo cual significa aceptar la renovación.

En el caso de los dirigentes municipales, lo más importante es que entiendan e integren el punto de vista interno y externo ofrecido por la inteligencia social en sus perspectivas de futuro, y que creen un “espacio para la oportunidad” pensado para que la ciudadanía y los empleados puedan innovar.

Conclusión

El liderazgo efectivo es básico para un desarrollo adecuado y sostenible de nuestras ciudades. Los dirigentes deben establecer perspectivas de futuro claras y dirigir sus organismos y comunidades hacia esas perspectivas y esos objetivos. Deben saber prever e interpretar tendencias, y crear oportunidades para el crecimiento y el desarrollo. Del mismo modo, deben responder a los retos locales, nacionales e internacionales para

mantener una elevada calidad de vida para la ciudadanía. A los líderes les corresponde una función básica: crear una sólida imagen de marca y un rico escenario cultural, lo que sin duda situará a las ciudades en la escena global.

Liderazgo: un ejemplo desde Suecia

En uno de los mayores condados de Suecia, PwC tuvo que analizar la tasa de bajas por enfermedad y las razones del absentismo laboral. Los resultados fueron muy claros. En los departamentos que tenían al frente a una persona que se preocupaba, que prestaba atención a las personas y que escuchaba a la gente, la tasa de baja por enfermedad era considerablemente menor. Otro factor clave para la creación de un buen departamento era la posibilidad de que todos y cada uno de sus integrantes tuviesen influencia en el trabajo diario.

Preguntas clave:

- ¿Cómo pone en práctica su liderazgo personal en relación consigo mismo y con el organismo al que representa?
- Actualmente ¿existen muchas diferencias entre la cultura existente en su organismo y la que le gustaría que existiera?

Capítulo 3

La gestión de los capitales

En este capítulo de nuestro informe se plantean algunos de los retos inminentes a los que deberán hacer frente los gobiernos municipales, si quieren prever las necesidades y exigencias de sus comunidades y darles una respuesta. Para poder encarar tales desafíos, las administraciones municipales deben operar con la máxima eficacia, aplicar prácticas de gestión modernas y fomentar una cultura que garantice la excelencia en todas las áreas de actividad, además de buscar constantemente vías de mejora.



La gestión de las personas. Ayuntamiento de Hull, Reino Unido

Antecedentes: En su amplio programa de mejora, el Ayuntamiento de Hull exigía la revisión de las aptitudes y las competencias de su personal, incluidas todas las categorías laborales y áreas de servicios. Con ello se proponía mejorar sus planteamientos en materia de desarrollo del personal laboral. Una de nuestras tareas consistió en llevar a cabo un análisis de dichos planteamientos en otras autoridades locales, con vistas a determinar cuáles eran las buenas prácticas y, posteriormente, realizar un estudio comparativo formal a partir de los datos cuantitativos obtenidos.

Lo que se hizo: Se llevó a cabo un examen completo de las aptitudes y las competencias del personal del Ayuntamiento y del Gobierno local en general, sirviéndonos de una gran variedad de herramientas de investigación. Después se formularon diversas recomendaciones destinadas al perfeccionamiento de los niveles de aptitud y competencia del personal del Ayuntamiento. A raíz de ese informe, se encargó la elaboración de un nuevo marco de competencias dirigido al Ayuntamiento, para lo que se contó con todos los empleados de la institución.

Resultado: Actualmente se está poniendo en práctica el nuevo marco de competencias en tres áreas piloto del Ayuntamiento, que incluyen Gestión del rendimiento y Selección de personal. Las recomendaciones más destacadas del informe también se están aplicando en el marco del programa de recuperación del Ayuntamiento.

Introducción

Los gobiernos municipales son organizaciones complejas que deben satisfacer las necesidades de numerosos grupos de interés distintos, que a veces compiten entre sí. Con el fin de alcanzar sus objetivos, deben elaborar y adaptar nuevos modelos organizativos, además de incorporar a sus prácticas habituales innovadoras tecnologías de la información y la comunicación que les ayuden a gestionar el cambio de forma eficaz. Si aspiran a convertirse en organizaciones de máxima eficacia, los gobiernos municipales deberán impulsar sus habilidades y, en algunos casos, transformarlas, de acuerdo con el entorno dinámico en que actúan dentro de la esfera internacional. En definitiva, los resultados que obtengan en la satisfacción de esas exigencias dependerán en gran medida de lo competentes que sean a la hora de gestionar internamente tres capitales, a saber:

- Personas
- Propiedad
- Procesos

Las personas

De no contar con los servicios de personas motivadas y cualificadas ni con una buena gestión de recursos humanos, los gobiernos municipales deberán luchar para mantenerse a flote, sin importar la naturaleza de sus ambiciones ni de sus perspectivas de futuro.

Las buenas prácticas en la gestión de recursos humanos se dividen en tres áreas fundamentales:

Inversión. Es necesario contar con una buena gestión de recursos humanos y con una inversión considerable en formación y desarrollo, puesto que las ciudades deben garantizar a los empleados que dispondrán de las competencias necesarias para gestionar los nuevos programas y los sistemas innovadores de prestación de servicios. Si no es así, el personal contratado por las entidades municipales deviene en un “activo que se desperdicia”; las consecuencias que se derivan de ello son nefastas para los servicios municipales.

Eficacia. Los procesos de recursos humanos deben ser eficaces, tanto en lo relativo a los costes como en lo relativo a la capacidad de respuesta. Los supervisores directos serán los responsables de asumir plenamente la gestión de las personas, si bien el Departamento Central de Recursos Humanos desempeñará una labor estratégica y de asesoría. Las ciudades deben ser capaces de responder a los cambios, lo cual implica que deben adaptarse a procesos de selección rápidos y eficaces y, además, someterse, si cabe, a procedimientos de reestructuración y regulación de personal.

Personalización. Es necesario poner en marcha iniciativas y acciones impulsadas por el Departamento de Recursos Humanos y dirigidas a los distintos grupos de personal. En la figura 7 se determinan cuatro planteamientos posibles.

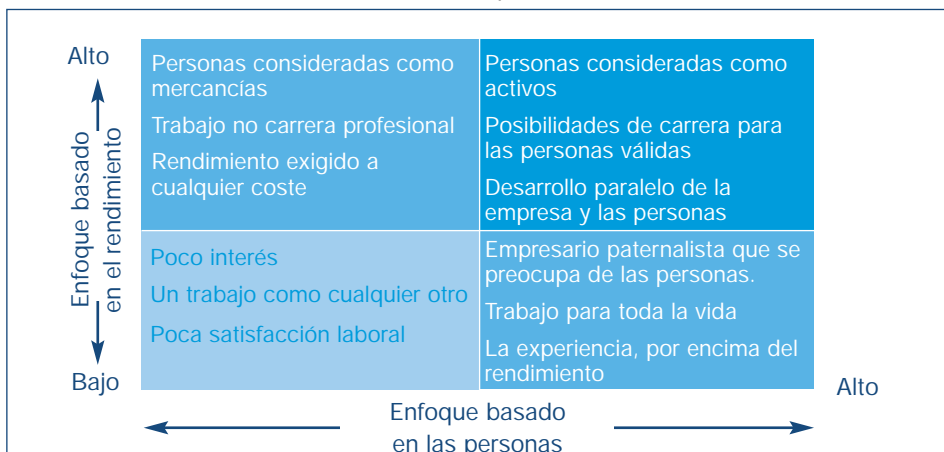


Figura 7: Planteamientos en la gestión de las personas

Según uno de esos enfoques, los grupos de trabajadores se pueden gestionar de diferentes maneras: "Personas consideradas como mercancías", "Personas consideradas como activos" o "Personas que preocupan al empresario". Sin embargo, los planteamientos inadecuados en la gestión de las personas pueden empujarlas hacia el cuadrante de "Poco interés", el único que no puede ser nunca eficaz ni sostenible.

El estudio del caso que presentamos muestra cómo hemos ayudado al gobierno de una gran ciudad del Reino Unido a introducir mejoras en la gestión de su personal laboral.

Activos inmobiliarios

Los terrenos y los edificios son, probablemente, los aspectos más visibles e identificadores de los servicios de primera línea; además, influyen enormemente en la visión que se tiene de las administraciones municipales desde el exterior. Proporcionan instalaciones donde poner en marcha negocios y son esenciales para dar apoyo a la tecnología, los procesos empresariales y el cambio cultural, esto es, lo necesario para aumentar el rendimiento de un gobierno municipal. Asimismo, el aspecto inmobiliario va inevitablemente ligado a la renovación de la ciudad.

La mala gestión de los activos inmobiliarios comporta:

- Un considerable derroche de recursos: la inversión y los gastos anuales en temas inmobiliarios suponen un elevado coste para los gobiernos municipales cuando los precios del suelo son relativamente altos.
- El incumplimiento de los códigos reguladores y estatutarios en materia de edificios y lugares de trabajo, como, por ejemplo, la normativa sanitaria y de seguridad.
- Problemas en el suministro de servicios en caso de que la infraestructura física falle o no sea compatible con los procesos empresariales.
- Insatisfacción del personal, lo que ocasiona problemas de retención y contratación de empleados.

La gestión y eficaz planificación de los activos inmobiliarios en el gobierno municipal rebasa las fronteras geográficas, administrativas y departamentales y comporta lo siguiente:

- Aplicación de prácticas de buen gobierno con respecto a la gestión de activos inmobiliarios, en la que cabe la participación activa de altos cargos y políticos del consistorio/órgano de gobierno.
- Creación de una estrategia de activos corporativa que responda a las implicaciones en materia de propiedad inmobiliaria según las perspectivas de futuro y que establezca un programa coordinado, a medio o largo plazo, en materia de gestión, inversión y desinversión.
- Planteamiento constante de las necesidades en el campo inmobiliario y de las opciones para satisfacer las necesidades futuras y aplicación de un marco transparente que dé preferencia a determinados proyectos.
- Existencia de intensos procesos empresariales, como, por ejemplo, la gestión de la cadena de suministro, la gestión de las relaciones con los clientes, la gestión financiera, la gestión del rendimiento, la gestión de la información, la gestión de programas y la gestión del riesgo.
- Experiencia y capacidad adecuadas para abordar la gestión estratégica y la gestión diaria.

Los procesos

Los gobiernos municipales deben aplicar técnicas rentables que garanticen los beneficios derivados de la inversión en personas y en el aspecto inmobiliario. Del mismo modo, deberían centrarse en adoptar los mejores procesos de su clase en ámbitos de trabajo específicos, con miras a obtener el máximo provecho de sus activos e impulsar y prestar apoyo a una cultura de mejora continua. Estas áreas de trabajo son las siguientes:

- Gestión de programas y proyectos.
- Gestión del rendimiento.
- Compras.
- Gestión de riesgos.
- Gestión del prestigio y la imagen de marca.

Ejemplo: entidad municipal del Reino Unido

En los últimos años, la entidad que nos ocupa ha adoptado un planteamiento gradual para la mejora de sus edificios. El programa consiste en lo siguiente:

- Reorganización de los acuerdos de buen gobierno corporativo para crear un grupo director compuesto por altos funcionarios y responsable de los activos inmobiliarios y la estrategia de inversión.
- Subcontratación al sector privado de los servicios inmobiliarios.
- Replanteamiento del hecho de tener los edificios en propiedad, lo que deriva en un considerable plan de venta de propiedades.
- Proyecto de mejora de la propiedad vinculado a la renovación social, que agrupa varios servicios bajo un mismo techo e invierte en modernas oficinas con nuevas formas de trabajo.

Gestión de programas: el distrito londinense de Islington

Un órgano municipal que se ha beneficiado de la inversión en la gestión de programas es Islington. A través de los retos planteados por las iniciativas del Gobierno del Reino Unido —el índice de evaluación exhaustiva del rendimiento (Comprehensive Performance Assessment, CPA), la obtención del máximo rendimiento (Best Value) y otras ambiciosas políticas—, Islington ha emprendido el programa de cambio más innovador de su historia moderna.

La respuesta de Islington ha dado lugar a un gran número de iniciativas y proyectos, que se describen en el Programa de Mejora del Ayuntamiento y en su programa Grandes Proyectos.

PwC les ha asistido en la creación de una oficina gestora de programas corporativos, que ha trabajado a fondo en este tema con objeto de garantizar información precisa sobre gestión; de este modo, se han podido tomar las decisiones correctas para dirigir y gestionar algunos temas y enfrentarse a los riesgos detectados.

Esta oficina de programas prestaba apoyo y estimulaba a los equipos del proyecto, los patrocinadores y la alta dirección con el fin de asegurar que se abordaran los temas del modo adecuado y que en todas las áreas del Ayuntamiento se estuvieran impulsando en general la comprensión, las competencias y, por tanto, la capacidad. Asimismo, se utilizaron herramientas de gestión de proyectos, plantillas y sistemas de formación e apoyo de este proceso de mejora.

Por todo ello, la oficina gestora de programas corporativos de Islington se considera un ejemplo de buenas prácticas: ha logrado mejorar el rendimiento de Islington y ha mejorado su clasificación en el CPA.

Gestión de proyectos y programas

Un estudio reciente de ámbito internacional llevado a cabo por PwC pone de manifiesto que el equilibrio entre el suministro de servicios (operaciones) y los proyectos de las organizaciones (ya sean del sector público o del privado) está cambiando. La presión para favorecer el cambio, responder a las exigencias cada vez más complejas del cliente y ser proactivos y flexibles está inclinando la balanza hacia la gestión por proyectos.

En muchos casos, el gobierno municipal se ha quedado rezagado con respecto al sector privado y a determinados organismos centrales gubernamentales en lo que se refiere a ese cambio de énfasis. La preparación del personal de los órganos municipales —en cuanto a las competencias necesarias para liderar proyectos— suele ser inadecuada, al igual que la capacidad de la alta dirección para planificar, dirigir y gestionar grandes carteras de proyectos. Martus Tavares, secretario de Economía y Planificación del estado de *São Paulo*, ha hecho hincapié en [la importancia de esta cuestión con las siguientes palabras: “Sin una visión de futuro ni un enfoque hacia la planificación a largo plazo, no podremos aprovechar al máximo los pocos recursos de que disponemos. Las competencias profesionales en cuestiones urbanas y metropolitanas, la utilización más eficaz de los recursos y una mayor transparencia en las prácticas de gestión son imprescindibles para mejorar las condiciones de vida en las grandes ciudades durante los próximos años”](#). Sin embargo, incluso cuando se ha fijado una perspectiva de futuro y una estrategia claras, ambas están normalmente desconectadas entre sí. La vía que debería garantizar que todos los proyectos contribuyesen a hacer realidad los objetivos y los beneficios diseñados en la estrategia no está bien definida.

La gestión eficaz de programas resuelve este escollo proporcionando un marco estructurado para definir y aplicar

cambios en la organización. Uno de los métodos más efectivos para incorporar la gestión de proyectos y programas en las organizaciones es la creación de una oficina de programas corporativos, complementada con otras actividades, como la formación y la introducción de sistemas de control y ayuda. A lo largo de nuestra dilatada experiencia en el establecimiento, la ejecución y el seguimiento técnico de sistemas de gestión de programas en el gobierno municipal, hemos creado un modelo que demuestra que una oficina de programas corporativos puede resultar muy útil a la hora de supervisar y dar apoyo a una gestión de proyectos y programas eficaz en la propia organización.

Gestión del rendimiento

La gestión eficaz del rendimiento se halla en el núcleo de todo buen ayuntamiento y contribuye al suministro de mejores servicios locales. Si no sabemos cuáles son nuestros puntos débiles ni nuestros puntos fuertes, no podremos determinar las posibilidades de mejora que tenemos. Actualmente, la naturaleza cambiante del gobierno municipal comporta que la gestión del rendimiento exija un planteamiento más complejo: que se ocupe de cuantificar los resultados en lugar de las aportaciones y que sea fácil de comunicar a todo el mundo.

Con vistas a obtener buenos resultados en la gestión del rendimiento, es necesario:

- Que las prioridades sean claras, se comuniquen bien y se comprendan correctamente, con miras a establecer objetivos comunes por los que trabajar.
- Que se reúnan los recursos humanos, financieros y físicos que satisfagan estas prioridades.
- Que exista un conjunto definido de indicadores de rendimiento y unos objetivos realistas pero estimulantes que motiven al personal a mejorar su cometido.
- Que queden claras las responsabilidades de cada uno y el modo de rendir cuentas a quien proceda.

- Que se lleve a cabo una revisión constante del rendimiento.
- Que se realicen acciones claras para mejorar el rendimiento siempre que sea necesario.

La figura 8 describe un marco de gestión del rendimiento que reúne todos estos elementos clave en un ciclo de mejora continua de servicios.



Figura 8: Marco para la gestión del rendimiento

Gestión del rendimiento: Nueva York

Uno de los ejemplos más logrados de sistemas de gestión del rendimiento que se pueden encontrar en el sector público es el sistema de investigación criminal Comstat, un instrumento estadístico que permite cuantificar la criminalidad y los esfuerzos de la policía para vencerla. El uso del sistema Comstat en Nueva York ha sido esencial para reducir de forma considerable la criminalidad, lo que ha hecho que la ciudad haya pasado de ocupar uno de los primeros lugares en la clasificación de criminalidad a ser una de las ciudades más seguras del país.

El sistema Comstat fue introducido en Nueva York por el inspector William Bratton en 1994. Funciona del siguiente modo: se registran todos los delitos que tienen lugar en los distintos distritos policiales (desde el más leve hasta el más grave) y, una vez por semana, los responsables de cada distrito dan cuenta de sus resultados ante sus superiores.

Cuando se decidió adoptar este instrumento, Comstat tuvo que vencer la contumaz resistencia de algunos agentes; en la actualidad, sin embargo, es ampliamente aceptado como herramienta de gran eficacia para evaluar y mejorar el rendimiento. El éxito del Comstat en Nueva York se ha repetido en otras comisarías de Estados Unidos.

Las compras: el distrito londinense de Southwark

Un buen ejemplo de un órgano municipal que ha adoptado este tipo de planteamiento es Southwark. En este caso, se ha colaborado con el Ayuntamiento en los siguientes puntos:

- Elaboración del borrador de la estrategia de compras.
- Participación en la elaboración del borrador y en la redacción de la guía de compras.
- Participación en la revisión de los apartados sobre los pedidos fijos y propuesta de mejora para adaptarse a las buenas prácticas.

Posteriormente, se llevó a cabo una revisión exhaustiva que tenía por objeto determinar cuáles eran los beneficios rápidos obtenidos para ver la disponibilidad real de efectivo. Ello suponía reconocer y comparar las categorías clave, y determinar las oportunidades de utilizar lo que se conoce como “subasta inversa” (trabajar con varios proveedores para obtener el mejor precio) para controlar el ahorro.

PwC colaboró en la gestión de todo el proyecto. Contamos con un equipo de especialistas en compras con la experiencia suficiente para emprender una revisión de los procesos y detectar considerables ahorros de costes.

Las compras

La compra eficiente es una de las características de toda empresa de éxito. En la figura 9 se muestra un planteamiento sencillo, aunque ilustrativo.

Esta metodología exige, implícitamente, comprender aquellas condiciones del mercado de las que depende que los negocios resulten rentables:

La política y la práctica de la compra: actitud y procesos adoptados por los compradores.

La eficacia frente a la diversidad: nivel adecuado de agregación, optimización de las economías de escala, minimización de las deseconomías, diversidad de la base de suministro, posibilidad de elección, estandarización, imitación, etcétera.

La regulación: flexibilidad de respuesta, grado de carga administrativa y burocrática.

Las actitudes y la cultura: percepción por parte de los compradores de la función de suministro.

Las barreras de entrada y salida: costes de entrada y salida, comprensión del perfil de coste, costes fijos, etcétera, rotación de proveedores.

Los contratos a corto plazo frente a los contratos a largo plazo: reflejan la necesidad y el nivel de exigencia. Impacto del I+D.

Las operaciones en las que se aprovechan al máximo las oportunidades no tienen que ver sólo con el hecho de asegurar el suministro con el menor coste unitario y de dar por supuesto que se utilizarán. En cualquier relación entre el comprador y el proveedor es necesario encontrar un equilibrio correcto entre las motivaciones de uno y otro. En la aplicación de los contratos, es fundamental entender la importancia relativa de las influencias sobre el comprador y saber cómo se pueden equilibrar con las influencias sobre el proveedor.

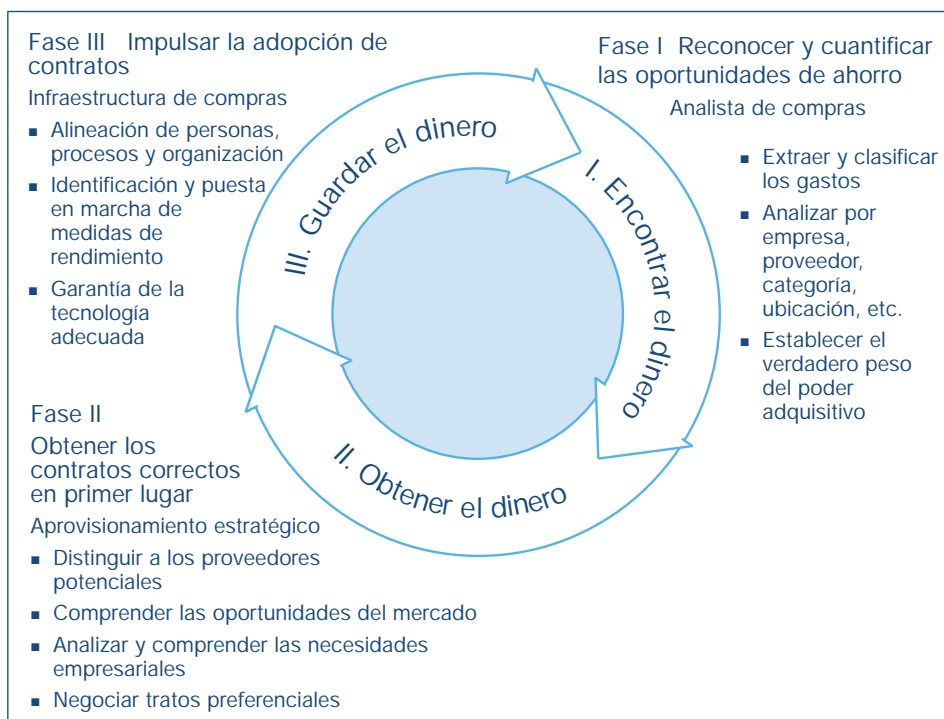


Figura 9: El ciclo de las compras

Gestión de riesgos

Actualmente las ciudades están introduciendo cambios importantes; en esta coyuntura, la gestión de riesgos eficaz puede ayudarles a mostrar la excelencia del servicio al cliente y el cumplimiento de las directrices del Gobierno central, así como a alcanzar objetivos municipales más ambiciosos. En el pasado, la gestión de riesgos, el buen gobierno y el cumplimiento se han considerado y gestionado normalmente como áreas diferenciadas. Sin embargo, este enfoque a menudo provoca problemas de comunicación y de responsabilización, además de cierta confusión. Los enfoques de la gestión de

riesgos que abarcan toda la ciudad, cuando se utilizan de forma independiente, al margen de otras funciones organizativas clave, son menos efectivos de lo que podrían o deberían ser. Un planteamiento totalmente integrado contribuye a formar una estructura operativa y ética, y garantiza una mejor exploración futura de los riesgos emergentes, la adecuación de los riesgos con socios y contratantes, y la evaluación completa de los riesgos de cara al público. El marco para el riesgo integra el riesgo, el buen gobierno y el cumplimiento de los controles, la normativa y la legislación. Todo ello se ilustra en la figura 10.



Figura 10: Gestión de riesgos

En resumen, la gestión de riesgos es más eficaz cuando se combina con un amplio abanico de actividades organizativas de buen gobierno y cumplimiento, vinculadas al logro de los objetivos del rendimiento.

Gestión de la reputación y de la imagen de marca

La reputación es un activo que puede subir o bajar. Se compone de dos ingredientes básicos: los resultados del gobierno municipal y la percepción que de ello tienen los grupos de interés (este último factor tiene mayor importancia). Así pues, una buena gestión de la reputación se centra en mejorar tanto el rendimiento real como las relaciones del gobierno municipal con sus grupos de interés estratégicos (véase la figura 11).

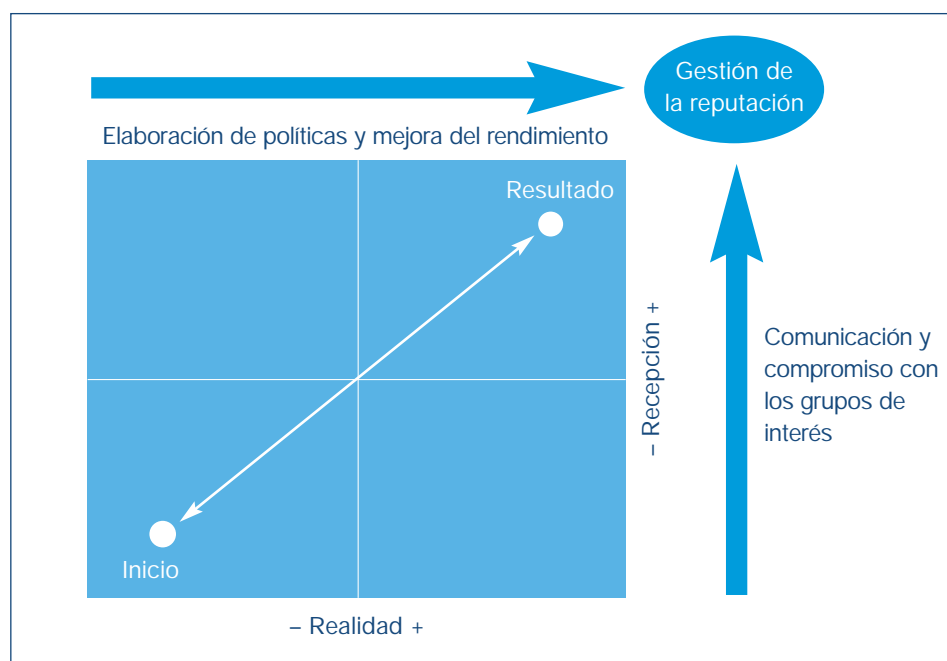


Figura 11: Gestión de la reputación

El resultado de la buena gestión de la reputación es la confianza, el equivalente al valor del accionista en el sector cotizado. Una vez que se ha ganado la confianza, es una suerte de reserva de buena voluntad y comprensión que puede utilizarse en caso de crisis.

La "imagen de marca" se forma a partir de la experiencia que los empleados y los clientes obtienen de una organización y de las asociaciones que genera. La imagen de marca es la imagen del gobierno municipal: una imagen de marca positiva significa que el gobierno vive de acuerdo con una serie de valores que la ciudadanía aprueba. La importancia de la reputación ha aumentado últimamente de forma vertiginosa. Por

poner un ejemplo, las autoridades municipales tienen ahora más libertad y ocupan un lugar más destacado en la sociedad, pero también están sometidas a un escrutinio y a una regulación mayores. Los errores no se toleran; ni siquiera se permite que las grandes ciudades se limiten a avanzar sin hacer grandes esfuerzos.

Cada habitante tiene potestad suficiente por sí solo, a menudo se muestra activo en cuestiones aisladas y exige pruebas antes de creer a ciegas. Financiadas con los impuestos, las autoridades municipales trabajan en un escenario que se carga emocionalmente muy pronto. En resumen, necesitan contar con el "permiso del

público para funcionar". En consecuencia, los presupuestos municipales de comunicación están aumentando, debido a que los dirigentes se adhieren a estos argumentos. La reputación se crea, se construye; no se defiende solamente. La gestión de la reputación se divide en dos frentes: la protección y la promoción.

El aspecto promocional está vinculado al deseo del gobierno municipal de superarse. Debe contemplarse como un proceso y no como un hecho puntual. El equilibrio entre estos aspectos es parecido al equilibrio entre las comunicaciones proactivas y reactivas. La experiencia nos dice que hay vínculos demostrables entre el hecho de que la ciudadanía se sienta bien informada por su gobierno y los niveles de satisfacción registrados. Los principales elementos impulsores de percepciones positivas entre los habitantes son los servicios que tienen lugar en la calle, que son más visibles; una buena política de comunicación, ligada al hecho de que se ofrezcan las explicaciones adecuadas, así como la constatación de que el dinero procedente de los impuestos se invierte correctamente.

Las buenas prácticas en la gestión de la reputación municipal exigen:

- Que esté impulsada por la práctica y por resultados concretos, que sea parte del "ADN", y no sólo buenas palabras y afirmaciones
- Que se enmarque en una adecuada estrategia de comunicación y gestión de riesgos
- Que esté respaldada por personas bien informadas que actúen como "embajadoras".

- Que posea una visión estratégica a largo plazo y esté patrocinada por la alta dirección municipal.
- Que tenga siempre presente cuáles son los grupos de interés y cuáles son los mejores canales para comprometerse con ellos.
- Que organice procesos de consulta relevantes y que el *feedback* obtenido se traduzca en resultados concretos.
- Que cuente con el respaldo de un buen programa en caso de crisis.

Errores que deben evitarse en la gestión de la reputación de la ciudad:

- Considerar la reputación (comunicación y relaciones públicas) como una actividad superficial, ornamental, a corto plazo o táctica.
- Permitir que las palabras o las exigencias vayan más allá de la realidad y creen un desequilibrio que socave la credibilidad de la ciudad.
- Permitir que surjan diferencias considerables entre las expectativas de los grupos de interés y los resultados reales.
- No poder distinguir los grupos de interés principales y, por tanto, no lograr comunicarse con ellos.

Como decía Chris Cramer, de la CNN: "El prestigio llega a pie, pero se va a caballo"

Las ciudades deberían tener presente que un solo incidente, o un simple error cometido por un empleado, pueden echar por tierra años de esfuerzos dedicados plenamente a forjar una reputación.

Ejemplo: **Ámsterdam**

I AMsterdam: la creación de una imagen de marca

'I AMsterdam' (I AM significa 'yo soy' en inglés) es el lema que el ente municipal ha creado para transmitir su visión de la ciudad y sus gentes. También ha ideado una estrategia de imagen de marca para la ciudad que convierte en protagonistas a sus habitantes y que destaca los atractivos de **Ámsterdam** como lugar para vivir, trabajar, invertir y visitar.

La campaña pretende sacar a relucir la diversidad y la naturaleza innovadora de los habitantes de **Ámsterdam** y hacer hincapié en las cualidades que se manifiestan en las obras creativas, intelectuales y culturales que se asocian rápidamente con la ciudad, así como en la habilidad técnica que demuestra la ciudad en sus innovaciones de infraestructura, como, por ejemplo, su forma de gestionar los recursos acuíferos y su condición de centro de alta tecnología e investigación. La campaña convierte a los habitantes de **Ámsterdam** en sus principales embajadores para personalizar la promoción de la ciudad y comunicar a los visitantes la experiencia de ciudadanos reales, que viven, trabajan y se divierten en la ciudad.

¿Por qué "I AMsterdam"?

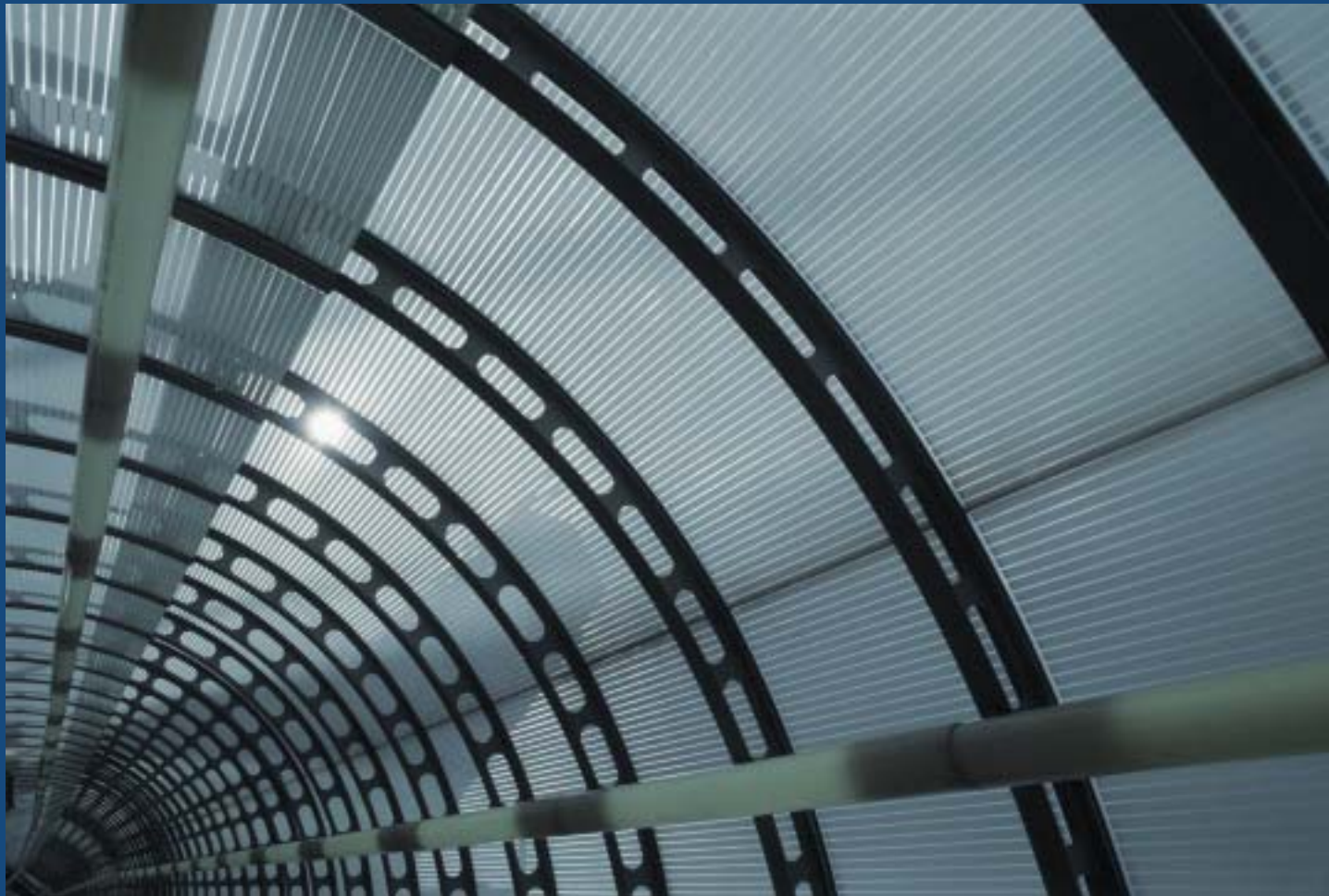
Los estudios preliminares indicaban que ese eslogan, que ahora figura inscrito como marca registrada, llamaba muchísimo la atención y era fácil de recordar, a la vez que ponía énfasis en los puntos fuertes de **Ámsterdam**. Actualmente, esta imagen de marca da apoyo a una campaña internacional, se utiliza en todas las actividades promocionales de la ciudad y cuenta con el respaldo de un buen número de colaboradores del mundo empresarial, organizaciones culturales y otros organismos que pretenden impulsar la ciudad.

Capítulo 4

El capital, lo más importante

En este capítulo examinamos los capitales uno por uno, profundizando en cada uno de ellos y en los temas a los que se enfrentan los alcaldes y dirigentes municipales.

- 4.1 Capital social e intelectual
- 4.2 Capital democrático
- 4.3 Capital cultural y de ocio
- 4.4 Capital medioambiental
- 4.5 Capital técnico
- 4.6 Capital financiero



4.1 Capital social e intelectual

Introducción

Las ciudades han entrado en un juego de competencia ante los inversores. La valía, el nivel formativo y la creatividad de sus habitantes son básicos para atraer a personas y empresas que dinamicen su actividad.

Monica Mæland, de [Bergen](#) (Noruega), identifica este fenómeno como una tendencia generalizada y afirma: “La globalización y el incremento de la movilidad internacional en la educación superior hacen que sea todo un reto atraer y retener a personas jóvenes cualificadas y con talento, y garantizar unos altos niveles de conocimiento que hagan de la ciudad un lugar atractivo para el desarrollo empresarial”.

En este capítulo se examinan los factores que influyen en el componente de capital intelectual de las ciudades, se profundiza en algunas de las cuestiones a las que se enfrentan las ciudades para su gestión y maximización, y se detallan las estrategias que se han ido adoptando para salir adelante.

En realidad, son varios los factores que influyen en la capacidad de una ciudad de crecer y de alimentar esa capacidad. Entre éstos encontramos las ayudas sociales, la creación de redes formales e informales de intercambio de conocimiento e ideas, la gestión del

conocimiento, las iniciativas de ayuda a los inmigrantes para mejorar su integración y el fomento de las iniciativas voluntarias.

En este apartado se describen una serie de elementos que, vistos en conjunto, crean capital intelectual en las ciudades o influyen en él, a saber:

- Capital humano
- Capital social
- Capital organizativo
- Capital procesal
- Capital innovador

¿Qué es el capital intelectual?

El capital intelectual de una ciudad es una combinación de su capital humano y de su capital organizativo. En la economía del conocimiento, el [capital humano](#) representa una de las fuentes de valor más importantes: proporciona conocimiento, creatividad y habilidad para innovar. En cuanto al [capital organizativo](#), es lo que se entiende por “conocimiento no humano” e incluye hardware, software, bases de datos, conceptos y valores, estructuras organizativas y principios rectores de organizaciones o empresas que apoyan el trabajo diario de las personas (Bonfour y Edvinsson, 2005).

El control y la cuantificación del capital intelectual proporcionan una información

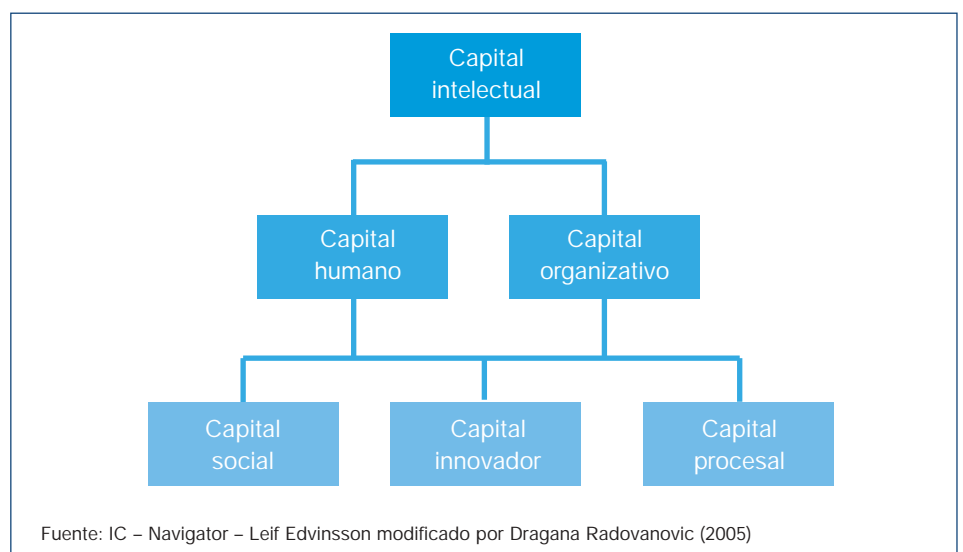


Figura 12: Componentes del capital intelectual

muy valiosa sobre las habilidades y los recursos disponibles en los organismos gubernamentales y la población en general. Con esta información, los gobiernos se encuentran en mejor posición para tomar decisiones estratégicas sobre el uso de recursos y para planificar el crecimiento económico de la ciudad.

Para ilustrar los factores que contribuyen al desarrollo del capital intelectual, nos hemos inspirado en el modelo Navigator, elaborado por el profesor Leif Edvinsson, de la Lund University, según se puede ver en la figura 12.

En el nivel más bajo del modelo tenemos tres tipos distintos de capital que apoyan el desarrollo de los capitales organizativo y humano:

El capital social, que comprende las redes sociales formales e informales, incluida la interacción entre los habitantes y las relaciones sociales.

El capital procesal del capital humano y organizativo, que gestiona la mayoría de las inversiones hechas en el capital social.

El capital innovador, que hace referencia al modo como las ciudades se renuevan y adaptan su capital humano y organizativo a las demandas del cambiante entorno económico global.

La interacción entre estos tres capitales determinará la fuerza y el alcance del capital humano y organizativo en un organismo o ciudad, lo que a su vez determinará el nivel general del capital intelectual.

El capital intelectual tiene un impacto significativo en la productividad y la competencia entre ciudades, regiones y naciones en general. Las ciudades lo reconocen de manera explícita y han puesto en marcha iniciativas pensadas para mejorar su posición competitiva. Así lo ha hecho **Valencia**, que se ha planteado “fomentar la creación de empresas en los sectores más cercanos a la economía del conocimiento y ofrecer oportunidades para todos con el objeto de que puedan acceder a las tecnologías del conocimiento y de la información”.

Otro ejemplo es el de **Berlín**, cuyo objetivo es situar la ciudad dentro de los

mercados en crecimiento en un futuro. Para ello, los dirigentes municipales han identificado una masa crítica de competencias estratégicas en los sectores de la tecnología de la información, de las comunicaciones y de los medios de comunicación, así como en sistemas médicos, ingeniería de tráfico y sistemas ópticos. Berlín también tiene una asignatura pendiente en el sector sanitario. Reconocer estos puntos fuertes ayuda a dirigir la estrategia de crecimiento económico y a atraer inversión a la ciudad.

El problema es que la mayoría de los organismos públicos y privados no cuantifican el valor real de su capital intelectual, pues cuando piensan en activos lo hacen, principalmente, en términos de reservas financieras o bienes tangibles, como edificios o hardware informático. Asimismo, las restricciones presupuestarias, sobre todo en el sector público, han comportado bajos niveles de inversión en activos inmateriales, como conocimiento, investigación y desarrollo, formación y alianzas, y redes para la innovación social.

Sin embargo, un creciente número de organizaciones sin ánimo de lucro, ciudades y países están haciendo un esfuerzo considerable por controlar y cuantificar su capital intelectual. El primer país que aplicó el paradigma del capital intelectual a nivel nacional fue Suecia, en 1996; le siguieron Israel, los Países Bajos, Dinamarca, Noruega y algunos países de Oriente Medio. Otros países —como Australia, Canadá, Finlandia e Islandia— también han puesto en práctica métodos de cuantificación de su capital intelectual. Los resultados de sus esfuerzos y lo que se ha aprendido serán de gran valor para las ciudades modernas de todo el mundo (Bonfour y Edvinsson, 2005).

Capital humano

En una de las entrevistas realizadas para este informe, el alcalde Nakada, de la ciudad de **Yokohama**, nos decía que uno de los temas más importantes a que se enfrentaban las ciudades de hoy es “**crear una sociedad que saque el máximo partido al potencial de sus ciudadanos**”.

Preguntas clave:

¿Su ciudad ha entendido, cuantificado y controlado su capital intelectual?

¿Invierte en las habilidades y en el conocimiento adecuado para sus habitantes?

Preguntas clave:

¿Quién le gustaría que formara parte de su ciudad? ¿Qué buscan esas personas en una ciudad?

Se trata de una idea de la que se hacen eco otros dirigentes municipales y funcionarios entrevistados para el informe. Sin duda, una de las principales responsabilidades de los gobiernos es invertir en las habilidades y las competencias de las personas con el objeto de alimentar el capital humano de la ciudad. No hay que olvidar, en última instancia, que una ciudad está compuesta por las personas que viven y trabajan en ella.

En nuestro modelo de capital intelectual, el capital humano se refiere al personal que trabaja en los organismos del sector público, pero también a la ciudadanía y a los clientes. Es importante que las ciudades entiendan y controlen sus conocimientos y sus competencias.

A las ciudades les interesa atraer a personas con talento, con creatividad, dispuestas a vivir en ellas o a trabajar en sus organismos públicos o en su economía local. Es importante que las administraciones creen vínculos con los habitantes, los actuales y los potenciales, con vistas a aprovechar al máximo sus habilidades.

La evolución de la economía del conocimiento y el énfasis puesto en el capital humano y las capacidades intelectuales reclaman un mayor conocimiento de los activos “menos concretos” de la ciudad. Evidentemente, es difícil cuantificar un activo intangible como el capital intelectual; de hecho, la experiencia sugiere que la mayoría de ciudades no lleva un registro del mismo ni lo cuantifica.

En cambio, de las conversaciones con los dirigentes municipales se desprende claramente que es evidente la creciente competencia entre ciudades por las personas más emprendedoras y preparadas: todos quieren que vivan y trabajen en sus ciudades. Un buen ejemplo de ello lo tenemos en [Brisbane](#) (Australia), cuyo Ayuntamiento ha puesto en marcha una serie de iniciativas pensadas para que la propia ciudad se contemple como un “[lugar donde trabajar](#)”. Por su parte, en una línea

similar, el dirigente de la ciudad de Perth, Frank Edwards, afirmaba: “[La guerra por el talento es un reto para la mayoría de los negocios, incluida la propia ciudad de Perth](#)”.

Así pues, una tarea básica para las ciudades es comprender lo que las hace atractivas para las personas que les interesan y garantizar que esas cualidades sigan ahí.

Capital social

Hablamos de capital social cuando las personas interactúan en las redes sociales que, a su vez, proporcionan activos sustanciales para las personas y las comunidades. Por ejemplo, hacer uso de las relaciones para compartir la inteligencia personal y municipal es una de las maneras más efectivas de mantenerse al día en estos tiempos cambiantes.

Por otro lado, es bien sabido que la sociedad en que vivimos puede afectar a nuestra productividad y a nuestra calidad de vida. En entornos donde existe un elevado nivel de capital social, la ciudadanía se siente segura y protegida, y considera que la Administración es más efectiva.

Existe una fuerte correlación entre elevados niveles de capital social y experiencias positivas en materia de:

- Educación y empleo
- Vivienda, transporte y distribución.
- Criminalidad y seguridad por grupos sociales (p. ej., vigilancia de barrio)
- Salud mental y física (p. ej., deporte y voluntariado)

Uno de los expertos más destacados en el ámbito del capital social es el profesor Robert D. Putnam, que define la idea de capital social como “redes sociales y normas asociadas de reciprocidad que crean valor para las personas implicadas”. Putnam identifica variedades formales e informales de capital social. Entre los ejemplos de capital social formal figuran asociaciones, clubes y organismos con intereses concretos que cuentan con estructuras formales de participación. El capital social informal, por su parte, alude

a las reuniones en restaurantes y bares, por ejemplo. Ambas formas de capital social conllevan relaciones que ofrecen posibilidad de interacción, de comprender las necesidades de los demás y, en general, de comprender a los otros grupos sociales.

La experiencia nos demuestra que los índices bajos de criminalidad en los barrios se vinculan a las buenas relaciones vecinales. Las redes sociales aportan mucho valor a las personas involucradas y a la sociedad en general. Por ejemplo, aunque una persona no forme parte de un grupo, al vivir en un barrio con un elevado grado de capital social (en que las personas se cuidan entre sí), se siente segura en él; es decir, su casa está protegida por el capital social de la comunidad (Putnam, 2005).

El capital social es básico para comprender el desarrollo de una ciudad o región: aumenta la eficiencia por medio de la confianza y la honestidad, y fomenta un mejor rendimiento, además de animar a las personas a implicarse de modo voluntario. Estos factores pueden reducir los costes de transacción asociados al control, la negociación, la participación en litigios y la obligación de cumplimiento de acuerdos formales, pero son absolutamente dependientes del capital social de la mano de obra y de los habitantes.

El reto del Estado del bienestar y las relaciones sociales

Los niveles de participación voluntaria en las actividades de la comunidad y en la democracia local han disminuido en muchas ciudades modernas. En general, los ciudadanos se ven como "clientes", más que como personas que pueden colaborar en la formación de la sociedad. Esta visión la recuerda la máxima representante del Ayuntamiento de Brisbane, Jude Munro: "La ciudad de Brisbane también está experimentando una creciente introspección, que se manifiesta en una disminución del voluntariado y de la preocupación social por los demás, junto con un mayor énfasis en sí mismos y en la familia".

En muchas ciudades, el nivel de capital social entre la ciudadanía va a la baja. La generosidad filantrópica de los ciudadanos y la conectividad social es menor hoy que en el pasado y buena parte de los autores avisan de que esta tendencia debe revertirse, si se quiere crear y mantener una buena calidad de vida. David Pitchford, representante de Melbourne, nos lo recordaba así: "Uno de los principales retos para las ciudades es mantener la igualdad social y evitar la polarización. Si disminuye la interacción entre la población, pueden aumentar los problemas sociales y pueden surgir divisiones en la sociedad".

Tengamos en cuenta una cosa: en los próximos veinte años descenderá la población activa (en otras palabras, los contribuyentes) y las personas con dependencia de la seguridad social irán a más, lo cual significa que muchas administraciones no podrán afrontar los costes de los servicios tradicionales sin aumentar los impuestos de modo significativo.

Recurrir al capital social para atacar los problemas socioeconómicos no es algo nuevo para las administraciones municipales. El municipio de Estocolmo, por ejemplo, se está planteando recurrir a voluntarios para ofrecer servicios de ayuda social y para actuar con determinados grupos sociales. Esto ya es algo habitual en Milán, donde un 25% de los servicios sociales se prestan mediante voluntariado.

"La pobreza de las zonas periféricas de las ciudades refleja la tendencia a la migración urbana, y estos movimientos migratorios de las personas hacia las ciudades producen tensiones en su capacidad de gestión", afirmaba Vuyo Zitumane, dirigente en funciones de la Nelson Mandela Metropolitan Municipality. A este respecto, no hay que olvidar que la pobreza es una realidad en muchas de las grandes ciudades de todo el mundo, y que la urbanización y la concentración de personas en los núcleos urbanos no hacen más que complicar la situación.

La mejora de la sanidad pública es una cuestión complicada. Entre los temas más candentes a los que se enfrentan las

Preguntas clave:

¿Cómo pueden participar los ciudadanos en el desarrollo de la ciudad? ¿Su ciudad ha puesto en marcha un plan de inclusión pensado para afrontar las necesidades de la ciudadanía?

administraciones encontramos el riesgo de epidemias, el envejecimiento de la población, el incremento de los problemas derivados del estrés y del cansancio laboral, etcétera. En África, la elevada tasa de mortalidad debida al VIH/SIDA es una de las cuestiones que más preocupan a las autoridades metropolitanas. “Se ha identificado el azote del VIH/SIDA como un imperativo”, nos decía Duma Nkosi, alcalde de Ekurhuleni.

Los cambios estructurales básicos en la economía y los mercados de trabajo han alterado la base laboral de muchas ciudades, lo que se ha traducido, en muchas ocasiones, en elevadas tasas de desempleo. Por ejemplo, el director financiero municipal de Viena, Josef Kramhöller, nos hacía ver el impacto de la nueva realidad política y económica de Europa y sus particulares efectos en Viena: “Debido a los diferentes niveles de costes entre Austria y los nuevos estados miembros, la subcontratación y la deslocalización serán cada vez más habituales. Tenemos muchos números de que las multinacionales decidan instalarse en zonas de la Europa del Este, más económicas, y eso es un tema importante”.

Va en aumento la competencia entre las ciudades para atraer empresas que aporten elevados índices de valor, y salarios considerables, en sectores como la investigación y el diseño, las nuevas tecnologías, el mercado financiero y los medios de comunicación. Al mismo tiempo, numerosos núcleos urbanos han visto cómo su base productiva tradicional quedaba afectada por ese movimiento y cómo, en consecuencia, muchos de los puestos de trabajo cualificados han sido sustituidos por trabajos mal pagados en el sector servicios.

Estos problemas no son nuevos. Los dirigentes municipales deben buscar constantemente la manera de mantener el desarrollo y el crecimiento económicos, y el capital social ofrece, sin duda, una posible vía de solución.

Creando valor social

Con el objeto de estimular a los ciudadanos para que creen tipos informales de capital social, las administraciones municipales deben proporcionar una serie de puntos de encuentro para la ciudadanía y el personal de la Administración. Dichos puntos de encuentro pueden ser reales (p. ej., zonas de ocio en el centro urbano o zonas culturales) o virtuales (foros en Internet y comunidades virtuales).

La creciente inversión en capital social, sobre todo en los barrios con menos recursos, puede comportar mejoras en la calidad de vida general. Si la Administración se compromete con la ciudadanía, ésta se sentirá más implicada en el proceso de toma de decisiones y aceptará una mayor responsabilidad ante los servicios y los entornos locales. Una mayor participación suele comportar mayores niveles de acción colectiva, y se ha demostrado que unos niveles de capital social elevados contribuyen a reducir la diferencia entre los que “tienen” y los que “no tienen” en la sociedad (Putnam, 2005).

Crear capital social no requiere una inversión financiera muy elevada por parte de las administraciones municipales. Hay muchos ejemplos de acciones vecinales en que las ciudades adoptan más un papel de facilitador que de prestador de servicios. Por ejemplo, en la ciudad de Phoenix existen alrededor de 900 grupos vecinales dedicados a diferentes cuestiones sociales. La ciudad de Vancouver, por su parte, ha sido distinguida con el Premio de las Naciones Unidas a la Innovación en Servicios Públicos por su “equipo de servicios integrado en el vecindario”, que ayuda a los residentes a resolver temas complicados en relación con su vecindario. En el programa participan más de 200 empleados municipales agrupados en 16 equipos, en representación de las diferentes áreas de la ciudad, que trabajan codo a codo con los ciudadanos para solucionar problemas relacionados con los edificios, la recogida de basura, los ruidos o las actividades ilegales. La administradora de Vancouver, Judy Rogers, lo describe como la “manera ideal de integrar a la ciudadanía

y al personal municipal para solucionar los problemas”.

El lado negativo del capital social es que puede generar comportamientos de aislamiento y niveles más bajos de tolerancia ante otros grupos o comunidades. Para contrarrestarlo, los dirigentes municipales deben promover la tolerancia y la apertura, y facilitar la integración. Como bien explica Catarina Dahlöf, desde [Gotemburgo](#): “Tenemos que contrarrestar la segregación de las personas de otros países y culturas que vienen a instalarse entre nosotros, o que ya forman parte de la ciudad”. Crear capital social puede ayudar a afrontar problemas de desempleo y otros problemas sociales y aumentar la prosperidad. La investigación ha demostrado que un nivel más bajo de capital social entre los grupos inmigrantes es una de las razones que explican los mayores niveles de desempleo entre estos colectivos. Los desórdenes sociales ocurridos en Francia durante el otoño de 2005 pueden explicarse, por ejemplo, por la falta de interés del Gobierno francés en crear capital social en ciertas comunidades.

No hay que olvidar que la emigración comporta dejar atrás valiosas “relaciones”, de manera que los emigrantes, cuando llegan a un nuevo país, se sienten aislados y suelen minimizar su pérdida de capital social al instalarse en determinados enclaves. La mayoría de los núcleos urbanos conoce esta segregación en forma de asentamientos de emigrantes, que en última instancia conduce al aislamiento y a un bajo nivel de interacción con otras comunidades. Por este motivo, es fundamental que las administraciones municipales ofrezcan nuevas maneras para que la gente se relacione en las sociedades actuales, caracterizadas por la diversidad. El objetivo es mejorar los niveles de democracia aumentando el capital social de los habitantes y aprovechando la diversidad de las ciudades modernas multiculturales.

Capital organizativo

Por capital organizativo entendemos los programas de I+D, los sistemas formativos, las iniciativas fiscales, las

iniciativas de contratación pública, las herramientas de gestión y, lo más importante, el liderazgo y la cultura de las organizaciones. En el contexto de una ciudad, la cultura organizativa hace referencia a la imagen y a los valores estratégicos de la ciudad. Contar con una imagen atractiva y positiva y con un conjunto de valores son factores básicos para la prosperidad.

Una ciudad que ha introducido grandes cambios en su organización y procesos es [Barcelona](#). Gracias a las TIC, la ciudad ha rediseñado sus servicios según las necesidades de sus ciudadanos, en lugar de basarse en los imperativos organizativos de la propia Administración. Un ejemplo: se puede acceder a los servicios municipales y a información sobre la ciudad a través de un portal de Internet que pone en contacto a la ciudadanía con el Gobierno local. Se ha recurrido a la tecnología para poner en marcha un nuevo tejido social para la ciudad, que antepone las necesidades de la ciudadanía a las demás.

Otras ciudades están haciendo un uso similar de las nuevas tecnologías. El Ayuntamiento de Liverpool, por ejemplo, se ha embarcado en un considerable programa de relaciones que quiere poner en contacto a la ciudadanía con la información y los servicios a través de un portal. Desde este portal se anima a los ciudadanos a interactuar con el Gobierno municipal, a que den su opinión y a que se establezca un verdadero diálogo con los dirigentes ciudadanos.

Capital de procesos

El capital de procesos es la esencia de la ventaja competitiva de una organización. Difícil de replicar, pues es el alma y la imagen de toda organización, el capital procesal ayuda a la ciudad a desarrollar y aprovechar al máximo el capital organizativo.

El capital de procesos se refiere a los procesos internos utilizados por una organización y su personal, incluidos la formación y la creación de conocimiento, la creación de capital social y de

Innovación: Fráncfort

Si hay una ciudad que haya experimentado claramente los efectos de la innovación en el desarrollo de su economía y sus infraestructuras, ésta es Fráncfort. Petra Roth, su alcaldesa, nos lo explica así:

“A Fráncfort se la reconoce cada vez más como centro científico. Las importantes inversiones realizadas por el Gobierno de Hesse para desarrollar la universidad y las escuelas técnicas han permitido dar un salto cualitativo en las infraestructuras científico-tecnológicas. La continua mejora en la calidad de las ofertas de trabajo ha aumentado el atractivo de la ciudad para empresas que operan en el sector científico. Además, gracias a su nuevo centro de innovación, Fráncfort disfruta de una excelente reputación en el campo de la biotecnología a nivel internacional; por otra parte, al tratar ámbitos específicos del sector farmacéutico, va camino de recuperar su posición en ese campo”.

confianza e innovación, los procesos de contratación y los procesos comerciales y de liderazgo. Este capital es básico para que una ciudad se diferencie de las demás, pues hace que una ciudad sea única.

La ciudad de **Gotemburgo**, en Suecia, ha abierto una vía que otros podrán seguir, pues ha reorganizado sus procesos para compartir la información y desarrollar una imagen común de la organización de la ciudad, ofreciendo apoyo a la Administración y manteniendo los niveles de calidad. La ciudad ha optado por comprometerse fuertemente con la gestión, lo que ha quedado claro con su decisión de abrir un centro de desarrollo para unos 1.700 dirigentes municipales, y de adoptar una serie de medidas para mejorar la red de gestión. Según el máximo representante administrativo de la ciudad, **“el principal objetivo de la reforma es mejorar la eficiencia de la organización y reforzar la influencia de los habitantes en las iniciativas municipales”**.

Los organismos pueden generar ventaja competitiva, si desarrollan un entorno creativo donde las ideas puedan fluir libremente y los procesos descritos anteriormente se fundan en una cultura creativa. Esto podría traducirse en el fomento de puntos de encuentro formales e informales, por ejemplo, en cafés o bares donde las personas tengan oportunidad de intercambiar ideas, lejos de sus puestos de trabajo habituales.

Uno de los procesos más importantes de la gestión municipal en relación con el capital intelectual y su capital procesal es la gestión del conocimiento.

Compartir y producir conocimiento global

La creación de conocimiento depende de lo bien que se comparta la información y de cómo se implanten las ideas. Las tendencias generales muestran que el tiempo invertido en formación formal va en aumento y que las personas jóvenes y con un buen nivel de formación tienen cada vez más movilidad. Según el alcalde de Ámsterdam, **“es fundamental que la población logre su máximo rendimiento**

en materia de conocimiento y educación”.

Otra habilidad importante de la ciudadanía que facilita la integración y la globalización, y que enriquece la diversidad, es el plurilingüismo.

Normalmente, en los principales núcleos urbanos existen grupos poblacionales muy diversos, y eso comporta, al mismo tiempo, retos y oportunidades. En palabras de Bosse Sundling, representante de la ciudad de **Estocolmo**, **“si se viaja más, significa que el mundo cada vez se nos hace más pequeño y que los jóvenes, en concreto, se mueven por todo el planeta. Como consecuencia de ello, se comprenden mejor las culturas ajenas a la nuestra”**. Sin embargo, muchos grupos étnicos son víctimas de la segregación y de elevadas tasas de desempleo, lo que puede contribuir a incrementar las tensiones.

A pesar de todo, las oportunidades que conlleva una mayor diversidad son considerables. Las diferentes comunidades pueden enriquecer el patrimonio cultural de las ciudades, y las habilidades que aportan pueden dar un empuje a la economía local y ayudar a solucionar los problemas de una población que envejece. Una de las mayores ventajas es el flujo de conocimientos que llega a la ciudad, aportando nuevas ideas que redundan en el crecimiento de los negocios y de la ocupación. Todo ello, en última instancia, contribuye a la prosperidad de la ciudad.

En un entorno cada vez más competitivo, la mano de obra cada vez menos joven representa un problema específico para las organizaciones del sector público. Muchas de ellas se enfrentan a una pérdida significativa de conocimiento y experiencia, a menos que inviertan en el desarrollo de nuevas habilidades y capacidades y que preparen a líderes y directivos de cara al futuro. David Jongen, representante de **La Haya**, expresa las preocupaciones que experimentan los dirigentes municipales en ciudades con un alto nivel de inmigración cuando dice: **“Hay un riesgo importante de fuga de conocimiento de los países con bajos niveles de remuneración y falta de innovación necesaria para crear una economía del conocimiento de alta**

calidad”.

El equilibrio y la extensión del poder económico entre ciudades pertenecientes a la economía del conocimiento se pueden lograr enfatizando y manteniendo el signo distintivo de la ciudad e innovando constantemente en el capital intelectual de las ciudades.

Capital innovador

El incremento de la competencia global entre las ciudades ha intensificado la atención prestada al desarrollo y el mantenimiento del capital intelectual. Ninguna ciudad puede permitirse dejar de lado la revitalización y la innovación de su capital máspreciado. La necesidad de renovación gana protagonismo con la reestructuración económica y la transición de las economías industriales a las economías basadas en el conocimiento. La creatividad y la innovación crean ventaja competitiva, y, debido a su tamaño y diversidad, los grandes núcleos urbanos constituyen una de las principales fuentes de innovación.

La ciudad de **Vancouver** ha entendido la relación directa que existe entre el capital innovador y el capital humano. Su lema es: **“Con la fuerza de la innovación”**. Judy Rogers nos explica la clave de su éxito: **“Vancouver contrata a personas muy válidas y les deja hacer. Continuamente les están ofreciendo trabajo desde otros municipios, por mucho más dinero, pero pocos son los que nos dejan; el índice de rotación anual es inferior al 3%”**.

Hay muchos ejemplos que demuestran que la adecuada combinación de capital físico e intelectual ayuda a los núcleos urbanos a ser más ricos y poderosos. Sin embargo, muchas ciudades no han sabido capitalizarlo, pues no se han adaptado a los cambios y han perdido su capital intelectual (las personas creativas y emprendedoras).

En reconocimiento a la importancia y la naturaleza global del capital intelectual, el Departamento de Economía y Asuntos Sociales de las Naciones Unidas creó los premios a los servicios públicos, con el propósito de fijar la atención en aquellos servicios que han desarrollado prácticas innovadoras y han mejorado la eficiencia

y la efectividad. Los premios también destacan las buenas prácticas en contratación y retención dentro de los órganos del sector público. En su primera edición, que se convocó en 2003, estos premios se centraron en las buenas prácticas y la innovación en el sector público de todo el mundo.

Conclusión

En la entrevista realizada para este informe, la representante de Malmö (Suecia) afirmaba: **“Es posible pasar de ser una ciudad industrial con tendencia a la baja a convertirse en una ciudad floreciente”**, pero, para hacerlo, los núcleos urbanos deben contar con las personas adecuadas (la composición correcta de capital social e intelectual), las que ofrecen garantías de éxito. Para mantener y desarrollar el capital humano e intelectual, las ciudades deben adaptarse, prepararse para el futuro. Las presiones económicas globales han incrementado la competencia, y eso se hace sentir a la hora de atraer y retener a las personas más válidas, con las habilidades más buscadas.

Para competir en una economía global tan extremadamente cambiante, los núcleos urbanos deben ser conscientes de los recursos que necesitarán en el futuro. En un entorno económico cada vez más dependiente del conocimiento, el capital social e intelectual es, seguramente, uno de los activos más significativos de una ciudad. Serán necesarias estrategias concretas para desarrollarlos, atraerlos, retenerlos y, por esa vía, garantizar que todos los ciudadanos se sientan implicados y entusiasmados con la ciudad, e intenten dar lo mejor de sí mismos para que crezca como lugar de trabajo y como escenario de vida.

Es muy importante que los dirigentes municipales gestionen de modo efectivo todos los capitales que apoyan el capital intelectual, con el objeto de crear desarrollo sostenible y una buena calidad de vida en los núcleos urbanos.

4.2 Capital democrático

Lograr la prosperidad mediante la optimización del capital democrático

En este apartado se examinan las tendencias del capital democrático en los procesos políticos de toma de decisiones de los núcleos urbanos. La interacción entre los habitantes (sociedad), la influencia de la economía y la política, y la alineación de los objetivos y requisitos de estos distintos elementos ayudan a conformar la habilidad de una ciudad para competir en una economía global. Los dirigentes municipales entrevistados para el presente informe destacaban las cualidades de la colaboración y la participación como algo básico para el éxito de una ciudad.

Los núcleos urbanos necesitan encontrar maneras de combatir las tendencias negativas asociadas a las crecientes dimensiones de las ciudades del siglo XXI. El incremento del individualismo y el retroceso en los valores sociales compartidos (como apuntó la representante de Brisbane, Jude Munro, entre otros) son temas que deben tratarse mediante nuevas formas de participación y compromiso que “vuelvan a conectar” a la ciudadanía con su ciudad. La apatía política es un problema importante para todas las administraciones locales y nacionales; la menor participación en las urnas habla por sí sola. Para que la ciudadanía vuelva a implicarse, las

administraciones tienen que atacar el problema de raíz, indagar en las causas del desengaño respecto al proceso político y, al hacerlo, reconstruir el capital democrático.

Los efectos de la globalización y la mayor movilidad pueden crear cierta sensación de fragmentación. Las administraciones municipales, por tanto, deberían introducir estrategias democráticas que contribuyan a crear una sensación de coherencia y deberían plantear unas perspectivas de futuro adecuadas para la ciudad y para todos sus habitantes.

Se detectan tres grandes tendencias que, en conjunto, proporcionan a las administraciones municipales las herramientas para reunir a todas las personas clave para el futuro de una ciudad, a saber:

- El movimiento hacia una mayor transparencia y una mejor comunicación.
- La creación de nuevas formas de participación democrática.
- La creación de colaboraciones entre los sectores público y privado y la ciudadanía (véase la figura 13).

En este capítulo examinaremos el modo como estas tres tendencias pueden ayudar a las administraciones municipales a reconstruir su capital democrático. Asimismo, presentaremos algunas iniciativas concretas que se han puesto en práctica en núcleos urbanos de todo el mundo para afrontar estos retos.

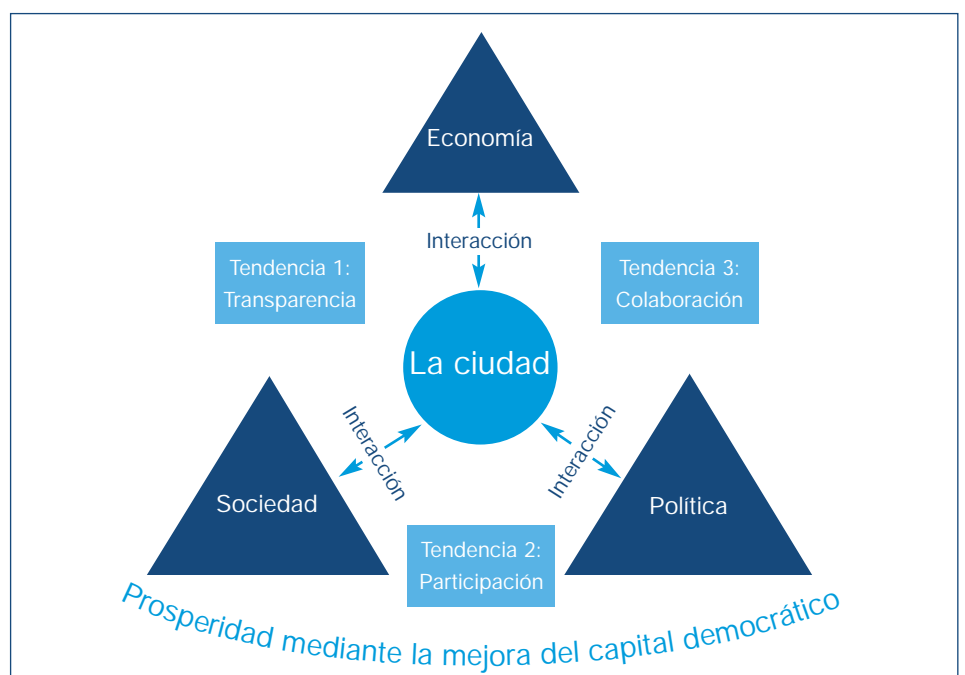


Figura 13: Interacción entre la política, la sociedad y la economía en las tres principales tendencias para optimizar el capital democrático

Tendencia 1: Hacia una mayor transparencia

El fomento de la transparencia se lleva a cabo a través de diversos frentes. La “era de la información”, impulsada por Internet, ha creado un acceso sin precedentes a la información de casi todo tipo, y la mayor transparencia crea más confianza entre las personas y las organizaciones. La confianza y la responsabilización van ligadas, de manera que la creación y el mantenimiento de la confianza son un reto clave para las ciudades que quieren responder ante sus habitantes, la economía y la sociedad. La transparencia depende de dos flujos de comunicación bidireccionales, los que se establecen entre la Administración municipal y las personas que viven en los núcleos urbanos.

Sin duda, las relaciones basadas en la confianza resultan más efectivas. Para crear esa confianza, el Gobierno municipal responsable proporciona a su ciudadanía y a las partes interesadas información sobre los resultados financieros, pero también sobre sus planes y objetivos, la toma de decisiones y los resultados logrados, tanto los buenos como los malos. Un Gobierno responsable elabora informes sobre su rendimiento con regularidad y los hace públicos.

[Yokohama](#) (Japón) está poniendo en marcha una política de transparencia que se propone que sus habitantes y los distintos grupos de interés estén bien informados sobre el estado financiero de la ciudad y sobre su rendimiento con respecto al cumplimiento de los objetivos presupuestarios. Citando las palabras de su alcalde, Hiroshi Nakada, “[es importante que la Administración pública y la ciudadanía compartan información. Al hacerlo, la Administración ganará credibilidad y hará posible el debate constructivo con la ciudadanía. Nosotros estamos intentando compartir información con los ciudadanos haciendo pública nuestra situación financiera \(que no siempre es buena\), de modo que se comprenda sin dificultades](#)”. Esto incluye hacer públicos el nivel de endeudamiento

de la ciudad y las previsiones financieras para los próximos cinco años (es la primera vez que se hace algo semejante en Japón). Para el alcalde de [Yokohama](#), compartir información es “[una parte importante del proceso de establecimiento de credibilidad y garantiza el diálogo constructivo](#)”.

Las relaciones basadas en la confianza están apoyadas por fuertes procesos de comunicación bidireccional que permiten a la ciudadanía recibir y acceder a la información, así como ofrecer su punto de vista y escuchar la opinión de otros ciudadanos de las comunidades donde viven. El alcalde de [Nueva York](#), por ejemplo, participa una vez por semana en un programa de radio en el que responde a las preguntas que los ciudadanos le plantean por teléfono. Evidentemente, miles de oyentes toman nota de los temas que se tratan y aprovechan la explicación que se da.

Enlazando con lo anterior, el uso de las TIC como plataforma para proporcionar una mayor transparencia es una estrategia que muchos núcleos urbanos de todo el mundo están adoptando en respuesta a las exigencias de la ciudadanía, que pide más información sobre el rendimiento de las personas que están al frente de sus ciudades y que prestan servicios públicos. Sin embargo, más que limitarse a proporcionar información, las ciudades están recurriendo a la tecnología para mejorar su responsabilización, ofreciendo a la ciudadanía acceso directo a los funcionarios y estableciendo un diálogo entre ambas partes. Un estado responsable refleja y se acomoda a las necesidades de sus ciudadanos usando métodos como la comunicación por vía electrónica para la gestión de reclamaciones, estudios de opinión, encuestas en subgrupos minoritarios, etcétera.

Sin embargo, recibir información de los ciudadanos no basta: las administraciones deben responder a sus aportaciones. Los gobiernos locales tienen que aceptar esa nueva relación, que consiste en un flujo de información

desde sus departamentos hasta los ciudadanos y, luego, a la inversa, para reforzar el papel estratégico o de liderazgo del Gobierno.

Más que organizarse según el punto de vista de la Administración y sus requisitos, la ciudadanía y sus necesidades se convierten en el principio organizativo de los servicios y la información. En efecto, centrarse en la ciudadanía es clave para el desarrollo de un gobierno municipal transparente y responsable. Ésta es una tendencia a la que están respondiendo los núcleos urbanos de todo el mundo. En [Morón](#) (Argentina), por ejemplo, los nuevos acuerdos institucionales están ayudando al municipio a afrontar los problemas sobre la base de un compromiso colectivo con la ciudadanía. En palabras de su alcalde, Martín Sabbatella, [“los residentes de Morón han dado apoyo a un proceso de transformación que les garantiza una mayor participación en las cuestiones de ámbito público. Estos factores convergen en la necesidad de una mayor reforma política e institucional que garantice la total transparencia, tanto para los residentes de Morón como para los que hacen negocios en la ciudad”](#).

Por su parte, el alcalde de [Toronto](#) (Canadá) organizó unas sesiones que bautizó como “Listening to Toronto” (escuchar a Toronto). En esas sesiones miles de personas participaron en un debate y ayudaron a establecer las prioridades de la ciudad para los años venideros.

La transparencia financiera es un elemento clave para un mercado de innovación moderno, y es aplicable a los organismos públicos y a los privados. Las entidades públicas, incluidas las ciudades, se están moviendo para adaptarse a las normativas contables más actuales, al igual que el sector privado. Las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP), única normativa contable internacional pensada para las necesidades del sector público, se aplican cada vez más en todo el mundo. Estas normas facilitan el intercambio de

información financiera entre la sociedad, la economía y el Gobierno. Las NICSP ofrecen una presentación más adecuada de los informes financieros de los órganos públicos y pueden contribuir a incrementar la confianza y a proporcionar un buen posicionamiento a la ciudad. En definitiva, hacen que los estados financieros se puedan comparar, mejoran las garantías de tomar decisiones políticas fundamentadas y ayudan a asignar los fondos públicos de modo más efectivo.

Directrices para una mayor transparencia

La [libertad de información](#) es importante para la capacitación de los ciudadanos, pues no sólo aporta datos, sino que también comporta transparencia.

Una [Administración responsable](#) se toma en serio a sus ciudadanos y les informa sobre el rendimiento de la ciudad, comparando sus previsiones iniciales con los resultados logrados. En la Administración responsable, la transparencia es un elemento fundamental para crear confianza.

La [transparencia financiera](#) se puede optimizar por medio de las NICSP. A partir del reporting interno, se hace el reporting externo y se ofrece la información que la ciudadanía y la economía necesitan para tomar las decisiones sobre una base más fundamentada. La Ley de Gestión Financiera municipal sudafricana (Finance Management Act) implementa la transparencia a través de una rigurosa política de comunicación.

Tendencia 2: Optimizar la participación democrática

La participación en las urnas y en los partidos políticos, sobre todo en Occidente, ha retrocedido en los últimos años. Para contrarrestar esa aparente apatía, las ciudades modernas tienen que encontrar nuevas formas de participación; deben animar a los ciudadanos, a las asociaciones, a las agrupaciones, a los grupos y a los barrios a participar en el proceso de toma de decisiones políticas.

Cada vez es más habitual que los motores de la participación y el debate políticos sean temas concretos, y no tanto la política tradicional, basada en ideologías. Las administraciones municipales deben incorporar esta nueva realidad en su compromiso con la ciudadanía. Siempre que haya que tomar decisiones sobre cuestiones importantes para la ciudad, los ciudadanos afectados deberían poder participar formal e informalmente mediante, por ejemplo, las llamadas "asambleas de deliberación". Algunos ejemplos de estas mesas redondas las encontramos en la antigua República Democrática Alemana y la Agenda 21 de [Barcelona](#), que data de principios de 2003.

Sin embargo, hoy existen nuevas formas de participación: las juntas de usuarios de Dinamarca y Suecia, en las que personas y grupos de interés participan en el proceso de toma de decisiones; los consejos de juventud de Finlandia o las mociones escritas de los ciudadanos, a las que las autoridades locales tienen la obligación de responder si cuentan con el respaldo de un 2% de la población; los foros consultivos del Reino Unido, Luxemburgo y los Países Bajos, donde están representados, durante el proceso de planificación, grupos concretos de habitantes (como, p. ej., los discapacitados, las mujeres, las personas con ingresos bajos o los extranjeros) y los consejos de colaboración (Partnership Boards) de Irlanda.

Estos ejemplos de interacción constructiva combinan los conocimientos profesionales de los administradores con los conocimientos de base de los habitantes que experimentan los problemas en primera persona. Los ciudadanos no se contemplan como meros votantes o clientes, sino como participantes activos, como productores-colaboradores en el proceso de toma de decisiones políticas. Las ciudades necesitan promover políticas públicas que traten a la ciudadanía como algo más que clientes de los servicios públicos. Necesitan contemplarlos de manera más general, como participantes

importantes en los procesos de implementación y de realización del Gobierno. De este modo, los ciudadanos constatan que se les toma en serio y se sienten animados a adoptar un papel más activo y responsable.

Crear nuevas plataformas de participación

Internet nos ofrece una nueva forma de comunicarnos y de compartir información. Sin duda, las comunicaciones por vía electrónica, a través de Internet, pueden simplificar el proceso de participación. De hecho, la digitalización de la política – con la presencia en Internet de partidos e instituciones (un ejemplo lo tenemos en la asamblea nacional suiza www.nationalrat.ch) y de diferentes propuestas políticas (con webs como www.politarena.ch) – desempeña un importante papel en el fomento de la participación democrática de la ciudadanía.

Las comunicaciones por vía electrónica, en efecto, pueden hacer más fácil el acceso a la información relevante, promover la transparencia y agilizar el contacto con los funcionarios. Un ejemplo concreto de este nuevo tipo de participación ciudadana es la votación por Internet. En Suiza se llevó a cabo una prueba de votación por Internet, en Ginebra, y se demostró que es un sistema factible y eficiente, seguro y de calidad. El Gobierno de Ginebra, que debía garantizar por medios técnicos la seguridad y protección de datos, logró preservar la identificación de los votantes y el voto secreto. En septiembre de 2004 se volvió a repetir el mismo test, esta vez a nivel nacional, y de nuevo se pudieron ofrecer todas las garantías.

En estos momentos otras ciudades están explorando el potencial de las plataformas de comunicación alternativas, como los teléfonos móviles, para incrementar la participación y la implicación de la ciudadanía. En [Barcelona](#), por ejemplo, se está diseñando un modelo de "gobierno por móvil" que permitirá a los ciudadanos participar en los debates y en las decisiones políticas a través de su teléfono, e interactuar con la Administración enviando SMS o MMS. Por su parte, Judy

Preguntas clave:

¿Qué planes tiene su ciudad en cuanto al uso de la tecnología para fomentar la transparencia y crear un diálogo constructivo con la ciudadanía? ¿Qué relevancia tendrán la información y el diálogo? ¿Será accesible a todos los ciudadanos?

Rogers nos aseguraba que Vancouver es una “ciudad electrónica”, y nos explicaba cómo a partir de la tecnología se puede lograr una mayor implicación ciudadana: “Nuestros habitantes tienen la oportunidad de involucrarse con la ciudad. Tenemos programas para trabajar con diferentes grupos sociales, para solucionar los problemas en el ámbito local. Nos gusta que nos consulten lo que les preocupa, e Internet está desempeñando un papel fundamental en ese proceso”.

Las ventajas de la participación democrática a través de Internet incluyen la disponibilidad permanente de información, la posibilidad de visualizarla y de interactuar, la rápida actualización, la posibilidad de feedback y las pocas barreras de acceso. Sin embargo, la participación por Internet puede crear cierta desventaja para los habitantes que no tienen acceso a la red. Para que esas personas no se queden aún más rezagadas por culpa de la brecha digital, las ciudades deben dar los pasos adecuados y realizar las inversiones necesarias para proporcionar formación y acceso a toda la población.

La forma más evolucionada de participación directa en el proceso de toma de decisiones políticas la encontramos en la democracia directa de Suiza y de algunos estados de EE. UU. Esta forma directa de participación democrática fomenta la legitimación. Sin embargo, en algunos casos, puede reducir la innovación, por lo que toda forma de participación democrática directa debe evaluarse debidamente en su contexto cultural y político.

En las ciudades suizas, todas las decisiones legislativas del Parlamento se someten a referéndum (derecho a referéndum legislativo; obligatorio o posterior a la recogida de firmas). Asimismo, determinados votantes se pueden pronunciar sobre las inversiones en infraestructuras (referéndum financiero) u otras decisiones del Parlamento. Los votantes de las ciudades suizas deciden, por ejemplo, qué cantidad de impuestos están dispuestos a pagar, y las administraciones municipales tienen que convencer a la ciudadanía en debates públicos sobre la necesidad de un

incremento de los impuestos o la imposibilidad de un recorte fiscal. A modo de ejemplo, en Berna, el 27 de febrero de 2005 se votó en contra de una iniciativa estatal que proponía reducir los impuestos un 10%: los ciudadanos de Berna consideraron que esa medida se traduciría en un recorte inaceptable de los servicios públicos.

La participación democrática y la democracia en general deberían estar presentes no sólo en la esfera municipal, sino también en la esfera estatal o nacional. Las ciudades deben tener una voz efectiva en el estado-nación. También deberían contar con la autonomía suficiente para tomar sus propias decisiones, y su participación en los procesos de toma de decisiones de los más altos niveles (regiones, Gobierno central) debería ser la adecuada. En los estados federales desarrollados, la voz de las ciudades no debería limitarse al ámbito meramente regional; por el contrario, éstas deberían tener acceso directo al Gobierno nacional, en caso de que un tema en concreto les afectase directamente.

Renovación democrática

En una sociedad como la nuestra, con semejantes niveles de movilidad, muchos ciudadanos viven y trabajan en diferentes comunidades políticas. Puede darse el caso, por ejemplo, de que trabajen en la ciudad, pero vivan fuera de ella. El problema es que estos ciudadanos están interesados en participar en la política de los dos lugares que les acogen, pero sólo pueden hacerlo en su lugar de residencia, donde están empadronados. Las nuevas políticas deberán encontrar soluciones para dar respuesta a esta situación, con vistas a determinar el modo como la participación política se puede adaptar a la movilidad y el modo como se puede fomentar la participación política en estas circunstancias tan cambiantes.

Directrices para una mayor participación

Interacción. El menor atractivo de las formas tradicionales de participación política debe contrarrestarse mediante nuevas formas activas de interacción.

Combinación de democracia representativa y formas de participación directa. La democracia electoral y la participativa no deberían entrar en conflicto, sino que deberían reforzarse mutuamente, de modo que los políticos y la ciudadanía desarrollaran sus intereses mutuos. Equilibrar y evaluar las diferentes formas de participación democrática es un factor de éxito básico para optimizar el capital democrático.

“Más” no siempre significa una participación mejor y más efectiva. La participación debe ser más efectiva, por lo que se debe apostar por una mayor calidad y una menor cantidad: la ciudadanía debe obtener los máximos beneficios con una mínima dedicación de su tiempo. La ciudadanía tiene derecho a conocer los temas que afectan a su ciudad, y a tener voz para ayudar a decidir cómo debe afrontar el Gobierno esos temas. Los ciudadanos deberían poder decidir sobre las cuestiones más importantes que les afectan, y no sólo con respecto al lugar donde viven, sino también con respecto al lugar donde trabajan.

Capacitación. Las ciudades deberían contar con las competencias y los recursos suficientes para cumplir sus tareas, y deberían poder participar en el proceso de toma de decisiones en esferas de gobierno más elevadas.

Tendencia 3: Crear nuevas formas de colaboración

En el futuro próximo, habrá una mayor demanda de servicios públicos a causa, entre otras cosas, del envejecimiento de la población; sin embargo, los ingresos serán inferiores, porque disminuirán los ingresos fiscales. Todo ello redundará en que las ciudades ya no podrán responder a sus obligaciones con los servicios públicos sin ayuda externa. En definitiva, el hecho de que los recursos sean cada vez más limitados y de que las exigencias de los ciudadanos sean mayores –pues adoptan una actitud consumista respecto a los servicios que les presta su ciudad– se traduce en la necesidad de encontrar nuevas formas de financiación y de prestación de servicios públicos.

Las administraciones municipales, por tanto, deberán ir más allá de su papel tradicional y empezar a colaborar con el sector privado y con los propios ciudadanos. Las administraciones municipales deben encontrar maneras de atraer a las personas y a las empresas que harán que sus ciudades puedan competir en la economía globalizada. Una próspera economía local beneficia a todo el que vive y trabaja en la ciudad; por consiguiente, el sector privado tiene un interés directo en encontrar nuevas formas de trabajar con la Administración municipal, con el objeto de lograr el beneficio mutuo. Esto requiere nuevas formas de colaboración entre el sector público y el privado. Judy Rogers considera que el esfuerzo de crear nuevas formas de trabajar es un imperativo para todas las administraciones municipales: **“Tenemos que encontrar la manera de colaborar con el sector privado. Los gobiernos no pueden hacerse cargo de todo el peso del desarrollo; el modelo de las colaboraciones público–privadas es una posible solución. Los gobiernos pueden aprender mucho del sector privado”.**

Colaboraciones público–privadas

Las colaboraciones público–privadas (CPP) han experimentado un importante desarrollo en los últimos años en todo el mundo. Las CPP pueden ayudar a reducir costes y a mejorar la eficiencia, compartiendo los recursos, llevando a cabo una mejor asignación de riesgos y adoptando un enfoque a más largo plazo y una orientación por procesos para poder hacer realidad determinados servicios públicos. El principal potencial de las CPP es la amplia variedad de ámbitos en que el sector público tradicionalmente ha prestado servicios: construcción (p. ej., la construcción de nuevas escuelas en **Londres**, gracias a la colaboración entre entidades educativas locales y empresas del sector privado), transporte, desarrollo regional y promoción regional, sanidad, defensa, deportes, educación y gobierno electrónico.

En **La Haya**, según su representante, David Jongen, los concejales y los

Implicación y participación de la sociedad: Birmingham (Reino Unido)

La gestión de la ciudad de Birmingham está experimentando grandes cambios. Los procesos de cesión o localización que se están dando se traducen en una mayor participación de las personas en las decisiones que afectan a sus vidas, y están contribuyendo a poner en marcha y a realizar un seguimiento de muy diferentes servicios. El Ayuntamiento de Birmingham ha cedido parte de sus competencias a once comités de distrito y ha reorganizado muchos servicios locales para que pasen a depender de las oficinas de distrito, al frente de cada una de las cuales figura un director.

Durante el año 2004 cada distrito desarrolló sus propias provisiones de servicio. Los concejales y el personal del Ayuntamiento trabajarán codo a codo con la ciudadanía, los servicios sanitarios, la policía, los bomberos y los organismos sociales y voluntarios para elaborar un plan comunitario. El centro del Ayuntamiento, por su parte, desempeñará un papel más estratégico: reorganizar el personal central en cinco direcciones estratégicas. El objetivo de estos cambios es:

- Proporcionar servicios que respondan con mayor rapidez a las necesidades locales.
- Crear oportunidades para que los ciudadanos se impliquen en la gestión de su zona y de sus servicios adscritos.
- Proporcionar una entidad de gobierno estratégica, efectiva y racional para la ciudad.

Preguntas clave:

¿Cuáles son las mejores vías para dialogar con diferentes grupos de ciudadanos? ¿Cómo se pueden potenciar para maximizar la participación activa de la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones?

funcionarios municipales han participado activamente en el desarrollo de esta estrategia. El Ayuntamiento se reúne con el sector empresarial e industrial en actos formales (todo el Ayuntamiento entra en conversaciones con empresas concretas, que pueden ser extranjeras) e informales (mediante círculos de negocios, a través de los concejales y los funcionarios). En el transcurso de estas reuniones se habla del futuro de la ciudad y del papel que deben desempeñar las empresas en ella. Los contactos con los ciudadanos suelen centrarse en grupos sociales concretos y se canalizan mediante sesiones periódicas, aunque también se llevan a cabo en el Ayuntamiento, con presentaciones de la ciudadanía y de las plataformas vecinales. Esta información se utiliza en el proceso estratégico.

Asociaciones civiles

La responsabilidad no debería dejarse exclusivamente en manos de las asociaciones entre los sectores público y privado; también la ciudadanía debería implicarse en ella. Una ciudad moderna precisa de una renovación del “orgullo cívico”, un elemento básico del capital democrático. Esto significa que la sociedad civil debe movilizarse por el interés común.

Las personas deben volver a sentirse motivadas a participar en actividades que generan ventajas sociales. Conforme las comunidades locales se van fragmentando como resultado de la mayor movilidad, el Gobierno municipal tiene la obligación de intervenir para animar a la ciudadanía a involucrarse en bien del interés común.

En las ciudades de todo el mundo están apareciendo nuevas formas de colaboración que suelen estar vinculadas a la cooperación trilateral para solucionar determinados aspectos de la vida pública, como los problemas relacionados con los espacios públicos. Así, frente a las asociaciones bilaterales entre el Estado y el sector privado, o el Gobierno y la ciudadanía, más habituales, están surgiendo grupos integrados por los tres sectores que buscan nuevas vías para solucionar los temas públicos.

En **Estocolmo**, por ejemplo, se ha nombrado a unos gestores de proyecto

para que desarrollen colaboraciones con los grupos locales. Estas personas frecuentan los puntos de encuentro informales, como las cafeterías, hablan con la gente de sus problemas y prestan atención a las soluciones que ellos mismos proponen; posteriormente, crean un grupo dedicado a esa cuestión. La ciudadanía desempeña un papel importante en su asociación con el Gobierno local, porque está en juego su propia situación. Así, se crean grupos para determinadas instalaciones deportivas, temas culturales, mejoras viales o espacios de juegos infantiles. Independientemente de los objetivos específicos, estos grupos formulan propuestas que se debaten en un pleno al que también asisten los políticos locales.

Las iniciativas para crear nuevas formas de colaboración, como la que hemos descrito, tienen una visión más amplia acerca de los aspectos de la vida pública y suelen plantear soluciones muy creativas e innovadoras. Si se permite a las personas de grupos concretos participar en la solución de temas públicos y sociales, estas iniciativas fomentan la autoconfianza y la responsabilidad.

Evidentemente, estas asociaciones deben contar con el debido control y una excelente profesionalidad, y deben ser gestionados con cautela. Debe hacerse una correcta gestión de riesgos y debe evaluarse también la efectividad de los acuerdos, sobre todo en proyectos que requieren importantes inversiones, tanto de tiempo como de dinero. Sin embargo, en muchos casos se demuestra que estas nuevas asociaciones hacen que se aproveche más la inversión y que se obtengan beneficios tangibles. Sin duda, las asociaciones entre el Gobierno, el sector privado y la ciudadanía pueden mejorar el futuro de nuestras ciudades.

Directrices para crear colaboraciones

Eficiencia. La cooperación con los grupos sociales facilita la implementación de políticas.

Legitimación. La implicación y el respaldo de distintos grupos crean un amplio consenso y apoyo a la hora de tomar decisiones.

Complejidad. Mediante las asociaciones con distintos grupos económicos y sociales, los problemas se pueden afrontar teniendo en cuenta más puntos de vista.

Motivación. La motivación para la participación política tradicional ha disminuido. Sin embargo, las asociaciones ofrecen fuertes incentivos para la sociedad y la economía, y también para grupos más pequeños que pueden influir en la toma de decisiones políticas.

Compromiso político. La democracia se refuerza mediante la cooperación con diferentes grupos de interés del ámbito económico y social.

Innovación. La innovación también resulta clave a la hora de responder a las preocupaciones de los ciudadanos en torno a las nuevas formas de asociación. Se han planteado modelos muy distintos en diferentes lugares del globo, y el capital democrático se refuerza cuando las ciudades trabajan con la ciudadanía para dar con el modelo más adecuado para sus circunstancias.

Conclusión

Transparencia, participación y colaboración. ¿Cuál es la mejor manera de potenciar estas tendencias? Lo primordial es que se comuniquen correctamente a la sociedad, la economía y la política, que formen parte de proyectos comunes y que se implementen como tales. Asimismo, debe llevarse a cabo una correcta asignación de las funciones y las responsabilidades, no sólo entre los tres grupos participantes, sino también entre los diferentes niveles de gobierno a nivel local y nacional.

Analizar a fondo los efectos para cada grupo de interesados ayudará a afianzar la relación, a mejorar las relaciones bilaterales y trilaterales. Al objeto de implicar a esos tres actores principales en la transparencia, la participación y el partenariado, es importante poner sobre la mesa las ventajas que obtendrá cada uno de ellos.

Las administraciones municipales deben preguntarse qué nivel de transparencia

tienen y qué potencial ven para el futuro en esta materia. Deben plantearse si el flujo de comunicaciones es realmente bidireccional, o si éstas están dominadas por un flujo de salida que asfixia la voz de la ciudadanía y no permite escucharla como es debido. Las administraciones municipales deben profundizar en su conocimiento de las diferentes formas de participación democrática y analizar cómo pueden funcionar en el contexto específico de su ciudad. ¿Se conocen bien las diferentes formas de democracia directa? Finalmente, es preciso profundizar en las nuevas plataformas (como Internet) para el compromiso y el diálogo, y hay que adecuarlas a las condiciones únicas de cada ciudad.

Preguntas clave:

¿Considera que su ciudad obtendría mejores resultados si trabajara con organismos del sector privado? ¿En qué áreas concretas o servicios pueden resultar más efectivos los partenariados? ¿Hasta qué punto intervienen la comunidad y otros grupos sociales en sus estrategias de colaboración?

4.3 Capital cultural y de ocio

Introducción

Hoy en día las ciudades intentan forjarse una identidad propia, y crear y desarrollar una serie de experiencias que ofrecen tanto a los visitantes de la ciudad como a sus residentes. Las instalaciones culturales y de ocio van más allá de las galerías de arte, de los teatros de ópera o de los museos. Las ciudades de hoy realzan su ambiente, su patrimonio histórico y su vida nocturna, pero, además, crean una calidad intangible en torno a la creatividad y la innovación. Ciudades tan distintas como [Vancouver](#) (Canadá), [Reikiavik](#) (Islandia) y [Barcelona](#) (España) están recogiendo los beneficios de las estrategias que han puesto en marcha para atraer a personas y empresas cargadas de creatividad y dinamismo.

En este apartado examinaremos algunos de los retos a los que se enfrentan las ciudades de cara a la creación y la promoción de su identidad, teniendo en cuenta la competencia por hacerse con las personas y las empresas más creativas e innovadoras. Hay varias estrategias que las ciudades pueden seguir para conformar su capital cultural y de ocio. En este apartado se repasan las implicaciones de esas diferentes opciones, y el modo como diferentes ciudades de todo el mundo han dado forma a su agenda cultural.

Crear la imagen de marca de la ciudad

En las mejores ciudades, la cultura y los negocios van de la mano. Las ciudades dinámicas, las que saben mirar hacia el futuro, se saben vender ante los potenciales visitantes, residentes y negocios como un buen lugar para vivir, trabajar e invertir. Todos estos ingredientes están presentes en la imagen de marca de una ciudad, que puede estar influenciada por muchos factores: las empresas instaladas en la ciudad o que hayan decidido hacerlo, la existencia de una cultura underground o de entidades concretas, diferentes opciones culturales, etcétera.

Fijémonos en el caso de [Seattle](#) (EE.UU.), situada en la costa noroccidental del

Pacífico. Seattle cuenta con una imagen de marca sólida, con mucha visibilidad. Le debe mucho a Microsoft y a la música grunge de grupos como Nirvana, pero también al fenómeno de las cafeterías Starbucks, que están en todos los rincones del mundo. La imagen de marca de Seattle es una amalgama de influencias y asociaciones que se van sumando hasta formar un todo único que se reconoce al instante.

¿Cómo se crea una ciudad una imagen propia? ¿Qué la hace destacar por encima de las demás? Una de las personas más conocidas en el ámbito del desarrollo urbano y de la planificación urbanística es Richard Florida. Su receta para el éxito es relativamente sencilla: consiste en atraer al mejor capital humano. Florida asegura que las ciudades creativas se caracterizan por:

- Atraer nueva tecnología.
- Atraer a jóvenes talentos.
- Proporcionar un entorno tolerante.

Richard Florida habla de “las tres T” o “3T” para referirse a estos tres aspectos.

Las ciudades con estas características basan su crecimiento en los sectores que se van creando: turismo, TIC, arte y diseño, publicidad y medios de comunicación, investigación y educación, y demás formas de producción y distribución cultural. Las personas creativas son móviles y cosmopolitas; buscan estilos de vida urbanos; son innovadoras y piensan en su carrera, y contemplan la ciudad como su escenario principal para las actividades de ocio.

Así pues, las ciudades de hoy están inmersas en una feroz competencia para hacerse con las personas y los inversores más creativos, ésos que ayudarán a definir y a hacer famosa la ciudad.

La tolerancia y la apertura son dos cualidades extremadamente importantes. A diferencia de la mayor parte de las cabezas pensantes en el terreno de la planificación urbanística, Richard Florida avisa de que, ofreciendo ayudas para construir grandes instalaciones deportivas o creando unas condiciones favorables para que se construyan grandes centros

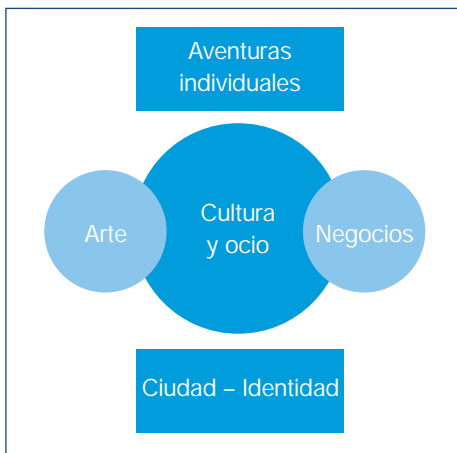


Figura 14: Componentes del capital cultural y de ocio

comerciales en las afueras y otros negocios que necesiten de la existencia de los coches, no vamos por el buen camino. Según Florida, ésa es la vía directa hacia el fracaso.

La posibilidad de atraer capital creativo depende de la agenda cultural estratégica a largo plazo, y esto es algo que se ha hecho más evidente en las ciudades de mayores dimensiones. Sin embargo, la idea de una ciudad creativa no es exclusiva de los grandes centros metropolitanos: el concepto puede casar perfectamente con ciudades más pequeñas o con comunidades más reducidas con características concretas.

En general, a la gente le gustan las experiencias culturales auténticas, y las áreas públicas urbanas deben dar respuesta a una gran variedad de usos, en comparación con hace 15 ó 20 años. Cada vez son más quienes prefieren vivir en complejos residenciales céntricos y atractivos, y pasar su tiempo de ocio en los espacios urbanos, llenos de actividad. En consecuencia, los monumentos culturales y de interés adquieren un papel más relevante en la política y los planes urbanísticos de las ciudades.

Durante los últimos 20 años, la agenda cultural de las ciudades y las regiones se ha convertido en un gran negocio en todo el mundo. Hoy nos referimos a las ciudades casi como productos de marca, y eso contrasta fuertemente con la más modesta promoción de otros tiempos. Sin embargo, aplicar una teoría absoluta desde el sector de productos de consumo a las ciudades puede ser, cuando menos, complicado. Una forma sencilla de plasmar una marca es centrarse en un lugar con características o ventajas únicas. Como decía Martus Tavares, secretario de Economía y Planificación del estado de [São Paulo](#), la imagen de marca de una ciudad requiere una estrategia distinta de la de los productos de consumo, pues se cubre una serie de “clientes” potenciales mucho mayor: [“El reto externo básico es vender la ciudad, promocionar una imagen positiva para atraer y retener a las personas con más potencial, a las](#)

[empresas y a las oportunidades de inversión, así como a los turistas”](#).

Las características distintivas de una ciudad o sus ventajas pueden basarse en su Historia (que a veces hay que redescubrir) o pueden ser más recientes. Muchas ciudades han iniciado proyectos estratégicos para hacerse con un determinado estilo de vida o con unas tendencias culturales concretas: un amplio espectro de acontecimientos e instituciones culturales, escenarios deportivos y lugares de ocio urbano (parques, paseos marítimos, terrazas), nuevas áreas residenciales, mejora estética de los espacios públicos urbanos y conservación de edificios importantes o de entornos arquitectónicos destacados. La cuestión es: si todas las ciudades siguen las mismas estrategias, ¿obtendrán el mismo nivel de éxito?

Estrategias culturales

Muchas ciudades esperan obtener resultados rápidos y lucrativos tras la aplicación de una nueva estrategia cultural, pero son pocas las que lo logran desde el principio. En general, los expertos en urbanismo trabajan con una de las siguientes estrategias de desarrollo:

[La estrategia del faro](#): desarrollo de un elemento-ícono como atracción cultural. Es el caso del museo Guggenheim de [Bilbao](#) o de la Opera House de [Sídney](#).

[La estrategia de la especialización](#): desarrollo de un perfil sectorial específico o atractivo basado, por ejemplo, en la innovación en TIC ([Adelaide](#)), las finanzas y el cine ([Toronto](#), [Cannes](#)) o los festivales (carnavales de [Trinidad](#) y [Río de Janeiro](#)).

[La estrategia del generador o dinamo](#): desarrollo de una especialización local concreta, preferentemente con posibilidades para el apoyo y la inversión públicos, como parques de investigación, entornos consagrados a la informática o a la biotecnología, complejos empresariales con las sedes de grandes empresas (p. ej., Silicon Valley o la estrategia nacional francesa para siete grupos sectoriales).

Pregunta clave:

¿Cuáles son las características distintivas de su ciudad? ¿Cómo se pueden potenciar para generar su correcto enfoque al desarrollo cultural y para forjar una imagen de marca de la ciudad?

Además, algunas ciudades aprovechan el tirón de eventos únicos, como los Juegos Olímpicos (Londres 2012), la Copa del Mundo de Fútbol (Sudáfrica 2010) o la Exposición Universal (Sevilla 1992), para captar la atención del mundo entero. Para muchos, estos acontecimientos constituyen una oportunidad para que una ciudad pueda marcar la diferencia. Como bien explica Robin Wales, alcalde del distrito londinense de Newham, “la mayoría de las 26 pruebas deportivas de los Juegos Olímpicos de Londres 2012 se llevarán a cabo en Newham. Muchas de las nuevas instalaciones, modernísimas, seguirán estando ahí tras los Juegos, y la sociedad y los deportistas podrán beneficiarse de ello; también quedarán las nuevas viviendas y los parques de negocios, así como el mayor parque público construido en el Reino Unido desde el siglo XIX. El Ayuntamiento está decidido a aprovechar la oportunidad de hacerse con una comunidad inclusiva, sostenible, con ventajas económicas y sociales amplias para los residentes de Newham”. Por su parte, Larry Campbell, alcalde de Vancouver, nos contaba que el hecho de que su ciudad acoja en 2010 los Juegos Olímpicos de Invierno la ha puesto en el punto de mira mundial: “Los Juegos Olímpicos de Invierno de 2010 están teniendo un impacto muy fuerte en Vancouver, mucho mayor de lo que muchos esperaban. Todo el mundo habla de venir y quiere ver lo que se va a organizar. Están teniendo unas repercusiones enormes en el reconocimiento de Vancouver”.

La estrategia del faro puede ser muy tentadora para muchas ciudades, y es por la que optó Bilbao. Sin embargo, antes de lanzarse de cabeza a la piscina, antes de implicarse en un proyecto de semejantes características, conviene tomarse un tiempo y estudiar con detenimiento los avances políticos de la ciudad. En el caso de Bilbao, la comprensión del pasado permitió reafirmar el futuro, a través de un diálogo con la ciudadanía y la propia ciudad. Al mismo tiempo, las ciudades deben plantearse las consecuencias que tendrá para la cultura local un poder de atracción como el que tiene el Guggenheim. El principal mensaje con respecto a la planificación cultural es la importancia de la ciudad como ente

propio, original, sin copia de otras ciudades. Ser consciente del valor de las cualidades y atributos “naturales” de la ciudad suele ser el mejor punto de partida a la hora de definir la estrategia a seguir.

Otro enfoque, la estrategia del generador, pasa por iniciar una cooperación con las empresas locales o potenciar un fenómeno artístico o cultural que, de algún modo, sea conocido a nivel nacional o internacional. Peter Jackson, director de la trilogía El señor de los anillos, ha hecho algo impensable en su ciudad, Wellington (Nueva Zelanda), una ciudad de 900.000 habitantes que antes no se consideraba, en absoluto, capital cultural del mundo.

Jackson ha creado en Wellington unas instalaciones permanentes que, seguramente, conforman el complejo cinematográfico más sofisticado de todo el mundo. El hecho de ubicarlo en Nueva Zelanda no ha sido casual, pues Jackson conocía perfectamente lo sucedido en muchas ciudades americanas durante los años noventa: las industrias creativas paradigmáticas pueden, por sí solas, cambiar el modo como las ciudades prosperan y lograr un cambio económico generalizado y dinámico. Se dio cuenta de que el magnetismo de la trilogía de los anillos podía actuar como un imán de talento creativo, que iría llegando de todo el mundo a Nueva Zelanda: los mejores directores de fotografía, expertos en vestuario, técnicos de sonido, especialistas en gráficos por ordenador, editores, animadores, etcétera.

La estrategia de especialización se ha utilizado también con gran éxito en el norte de Finlandia, en la ciudad de Oulu, situada tan sólo unos kilómetros al sur del Círculo Polar Ártico. La ciudad se ha planteado convertirse en centro de las altas tecnologías y la innovación, y atraer a nuevas empresas para que se instalen en la zona. El proyecto “Smart Oulu” ha creado una serie de iniciativas basadas en las tecnologías de la información que ponen en contacto a hogares, empresas e instituciones públicas para fomentar la innovación. Por el momento, la estrategia está dando sus frutos: Oulu está recibiendo un considerable número de empresas de alta tecnología que deciden instalarse en esas heladas tierras.

Viejas zonas que se ponen de moda

La llegada de profesionales creativos a una ciudad suele comportar el aburguesamiento de ciertas zonas urbanas y, naturalmente, los responsables de urbanismo se muestran encantados de que así sea. Son muchas las zonas urbanas que pasan del semiabandono, de la dejadez, a convertirse en centro de ebullición gracias a la llegada de gente joven y con dinero. Así ha ocurrido en el East Village (parte sur de Manhattan, Nueva York), en Shoreditch (Londres), en la Barceloneta (Barcelona) y en el área de King's Cross (Sidney). Todas estas zonas se han transformado en los últimos años gracias a la llegada de personas rebosantes de creatividad.

Este fenómeno puede hacer que una ciudad salte a la escena mundial. Sin embargo, todo ello tiene también una parte negativa, y las autoridades municipales son bien conscientes de ello. Clover Moore, desde Sidney, nos decía: **“Para responder a estos grupos urbanos [...], la ciudad de Sidney adapta sus iniciativas a una ciudad compuesta por distintos núcleos; de este modo se tienen en cuenta las necesidades de todos sus habitantes”.**

Para que esto funcione, todos los ciudadanos deben involucrarse y comprometerse. Por otro lado, las ciudades que pretendan potenciar la rehabilitación de zonas deterioradas que se ponen de moda no pueden pasar por alto los sentimientos y las aspiraciones de las personas que han vivido en ellas toda la vida. ¿Cómo pueden llegar las ciudades a las personas que no están acostumbradas a participar en propuestas públicas, a las personas que sienten que la sociedad les ha fallado? En esos casos, el proceso de rehabilitación puede ir acompañado del sentimiento ciudadano de que la ciudad está perdiendo su “alma” o de que los cambios conducen a reducir la diversidad de la ciudad.

Aún hay otro tema que tener en cuenta: cuando los inmigrantes, por ejemplo, se ven obligados a abandonar el centro urbano por culpa de los precios astronómicos que alcanza la vivienda en esas zonas, la consecuencia no es sólo una reducción de la diversidad, sino también la disminución de las posibilidades de interacción. En este sentido, no debe

perderser de vista que unos niveles elevados de diversidad y el consiguiente intercambio de puntos de vista no hacen más que alimentar la innovación. Las diferencias culturales no deben percibirse como inamovibles, sino como medidas dinámicas que reciben influencias con el encuentro de los “otros”. La tendencia “homogeneizadora” inherente a las remodelaciones masivas de barrios enteros requiere un control, para que la diversidad siga estando presente en la zona.

Crear la economía de la experiencia

El encuentro entre las personas que buscan experiencias y las ciudades que pueden ofrecer esas experiencias da lugar a lo que se conoce como “economía de la experiencia”. La economía de la experiencia surge en una economía donde la vida cultural y la industria se unen, y resulta que esa unión es productiva. Esta economía se basa en el valor añadido que aporta la creatividad a los bienes y servicios nuevos, pero también a los más tradicionales. Se incluyen aquí el ocio, los juguetes, la diversión, el turismo, el deporte, la ropa y los productos textiles, además de las industrias culturales más tradicionales.

La fuerza motriz de esta economía son las experiencias reales, independientes del espacio en que se crean y se comunican, bien sea un museo, un teatro, un festival, una identidad, una historia o una marca. Los responsables de urbanismo deberían descomponer en pedacitos las experiencias que busca la gente en una ciudad para analizar sus características y, a partir de ahí, utilizar esa información para el proceso estratégico de desarrollo urbano. Comprender esto es muy importante para la creación y la solidez de la imagen de marca de una ciudad. La alcaldesa de Fráncfort, Petra Roth, afirmaba: **“En tiempos de vacas flacas, las propuestas sociales y culturales, y el mantenimiento de una elevada calidad de vida en la ciudad requieren la participación de la ciudadanía y las empresas”.** Los responsables de urbanismo deben comprender la relación que la gente tiene con su ciudad, sus orígenes, y el modo como esto se puede aprovechar para la mejora urbana.

Preguntas clave:

¿Qué cualidades, experiencias y asociaciones conforman la imagen de marca de su ciudad? ¿Cómo se pueden reforzar y potenciar?

Preguntas clave:

¿Qué tipo de personas le gustaría atraer a su ciudad? ¿Cómo puede asegurar que lo que les ofrezca se corresponderá con sus necesidades y sus deseos?

Comprender la verdadera “creatividad” en el desarrollo de las ciudades

Charles Landry, científico y escritor, nos ofrece varios ejemplos de una creatividad mal entendida y de dilemas estratégicos que nos podemos encontrar al intentar explotar el capital cultural y de ocio de una ciudad. La creatividad es una cualidad esquivada y difícil de definir, pero podríamos decir que se trata de un conjunto de actitudes y comportamientos que se manifiestan de diferente modo a través de acciones individuales o colectivas.

Los responsables de planificación deben asegurarse de que conocen la creatividad que existe en su ciudad, su presencia en el tejido y la vida de la propia ciudad. Deben asegurarse de que ayudan a crear las condiciones para que la creatividad presente en su ciudad pueda crecer, y deben ser precavidos para no dejarse llevar por falsas ilusiones.

Cabría considerar numerosas cuestiones en materia de planificación cultural. ¿Quién controla la economía creativa? ¿El punto de atención debería centrarse en el consumo, en la participación o en la producción? ¿Qué accesibilidad deberían tener los proyectos públicos y las instituciones? ¿Deberían limitarnos a lo seguro o tendríamos que atrevernos con la innovación? ¿Deberíamos dar más importancia al arte contemporáneo o a nuestro patrimonio artístico? ¿Qué visitantes quiere tener la ciudad en las manifestaciones artísticas? ¿Deberíamos potenciar el centro urbano o la periferia?

Las ciudades deben estudiar a fondo sus puntos fuertes y únicos, y basar sus estrategias en lo que tienen para ofrecer; de este modo, podrán ir a más. La creatividad no es una cualidad que se pueda fabricar o adquirir. Eso sí, una vez identificada, se puede alimentar, se la puede ayudar a florecer. “En el mejor de los casos, las entidades culturales pueden ser lugares que inspiren el pensamiento libre y nuevo”, decía Landry.

Cuestiones básicas para la planificación cultural

La nueva tendencia hacia el capital cultural –que se ha descrito como planificación

cultural, planificación urbana y regeneración cultural– desempeña un papel cada vez más importante en los planes urbanos para el futuro. En relación con el desarrollo de ciudades, distritos, áreas industriales y zonas portuarias, el objetivo de este desarrollo es crear crecimiento y fomentar la actividad en el sector servicios y en el sector del conocimiento, potenciar la actividad creativa, y crear un entorno capaz de atraer a la “clase creativa”.

Las ciudades que decidan emprender este viaje tienen que plantearse algunas cuestiones básicas. Deben saber cómo se pueden mejorar las características y cualidades culturales y de ocio que ofrece su ciudad para crear una oferta única, diferenciada de las demás ciudades. Deben tener claro a quién desean atraer y cómo pueden animar a los diferentes actores de la ciudad a implementar correctamente el plan trazado. Una vez que cuenten con esa información, deberán asegurarse de que todo ello se podrá llevar a cabo y deberán determinar los métodos y las herramientas que se pueden utilizar para que sus perspectivas de futuro se hagan realidad.

Recordemos: “En el caso de los dirigentes municipales, lo más importante es que entiendan e integren la perspectiva interna y externa ofrecida por la inteligencia social en sus perspectivas de futuro, y que creen un ‘espacio para la oportunidad’ pensado para que la ciudadanía y los trabajadores puedan innovar”.

Conclusión

No existe una fórmula mágica para el éxito de las ciudades que desean convertirse en prósperos centros para la cultura y el ocio; sin embargo, como se ha intentado demostrar en este capítulo, las ciudades pueden aplicar determinadas estrategias para acelerar sus avances. Con todo, es necesario insistir en que no deberían implementarse sin un debido estudio de las cualidades únicas de la ciudad –lo que hace que sea lo que es– y del modo como se pueden potenciar. Quizás un gran acontecimiento consiga que todas las miradas se posen en nuestra ciudad, pero, en este caso, ¿que es aquello que logrará mantener el nivel de atracción una vez finalizado ese acontecimiento puntual?

4.4 Capital medioambiental

Introducción

Una adecuada gestión medioambiental es básica para la vitalidad económica y social, tanto actual como futura, de nuestras ciudades. En todo el mundo, las personas son cada vez más conscientes de la importancia de la calidad de su entorno, especialmente en las principales áreas urbanas, y del impacto que éste tiene en su calidad de vida.

En este apartado examinamos algunos temas medioambientales y los problemas a que se enfrentan las principales ciudades en este ámbito. Asimismo, examinamos la manera como algunas administraciones municipales han puesto en práctica políticas e iniciativas en materia de medio ambiente para hacer frente a esos problemas y mejorar la calidad y la sostenibilidad de sus entornos locales.

Se repasan los objetivos clave y los retos que las administraciones municipales se plantean para la mejora de su capital medioambiental, que se centra en tres objetivos:

- Limpieza.
- Seguridad.
- Atractivo.

Finalmente, se estudian también los retos de gestionar el capital medioambiental, en particular:

- Políticas conjuntas e integradas.
- Asociaciones y colaboración

Ciudades y entorno: dar respuesta a diferentes exigencias

La concentración de actividad en las ciudades genera enormes cargas para el entorno local. Las administraciones deben dar respuesta a diferentes exigencias:

- Facilidad de acceso al lugar de trabajo: una red de infraestructuras de elevada calidad para el transporte público y privado.
- Un entorno de vida atractivo, seguro, limpio y con espacios verdes.
- Una elevada calidad en los espacios de ocio, incluidos parques, instalaciones deportivas y zonas comerciales, además de una agenda cultural interesante.

Las administraciones municipales tienen que asegurar que existe un equilibrio entre las necesidades de los ciudadanos y las necesidades de crecimiento de la economía local. Evidentemente, el impacto medioambiental de las grandes áreas urbanas supera los límites geográficos de la propia ciudad. La “huella ecológica” de una ciudad —la zona de terrenos productivos y ecosistemas acuáticos necesarios para producir sus recursos y para procesar sus residuos— se extiende más allá de los límites locales e, incluso, nacionales. Por ejemplo, se estima que la huella ecológica de Londres es 125 veces la superficie de la propia ciudad.

Objetivos de la ciudad: limpia, atractiva y segura

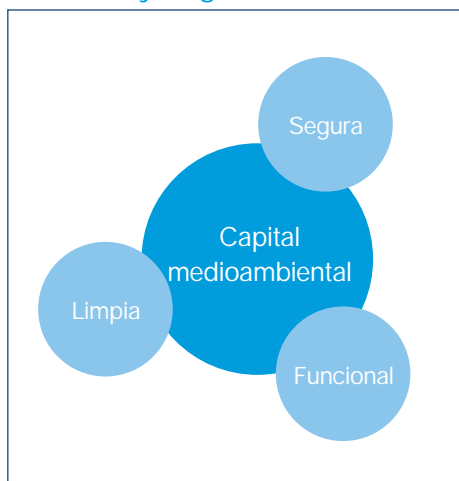


Figura 15: Componentes del capital medioambiental

Crear una ciudad limpia

Los niveles de calidad del aire y de la contaminación tienen un gran impacto en la calidad medioambiental de las áreas urbanas. El tráfico es uno de los principales enemigos de la contaminación atmosférica. En áreas densamente pobladas, por ejemplo, se suelen construir muchas viviendas cerca de grandes vías donde se producen altos niveles de contaminación.

En Europa, el número de niños que padecen asma se ha triplicado en los últimos 30 años. Otras enfermedades, como las alergias o la leucemia, también van en aumento. Las pruebas científicas relacionan ese incremento con los factores

Pregunta clave:

¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrenta su ciudad para equilibrar las exigencias de desarrollo económico con el impacto medioambiental?

Reducir emisiones: Melbourne

La ciudad de Melbourne, que está teniendo una destacada participación en temas medioambientales, aspira a tener emisiones cero en 2020.

También se muestra muy sensibilizada respecto a la cuestión global del acceso al agua y espera haber reducido su consumo en un 12% en esa fecha. Con este propósito, ha puesto en práctica iniciativas sostenibles en materia de agua, ha redactado directrices y ha impulsado campañas de formación e información sobre este particular en toda la ciudad.

Actualmente en construcción, contiguo al Ayuntamiento, se levanta el edificio que albergará las instalaciones administrativas del consistorio, el llamado “CH2”, que ha obtenido una calificación de seis estrellas por primera vez en Australia (six-star green rating) y está previsto que se convierta en el edificio de oficinas de varios pisos más ecológico del mundo, una proeza que querrán ver personas de todos los lugares.

medioambientales. Las previsiones preliminares realizadas por la Organización Mundial de la Salud sugieren que casi un tercio de las enfermedades pueden atribuirse a factores de riesgo medioambiental.

Otro factor importante relacionado con la calidad medioambiental local es la contaminación acústica, que comprende desde el ruido producido por el tráfico a los ruidos producidos en el centro urbano por las áreas recreativas y de ocio, pasando por los ruidos de los vecinos.

Mantener la ciudad limpia afecta tanto a los espacios públicos como a los privados: basura, vertidos ilegales y otros problemas de limpieza, como los grafitis, están presentes tanto en unos como en otros. El sector industrial y otras actividades han sido los principales causantes de la contaminación del suelo y las aguas subterráneas. El coste de la limpieza y el desarrollo de las zonas contaminadas puede ser muy elevado. En cuanto a la contaminación de las aguas subterráneas, es, sobre todo, peligrosa, pues afecta al agua que bebemos.

Crear una ciudad segura

En los últimos años, el tema de la seguridad urbana ha ganado importancia en las agendas políticas. La percepción de que se han incrementado los niveles de criminalidad y el miedo a ser agredido han hecho que muchas ciudades destinaran más recursos y adoptaran nuevas medidas para afrontar la actividad criminal y mejorar la calidad del entorno físico. La amenaza del terrorismo internacional también ha comportado un incremento de los recursos dedicados a la previsión de posibles atentados con bombas, gases, etcétera.

Los riesgos y los peligros medioambientales plantean asimismo desafíos importantes a las ciudades. La creciente urbanización de determinadas áreas hace que los centros de población se vayan acercando cada vez más a actividades industriales de alto riesgo. En consecuencia, si sucediese una desgracia –como fue el caso del accidente químico de Bhopal, en la India, o del accidente aéreo de Bijlmerpolder (aeropuerto de Schiphol) en los Países Bajos–, se podría

poner en peligro la vida de muchas personas.

Gestionar esos riesgos y garantizar que se adoptan las medidas adecuadas para hacer frente a tales desastres no es fácil. A menudo se acusa a las autoridades municipales de prestar poca atención a esos riesgos cuando toman decisiones en materia de recalificación de terrenos, por ejemplo. También se les acusa de no cumplir sus políticas y estrategias individuales a nivel local a la hora de gestionar los riesgos, lo que, según las voces más críticas, genera respuestas poco integradas y decisiones erróneas de planificación.

Crear una ciudad atractiva

No hay duda de que la ciudadanía quiere espacios limpios y seguros para vivir; sin embargo, un entorno agradable no suele bastar por sí solo para crear una ciudad de fama mundial. Al contrario, la personalidad y la vitalidad de una ciudad está determinada por el conjunto de valores que contribuyen a su “atractivo” global.

Ese atractivo está influido por diversos factores económicos y sociales, por su patrimonio histórico y cultural, y por su estilo local; en pocas palabras, por la imagen de marca de la ciudad. Esto incluye la existencia de parques y de espacios abiertos, que son importantes como lugares de encuentro y, además, ofrecen ese remanso de paz tan necesario, alejado del ritmo frenético de las ciudades y de la contaminación acústica. La calidad medioambiental también tiene efectos en el valor de los inmuebles y del suelo, y puede ser importante a la hora de atraer inversión a la ciudad. Las nuevas industrias “ligeras”, como las de los ámbitos financiero e informático, suelen sentirse atraídas por el entorno local, porque normalmente tiene que ver con la disponibilidad de mano de obra cualificada y el potencial de atraer a las personas adecuadas en apoyo del crecimiento.

Las inversiones en diseño cívico y mejora medioambiental han ganado importancia en los últimos diez años. Gran parte de la

mejora se ha dirigido a la creación de espacios públicos y áreas residenciales más limpios y seguros, acompañados de un mayor énfasis en la creación de zonas peatonales, carriles bici y transporte público más ecológico, y en la adopción de programas concretos para el tratamiento de las aguas residuales y de estrategias de ahorro energético para mejorar la calidad global del medio para residentes y visitantes.

Los problemas medioambientales y los de otra índole suelen solaparse en las áreas urbanas. Así, normalmente, los barrios más antiguos, con pisos de alquiler y altas densidades de población, suelen recibir puntuaciones bastante bajas en varios frentes; los problemas medioambientales, socioeconómicos y sanitarios suelen hacer acto de presencia en ellos. En consecuencia, los entornos urbanos con zonas verdes y los barrios convertidos en pequeños pueblos se perciben como la mejor alternativa para vivir, y los responsables de urbanismo deberían aspirar a crear lugares así.

Gestionar el capital medioambiental en las ciudades

Las ciudades intentan adoptar una serie de soluciones técnicas para resolver los problemas medioambientales. Hacer un buen uso del espacio disponible es una prioridad: el transporte público, los aparcamientos subterráneos y el uso de los tejados como jardines son algunos ejemplos de uso eficiente y adecuado del espacio urbano desde el punto de vista medioambiental.

Para gestionar los cada vez mayores volúmenes de tráfico, las ciudades pueden invertir en sus infraestructuras físicas, ampliándolas y construyendo nuevas autopistas y túneles, o pueden aplicar medidas fiscales concretas, como se ha hecho en [Londres](#) con el “peaje” por circular por el centro de la ciudad durante el día (congestion charge), todo ello para persuadir a los conductores de que usen medios de transporte alternativos en los entornos urbanos.

Hace ya años que se emplean sistemas de transporte subterráneo para

aprovechar al máximo el espacio. En los últimos tiempos, además, ha ganado popularidad el transporte subterráneo de sustancias peligrosas. Por su parte, los industriales también reciben el empuje de políticas locales, nacionales e internacionales para llevar a cabo una producción más ecológica. Un buen ejemplo lo constituye el sector de la automoción, que hoy fabrica coches más ecológicos y que emiten menos ruidos.

Ahora bien, a pesar de estos avances positivos, a muchos gobiernos les gustaría ir aún más rápido y dar pasos más radicales para mejorar el entorno urbano. Para ello, necesitan examinar el modo como las políticas y los servicios gubernamentales se diseñan y se implementan, y, en concreto, cómo dos tendencias básicas –políticas y proyectos participativos, y trabajos en colaboración– les pueden ayudar a adoptar enfoques más efectivos para la gestión medioambiental.

Políticas y proyectos integrados

El capital medioambiental de una ciudad está estrechamente ligado a las políticas sociales y espaciales locales, nacionales e internacionales. El desarrollo urbano sostenible es un término muy usado en política municipal y ordenación. Sin embargo, integrar políticas y proyectos reales no es fácil, pues las administraciones municipales suelen organizarse en nichos de servicios diferenciados (“silos”).

Si la comunicación y la integración en el ámbito interno no son buenas, las políticas municipales suelen ser pobres. Las administraciones locales de todo el mundo se están esforzando por mejorar la integración de todas las áreas políticas que afectan al medio ambiente. En este sentido, el alcalde de Montreal, Gérald Tremblay, nos hace un comentario que nos parece oportuno reproducir: [“Los países y las ciudades –en especial los que ofrecen un buen ambiente y una mejor calidad de vida, los que optan por un enfoque equilibrado con respecto a la vitalidad económica, la igualdad social, la](#)

Preguntas clave:

¿Cómo se integran las consideraciones medioambientales en las distintas áreas de planificación y toma de decisiones de su ciudad? ¿Cómo se comunican los objetivos adecuados para tener una ciudad limpia, segura y atractiva a todas las actividades y a todos los departamentos?

Gestión medioambiental: Nueva York

Los buenos ejemplos en gestión medioambiental urbana incluyen mejoras en la eficiencia de los recursos, reducciones en la generación de residuos y mejoras en la infraestructura de abastecimiento de agua.

El programa de adquisición de terrenos neoyorquino (Land Acquisition Program) es un componente fundamental de los amplios esfuerzos realizados por la ciudad para proteger y mejorar la calidad del suministro de agua, garantizando agua limpia y potable para los consumidores actuales, pero también para las generaciones futuras.

La compra de terrenos y su correcta administración pueden contribuir a proteger los recursos naturales que filtran los elementos contaminantes antes de que lleguen a los depósitos. La adquisición de zonas sensibles próximas al curso del agua – bien por medio de la adquisición de los terrenos o de opciones de conservación – puede evitar la introducción de nuevas fuentes de contaminación.

Colaboración público–privada para el tratamiento de residuos en Ámsterdam

El alcalde de Ámsterdam nos explicó que el Ayuntamiento había puesto en práctica la colaboración público–privada para financiar una nueva planta de tratamiento de residuos para la ciudad. La planta en cuestión se considera única porque tiene emisiones de CO2 muy bajas. La financiación del proyecto también es innovadora: 78 de los 370 millones de euros invertidos proceden de dos bancos holandeses (Rabobank y Triodos Bank), a través de un “fondo ecológico”. La planta de residuos logró el “certificado medioambiental” del Gobierno holandés y los clientes de estos bancos pueden comprar acciones ecológicas. El resultado es una nueva planta muy innovadora, con un alto nivel de reducción de gases invernadero y un bajo coste de gestión de residuos para la ciudadanía de Ámsterdam. Teniendo en cuenta los aproximadamente 780.000 euros que se ha ahorrado el Ayuntamiento, el alcalde considera que el proyecto es el resultado de una buena cooperación entre las autoridades y los bancos citados.

protección del medio ambiente y el respeto por las necesidades de las generaciones futuras– estarán mejor preparados para afrontar la competencia internacional”.

Una ordenación del espacio efectiva debe tener en cuenta consideraciones medioambientales en sus primeras etapas. Una buena ordenación urbana puede comportar la construcción de lugares atractivos, sostenibles y de uso mixto.

Es fundamental que los gobiernos nacionales incorporen las consideraciones medioambientales en sus iniciativas económicas, de ordenación, etcétera. En Europa, las administraciones municipales reciben fondos específicos para integrar los aspectos medioambientales en la ordenación física, y el rendimiento se gestiona estableciendo objetivos específicos. Por ejemplo, hay objetivos que apuntan a la construcción de parques de negocios sostenibles o a la integración de las infraestructuras en el paisaje.

Los retos para desarrollar políticas integradas son los siguientes:

- Integrar las consideraciones medioambientales en la estrategia y en los proyectos concretos. Las administraciones municipales suelen ser organismos muy grandes, por lo que resulta difícil poner en marcha prácticas y políticas conjuntas.
- Coordinar el proceso de planificación de las administraciones municipales. Los planes de negocio estratégicos, los planes financieros a largo plazo y los planes de ordenación deben alinearse e implementarse de un modo coordinado y conjunto. Los presupuestos y los planes operativos también deben estar relacionados con la estrategia y las perspectivas de futuro generales, para garantizar que se logren resultados reales.
- Tener presentes las consideraciones medioambientales en el desarrollo de las perspectivas de futuro a largo plazo para la ciudad, lo que debería cubrir tanto las aspiraciones de habitabilidad municipales como los factores medioambientales globales.

- Llevar a cabo una gestión de rendimiento medioambiental y aplicar los sistemas de control efectivos para garantizar que se cumplen los objetivos marcados.

La política medioambiental de [Estocolmo](#) intenta dar respuesta a estas cuestiones haciendo lo posible por que todos los departamentos municipales planifiquen sus actividades teniendo presentes en todo momento los temas medioambientales. La política de compras de la ciudad, por ejemplo, está diseñada para fomentar los productos y servicios responsables desde el punto de vista medioambiental en toda la ciudad.

Trabajar en colaboración

Las iniciativas integradas, por sí solas, no bastan para mantener y potenciar el capital medioambiental de las ciudades. Las administraciones municipales deben dar muestras de su liderazgo equilibrando las necesidades de los grupos de interés estratégicos y deben trabajar en colaboración con el sector privado (entre otros) para cumplir sus objetivos.

[Zúrich](#), por ejemplo, ha hecho grandes esfuerzos en materia de colaboración. El Gobierno local trabaja con el sector privado para promover el poder económico de la ciudad mediante la Greater Zurich Area Standortmarketing Foundation, creada en noviembre de 1998 en la ciudad suiza. La intención de sus fundadores era demostrar que la promoción y el desarrollo de una región económica sólo se pueden lograr a través de una adecuada colaboración público–privada. También se pensaba que era necesario reforzar desde el punto de vista económico la región multicantonal del área metropolitana de Zúrich y posicionarla en la esfera internacional. La ciudad, asimismo, ha firmado acuerdos de colaboración con otras ciudades similares, como [Múnich](#), [Viena](#), [Stuttgart](#), [Graz](#), [San Francisco](#) y [Kunming](#) (China), y con otros cantones de Suiza, para compartir conocimiento y comparar los servicios.

Colaboraciones público–privadas

Las colaboraciones público–privadas entre las entidades locales y las empresas del sector privado o consorcios son cada

vez más frecuentes para solucionar problemas de planificación urbana medioambiental.

Participación ciudadana

A muchos ciudadanos les gustaría participar en mayor medida en las decisiones que afectan a sus barrios y a su calidad de vida. Sin embargo, a menudo se tiene la impresión de que se toman las decisiones que les afectan sin consultarles y sin tener en cuenta su opinión. Evidentemente, la mayoría de las ciudades cuentan con poblaciones muy diversas, con un amplio abanico de intereses. Por ello es importante que las administraciones consulten a su ciudadanía para hacerles participar en los debates y captar sus distintos puntos de vista existentes. Ahora bien, no basta con preguntarles su opinión; luego hay que actuar en consecuencia.

Los proyectos que implican a la ciudadanía no tienen por qué tener un gran impacto. En [Yokohama](#) (Japón), por ejemplo, se ha iniciado la campaña "Yokohama G30", que anima a las empresas y a los ciudadanos a reciclar y reutilizar tanto como sea posible. La ciudad también ha puesto en marcha una campaña que está funcionando muy bien y que plantea reducir el uso del aire acondicionado convenciendo a la gente de que soporte temperaturas por debajo de 28 grados, y anima a las administraciones y al sector privado a adoptar una vestimenta más informal en los meses de verano, para combatir el calor. Los resultados han sido impresionantes. El consumo energético del Ayuntamiento de Yokohama ha disminuido un 60% tras poner en práctica esa iniciativa, por lo que el Gobierno se propone repetir la experiencia el año que viene.

En [Barcelona](#) (España) se ha creado el "Compromiso ciudadano por la sostenibilidad", un documento con 10 objetivos relativos a la sostenibilidad y auspiciado por la Agenda 21, propuesta en la Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro en 1992. El Compromiso se redactó con las sugerencias y la información obtenida a través de un proceso de amplia consulta ciudadana gestionado por PwC.

Estos compromisos contemplan desde las garantías de protección de los espacios abiertos y la biodiversidad hasta la reducción de los impactos de la ciudad en el planeta.

El papel que pueden desempeñar los ciudadanos en la mejora de la calidad de sus ciudades no debe infravalorarse. La ciudadanía conoce muy bien su barrio, participa en su grupo social y puede tener un rol muy importante en el mantenimiento del medio ambiente, además de señalar las prioridades para futuras acciones. En última instancia, no hay que olvidar que los ciudadanos que se sienten implicados con la sociedad se comportan de modo más responsable.

Las colaboraciones están ganando popularidad en el desarrollo de las políticas estratégicas que afectarán a las ciudades. Sin embargo, también es importante fomentar el trabajo conjunto entre los límites organizativos dentro del Gobierno para poner en práctica iniciativas y planes. Por ejemplo, las instituciones pueden unificar algunos de sus presupuestos y hacer que los ciudadanos se impliquen en la toma de decisiones sobre cómo invertir esos recursos en la sociedad local. Si se unen los recursos, se pueden obtener eficiencias mucho mayores de ahorro y reducir la duplicación de servicios.

Conclusión

Para lograr un entorno urbano atractivo, limpio y con espacios verdes, la ciudadanía debe tener acceso a servicios de elevada calidad. Gestionar la calidad del capital medioambiental requiere una amplia visión de las diferentes iniciativas y saber equilibrar las necesidades de los grupos de interés estratégicos.

El desarrollo sostenible sólo se podrá lograr si los gobiernos trabajan codo a codo con la ciudadanía para establecer y acordar las perspectivas de futuro y las prioridades para sus ciudades, y si se asocian con el sector privado para integrar las iniciativas y la posibilidad de llevarlas a cabo a nivel local. Trabajar con iniciativas integradas y con diferentes grupos de interés es fundamental para mantener y mejorar el capital medioambiental de nuestras ciudades.

Pregunta clave:

¿Cómo se anima a los diferentes grupos de interés –Gobierno, empresas y ciudadanía– a participar en el diseño y la implementación de iniciativas para lograr los objetivos medioambientales?

4.5 Capital técnico

Introducción

Las ciudades se están convirtiendo en nodos de densas redes de intercambio de inversión, información, mercancías y personas. También se han convertido en polos de innovación y gestión del conocimiento mediante el acceso a las tecnologías de la información.

Para las ciudades, el uso del capital técnico se ha duplicado. Por un lado, la tecnología proporciona oportunidades para mejorar la eficacia, y a menudo también para mejorar la duración de los servicios prestados. Por otro lado, representa un mercado nuevo y creciente, que está atrayendo una inversión significativa. Las ciudades quieren aprovechar las ventajas de este mercado y quieren atraer a nuevas empresas. Ahora bien, para ganar en atractivo, es preciso ofrecer las mejores comunicaciones técnicas e infraestructuras tecnológicas de información.

La introducción de nuevas tecnologías viene dada por factores como la I+D, la innovación y la gestión del conocimiento.

Con una competencia cada vez mayor entre países, las ciudades no pueden confiar en sus logros del pasado: deben estar preparadas para la próxima oleada.

Valencia ha sabido mover pieza en este sentido:

- Fácil acceso a los mercados, proveedores y clientes
- Buenas comunicaciones de transporte con otras ciudades nacionales e internacionales
- Calidad de las telecomunicaciones
- Buena movilidad urbana

El capital técnico de una ciudad comprende tres componentes principales, según se muestra en la figura 16:

- Capital organizativo, incluyendo la estructura organizativa, redes, estructura de gestión de la ciudad.
- Tecnología, incluyendo el gobierno electrónico, las comunicaciones y las tecnologías y sistemas de información.
- Infraestructura, incluyendo el transporte, la energía, la distribución del agua y la construcción de infraestructuras.

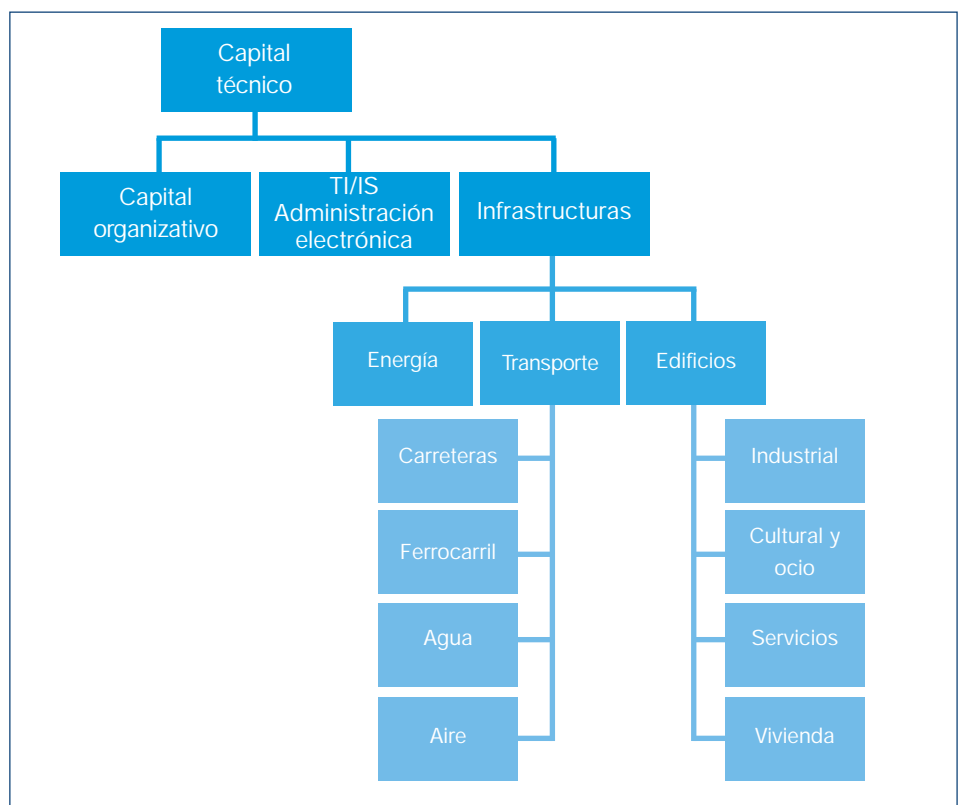


Figura 16: Componentes del capital técnico

Claramente se produce un solapamiento con otros capitales. Por ejemplo, tenemos el impacto de las necesidades energéticas en el capital medioambiental, y la cultura y el ocio necesitan de edificios. El desarrollo del capital democrático también va directamente ligado a las oportunidades que proporcionan las soluciones y las redes informáticas en la forma de gobierno electrónico.

En este capítulo, examinaremos los diferentes temas que las ciudades afrontan hoy en día para aprovechar al máximo su capital técnico y veremos qué respuesta están dando a los retos y a las oportunidades que se les presentan.

Capital organizativo

El capital organizativo en este contexto es lo que queda cuando el personal se va a casa al final de la jornada. Los elementos intangibles del capital organizativo son los programas de investigación y desarrollo, los sistemas de formación, las políticas fiscales y de contratación pública. Los aspectos tangibles incluyen todo lo que es de propiedad municipal, como por ejemplo edificios, redes electrónicas y otros bienes tangibles.

Tecnología (Administración electrónica)

Hoy en día, las ciudades no se pueden permitir ignorar las ventajas de las nuevas tecnologías. Según Miguel Ángel Villanueva, concejal de Economía y Participación Ciudadana de Madrid, [“estos avances tecnológicos se derivan de la intensificación de la globalización económica y de la mayor competencia entre empresas y territorios”](#).

Las ciudades son una institución clave en la vida de la ciudadanía, y como bien lo expresaba uno de los dirigentes municipales madrileños: [“Las ciudades son la administración que el ciudadano concibe en primer lugar, la más reconocible y quizá la que siente más cercana: son los vehículos más simples para relacionarse con la escena global”](#). Un modo de responder a esta afirmación puede ser el desarrollo de soluciones de gobierno electrónico.

G2G: Gobierno–Gobierno

En muchos aspectos, las soluciones G2G conforman el eje del gobierno electrónico. Algunos observadores sugieren que mejorar los sistemas internos y los procedimientos de las Administraciones es un paso previo para las transacciones electrónicas correctas entre el Gobierno, la ciudadanía y las empresas.

El gobierno electrónico G2G comporta el intercambio de datos y de información entre las agencias y departamentos gubernamentales. Esto supone intercambios dentro de una misma agencia o entre diferentes agencias a nivel nacional, así como intercambios entre los niveles locales, provinciales y nacionales. El administrador de [La Haya](#) lo describe del siguiente modo: [“El desarrollo del gobierno electrónico y de las TIC representa un papel importante en nuestra ambición de ser el municipio más enfocado al cliente en 2006. Nuestra función debe ser sobre todo facilitadora”](#).

G2C: Gobierno–ciudadanía

Los ciudadanos cada vez exigen con más fuerza que se les trate como a clientes. Su acceso a las tecnologías de la información y comunicación en otras áreas hace aumentar sus expectativas de cara a los servicios públicos y, por tanto, esperan que las ciudades sigan el movimiento hacia la tecnología para mejorar o ampliar sus servicios.

Las crecientes exigencias que recaen sobre el sector público llegan en un momento de crecimiento económico estancado en la mayoría de los países industrializados. Esto significa que el sector público tiene que responder aprendiendo a hacer más con menos, y una de las mejores maneras de hacerlo es mejorar su eficacia y su productividad a través de las TIC. Por ejemplo, en [Zúrich](#), en respuesta a esta importante tendencia, se ha definido el desarrollo futuro de su función administrativa: [“El objetivo es una administración eficiente, orientada a procesos y competitiva que al mismo tiempo tenga una orientación al servicio y sea popular”](#). Del mismo modo, [Luxemburgo](#) pretende proporcionar un

Preguntas clave:

¿Cuenta la ciudadanía con un cómodo portal que le proporcione acceso a los servicios y a la información? ¿Hasta qué punto los servicios están organizados según las necesidades de la ciudadanía, y no según lo que le conviene a la Administración? La cultura del sector público ¿le sigue el ritmo a los cambios tecnológicos?

solo punto de contacto para la ciudadanía, y así ha creado una agencia central (Bierger-center) con su equivalente virtual (eBierger-center) para ofrecer relaciones más simples y más directas entre la ciudad y su ciudadanía.

En términos prácticos, las ciudades intentan mejorar los procesos para que las peticiones/documentos puedan ser procesados por la Administración de un modo más efectivo y preciso. La gestión de documentación electrónica y los flujos de trabajo permiten, por ejemplo, que el ciudadano o la empresa presente una instancia a las 9:00 de la mañana, llegue a destino de inmediato y se valide a las 11:00, de modo que se pueda dar una respuesta en el mismo día. Las ventajas son una mejor calidad de servicio y mayor eficacia, transparencia, coherencia y colaboración, además del seguimiento de las acciones desde el principio hasta el final.

Las administraciones locales y centrales cada vez conceden más importancia a los resultados (qué se logra con sus servicios) y a la producción (cómo se hace el servicio) para obtener mejores servicios para su ciudadanía. Lograr un enfoque basado en resultados significa que las diferentes agencias tienen que trabajar de modo efectivo más allá de sus límites tradicionales y colaborar con otras agencias, con sus grupos de interés y con sus clientes.

En respuesta a todo ello, los gobiernos están poniendo en práctica nuevas medidas de rendimiento que se centran en resultados. Nueva Zelanda, por ejemplo, ha establecido una serie de criterios que se utilizarán para cuantificar el éxito de su iniciativa de gobierno electrónico:

- **Ventajas y satisfacción de la ciudadanía:** servicios prestados en cualquier momento del día, desde cualquier lugar, de diferentes maneras. La gente podrá elegir entre diferentes canales para obtener información y servicios de la Administración, y todo de un modo cómodo, sencillo y con resultados concretos.

- **Integración y eficiencia:** servicios integrados, centrados en el cliente y eficientes. La información y los servicios estarán integrados, agrupados y se presentarán para minimizar los costes y mejorar los resultados para las personas, las empresas y los proveedores.
- **Participación en el Gobierno:** la gente estará mejor informada y estará en una mejor posición para participar con el Gobierno.

G2E: Gobierno-empresa

El gobierno electrónico no sólo es bueno para la ciudadanía: las empresas también salen beneficiadas. Las empresas están encantadas de que se reduzcan los costes de cumplimiento. Al igual que la ciudadanía, quieren que la Administración ofrezca la información y los servicios de un modo más sencillo, más barato, más accesible y más responsable, integrado y con orientación a cliente. De este modo se les facilita el cumplimiento de sus obligaciones legales y normativas.

El sector G2E incluye tanto la venta de material público excedente como la adquisición de bienes y la contratación de servicios. Aunque no todos dependen directamente del uso de tecnologías de la información, se usan varios métodos de compra y contratación en este sector. La contratación basada en el rendimiento es un método en que el pago al contratista está condicionado a la consecución de unos determinados objetivos y resultados. Los contratos por ahorro, en cambio, consisten en que el contratista se hace cargo de los primeros gastos del proyecto (como la instalación de un nuevo sistema informático) y luego cobra según el ahorro generado con respecto al anterior sistema.

Tecnologías y sistemas de información

“Dado que las TIC afectan prácticamente a todos los aspectos de nuestras vidas, Toronto se esfuerza por estar al día en ese sentido”. David Miller, alcalde de Toronto.

El cambio tecnológico es sólo una parte del logro de estos objetivos, e Internet no

sustituirá por completo los modos tradicionales de interacción entre la ciudadanía y las administraciones públicas. Por sí sola, la tecnología no garantiza un mejor rendimiento del sector público. El éxito está condicionado a la aplicación de mejoras continuas al diseño, el funcionamiento y la cultura del sector público, de modo que pueda responder mejor ante las cambiantes exigencias de la ciudadanía.

La concienciación de las administraciones en torno a la importancia del gobierno electrónico para mejorar la prestación de servicios públicos se deriva de dos fenómenos que están relacionados.

En primer lugar, la globalización ha introducido el comercio, la inversión y las oportunidades de financiación en la esfera internacional, y las ciudades intentan encontrar nuevas maneras de hacer que sus productos y servicios sean más competitivos. En segundo lugar, los avances en tecnologías de la información y sistemas de información han ofrecido nuevos enfoques para la integración de estas relaciones y la mejora de la eficiencia de las empresas y los servicios de todo el mundo.

En el proceso, la revolución en las tecnologías de la información ha hecho que

unas cantidades de información nunca vistas se pongan a disposición de todos, lo cual ha llevado a un mercado global ampliado de bienes, servicios e ideas.

Las ciudades de todo el mundo se están dando cuenta del poder de estas herramientas de comunicación, que nos ofrecen acceso a las infraestructuras de aprendizaje y conocimiento y forman una comunidad virtual más allá de toda frontera para la acción colectiva. Al mismo tiempo, las personas cada vez son más conscientes de las inmensas oportunidades que presentan las redes globales virtuales para reformar las estructuras de poder social, económico y político.

Comunicaciones

Internet y sus tecnologías y modelos de negocio asociados están afectando profundamente al modo en que las administraciones públicas, las empresas y las personas interactúan. El Gobierno se está adaptando a este nuevo entorno de un modo que hasta podría transformar su funcionamiento.

Internet es un medio para que la ciudad llegue a sus ciudadanos y empresas (actuales y potenciales) y las webs de las ciudades pueden hacer llegar los servicios de las administraciones públicas a los

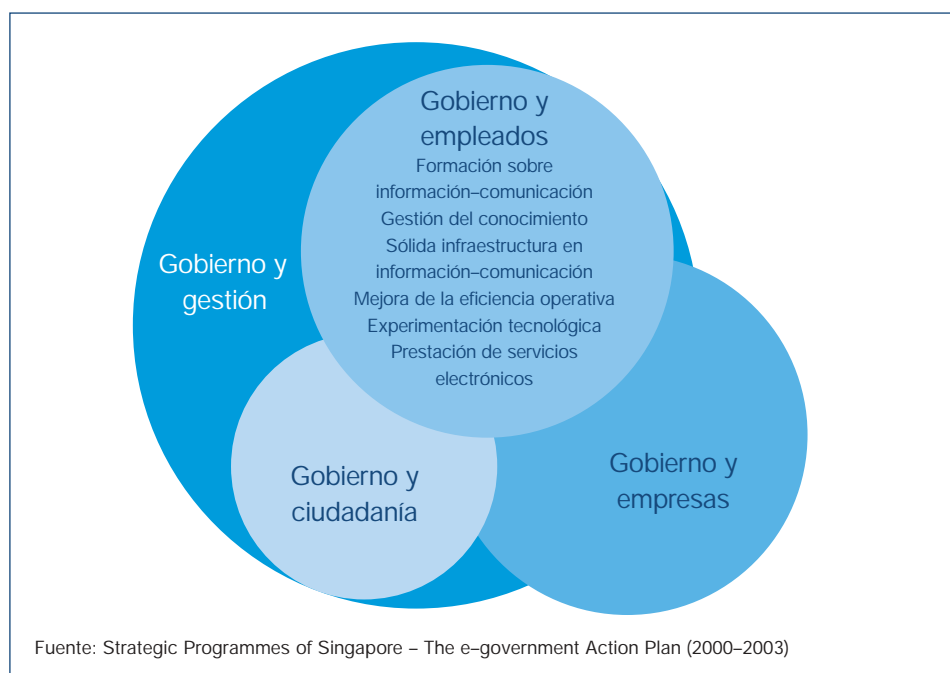


Figura 17: Integrar las acciones de gobierno electrónico

Pregunta clave:

¿Cómo proporcionar buenas infraestructuras de transporte y logística para responder a una población que demanda más movilidad y atraer empresas?

hogares. Por ejemplo, si se pide una partida de nacimiento por Internet, representa un ahorro de tiempo para el ciudadano y para la Administración.

Para tener éxito en este nuevo entorno, las administraciones deben colaborar de un modo efectivo, compartiendo recursos e integrando servicios. Las personas y las empresas tendrán una mejor relación, más coherente, con la Administración. Este enfoque también reducirá los costes de prestación de servicios, porque es más barato por Internet.

Infraestructura

Las infraestructuras de una ciudad se pueden organizar en transporte y logística, energía y agua, y edificios.

A nivel estratégico, las ciudades han pasado de una ordenación “ad hoc” a un enfoque más estratégico e integrado según el plan de infraestructuras urbanas. Este enfoque hace que sea más sencilla la planificación futura, teniendo en cuenta todos los temas y limitaciones, y ayuda a dar con las soluciones correctas. Los días en que las ciudades podían incidir en su desarrollo sin tener una imagen general y completa y sin tener en cuenta el futuro, han pasado a la historia. Contamos con numerosos ejemplos de ese enfoque integrado que mira al futuro, pero destacaremos dos en concreto:

- En Sudáfrica, la [Nelson Mandela Metropolitan Municipality](#) ha puesto en marcha un plan de negocio llamado Plan de Desarrollo de Infraestructuras (en inglés, IDP).
- Pensando en el futuro, [Luxemburgo](#) está diseñando una estrategia en forma de plan de desarrollo urbano que incluye la gestión del tráfico, proyectos de desarrollo urbano y de construcción.

Transporte

La población de la mayoría de las ciudades se mueve cada vez más. Teniendo en cuenta este cambio, la necesidad de proporcionar una infraestructura que apoye esta tendencia es, para todas las ciudades, un reto significativo. Las ciudades tienen que gestionar el flujo de personas que entran y salen, y también el tráfico generado por el intercambio de bienes y servicios derivado del papel de la ciudad

como mercado. De hecho, un factor de éxito básico para muchas ciudades es la mejora de la red de transporte y de logística con el objeto de atraer a las empresas por el bien del desarrollo económico de la ciudad. Los responsables de la ciudad española de [Zaragoza](#) lo tienen claro: “Es básico contar con ciudades abiertas con buenas infraestructuras de transporte para que todo el mundo pueda hacer negocios”. Y [Barcelona](#) secunda este punto de vista: “[...] tenemos que crear redes de transporte y movilidad que cubran todo el territorio y que garanticen la existencia de las infraestructuras básicas para el flujo de bienes y de personas”.

La mayor urbanización de las ciudades está aumentando la demanda de transporte municipal y las exigencias de gestión del tráfico. E incluso para las ciudades que están experimentando una cierta desurbanización, el transporte y el tráfico son dos temas importantes para las personas que viven fuera de los límites urbanos pero que se desplazan regularmente al centro.

Muchas ciudades sufren problemas de tráfico y están intentando responder con la construcción de nuevas carreteras, la ampliación de los aeropuertos, puentes, etcétera. Una de éstas es la ciudad de [Belgrado](#), en Serbia y Montenegro, que tiene el transporte como una prioridad urgente. En palabras de Bojan Stanojevic, “Belgrado necesita una completa reorganización del tráfico, lo que implica la construcción de una circunvalación de carreteras y de varios puentes”. Otros están intentando encontrar el correcto equilibrio entre los diferentes medios de transporte existentes para aliviar la situación.

Sin embargo, el transporte es, a su vez, una fuente de contaminación y de ruido que afecta a la calidad de vida de la ciudad. El reciente incremento de los costes energéticos, causado por los fuertes aumentos de los precios del petróleo, es otro de los temas que últimamente está afectando al sector. La ciudadanía se muestra preocupada y sensibilizada ante todos estos temas que perjudican a su bienestar, como se puede ver en el ejemplo de [Zúrich](#). Los retos de la movilidad de una ciudad se resumen en tres áreas de actuación: estrategia de movilidad, protección contra los ruidos y proyectos de

infraestructuras para el tráfico. De hecho, el tráfico en [Zúrich](#) se consideraba el principal problema en el estudio elaborado en 2003 entre los residentes de esta ciudad suiza: “[atascos, tráfico intenso, altos niveles de ruido y contaminación atmosférica](#)”.

El transporte individual por carretera es probablemente el menos eficiente de todos los medios, pero sigue siendo el más flexible. Desafortunadamente, el tráfico por carretera tiene una capacidad limitada, según las vías existentes y el espacio de aparcamiento y, normalmente, no se puede ampliar o sólo se puede ampliar a costa de renunciar a espacio de vivienda o de locales comerciales. De ahí que muchas ciudades aumenten los precios de los aparcamientos o introduzcan medidas como el peaje de [Londres](#), cuyo objetivo es fomentar el uso del transporte público. Los viajes aéreos también quedan limitados por el tamaño de los aeropuertos, muchos de los cuales ya no se pueden ampliar mucho más debido al ruido que generan y a la falta de espacio. En respuesta a estas limitaciones, otros medios de transporte, populares en otros tiempos pero olvidados de nuestros días, están conociendo un renacimiento. Los tranvías vuelven a hacer acto de presencia en [Bordeaux](#), [Lille](#), [Lyon](#), [Manchester](#), [Londres](#), [Barcelona](#) y otras ciudades europeas.

Ciudades como [Cracovia](#), [Varsovia](#), [Belgrado](#), [Nizni Nóvgorod](#), [Dar-es-Salaam](#), [São Paulo](#) o [Morón](#) siguen necesitando mejoras radicales en sus infraestructuras de transporte para asegurar que pueden responder a las exigencias actuales y proporcionar soluciones para el futuro. No obstante, en muchos casos, la dependencia de la financiación externa o de las donaciones para el desarrollo de infraestructuras es muy elevada.

También quisiéramos comentar la decisión de trasladar determinados servicios al centro de la ciudad, lo que conlleva revisar la infraestructura de transporte. Fijémonos en el caso de [Oslo](#) (Noruega), que ha previsto instalar la universidad y las comunidades de investigación en el centro y se enfrenta ahora con una difícil situación: [no resulta sencillo construir una infraestructura social en el centro y a su vez un sistema de transporte público eficiente que funcione de acuerdo con las necesidades](#).

Algunas ciudades se enfrentan a retos puntuales, como en el caso de organizar el Mundial de Fútbol o los Juegos Olímpicos. Estas ciudades lo ven como una oportunidad y prevén aprovechar la ocasión para desarrollar la infraestructura existente. Por ejemplo, [Sudáfrica, que acogerá el Mundial de Fútbol 2010, va a ofrecer un Johannesburgo muy distinto. Parece que se preparan desarrollos significativos en las infraestructuras de carreteras, agua y electricidad, entre otros](#).

Al final, todo se resume en una cosa: ofrecer un mejor servicio a la ciudadanía. Crear una buena red de infraestructuras de transporte urbano es una manera de ayudar a las ciudades a conectarse con su ciudadanía.

Suministro de energía

Nadie niega que las infraestructuras energéticas sean esenciales para cualquier ciudad, y la demanda aumenta constantemente. Algunas ciudades han sufrido graves problemas con los apagones, que pillan por sorpresa a la gente y a las empresas suministradoras, y confirman la poca fiabilidad del suministro energético y la amplitud de nuestra dependencia de la energía.

Hay ciudades, como [Luxemburgo](#), que siguen siendo el único suministrador de energía (gas y electricidad) de los hogares y empresas que se ubican dentro de sus fronteras. Gestionan toda la red de distribución y en algunos casos, incluso la producción. La desregulación de este mercado plantea serios problemas en estos casos. Proveer servicios energéticos solía ser muy rentable, solía cubrir los déficits de otros servicios, como los transportes, pero ahora, con la disminución de los márgenes de beneficio, dichas ciudades deberán encontrar nuevas maneras de financiar sus presupuestos.

Distribución y tratamiento del agua

El agua potable es una de las necesidades más básicas, pero no tiene la misma visibilidad que otros servicios. De cualquier modo, el tratamiento de agua potable y de aguas residuales es algo imprescindible para cualquier ciudad. Ambos servicios requieren una importante red de distribución, así como posibilidades de almacenamiento y de tratamiento, y todo ello suele correr a cargo de la Administración municipal.

Preguntas clave:

¿Es todavía necesario encontrar una solución efectiva para la gestión del tráfico? ¿Están recuperando formas de transporte que ya habían dejado de utilizarse?

Pregunta clave:

Algunas ciudades se responsabilizan de la distribución y el tratamiento del agua. ¿Deben modificarse los precios para cubrir los costes globales relacionados con las infraestructuras de agua?

Pregunta clave:

¿Cómo se controlan los planes de desarrollo de infraestructuras con el desarrollo económico previsto?

La mayoría de las ciudades ven estos servicios como un coste, pues no se suelen cubrir gastos con la contrapartida económica que los ayuntamientos reciben por prestar el servicio. Además, no se suelen dar cuentas de las inversiones en estas infraestructuras (no hay amortización del activo). Por todo ello, los precios se fijan en un nivel demasiado bajo para cubrir los costes globales relacionados con las infraestructuras de agua.

La Comisión Europea ha creado una directiva con el objeto de mejorar la calidad del agua y disminuir los niveles de contaminación en ríos y aguas subterráneas antes de 2015. Esto sólo se puede lograr si el precio del agua cubre los costes. Por lo tanto, deberán redefinirse las políticas de precios teniendo en cuenta los costes globales de las infraestructuras. Aún queda mucho trabajo por hacer en ese sentido.

Construcción y viviendas

Los edificios y las infraestructuras que conllevan son probablemente los activos más visibles de cualquier ciudad. Las entidades sociales, políticas, culturales y administrativas de toda ciudad necesitan edificios donde trabajar, e invertir en infraestructura municipal es básico para facilitar el crecimiento económico, incluyendo la inversión en residencias o viviendas. Contar con una vivienda digna es una de las condiciones básicas para la vida y un objetivo fundamental para buena parte de las administraciones municipales, como se puede ver en el caso de la ciudad rusa de [Nizni Nóvgorod](#): “Nuestro principal objetivo es proporcionar unas condiciones de vida adecuadas para la ciudadanía”.

Muchas ciudades se enfrentan a retos significativos a la hora de proporcionar viviendas adecuadas y a precios razonables. El mayor precio del suelo, por ejemplo, es un problema a la hora de construir obra nueva. Los crecientes precios del terreno se reflejan en el coste de la vivienda y en el coste de vida, y pueden frenar el desarrollo urbano. En [Madrid](#) ya están familiarizados con esa situación y se ve “la evolución de los precios del suelo (para vivienda, el sector industrial o el sector terciario) como un factor crítico a la hora de absorber, atraer y retener actividad económica y población”.

No obstante, otras circunstancias están permitiendo a las ciudades redesarrollarse y volver a impulsar áreas un tanto olvidadas, y crear así nuevas viviendas e infraestructuras sociales. Conforme las ciudades evolucionan, y pasan de una base industrial a una economía de servicios, las antiguas áreas industriales se pueden utilizar para otros propósitos, como por ejemplo, para zona residencial. [Oslo](#) es un ejemplo de cómo el Gobierno municipal ha rediseñado las infraestructuras existentes potenciando la historia y el carácter de la ciudad: “Para Oslo, el eslogan ‘ciudad de los fiordos’ es una metáfora de su transformación, pues los antiguos puertos se han convertido en zonas comerciales y residenciales. Hemos previsto 40.000 viviendas para los próximos diez años y estamos preparando un gran proyecto de construcción de casas”.

Con un poco de suerte, más ciudades podrán recurrir a su legado para que el pasado pueda reconvertirse para preparar el futuro y seguir avanzando.

Conclusión

La demanda actual de infraestructuras urbanas supera con creces la oferta real de transporte y servicios públicos, que por sí sola ya presenta considerables retos. Y por si eso fuera poco, por infraestructura ahora también entendemos tecnologías de la información y comunicación, que se encargan de relacionar a la ciudad con su ciudadanía y sus empresas.

La ciudadanía espera servicios rápidos y responsables de sus administraciones y quieren hacer sus trámites municipales por Internet, de un modo eficaz y cómodo. Las empresas se ven atraídas por ciudades que ofrecen infraestructuras de comunicación sofisticadas, junto con sistemas de logística y transporte eficientes.

Todo esto en conjunto crea una presión evidente sobre las ciudades, que deben encontrar nuevas maneras de desarrollar sus infraestructuras de manera integrada. Es preciso desarrollar nuevas asociaciones, colaboraciones y modos de trabajo que les ayuden a ofrecer soluciones de infraestructuras eficientes, sostenibles con el medio ambiente y con efectividad de costes.

4.6 Capital financiero

Cada ciudad es distinta: cada una tiene su paisaje y su ambiente, y con las finanzas pasa exactamente lo mismo. Las diferencias en la estructura de gobierno, el sistema financiero de cada país y el flujo de ingresos disponibles crean fuertes divergencias en la estructura financiera de cada ciudad.

La situación actual

A pesar de los diferentes sistemas financieros, la mayoría de las ciudades tienen un punto en común: más presión financiera y mayores exigencias para aprovechar mejor el dinero de los contribuyentes en la prestación de los servicios públicos.

Por toda Europa, y en otras partes del mundo, se está produciendo un movimiento de descentralización, pues las administraciones nacionales transfieren más responsabilidades en referencia a los servicios públicos a las administraciones municipales/locales (eso ha sucedido, por ejemplo en Viena, Lieja, Belgrado, Yokohama, Perth, Morón, Buenos Aires). Mientras, las crecientes tasas de desempleo presionan a los servicios sociales locales y las arcas municipales lo notan. Como consecuencia de todo ello, Milán puede enfrentarse a una devaluación de sus bonos municipales, y Lille (la cuarta ciudad más grande de Francia) ha pedido ayuda con urgencia. Hasta la adinerada Estocolmo podría tener que aumentar los impuestos por culpa del exceso de gastos en sanidad.

Por su parte, las ciudades alemanas son las que corren un mayor riesgo en Europa, porque un considerable porcentaje de los ingresos fiscales están ligados a los beneficios empresariales, que pueden fluctuar enormemente de año en año. Veamos, por ejemplo, el caso de Berlín que soporta una carga terrible por el pago de intereses de deuda solicitada en el pasado; la ciudad ya ha pedido ayuda al Gobierno federal para el alivio de la carga de la deuda. En Francia e Italia, por comparación, los presupuestos municipales dependen básicamente de los impuestos nacionales, y los ingresos son más estables.

Hasta ahora, los males de las ciudades europeas desde el punto de vista financiero son visibles en pequeñas cosas, como en que a las escuelas les haría falta una mano de pintura o las papeleras de los parques no se vacían tan a menudo como sería de desear.

En cambio, la situación en las ciudades africanas es muchísimo más complicada.

Pese a que cuentan con algunas ayudas financieras de sus gobiernos nacionales o de donaciones externas (normalmente sólo para la construcción de instalaciones, no para su posterior funcionamiento), las administraciones municipales tienen que conformarse con las tasas y los impuestos locales, normalmente impuestos inmobiliarios, para sufragar los gastos. Con esos impuestos, los sectores mejor situados de la sociedad, los que pueden permitirse el pagar impuestos a la propiedad, ayudan a pagar los servicios que benefician a una amplia capa de la población, incluyendo a parte de la población más pobre.

En realidad, en estos lugares la mera recaudación de impuestos no es nada fácil, y no digamos, pues, las complicaciones que conlleva ampliar la base fiscal. Las tasaciones de los bienes suelen ser incompletas, no están actualizadas y es francamente difícil hacer valoraciones en zonas residenciales sin ordenación urbana, porque además, la propiedad legal está muy mal documentada. Por otro lado, muchos contribuyentes se muestran reticentes a pagar, sobre todo en casos de corrupción.

En los EE.UU., en varios municipios, desde Atlanta y Buffalo hasta Chicago y San Diego, se están experimentando dificultades financieras, como se puede ver en la figura 18. La tendencia desde los años ochenta es a que disminuyan las ayudas federales, desde la Administración Reagan hasta nuestros días.

¿Cómo han llegado las ciudades estadounidenses (y otras ciudades del mundo) a este punto? Es obvio que toda depresión económica afecta también a las ciudades, aumentando los gastos y reduciendo ingresos. Por ejemplo, los hospitales de las ciudades estadounidenses deben responder a costes muy superiores cuando los residentes se quedan sin trabajo porque, en los Estados Unidos, el seguro médico va asociado al puesto de trabajo. Asimismo, la pérdida del trabajo puede provocar que no se paguen los impuestos.

La mayor compensación de los empleados municipales se ha convertido también en un problema a nivel nacional. Ciudades como Filadelfia, San Diego y Houston se encuentran con elevadísimos costes de recursos humanos y con asombrosas responsabilidades en materia de pensiones. A diferencia de las empresas, que están obligadas a contribuir a sus planes de pensiones cuando sus activos caen por

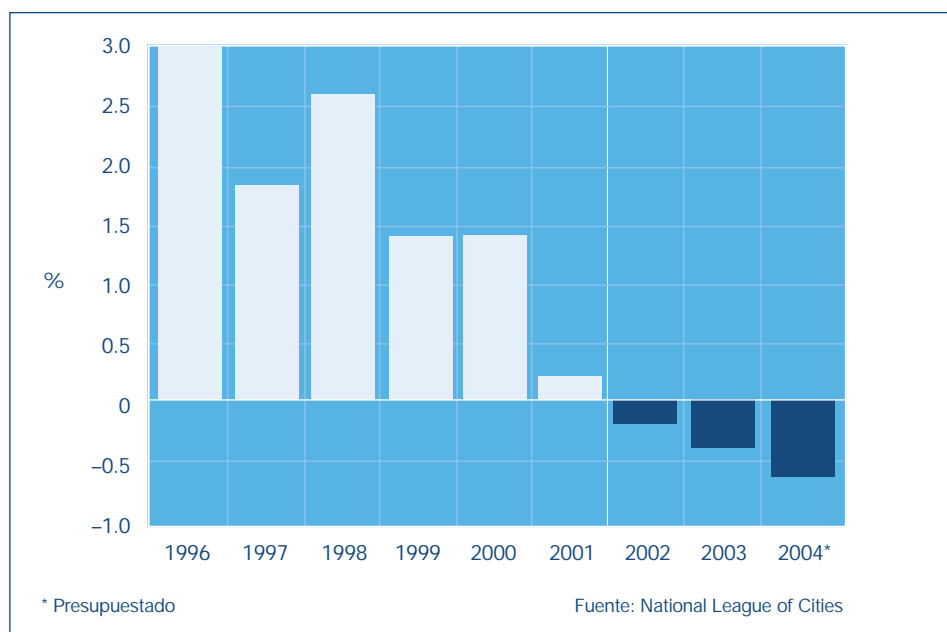


Figura 18: Disminución de la renta: Porcentaje de cambio en los ingresos de las ciudades estadounidenses en USD

debajo de un determinado nivel, las administraciones municipales pueden hacer sus contribuciones como prefieran. La tentación es evidente: quedarse con los beneficios ahora que pueden y dejar las responsabilidades para el futuro. El problema es que las ciudades ya no pueden fiarse de que el Estado les ayude, y tampoco el Gobierno federal.

Asimismo, existen problemas con los impuestos locales. Son muchas las ciudades que dependen en exceso del impuesto sobre la propiedad o sobre ventas, lo que las expone aún más a los vaivenes económicos. Además, estos impuestos no han seguido en todos los casos el ritmo de los cambios demográficos y económicos. Por ejemplo, cada vez son más los que trabajan en una ciudad y viven en otra; esto significa que se pasan el día en la ciudad pero los impuestos, los pagan a otro ayuntamiento. Del mismo modo, los impuestos sobre ventas se están reduciendo. En 1960, la venta de productos (normalmente gravados fiscalmente) representaba un 60% de todas las ventas de los Estados Unidos, frente a un 40% de los servicios (que normalmente no tienen impuestos asociados). Hoy en día, ese ratio se ha dado la vuelta.

Y antes de acabar este apartado, se puede mencionar aún otro factor: el aumento de las ventas por Internet también ha disminuido los ingresos municipales, porque se ha reducido

la demanda de venta al por menor.

Soluciones a corto plazo

La respuesta a esos problemas fiscales parece fácil: las ciudades tienen que replantearse sus fuentes de ingresos. Esto requiere reformas, pero los cambios pueden ser difíciles y largos. La política a veces hace que se bloqueen las iniciativas y también pueden surgir restricciones a raíz de las protestas de los contribuyentes. De ahí que, en vez de corregir el problema, la mayoría de las ciudades reacciona caso por caso, con medidas temporales que no hacen más que aplazar la solución definitiva.

Una posible salida podría ser aceptar mayor niveles de endeudamiento, aunque esto también tiene sus límites. En los EE.UU, las ciudades ya han aumentado de modo considerable su nivel de endeudamiento para financiar su día a día y en algunos casos se han alcanzado los límites constitucionales. En las ciudades europeas, sucede más o menos lo mismo. En Alemania, por ejemplo, el anterior canciller, Gerhard Schröder, levantó las críticas de los alcaldes alemanes al proponerles créditos a bajo coste. De hecho, son muchas las ciudades con elevados índices de endeudamiento a las que las autoridades estatales, que emiten la deuda en nombre de los municipios, no les permitirán seguir por esa vía.

Por ello, casi todas las ciudades están

respondiendo con recortes de personal y con reducciones en el gasto público (la única área que se salva es la sanidad), recortando el capital y la inversión en infraestructuras, aumentando las tasas y los costes a los usuarios y disminuyendo los fondos de contingencia (que son los que deben cubrir imprevistos o emergencias).

En respuesta al empeoramiento del escenario fiscal de las ciudades estadounidenses:

- Un 47% de las ciudades subió impuestos en 2003.
- Un 30% redujo la plantilla municipal.
- Un 29% impuso nuevos impuestos sobre determinados servicios.
- Un 21% redujo los niveles de gasto de capital.
- Un 11% redujo los niveles de servicio municipales.

¿Qué servicios necesitan de verdad las ciudades? ¿Qué están obligadas a ofrecer?

El hecho de aumentar los impuestos y reducir el nivel de servicio ofrecido nos lleva al planteamiento de una pregunta: ¿qué servicios puede y debe prestar una ciudad en el siglo XXI?

En general, las ciudades proporcionan una amplia gama de servicios. La mayoría de éstos, suministran a la ciudadanía la gran mayoría de bienes públicos, como la seguridad, la educación, la sanidad y los servicios sociales. Deberíamos plantearnos una pregunta: ¿en la era de la especialización la Administración municipal es siempre la más indicada para prestar todos los servicios con la mejor calidad y el menor coste? ¿O quizá es preferible recurrir a asociaciones con inversores privados para los servicios en que las autoridades municipales no tienen competencia estratégica?

Tomemos por ejemplo la ciudad de [Johannesburgo](#): ¿debería ocuparse de todos los aspectos de energía, agua y tratamiento de residuos o sería más económico y más efectivo si se asociara con un inversor privado? Otro caso, la ciudad de [Dar-es-Salaam](#), en Tanzania. Ha aprobado una serie de acuerdos de esta índole. Su alcalde, Kleist Sykes, nos lo explica: "[Las privatizaciones de servicios públicos realizadas, sobre todo en el campo de la energía eléctrica y el agua, son demasiado recientes para afirmar que han sido un éxito absoluto, pero todo parece demostrar que beneficiarán a los habitantes con menos](#)

[recursos y que permitirán al Ayuntamiento centrarse en otros temas candentes](#)".

Soluciones a largo plazo

En el presente apartado se examina cómo las ciudades pueden solucionar los problemas de las diferencias de recursos (entre ingresos y gastos) y cómo pueden hacer que su asignación y planificación de recursos sea lo más eficiente posible.

Las ciudades cuentan con una amplia gama de instrumentos para mejorar su situación financiera. Además de los que ya se han mencionado en las soluciones a corto plazo, deben buscar nuevas fuentes de ingresos.

Colaboraciones público-privadas

Mientras el sector público sigue buscando medios alternativos para financiar el desarrollo y la reconstrucción de infraestructuras y servicios básicos, cada vez se deja tentar más por métodos de financiación de proyectos más innovadores y por los modelos de financiación híbridos público-privados, como las colaboraciones público-privadas (CPP) ("Public Private-Partnership").

Una CPP es una asociación entre el sector público y el privado con objeto de llevar a cabo un proyecto o prestar un servicio del que en principio se encargaba el sector público. La CPP reconoce que tanto el sector público como el privado poseen ciertas ventajas competitivas respecto al otro para acometer tareas concretas, y pueden hacer realidad servicios e infraestructuras públicos de un modo más eficiente desde el punto de vista económico; todo ello partiendo de un principio: cada sector hace lo que sabe hacer mejor.

Son muchas las ciudades que están explorando las posibilidades de las CPP. Inger Nilsson, administradora de [Malmö](#), Suecia, afirma que la financiación de los proyectos municipales "[cada vez se hará más mediante soluciones basadas en asociaciones de diferente tipo, que ayudarán a solucionar algunas cuestiones. El municipio dejará de ser el único responsable de todo, que es lo que sucede de un modo u otro ahora](#)".

Exteriorización/privatización

Otro punto que cabe considerar es la cuestión de una transferencia total de servicios firmando acuerdos con terceras partes que hayan invertido en el desarrollo de procesos y la excelencia de servicios. La administración municipal puede aprovechar esta inversión

contratando a terceros (que se hacen responsables) para ejecutar determinados servicios y funciones, lo que normalmente representa un ahorro de costes para el consistorio.

Dichos servicios van desde tareas de oficina a gestión de aparcamientos o limpieza vial. Por ejemplo, en Hamburgo (Alemania) se han privatizado algunas empresas públicas, como el Hospital del Estado Federal de Hamburgo; y en Nairobi (Kenia) se ha privatizado la recogida de basura en el distrito de negocios central. En Chicago, los servicios que ahora prestan contratistas privados han ahorrado millones a los contribuyentes; se ha conseguido subcontratando los servicios de personal de mantenimiento, compras de productos de oficina, recogida de neumáticos, servicio de grúa y diseño de señales de tráfico.

Ahora bien, también hay riesgos y puntos débiles. En Nairobi, Kenia, por ejemplo, los contratistas privados trabajan sobre todo en las áreas con ingresos medios-altos, donde los residentes se lo pueden permitir. En otras

ciudades, los taxis y los autobuses privados son más caros y sólo prestan servicios en rutas rentables.

Gestionar la ciudad como si fuera un negocio

Por mucho que los políticos arañen votos con afirmaciones del estilo “voy a gestionar la ciudad como si fuera una empresa”, tras las elecciones se dan cuenta de que eso no es posible.

Los responsables del Gobierno tienen muchos “superiores” a los que dar cuenta antes de tomar según qué decisiones: desde comités “ad hoc” hasta legisladores, pasando por la propia ciudadanía. Resulta extremadamente difícil tratar con unos trabajadores que ni siquiera contrataron ellos y que no pueden echar a la calle; desde su primer día de trabajo, se ven inmersos en un método de gestión de crisis; y los incentivos que crean empresas eficientes (incentivos económicos, aumentos, ascensos) no siempre son aplicables en la Administración.

Ejemplo: colaboraciones público-privadas en Londres

Uno de los proyectos de infraestructura pública más complejos y más grandes de los últimos tiempos se ha hecho en el metro de Londres y se ha logrado gracias a una colaboración público-privada. En pocas palabras, la estructura de CPP divide el metro de Londres en cuatro partes para los próximos 30 años. Participan tres empresas privadas de infraestructuras y una operadora del sector público: London Underground.

Las tres empresas privadas se hacen con el control de los activos del metro (los trenes, las vías, los túneles, la señalización y las estaciones) que se privatizan por un período de 30 años. London Underground gestionará los contratos de CPP y proporcionará conductores de tren y personal de estación.

Por poner un ejemplo, las fechas de entrega de los nuevos trenes y de las estaciones remodeladas ya están fijadas y se han puesto por escrito en los contratos de CPP.

Las CPP son operaciones que benefician a ambas partes. El sector privado obtiene un retorno por su capacidad de inversión y gestión. El sector público firma contratos con incentivos para que el proveedor privado haga una entrega a tiempo de los servicios según unos niveles de calidad especificados año tras año. En ese sentido, el sector público comparte una identidad de intereses absoluta con las partes privadas, cuyo rendimiento de la inversión dependerá de que esos servicios se presten según las condiciones acordadas.

Algo básico para toda iniciativa de éxito de CPP es que se haga una correcta identificación de los riesgos asociados a todos los componentes de los proyectos y que se asigne ese factor de riesgo a la parte más capacitada, que puede ser el sector público, el privado o ambos. De este modo, el equilibrio deseado para asegurarse que se le saca el máximo provecho a la colaboración se basa en que se asignen los factores de riesgo a la parte más capacitada para gestionarlos, de modo que se minimice el coste y se mejore el rendimiento.

Si el Gobierno fracasa, no se puede limitar a colgar un cartel de cierre en la puerta. Tampoco puede dejar de prestar servicios de la noche a la mañana (dejar de arreglar carreteras o de prevenir la criminalidad), porque siguen siendo necesarios.

A pesar de todo, eso no significa que los dirigentes municipales no puedan tener un cierto espíritu emprendedor comercial. Por ejemplo, toda institución – pública, privada o sin ánimo de lucro – debería ser innovadora. Asimismo, cualquier entidad puede ofrecer incentivos por una mejora de los resultados laborales (como nuevas responsabilidades o más influencia a la hora de tomar decisiones). Y todo organismo que quiera que las cosas le vayan bien debe luchar por la eficiencia y por la disciplina financiera. Y esto nos lleva al punto siguiente: si queda un resquicio de esperanza ante las crisis, es que los malos tiempos están llevando a una disciplina financiera en las administraciones municipales.

La situación requiere una política de costes más transparente para mejorar la planificación estratégica con procesos de control democráticos y operativos. Elmar Ledergerber, desde la ciudad de [Zürich](#), nos decía: [“Hay un impulso evidente para la adopción de unos estándares de calidad reconocidos para la contabilidad pública. En concreto, las modificaciones previstas se traducirán en una mayor fiabilidad y transparencia en la publicación de los resultados financieros”](#). El objetivo es la implementación del “fullcosting” (costes directos+indirectos) para todos los productos y servicios. En la actualidad, las diferentes técnicas de control y de contabilidad aplicadas a nivel municipal y en muchos organismos no son transparentes. Resulta casi imposible ver si se pueden rebajar costes porque los departamentos públicos no siempre pueden calcular lo que cuesta en realidad un determinado producto. Por eso también resulta muy complicado evaluar una posible subcontratación.

Sería necesario contar con sistemas de contabilidad de costes integrados: las ciudades que implementen la contabilidad de costes tendrán una perspectiva mucho más clara y encontrarán maneras de rebajar gastos y lograr servicios más económicos. Mediante este método, las Administraciones municipales pueden definir sus servicios en términos de entradas, salidas y resultados. Como ya hemos dicho, cuantificar los resultados en las operaciones municipales cada vez es más importante para demostrar la efectividad política a la ciudadanía.

Al plantearse cuestiones financieras, las prioridades a corto plazo tienen que sopesarse con las prioridades a largo plazo. Un buen ejemplo es la inversión pública en necesidades a largo plazo, como por ejemplo la educación, frente a los requisitos a corto plazo, como la financiación de proyectos de infraestructura. La planificación y la asignación financieras se pueden cumplir mejor si se parte de una base sólida de costes reales.

Gestión financiera – Ciudad de Westminster

El Ayuntamiento de Westminster presenta excelentes resultados en cuanto a la prestación de servicios de buena calidad con efectividad de costes, y por ello se hizo con el prestigioso premio de Ayuntamiento del Año (Council of the Year) en 2004.

Mantener los impuestos municipales lo más bajos posible es primordial para este consistorio. Las presiones financieras actuales en las administraciones locales significan que los ayuntamientos tienen que buscar soluciones más innovadoras y creativas para prestar sus servicios.

En este caso, se han firmado innovadores acuerdos de externalización con el sector privado para 60 servicios —que dan trabajo a 400 personas— y, además, se cuenta con una centralita de atención ciudadana que ha gestionado cuatro millones de llamadas en sus dos primeros años y medio, con un servicio de elevada calidad. El Ayuntamiento también está estudiando opciones para “hacer negocios” con determinados servicios, es decir, prestar y gestionar servicios concretos para otras entidades del sector público.

Conclusión

El análisis realizado ilustra claramente que las grandes ciudades de todo el mundo se enfrentan a una gran cantidad de retos financieros: algunos sólo se encuentran en ciertos países o determinadas ciudades; otros son compartidos por todos los núcleos urbanos. En cualquier caso, todas las ciudades deben plantearse qué servicios prestar y cómo financiarlos, al tiempo que tienen que invertir en el futuro que quieren ofrecer a la ciudadanía el día de mañana.

Para dar con una solución razonable a estas tensiones inherentes, es necesario un proceso de gestión de cambio, incluyendo un profundo análisis de la situación real (sobre todo de los números) y una atenta mirada a los procesos de planificación y de gestión. El análisis y la implicación de los diferentes grupos de interés debería formar parte de este proceso.

Además, un grupo de trabajo debería plantear las perspectivas de futuro, con objetivos y funciones concretos. El plan debería subrayar qué es necesario hacer y cómo debe hacerse para garantizar que la ciudad crezca de un modo ordenado y planificado, y que las necesidades se vayan cubriendo. No debería considerarse un proyecto estático sobre cómo llegar a un punto específico. Es más bien un documento abierto, que proporciona una guía continua para el trabajo de los dirigentes y el personal municipales.

Todo ello representa un reto importante: hay que mostrar una imagen global y ofrecer una guía clara y que se pueda comunicar sin mayores dificultades al personal municipal, para que se aplique en el día a día. Además, las ciudades deberían intentar aprender de las experiencias de los demás: hacer estudios y comparaciones de los propios planes con lo que en otros casos ha funcionado o, por el contrario, ha fracasado. Esto también les ayudará a desarrollar e implementar estructuras financieras que respondan a sus necesidades actuales y futuras.

Plan general

Buen clima económico
Servicios públicos de alta calidad
Liderazgo entre ciudades similares

Objetivos

Proporcionar y mantener infraestructuras de primer nivel
Garantizar la capacidad financiera municipal a largo plazo para prestar servicios
Atraer y retener a una comunidad empresarial próspera
Asegurar una ciudad atractiva y con un buen nivel de servicios

Tareas

Definir y desarrollar estrategias de obtención de ingresos para fortalecer la base económica de la ciudad
Evaluar y recomendar el aumento de ingresos y las estrategias de reducción de costes necesarias para mejorar la capacidad financiera de la ciudad
Proporcionar una gestión financiera prudente y un mantenimiento de las instalaciones de primer nivel

Colaboración Público Privada

Externalización
Disciplina financiera

Capítulo 5

Resumen y conclusiones

En los capítulos precedentes, se han examinado algunas de las tendencias y avances que están dibujando el futuro de las ciudades por todo el mundo.

Aunque el contexto es importante para entender la forma en que estas tendencias se manifiestan (cada ciudad tiene sus particularidades), hemos detectado determinadas cuestiones comunes.





Tendencias

Además de la infraestructura física y la ubicación geográfica, lo que más peso tiene en una ciudad son las personas que la componen y se detectan tendencias importantes que afectan a su futuro.

La pirámide de población está envejeciendo en muchas partes del mundo, lo cual crea una fuerte presión demográfica y determinados retos económicos que las administraciones municipales deben afrontar. Por otro lado, la sociedad se está fragmentando y el individualismo y el consumismo dominan cada vez más las pautas de comportamiento. Teniendo en cuenta las importantes influencias externas que afectan al modo en que la gente vive y trabaja, las ciudades deben indagar en torno a las necesidades y las preferencias de su ciudadanía y saber reaccionar a tiempo, en un contexto de circunstancias tremendamente cambiantes.

Y es que el mundo va cada vez más rápido. El cambio nos sorprende día a día, más que nunca, y la alta tecnología tiene buena parte de la responsabilidad en ese sentido. Las aglomeraciones urbanas deben aprender a adaptarse a la nueva tecnología si quieren abonar el terreno para una sociedad próspera, en la que se propicie la ocupación y en la que la ciudadanía pueda hacer uso de las oportunidades de interacción y diálogo con su ciudad gracias a las nuevas tecnologías. Al mismo tiempo, las ciudades deben ir con cuidado de no dejarse a nadie por el camino: la brecha digital quizá sea invisible, pero los problemas que puede llegar a crear son muy reales y las ciudades deben solucionar las diferencias entre los que tienen y los que no.

Además de todo ello, cabe destacar que hoy en día las ciudades tienen más habitantes que nunca. El incremento de la urbanización y la recuperación de áreas abandonadas de las ciudades plantean grandes oportunidades, pero también considerables retos.

Respuestas urbanas

Las ciudades deben establecer un diálogo con su ciudadanía y crear los mecanismos y las estructuras que las hagan más responsables y abiertas a las cambiantes exigencias que se encuentran ante sí. La confianza pública es fundamental, y en muchos casos se están poniendo en marcha estructuras de buen gobierno para poder ofrecer la transparencia y la responsabilización necesarias. El principal objetivo es asegurarse de que el compromiso con la ciudadanía (tanto a nivel individual como colectivo) inspira

la suficiente confianza para forjar la relación de colaboración que necesitan las ciudades al objeto de cumplir sus expectativas de cara al futuro.

El liderazgo es otra de las características que debe caracterizar a un buen equipo de gobierno municipal. Líderes fuertes, valientes e imaginativos: eso es lo que necesitan las ciudades para garantizar que se cumplan sus previsiones de futuro, con la participación ciudadana, implicada activamente en el esfuerzo colectivo, para acoger como es debido las tendencias globales que nos sobrevienen.

Retos: globales y locales

No hay ciudad que se libre de las exigencias que plantea la globalización. La competencia entre las ciudades es intensa, las amenazas medioambientales van en aumento y la seguridad es una fuente importante de preocupación para los ciudadanos.

Por ejemplo, las ciudades que en el pasado confiaron en el seguro sector industrial ahora se muestran vulnerables ante la nueva competencia, que cuenta con una mano de obra mucho más barata. En ese sentido, las ciudades (sobre todo las occidentales) deben asegurarse de que lo que ofrecen encaja con las aspiraciones de las personas que aportarán la creatividad y la innovación que ayudarán a su transformación. El paso a una economía basada en el conocimiento requiere contar con empresas y personas innovadoras que ayuden a avanzar hacia el crecimiento sostenible y hacia la creación de ocupación.

Por otro lado, los ciudadanos cada vez se dejan llevar más por el consumismo en su actitud con los servicios que ofrece la Administración y, además, impera la tendencia a la apatía política y al cinismo. Esto queda demostrado en la baja participación en las urnas durante las elecciones municipales.

Otro tema de actualidad es que las ciudades se enfrentan cada vez más a una mayor diversidad de población, por lo que es imprescindible que se creen métodos de integración e inclusión de la creciente variedad de personas que componen la sociedad.

También se está evolucionando en otro sentido: el rol de proveedor de servicios está dejando paso en algunos casos al rol de facilitador, mediante colaboraciones y partenariados, con el único objetivo de lograr prestar los servicios necesarios de la mejor manera posible.

Además, las administraciones municipales parece que están dejando de basarse en sus propios imperativos organizativos para adoptar un enfoque pensado en los ciudadanos y en sus necesidades, que pasan a ser el centro de toda prestación de servicios.

Habida cuenta de todo lo mencionado hasta ahora, las ciudades deben diseñar su visión de futuro y crear las estructuras adecuadas, el marco de buen gobierno apropiado y un entorno favorecedor para que sus perspectivas puedan hacerse realidad. Para ello, necesitan comprender los activos (o los capitales) con los que cuentan y el modo en que pueden sacarles el máximo provecho, y orientándolos para hacer que la ciudad avance en su viaje hacia el futuro.

Gestionar los distintos capitales

En el presente informe hemos presentado los activos de que una ciudad dispone (o que debe desarrollar) y los hemos agrupado en los siguientes tipos de capital:

- Capital social e intelectual.
- Capital democrático.
- Capital cultural y de ocio.
- Capital técnico y medioambiental.
- Capital financiero.

Si bien cada uno de estos capitales requiere de un conocimiento y de unas habilidades, de cara a desarrollarlos con más eficacia; sí podemos ofrecer algunos principios claros. Entre éstos, destacan el hecho de centrarse claramente en las personas, los bienes y los procesos en el marco de un sólido gobierno corporativo y una adecuada gestión de riesgos. La ciudadanía debe implicarse en el proceso y es preciso poner en marcha sistemas de consulta ciudadana para fomentar su motivación y su participación en los esfuerzos por hacer realidad las perspectivas de futuro de la ciudad.

Al gestionar los diferentes capitales mencionados, cabe tener presentes todos estos factores.

Capital social e intelectual

Para competir en la economía global del conocimiento, las ciudades deben plantearse las cuestiones adecuadas sobre lo que les depara el futuro. Al hacerlo, el análisis realizado y el resultado obtenido debería proporcionar una imagen adecuada de los puntos fuertes, tanto en el contexto local

como global, así como información sobre dónde es más necesaria una intervención para desarrollar el capital intelectual.

El Gobierno municipal puede hacer gala de su liderazgo encabezando la marcha hacia la innovación con los servicios que ofrece y, de este modo, puede ayudar a fomentar una cultura creativa. Los dirigentes municipales deben participar e interactuar directamente con el origen de su futuro intelectual y de su riqueza creativa, y actuar como facilitadores de los contenidos que exige la nueva economía de la experiencia y el conocimiento.

La fuerza de una ciudad reside en su ciudadanía. Para que una visión de futuro salga adelante, es preciso incluir a todos los ciudadanos, consultarles sobre el lugar que quieren ocupar en ese futuro. Por ello, son necesarios mejores foros para el intercambio de ideas y de puntos de vista. Se puede fomentar un cierto sentimiento de propiedad e inclusión impulsando las iniciativas locales y vecinales que apuesten por los logros de la ciudadanía que sabe responder a los retos de un modo positivo y creativo. La búsqueda de posibilidades debe ser lo más amplia posible, y los dirigentes municipales deben fomentar las oportunidades para compartir sus experiencias y aprender de las buenas prácticas de las otras ciudades del mundo.

Capital democrático

Un problema que comparten todas las ciudades es la falta de participación ciudadana en el proceso de toma de decisiones a través de mecanismos políticos formales e informales. Ahora bien, se podría poner en marcha un proceso de participación efectivo si se lograra que el Gobierno fuera más transparente y que rindiera cuentas más directamente.

En ese sentido, las tecnologías de las comunicaciones puede acelerar el proceso, y existen diferentes métodos que pueden hacer que la gente se implique más en el proceso político (desde foros en Internet hasta la votación por SMS). Para empezar, comprender las necesidades de los diferentes colectivos ciudadanos y forjar relaciones con ellos es un paso importante para fomentar el orgullo cívico.

Capital cultural y de ocio

La imagen de marca de una ciudad refleja y engloba las asociaciones derivadas de sus activos físicos, culturales e intelectuales. Comprender las características de cada uno de estos activos y ser consciente de cómo se





interrelacionan ayuda a las ciudades a construir su imagen. Para reforzar su capital cultural y de ocio, las ciudades deben identificar y captar a personas creativas, que puedan colaborar con su talento a la economía del conocimiento y a la economía de la experiencia.

Si en nuestra agenda contamos con la proporción adecuada de eventos deportivos, culturales, de negocios y políticos también dispondremos de una plataforma para realzar la imagen de marca de nuestra ciudad y promoverla ante una amplia audiencia. De hecho, las ciudades deben reconocer la diversidad del capital cultural que acompaña al cada vez más amplio espectro de personas llegadas a través de los movimientos migratorios. Los inmigrantes deben sentir que son bien recibidos, es preciso que se sientan “como en casa” si se quiere que la ciudad aproveche el mosaico de experiencias y la capacidad de innovación que representan.

Capital técnico y medioambiental

El futuro de las ciudades debe ser sostenible y eso significa que las infraestructuras de que depende la ciudad deben conceder la debida importancia al impacto medioambiental. El transporte público, el suministro de energía, la gestión de residuos y de los recursos acuíferos son factores básicos para la prosperidad sostenible de la ciudad; por ello, es imprescindible que los dirigentes municipales garanticen que todas sus iniciativas tienen en cuenta los criterios de protección del medio ambiente y que se implementan debidamente por medio de políticas conjuntas y acuerdos de colaboración.

En otro orden de cosas, la ciudad desempeña un papel en el desarrollo del capital técnico, estudiando las mejores maneras de prestar los servicios y de ofrecer la información, y entre esas vías posibles se incluye el gobierno electrónico. Las administraciones municipales deberían plantearse todas las posibilidades del gobierno electrónico y de las tecnologías de la comunicación: intercambios Gobierno/Gobierno, Gobierno/ciudadanía y Gobierno/empresa.

Capital financiero

Todos los gobiernos se enfrentan al mismo problema desde el punto de vista financiero: tienen que hacer más con menos. Por ello, es de especial importancia aplicar un buen enfoque de gestión financiera. Las ciudades

deben investigar las posibilidades que tienen a su alcance para obtener ingresos y hacer lo posible para estudiar nuevas y mejores maneras de sacarle el máximo provecho a los servicios que prestan a la ciudadanía. La gestión de resultados es fundamental en ese sentido, y también lo es que se recoja información y que se analice debidamente. Ambas cosas tienen una influencia directa en la capacidad de mejora de los servicios prestados y en el hecho de obtener los máximos beneficios de los costes financieros derivados.

Por ello, es básico trazar un plan, con una delimitación clara de sus objetivos y de las tareas y las actividades que hay que llevar a cabo para lograrlo; del mismo modo que es fundamental saber transmitir ese plan porque puede ser entendido sin mayores dificultades.

Afrontar la gestión de los diferentes capitales mencionados no es fácil, pero todas las ciudades deberían planteárselos para poder hacer realidad sus perspectivas de futuro.

Quizá la recomendación más importante en ese sentido sea no dejar de replantearse el futuro de la ciudad (y tampoco dejar de buscar respuestas, por supuesto). Y por esa vía, vale la pena contar con el asesoramiento adecuado, seleccionar las propuestas más oportunas, independientemente de dónde procedan.

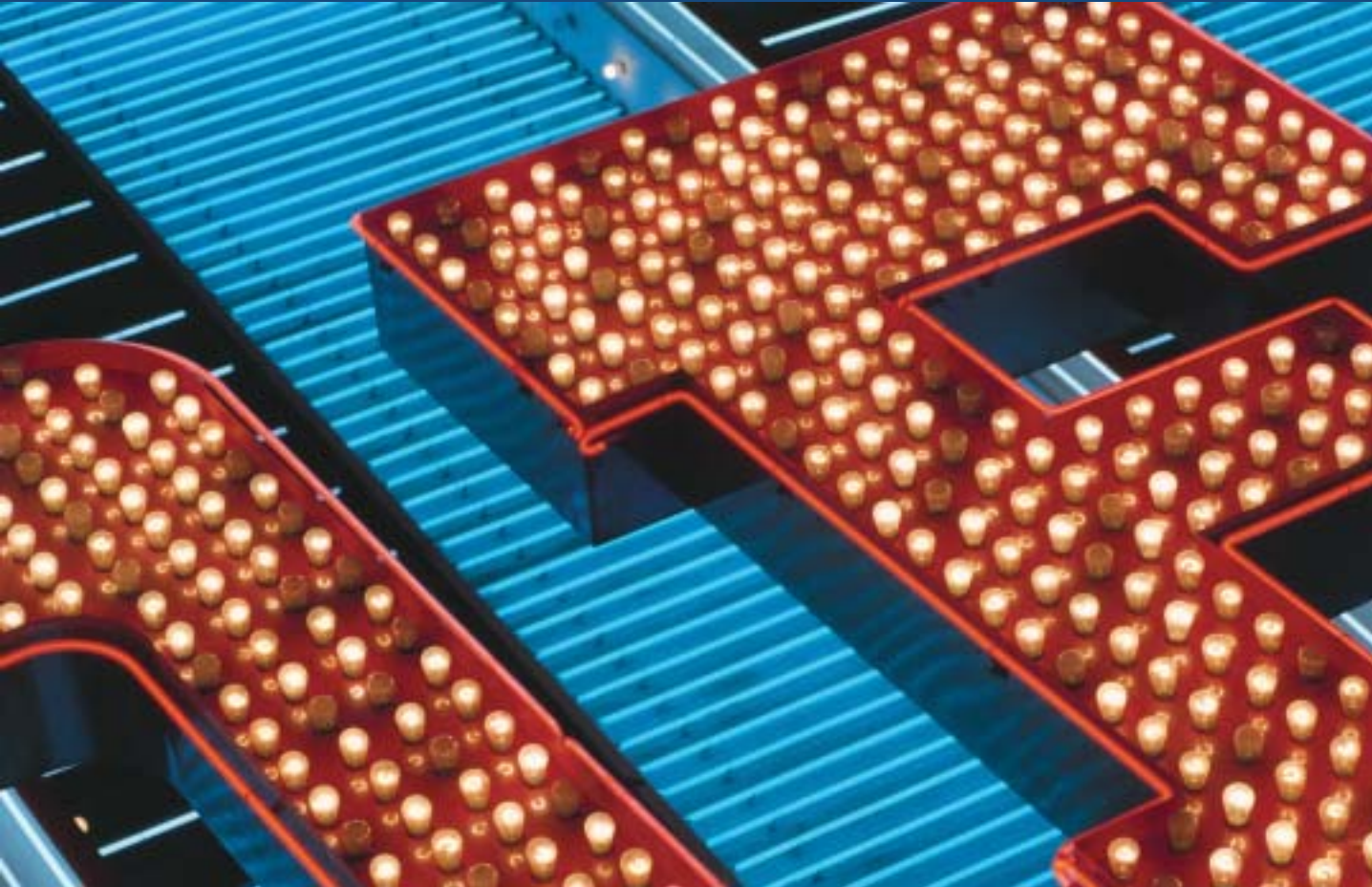
Como se ha visto en el resumen y los capítulos anteriores, las ciudades son organismos tremendamente complejos que comportan la colaboración y la interacción entre una gran variedad de entidades y personas.

La siguiente parte de este documento contiene los resúmenes de las entrevistas mantenidas con diferentes dirigentes municipales de todo el mundo. Se les preguntó sobre los retos que encontraban en su día a día, tanto a nivel interno como externo; cómo los estaban solucionando y cuáles eran sus planes de cara al futuro, y sus respuestas han proporcionado el gran abanico de retos y oportunidades que caracterizan a los dinámicos entornos urbanos de hoy en día.

Preguntas clave

Algunas de las preguntas que se pueden plantear sobre el futuro son las siguientes:

- ¿Qué estamos buscando?
- ¿Qué es lo que vemos?
- ¿Qué significa el futuro para nosotros, nuestra ciudad y nuestra ciudadanía?
- ¿Qué queremos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Es un buen desarrollo?
- ¿Quién se encargará de ello?
- ¿Con quién podemos colaborar?
- ¿Quién nos puede ayudar?
- ¿Dónde podemos encontrar el conocimiento y las buenas prácticas que pueden servirnos de guía?
- ¿Qué recursos necesitamos?



Segunda Parte

Ciudades protagonistas

La segunda parte de este documento contiene un breve resumen de las entrevistas realizadas a 44 alcaldes y dirigentes municipales que participaron en el estudio. Les preguntamos sobre los retos a los que se enfrentan sus ciudades –desde el punto de vista internacional y nacional, externo e interno–, cómo los estaban afrontando y qué planes tenían para el futuro. Sus respuestas ofrecen un elenco variado y fascinante de retos y oportunidades que convierten estas ciudades en los dinámicos entornos que son hoy.

Lista de ciudades participantes

Ámsterdam, Países Bajos

Barcelona, España

Belgrado, Serbia y Montenegro

Bergen, Noruega

Berlín, Alemania

Birmingham, Reino Unido

Brisbane, Australia

Morón, Buenos Aires, Argentina

Dar-es-Salaam, Tanzania

Ekurhuleni, Sudáfrica

eThekweni (Durban), Sudáfrica

Fráncfort, Alemania

Gotemburgo, Suecia

La Haya, Países Bajos

Johannesburgo, Sudáfrica

Jundiaí, Brasil

Cracovia, Polonia

Lieja, Bélgica

Newham, Reino Unido

Westminster, Reino Unido

Luxemburgo, Luxemburgo

Madrid, España

Malmö, Suecia

Melbourne, Australia

Montreal, Canadá

Mangaung, Sudáfrica

Nelson Mandela Metropolitan Municipality, Sudáfrica

Nizni Nóvgorod, Rusia

Oslo, Noruega

Perth, Australia

Phoenix, Estados Unidos

São Paulo, Brasil

Estocolmo, Suecia

Sídney (ciudad), Australia

Sídney (estado), Australia

Toronto, Canadá

Tshwane, Sudáfrica

Vancouver, Canadá

Valencia, España

Viena, Austria

Varsovia, Polonia

Yokohama, Japón

Zaragoza, España

Zúrich, Suiza

Ámsterdam

Entrevista con Job Cohen
Alcalde de Ámsterdam



Job Cohen
Alcalde de
Ámsterdam



Amsterdam

Desde el punto de vista de Ámsterdam, las grandes ciudades no tienen otra opción: deben estar al nivel para competir en la esfera internacional. Y para poder hacer frente a la competencia internacional, en especial a las ciudades asiáticas, las grandes ciudades de los Países Bajos deben trabajar mano a mano.

Al especializarse y poner el énfasis en las características que la hacen única, Ámsterdam espera poder estar en primera línea en materia de educación, conocimiento y turismo. Su objetivo es convertirse en un centro creativo en relación con el conocimiento, un lugar en que las personas con un talento especial puedan desarrollar al máximo su

potencial. Es aquí donde entra en juego lo que la ciudad puede ofrecer. Job Cohen nos cuenta cómo piensa responder Ámsterdam a ese reto.

I AMsterdam es el nuevo eslogan de la ciudad. "I AM" significa 'yo soy' en inglés; con este juego de palabras se quiere demostrar que los ciudadanos son la ciudad.

Tendencias internacionales

La competencia entre las grandes ciudades será cada vez mayor. Asia va a ser una zona de extrema importancia (en especial China) y las relaciones comerciales con la región asiática van a pasar a un primer plano. Las migraciones internacionales también van a estar a la orden del día. Por su parte, la Unión Europea tendrá un papel cada vez más destacado en materia de regulación. Desde nuestro punto de vista, las grandes ciudades no tienen otra opción: deben poder competir internacionalmente. Para conseguirlo, Ámsterdam debe potenciar las características que la hacen única.

Tendencias internas

Para hacer frente a la competencia internacional, es importante que las ciudades holandesas colaboren estrechamente. Tomemos el ejemplo de la parte occidental de los Países Bajos, con un alto índice de urbanización, donde encontramos un conjunto de ciudades conocido como "Randstad".

Es sabido que uno de los principales problemas derivados de la urbanización es el tráfico, y está claro que las ciudades “Randstad” no pueden solucionar el problema del tráfico por sí solas, por lo que en este caso prima la colaboración por encima de la competencia. En este sentido, ya se están estudiando los problemas compartidos y se unirán esfuerzos para lograr una solución conjunta.

No obstante, aparte de la colaboración, cada ciudad deberá crearse su propio perfil, su especialización. De hecho, la especialización es algo que las ciudades tienen “per se”: Róterdam puede presumir de puerto importante; La Haya es la sede del Tribunal Internacional de Justicia, y Ámsterdam es conocida por sus bienes culturales, su aeropuerto, su centro financiero y su cantera de conocimiento de gran calidad.

Para Ámsterdam, lo más importante es la educación, el conocimiento y el turismo. Es básico que la población logre su máximo rendimiento en materia de conocimiento y educación; sólo así podrá situarse este país en el mapa como bastión del conocimiento y de la capacitación, y competir a ese nivel en la esfera internacional.

Además, la ubicación geográfica de los Países Bajos en Europa es excelente, aunque también es cierto que el país es vulnerable ante los cambiantes flujos comerciales. Por esa razón, no hay que bajar la guardia en los temas comerciales. Tradicionalmente, se ha hecho evidente nuestra habilidad con las rutas comerciales, actuales y pasadas; también se nos han dado bien los idiomas. Sin embargo, no por ello debemos descuidar esos puntos fuertes: siempre que se pueda, hay que mejorarlos.

Uno de los puntos más positivos de Ámsterdam es su posición como punto de conexión. Otros conceptos que la caracterizan son la accesibilidad, la mano de obra cualificada, los conocimientos técnicos y el plurilingüismo.

Retos externos

Los temas relacionados con la seguridad, que siempre han sido importantes, seguirán siendo de primer orden. No se trata aquí de elegir entre dos enfoques opuestos. En absoluto. Son tan necesarias las medidas preventivas (prevención del crimen, aunada a la integración en la sociedad) como las medidas represivas (mano dura y acción inmediata).

En cuanto al medio ambiente, entre cuyas preocupaciones destacan el calentamiento global y el aumento del nivel del mar, es una materia que requiere una atención especial. Sin embargo, no es un tema que sea competencia exclusiva de las administraciones locales, sino que atañe más bien a los gobiernos nacionales, a otros niveles. Lo que está claro, en cualquier caso, es que la ciudad sufre las consecuencias del deterioro del medio.

Asimismo, se plantean dos temas urgentes: 1) los proveedores de energía ¿podrán responder a los incrementos de la demanda (flujos de entrada)?; y 2) el tratamiento de residuos, (flujos de salida), ¿continuará bajo control? La planta de procesamiento de residuos de Ámsterdam y su financiación son un excelente ejemplo para otras grandes ciudades.

Aparte de esto, qué duda cabe de que los éxitos desde el punto de vista social y la lucha contra el crimen y la congestión (infraestructuras) seguirán planteando retos a las grandes ciudades.

Retos internos

Los avances externos mencionados en los puntos anteriores necesitan de una mayor modernización de la organización interna de la ciudad. La satisfacción de los ciudadanos (clientes) no es mala, pero no debe dejar de ser una prioridad: debemos seguir mejorando en lo relativo a la prestación de servicios; hemos de maximizar el potencial ofrecido por las TIC.

Los departamentos de personal de la Administración deben saber contratar, seleccionar y formar a funcionarios con

una buena conciencia política y con un punto de vista crítico. Los Países Bajos son un país que potencia la implantación de políticas; sin embargo, en estos momentos no contamos con las suficientes agencias de implementación para garantizar la efectividad de las diferentes prácticas: esas agencias deberían reducir al máximo lo superfluo y ser competitivas.

Prioridades para los próximos diez años

Nuestro objetivo es convertirnos en centro creativo de conocimiento, un lugar donde las personas con un talento especial puedan desarrollar al máximo su potencial. En este punto entra en juego lo que la ciudad les puede ofrecer: universidades (y hospitales), cultura, finanzas y desarrollo de las orillas del río IJ y del turismo.

Para fomentar la innovación, se ha creado la llamada “Innovatieplatform” (plataforma de innovación para la consulta entre grandes ciudades); también se han puesto en marcha otras plataformas de interés. Esa innovación afecta a las ciudades “Randstad”, concebidas como un gran municipio único.

Asimismo, se ha elaborado un libro blanco con una visión estratégica a largo plazo, unas perspectivas que son fruto de la colaboración de la comunidad de negocios, las instituciones (entre otras, las universidades) y la ciudadanía.

El desarrollo de esas perspectivas de futuro no es más que un proceso iterativo por medio del cual se mejora constantemente. Los desarrollos creativos surgen en parte debido a las oportunidades que ofrece la ciudad.

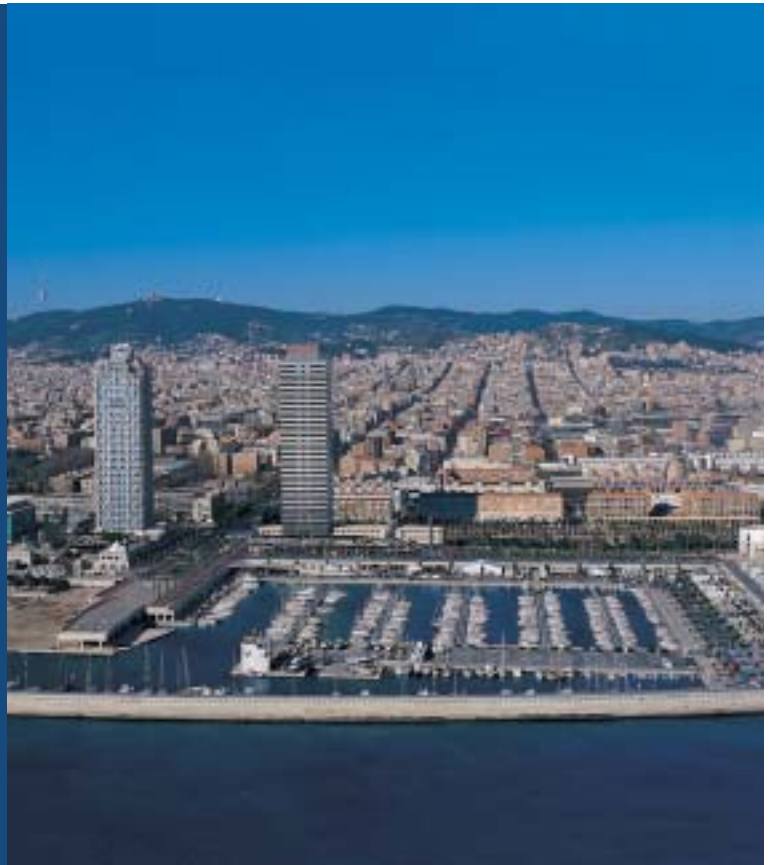
Fomentar la innovación puede influir positivamente en esa espontaneidad. La colaboración con terceros, entre los cuales se pueden encontrar las empresas del sector privado, es también muy importante para el desarrollo de áreas concretas.

Barcelona

Entrevista con un representante de la Oficina de Coordinación del Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona.
Ayuntamiento de Barcelona



Joan Clos
Alcalde de Barcelona



Puerto de Barcelona,
España

La información recogida en esta entrevista hace referencia al área metropolitana de Barcelona, puesto que los responsables del Ayuntamiento consideraron más oportuno que hablásemos directamente con un representante de la Oficina de Coordinación del Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona. Debemos tener presente, pues, que la actividad de la Oficina va más allá del área de intervención del Ayuntamiento de Barcelona y que actúa como marco de referencia en el desarrollo de políticas municipales.

Tendencias internacionales

En los próximos diez años tres cuestiones incidirán de forma destacada en la Ciudad Condal: el desarrollo de su economía en un contexto globalizado, las comunicaciones físicas y virtuales, y la cohesión social.

El proceso de globalización hace que la actividad económica se deslocalice, lo cual tiene numerosas repercusiones y crea períodos de transición. Entre los aspectos más importantes que se derivan de todo ello se cuentan la paulatina desaparición de las fases del proceso productivo que no aportan valor añadido y la obligada adaptación de las plantillas de las empresas a las exigencias de la globalización.

En lo que respecta a las comunicaciones físicas y virtuales, el crecimiento de la ciudad y la creación de un período de transición económica adecuado tienen que ir acompañados de las infraestructuras y las instalaciones adecuadas para responder a las

necesidades básicas de movilidad, accesibilidad y comunicación.

La ciudad de Barcelona debe entenderse dentro de su área metropolitana, por lo que han de crearse redes de movilidad y transporte que cubran toda la extensión del área y que garanticen la existencia de infraestructuras básicas para la circulación fluida de bienes y personas. Del mismo modo, también son necesarias las infraestructuras telemáticas, pues permiten aprovechar fases del proceso productivo con un gran valor añadido.

En este punto es preciso destacar, asimismo, el fenómeno de la inmigración, que ha generado importantes cambios sociales y demográficos en Barcelona y su área metropolitana. Ahora la ciudad se enfrenta a nuevos retos, como la lucha contra la discriminación y la exclusión social de los inmigrantes.

Tendencias internas

En el contexto nacional, una cuestión que tendrá un peso importante en la ciudad es

la transferencia de recursos financieros entre el Gobierno autonómico de Cataluña y la Administración central, además de la atribución y el ejercicio de competencias en materia de inmigración, seguridad, educación y vivienda de protección oficial.

Un factor determinante en el ámbito local es la gobernabilidad del área metropolitana en términos de política, liderazgo y organización. En particular, destacan temas como la educación, con un elevado índice de abandono de los estudios secundarios, y la consolidación de la innovación. De hecho, el objetivo en el campo de la innovación es dotarse de los elementos necesarios (instalaciones científicas y transferencia tecnológica) mediante la inversión pública y con el apoyo de asociaciones público-privadas.

Retos externos e internos

La competencia exterior ya no se limita a las fronteras europeas, sino que va más allá. Esta circunstancia plantea una serie de retos extremadamente importantes para Barcelona que, para abrirse a oportunidades de inversión y desarrollar nuevas actividades, necesita de una organización social flexible en términos de liderazgo y creación de procesos de integración.

Desde el punto de vista de la atracción empresarial, Barcelona cuenta con la ventaja de que goza de buenos niveles de crecimiento económico. El tejido social de la Ciudad Condal es muy participativo: los ciudadanos se muestran abiertos a las políticas e iniciativas promovidas desde las administraciones e instituciones públicas y privadas. Uno de los objetivos planteados consiste en implicar a la ciudadanía en los nuevos proyectos promovidos por los órganos municipales como una forma de unir los esfuerzos de los sectores público y privado. No podemos olvidar que Barcelona es en gran medida una ciudad que se ha hecho a sí misma y que ha desarrollado un tejido económico muy arraigado en ella.

A pesar de todo, Barcelona experimenta cierto malestar ante la articulación de su modelo de desarrollo urbano y de

crecimiento económico y tecnológico. De hecho, se ha abandonado el enfoque centralizado sin que se haya consolidado previamente la red de núcleos que conforman su área metropolitana. Además, se observa una falta de convergencia en los objetivos formulados desde los sectores público y privado en relación con el modelo de desarrollo de la ciudad.

Consecuencias para la ciudad

Actualmente, políticos, empresas y sociedad civil son conscientes de la existencia de cierta crisis en el modelo de desarrollo y de la necesidad de vincular los nuevos proyectos al sector privado y a la ciudadanía. En este contexto, las iniciativas internas constituyen uno de los puntos fuertes de la ciudad y su importancia se reconoce desde todos los sectores, especialmente el empresarial y el cultural. A ello hay que añadir la estima que ciudadanos e instituciones tienen a su ciudad.

Prioridades para los próximos diez años

Las perspectivas de futuro de Barcelona para el 2015 se resumen en los siguientes puntos:

- Una economía basada en el desarrollo de una cultura de valor añadido e innovación que dependa del crecimiento de nuevos sectores, entre ellos el audiovisual y el del diseño.
- Nuevos usos del transporte y mejora de la movilidad.
- Un sistema educativo que garantice una formación adecuada para los trabajadores y que permita reducir el número de jóvenes que abandonan los estudios.

La estrategia para la proyección exterior de Barcelona se basa en la creación de redes internacionales que permitan establecer los vínculos necesarios para el desarrollo de actividades específicas, como, por ejemplo, la identificación de oportunidades en sectores como el aeroespacial y la biomedicina.

En los próximos diez años, la reputación y el prestigio del Ayuntamiento de Barcelona, probablemente, dependerán de los siguientes factores:

- El acceso de la ciudadanía a la Administración a través de un funcionariado motivado.
- La calidad del paisaje urbano y el mantenimiento de los espacios públicos.
- El hecho de que las empresas consideren la claridad y la transparencia como un punto positivo para sus negocios.
- La capacidad de diálogo, la absorción de la inmigración y el cosmopolitismo.

Acabaremos citando las palabras del representante de Barcelona: “En definitiva, el principal reto de Barcelona es afrontar con éxito la transición de una economía industrial a un nuevo modelo de desarrollo urbano basado en la economía del conocimiento”.

Belgrado

Entrevista con Bojan Stanojevic
Administrador (City Manager) de Belgrado



Bojan Stanojevic
Administrador
Belgrado

Belgrado,
Serbia y Montenegro



Belgrado cuenta con una población de cerca de 1,6 millones de habitantes. Situada en la confluencia de los ríos Sava y Danubio, en la península balcánica (sureste de Europa), es una de las ciudades más antiguas del continente europeo, con una larga tradición como encrucijada entre la Europa del Este y la Europa Occidental.

Nos entrevistamos con el administrador de Belgrado, Bojan Stanojevic, y le preguntamos acerca de los retos a los que se enfrenta la ciudad y su forma de abordarlos.

Tendencias internacionales

Las tendencias internacionales que afectarán a la ciudad son el cambio en la estructura del PIB, la evolución del sector servicios, la promoción de viviendas, el incremento de la capacidad de comunicación y la mejora de las infraestructuras viarias.

Tendencias internas

Las principales tendencias de la zona son la estabilización de la situación política y la privatización del sector público.

Los retos internos más importantes que debe afrontar Belgrado se relacionan con la reorganización de la Administración y la introducción de una estructura más eficaz en el ámbito municipal. Otro de los objetivos que se plantean es la reducción del número de empleados en la Administración municipal y la reestructuración de las empresas públicas. Sin este proceso de reestructuración, se producirá una inevitable ralentización del desarrollo de la ciudad.

En el plano político, es necesario separar las funciones políticas de las administrativas, para lo cual se requiere una Administración más profesional. En realidad, el problema más relevante desde el punto de vista administrativo es la baja remuneración de la función pública, que desmotiva a los empleados actuales y disuade a posibles candidatos. La solución a ambos problemas pasa por la descentralización y el establecimiento de nuevos criterios para el funcionamiento de la Administración.

En cuanto al gobierno corporativo, destacan la nueva organización de la Administración estatal, la reestructuración del sector público y la colaboración entre los sectores público y privado.

Las leyes y normativas del Estado regulan la contratación de la Administración local, que precisa una mejora en la estandarización y el desarrollo de la publicación de resultados. En este sentido, hay que recordar que la gestión del rendimiento se evalúa tanto internamente (desde la Administración)

como externamente (por parte de los ciudadanos). Finalmente, cabe señalar que, actualmente, la ciudad está desarrollando mecanismos para la gestión de riesgos empresariales.

Retos externos

Las principales cuestiones sociales que afectarán al Gobierno municipal son la economía local, el tráfico, las iniciativas sociales y sanitarias, y la seguridad.

Entre los retos externos a los que se enfrenta Belgrado encontramos la adopción de normas internacionales en la Administración municipal, la atracción de inversión extranjera y el incremento de las posibilidades de financiación externa en los proyectos de desarrollo de infraestructuras.

En cuanto al desarrollo de la responsabilidad social corporativa, ésta se encuentra todavía en una fase inicial; no obstante, el país cuenta con la presencia de grandes empresas multinacionales que comparten esa filosofía empresarial. Así, por ejemplo, numerosas empresas locales dan apoyo a las campañas de ayuda humanitaria promovidas por el Ayuntamiento.

Consecuencias para la ciudad

Un rápido proceso de descentralización permitiría a los órganos municipales alcanzar niveles de autonomía similares a los de otras ciudades de la Unión Europea y de Estados Unidos. Por el momento, sin embargo, la ciudad no dispone de los instrumentos económicos necesarios para la definición de esas políticas; en particular, carece de control sobre los instrumentos fiscales, pues son las autoridades centrales las que siguen teniendo la última palabra. Una mayor autoridad de los gobiernos locales permitiría acelerar el proceso regulador y adoptar nuevas normativas con incidencia positiva en la evolución económica de la ciudad.

Prioridades para los próximos diez años

En los próximos diez años, Belgrado necesita que se lleve a cabo una profunda reestructuración de la red viaria, lo cual

implica la construcción de una circunvalación exterior y otra interior, de varios puentes y de tres líneas de metro. Todo ello creará las condiciones necesarias para atraer inversiones, simplificará los procedimientos de concesión de permisos de obras y propiciará cambios en la economía de la ciudad. El sector servicios generará en torno al 70-80% del producto social de Belgrado.

Por otro lado, es esencial crear una imagen de marca de Belgrado, que aspira a convertirse en la capital del sureste europeo mediante la concesión de privilegios especiales a la inversión en la ciudad.

Los órganos municipales, además, deberán adoptar un enfoque orientado al servicio a los ciudadanos y alcanzar los niveles europeos en cuanto a prestación de servicios. Asimismo, es necesario reducir la influencia que ejercen los partidos políticos en la política local y concluir el proceso de descentralización nacional.

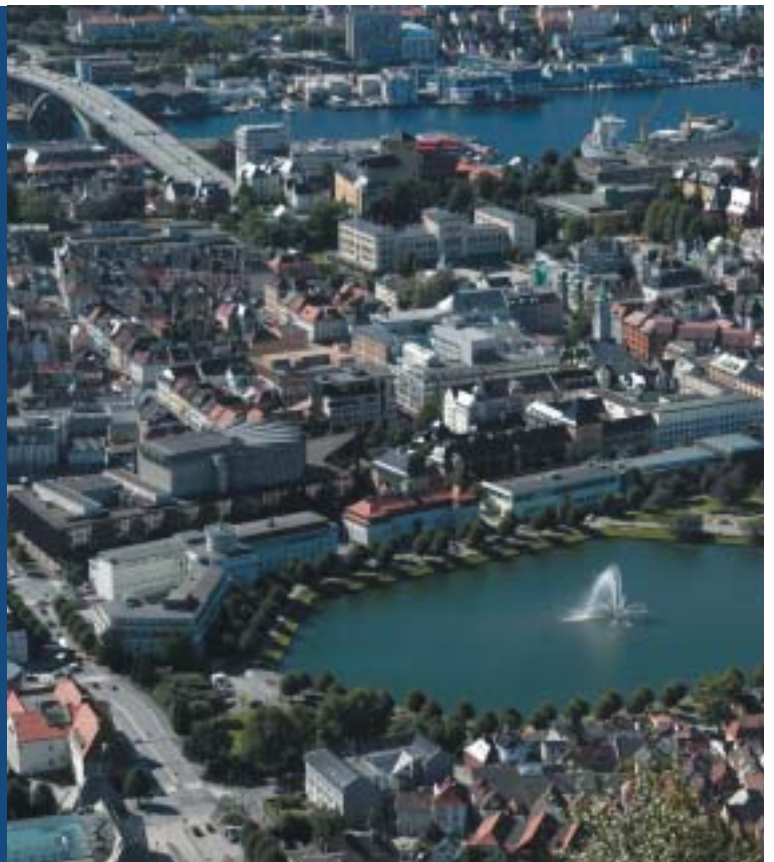
Por último, los principales retos económicos de la capital de Serbia y Montenegro son dotarse de los recursos financieros necesarios para el desarrollo de infraestructuras en los próximos diez años y crear un sistema de gestión financiera a medio y largo plazo.

Bergen

Entrevista con Monica Mæland
Máxima representante administrativa (Byrådsleder) de Bergen



Monica Mæland
Máxima representante
administrativa
Bergen



Bergen, Noruega

Bergen es la segunda ciudad más grande de Noruega, con una población de cerca de 240.000 habitantes y una comunidad universitaria formada por unos 25.000 estudiantes. Ciudad con una larga tradición internacional, es conocida como “el puerto de los fiordos noruegos” y por ser un moderno centro urbano que alberga importantes industrias navales, marítimas y petroleras. Asimismo, es una de las pocas ciudades del mundo que cuenta con un modelo parlamentario que permite la elección del Gobierno local por parte del Consejo Municipal.

En nuestra entrevista con Monica Mæland, le preguntamos acerca de los retos de la ciudad y de sus posibles consecuencias. La máxima aspiración de Mæland es que Bergen siga siendo una ciudad internacional capaz de dar respuesta a las necesidades de sus ciudadanos y de ofrecerles seguridad.

Tendencias internacionales

Una de las tendencias internacionales más significativas en Bergen es el aumento de la movilidad de la mano de obra y del capital. Los cambios que se suceden en la propiedad de las empresas generan cambios en la gestión, el conocimiento, la producción y los lugares de trabajo. Sus repercusiones se dejan sentir en el sector industrial de la ciudad y, por consiguiente, en una parte importante de su base financiera. El desarrollo de acuerdos internacionales, como los de la AELC y la OMC, también tendrá importantes consecuencias para la ciudad en términos generales.

Asimismo, la globalización y el aumento de la movilidad internacional en el ámbito de la educación superior presentan algunos retos para Bergen, que debe ser capaz de atraer y retener a jóvenes competentes y con una excelente formación, y de garantizar el nivel de conocimientos necesarios para que la ciudad se convierta en un lugar atractivo para el desarrollo empresarial.

El impacto de la revolución digital se deja sentir en los servicios municipales y favorece la aparición de nuevas posibilidades relacionadas con:

- La comunicación con la ciudadanía.
- Los métodos de prestación de servicios, que incluyen la posibilidad de producir servicios digitales para otros municipios o de subcontratar la producción de servicios digitales a otros países.

Tendencias internas

Un factor de extraordinaria relevancia en el ámbito interno es la necesidad de una mayor regionalización, debido al desarrollo de un mercado laboral y un mercado inmobiliario comunes para la gran ciudad y los municipios circundantes. Las fronteras municipales irán desapareciendo paulatinamente y el enfoque urbano se consolidará por medio de importantes mejoras en las infraestructuras de transporte.

Otra tendencia destacada vendrá definida por las nuevas formas de organizar y gestionar la prestación de servicios. Se producirá un incremento de la subcontratación, lo que hará que Bergen pase de ser un municipio prestador de servicios a convertirse en un “municipio contratante”.

Retos externos e internos

Los inversores locales suelen mostrarse conservadores en lo que respecta a su participación en el desarrollo comercial local, por ejemplo, a través de fondos de inversión. Esta actitud es contraproducente para el desarrollo comercial y puede limitar seriamente las aportaciones de inversores de otras regiones.

Por otro lado, el desarrollo demográfico supone un gran reto para la ciudad, que debe encontrar la manera de financiar unos servicios que respondan a las nuevas necesidades de la población. A ello hay que añadir el considerable déficit que acumula Bergen, lo cual constituye en sí mismo un elemento de preocupación.

Consecuencias para la ciudad

Ante esta situación, Bergen ha optado por cambiar sus estructuras política y administrativa, y ha abandonado la organización por distritos para adoptar dos niveles de gobierno.

En su apuesta por la subcontratación, la ciudad fomenta una mayor competencia en la prestación de los servicios municipales. En el futuro primarán cuestiones como la introducción de nuevas soluciones digitales destinadas a mejorar la eficiencia administrativa, la comunicación con la ciudadanía y otros aspectos relacionados con los servicios. Además, se consolidarán de forma prioritaria los servicios destinados a niños, ancianos y personas que requieran asistencia sanitaria.

Mæland se muestra plenamente dispuesta a colaborar activamente con los centros educativos, los inversores locales y externos, los municipios vecinos y los sectores industrial y comercial. Esta interacción permitirá la implicación de todas las partes en un plan estratégico que afiance la capacidad de la ciudad y su periferia para afrontar los retos externos e internos.

El panorama que ofrece el programa “Bergenscenarier 2020” es una parte importante de este proceso. El Gobierno municipal desempeñará una función preeminente como asesor y coordinador del desarrollo empresarial: sentará las bases y establecerá las condiciones para una cooperación en red, y participará activamente en esas redes. Un ejemplo de esta cooperación es el programa “Educación de Bergen”, en el que el Ayuntamiento y los centros de educación superior trabajan conjuntamente con el objetivo de mejorar la movilidad y la competitividad en la educación superior a nivel nacional e internacional.

En cuanto a la responsabilidad social corporativa, el sector empresarial de Bergen cuenta con una larga tradición en este ámbito. Mæland cree que esta circunstancia influye en la actitud de los ciudadanos hacia los políticos. En este sentido, cada vez más, los ciudadanos se

ven a sí mismos como consumidores de los servicios municipales: su compromiso refleja sus intereses como tales; de ahí que su confianza en los políticos sea proporcional a la medida en que consideran que sus necesidades como consumidores han sido satisfechas. El reto para los políticos será entender y satisfacer las necesidades de los consumidores y saber transmitirlo a la ciudadanía.

Prioridades para los próximos diez años

En los próximos diez años, Bergen trabajará de forma prioritaria para alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Una nueva gestión pública.
- El desarrollo de Bergen como la ciudad internacional que es y que debe ser.
- La evolución del sector cultural, en tanto que factor básico para el desarrollo de la ciudad.
- El Ayuntamiento debe ser un prestador de servicios moderno que responda a las necesidades de los ciudadanos y les dé seguridad. Es importante que el Gobierno municipal de Bergen sea considerado como uno de los mejores del mundo.

Berlín

Entrevista con Harald Wolf

Teniente de alcalde y senador de Economía, Empleo y Mujer de Berlín
(Senator-Bürgermeister)



Harald Wolf
Teniente de alcalde
Senador de Economía,
Empleo y Mujer
Berlín



Vista de Berlín,
Alemania

Berlín es una ciudad polifacética. En los próximos años, la mayor ciudad de Alemania está decidida a utilizar todo su potencial creativo para distinguirse como ciudad del conocimiento y centro de excelencia en el sector sanitario. La antigua "ciudad del Muro" desea recuperar su posición entre las grandes capitales del mundo después de cuarenta años de división. Las principales bazas con las que cuenta son su población y el enorme poder de atracción que ejerce en los jóvenes de todo el mundo. Juntos, Berlín y sus habitantes podrán afrontar los retos del siglo XXI.

Tendencias internacionales

Tras cuarenta años de división, la Berlín reunificada se esfuerza por recuperar su posición entre las principales capitales del mundo.

Los actores que tendrán una mayor influencia en la política y en las actividades empresariales de la ciudad son la globalización y la creciente competitividad, la expansión de la Unión Europea, la evolución hacia la sociedad de la información y el crecimiento demográfico.

- En este proceso, la globalización y la paulatina importancia del conocimiento como factor económico serán beneficiosos para aquellos lugares que cuenten con una población activa altamente cualificada. A este respecto, ante las crecientes presiones competitivas que ponen en peligro la ocupación en los sectores tradicionales, es necesario tomar medidas que eviten la polarización del sistema de empleo.

- La ampliación de la Unión Europea (UE) representa al mismo tiempo una oportunidad y un reto. Berlín se sitúa ahora en el centro geográfico de la UE; sin embargo, observa cómo, paralelamente, los nuevos estados miembros se convierten en sus nuevos competidores en los mercados. Berlín tiene ante sí la oportunidad de volver a establecer interdependencias económicas regionales que desaparecieron a raíz de la división alemana y europea y de la Segunda Guerra Mundial.
- Al igual que en el resto de Europa, la evolución demográfica alemana se caracteriza por un cambio en la estructura de la sociedad. Ese cambio, no obstante, es menos significativo en Berlín, debido al gran atractivo que la ciudad tiene para los jóvenes; en este sentido, se espera que, en un futuro inmediato, alcance un desarrollo demográfico estable.

Tendencias internas

Teniendo en cuenta la estructura federal de Alemania y, en particular, su propia evolución histórica, Berlín no puede reclamar un estatus similar al de otras capitales europeas. Por esta razón, la ciudad debe confiar plenamente en sus propias capacidades, que, en primer lugar, radican en su inmenso potencial científico e investigador, cultural y creativo. Así, debe centrar sus esfuerzos en mercados que puedan generar crecimiento a través de la innovación.

Para aprovechar al máximo sus puntos fuertes, Berlín debe priorizar las competencias tecnológicas que tengan un mercado potencial en la ciudad. Estos ámbitos, que gozan de un alto grado de aceptación, fueron identificados mediante un amplio proceso de debate entre políticos, ciudadanos y los sectores comercial, industrial y científico:

- Ingeniería médica y biológica
- Tecnologías de la información y la comunicación
- Ingeniería de tráfico
- Tecnologías ópticas, microtecnología y nanotecnología

Berlín es una ciudad puntera en el campo de la ingeniería médica y biológica. Sus prestigiosas infraestructuras científicas ofrecen un excelente valor añadido para las empresas de investigación, farmacia, ingeniería médica y biológica. Ésta es una de las principales razones por las que un gran número de empresas privadas e instituciones públicas se están instalando en ella.

Por otro lado, su avanzada competencia en tecnologías de la información y la comunicación constituye un gran estímulo para la industria cultural y los medios de comunicación. El rico patrimonio cultural y el ilimitado potencial creativo de los berlineses y de quienes acuden a la ciudad desde todo el mundo representan un poderoso motor económico para este importante sector.

En cuanto al tráfico y la movilidad, Berlín conjuga una extraordinaria capacidad de investigación y desarrollo con un fuerte potencial empresarial en los sectores de

la ingeniería de automoción, el tráfico ferroviario, la industria aeronáutica y aeroespacial, las tecnologías de la información y la telemática.

Retos externos e internos

Berlín afronta el doble reto de lograr un cambio económico estructural que se adapte a las condiciones cada vez más difíciles que exigen los mercados globalizados y de garantizar la cohesión social, a pesar de las importantes restricciones presupuestarias. Si bien es cierto que en Berlín se registran altas tasas de desempleo y un aumento de la pobreza visible, la ciudad ofrece a sus ciudadanos un nivel de seguridad extraordinariamente alto y unas atractivas condiciones de vida.

No obstante, el elevado endeudamiento de Berlín representa un riesgo que urge rebajar a unos niveles aceptables, y eso sólo se puede lograr mediante firmes restricciones presupuestarias, con la ayuda del Gobierno federal y la solidaridad de los estados federales alemanes.

Consecuencias para la ciudad

Para poder afrontar con éxito el futuro, Berlín deberá fomentar una mayor implicación pública mediante la adopción de nuevas formas de participación ciudadana. Su objetivo será convertirse en una ciudad participativa, que destaque por su responsabilidad e iniciativa. En algunos distritos ya se han puesto en marcha medidas y proyectos que apuntan en esa dirección, y se han dado los primeros pasos hacia un “presupuesto ciudadano”.

La participación de los berlineses en las decisiones relativas a la distribución de los recursos en beneficio de la sociedad ofrece una nueva forma de identificarse con las decisiones políticas. En este sentido, está previsto que en breve se apruebe un paquete de leyes para la introducción de elementos plebiscitarios, como, por ejemplo, los referendos en los distritos. Por otra parte, la “gestión de áreas”, que durante años se ha aplicado en algunas zonas de la ciudad

especialmente desfavorecidas, se basa en la capacitación y la activación de las personas de esas zonas. Asimismo, la nueva Ley sobre Educación delega más responsabilidades a las escuelas para impulsar su desarrollo como centros de vida social y convivencia en los barrios, donde, a su vez, se integran las empresas.

No obstante, un requisito indispensable para el buen desarrollo de la ciudad es la reducción del desempleo, para lo cual es esencial la creación de ocupación en un entorno urbano más competitivo.

Codo a codo con los ciudadanos, los políticos y los sectores comercial, industrial y científico, Berlín podrá consolidarse como un lugar agradable para vivir y como una gran ciudad europea que mira al futuro.

Birmingham

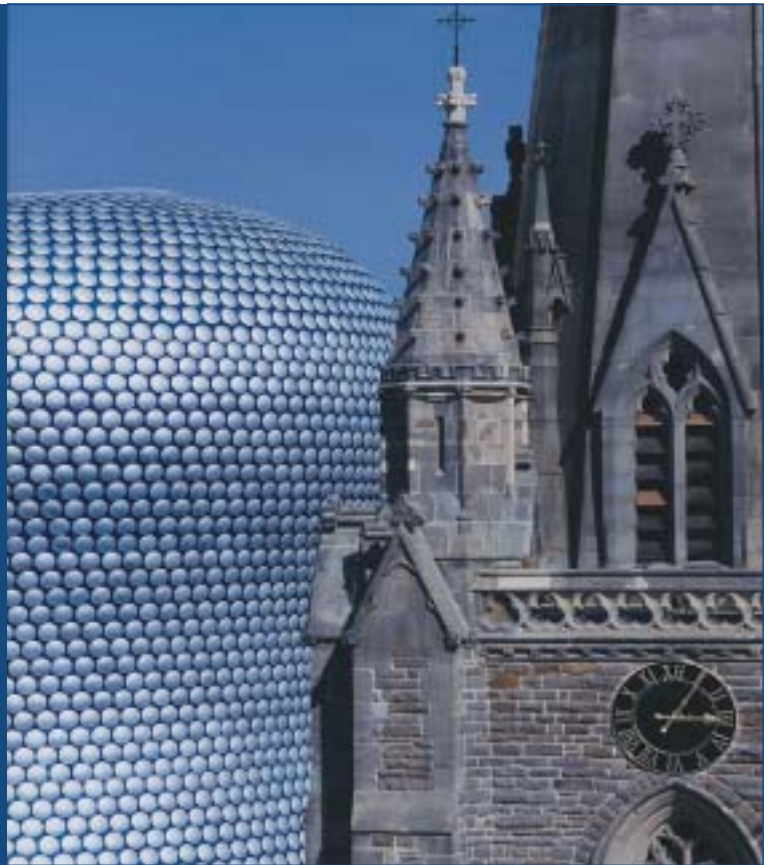
Entrevista con Mike Whitby

Máximo representante administrativo (Leader of the Council) de Birmingham



Mike Whitby
Máximo representante
administrativo
Ayuntamiento
de Birmingham

Selfridges
e iglesia de St. Martin
Bullring, Birmingham
Reino Unido



Birmingham es una ciudad próspera y multirracial situada en el corazón económico de la región de West Midlands y que cuenta con una población de cerca de un millón de habitantes. En el pasado, su relevancia y su prosperidad económica se debían a la industria manufacturera, pero en las décadas de los setenta y los ochenta, la rápida transformación económica que tuvo lugar a nivel mundial provocó un descenso generalizado del empleo industrial, circunstancia que tuvo una fuerte incidencia en la economía de Birmingham y un impacto desproporcionado en las zonas del centro urbano.

En los últimos diez años, Birmingham ha experimentado una increíble transformación gracias a la revitalización de su centro urbano, un crecimiento considerable y una mejora de la competitividad. Sin embargo, la prosperidad económica no ha beneficiado del mismo modo a todos los grupos sociales ni a toda la ciudad, por lo que los esfuerzos de los últimos años se han dirigido a generalizar ese progreso mediante la creación de barrios prósperos donde las personas deseen vivir, trabajar e invertir.

Tendencias internacionales

Los grandes retos que afronta Birmingham son consolidarse como un importante centro comercial y cultural, y actuar como catalizador e impulsor del desarrollo de la ciudad y su región.

Desde la Administración local se reconoce la necesidad de desarrollar una sólida imagen de marca y de prestigio internacional. Para la creación de esa identidad internacional propia, Birmingham confía en aprender de la experiencia de ciudades como Barcelona o Lyon.

Para que la ciudad y la región puedan proyectarse en el exterior, Birmingham debe convertirse en un centro aglutinador de los bienes y las ventajas de la región de West Midlands, para crear de este modo una única oferta, aunque más potente.

De acuerdo con las actuales previsiones económicas, en 2015 el empleo y el crecimiento económico de Birmingham habrán superado la media del Reino Unido. Sin embargo, para hacer realidad estas previsiones tan favorables, es indispensable

garantizar que los proyectos de revitalización sigan generando inversiones significativas.

Otra clave para el éxito es la capitalización de las relaciones externas y de los vínculos especiales que mantiene Birmingham con otras ciudades o regiones. En este sentido, se han identificado tres “relaciones” estratégicas como posible fuente de prosperidad y beneficio mutuo:

Chicago: Birmingham debe aprender de la experiencia de Chicago en lo que respecta a su excelente acogida, a la potenciación de la diversidad cultural y a su reciente resurgimiento económico.

El norte de la India: el objetivo es crear fuertes lazos culturales, financieros y comerciales entre la comunidad india de Birmingham y el nuevo motor económico que representa esta región.

China (en especial Guangzhou, en el sur de China): Birmingham debe establecer vínculos con estudiantes, residentes y grandes inversores chinos que, en conjunto, repercuten significativamente en el desarrollo de la ciudad.

Retos externos e internos

Es necesario incidir en el tema del transporte para que el tráfico no se convierta en un obstáculo para el crecimiento económico. La mejora de la red de transportes urbanos y de la conexión con el aeropuerto internacional garantizará la accesibilidad a Birmingham como ciudad y capital regional, y también como puerta de entrada y enlace a otros puntos del Reino Unido y del mundo.

Otra de las prioridades de la ciudad pasa por garantizar la igualdad y el respeto a la diversidad. La inclusión social, la cohesión social y la igualdad de oportunidades deben seguir encabezando la agenda municipal.

Uno de los puntos fuertes de Birmingham es la excelente calidad de su sistema educativo. La combinación de teoría y práctica ha permitido que buena parte de los titulados universitarios más preparados se hayan quedado en la ciudad. Esto ha permitido recuperar zonas urbanas antes degradadas, que ahora

albergan modernas y atractivas viviendas destinadas a jóvenes profesionales. A todo ello hay que añadir el desarrollo de unas instalaciones culturales, comerciales y de ocio de excelente calidad. El centro comercial Bullring, por ejemplo, en tan sólo un año de apertura al público, ha sido distinguido con 52 galardones internacionales y ha recibido 37 millones de visitas.

No obstante, se producirán nuevos cambios en los modelos de empleo, que se traducirán en un retroceso del sector industrial y un aumento del sector servicios. En el trabajo, será cada vez más necesario un elevado grado de conocimientos y capacidades; en consecuencia, la prosperidad de Birmingham dependerá de su capacidad para atraer y conservar este tipo de puestos y a las personas que pueden desempeñarlos. Asimismo, habrá que tomar medidas para evitar la falta de profesores, médicos, enfermeros o cuidadores en los servicios públicos más básicos.

Otros temas relevantes para la ciudad son la calidad de vida y el acceso a una vivienda digna. El Ayuntamiento gestiona 70.000 viviendas protegidas cuyo objetivo es ofrecer un nivel de vida que favorezca la cohesión social y la armonía, de modo que los ciudadanos sientan que cuentan con el apoyo de las autoridades municipales.

Por otro lado, es esencial establecer y mantener vínculos positivos entre el Ayuntamiento y los ciudadanos. El Ayuntamiento de Birmingham es la autoridad local más grande del Reino Unido. La ciudad acoge a una población multiétnica y muy variada que incluye desde los ciudadanos más acomodados hasta los que viven en la más absoluta pobreza. Por esta razón, es fundamental que los ciudadanos sientan que los servicios locales y las iniciativas del Gobierno responden a sus necesidades. Con esta finalidad, Birmingham está desarrollando un modelo de gobierno basado en once distritos que permitirán estrechar los vínculos y mejorar la comunicación con los ciudadanos.

En lo que respecta a los retos internos, las autoridades reconocen la necesidad de definir y desarrollar un “equipo Birmingham” constituido por todos los organismos (públicos y privados) vinculados a la ciudad y el voluntariado. El objetivo de este equipo será trabajar conjuntamente en la prestación de servicios de calidad mediante la creación de asociaciones.

La presión fiscal nacional obliga a las autoridades a seguir gestionando sus recursos económicos con prudencia y a garantizar la mayor rentabilidad posible en la prestación de servicios públicos de calidad.

Prioridades para los próximos diez años

El Plan Estratégico Local de Birmingham define la futura ciudad en los siguientes términos:

- Una ciudad de importancia nacional e internacional, ubicada en el corazón de la región de West Midlands, que atraiga inversiones y empleo.
- Una ciudad formada por barrios prósperos cuyos residentes se beneficien de la relevancia económica de la ciudad; en definitiva, una ciudad donde se reduzcan las diferencias entre los más ricos y los más desfavorecidos.

Brisbane

Entrevista con Jude Munro

Máxima representante administrativa (Chief Executive Officer) del Ayuntamiento de Brisbane



Jude Munro
Máxima representante
administrativa de Brisbane



Brisbane
Australia

Brisbane, situada en la costa este de Australia, es la capital de Queensland y la tercera ciudad más grande del país, con una población joven y multicultural formada por 1,6 millones de personas.

Este artículo es producto de nuestra entrevista con Jude Munro, máxima representante administrativa de Brisbane.

Tendencias internacionales

Las principales tendencias internacionales que incidirán en la población de Brisbane y en la orientación estratégica de la comunidad empresarial serán el cambio demográfico, caracterizado por el paulatino envejecimiento de la población, y la escasez de mano de obra cualificada. Una población envejecida puede redundar en un incremento de los costes sanitarios, una mayor demanda de viviendas adaptadas a sus necesidades y una falta de profesionales especializados.

La emergencia de China y la India como grandes potencias económicas, por otra parte, ejerce una influencia cada vez mayor. A este respecto, Jude Munro subraya el hecho de que la economía australiana depende en gran medida de las materias primas procedentes de países en vías desarrollo para poder mantener el estilo de vida del mundo desarrollado. De hecho, la calidad de vida constituye un nuevo factor económico que determina el desarrollo de la vivienda y los complejos residenciales en Brisbane,

y genera nuevas oportunidades de negocio.

En cuanto a la amenaza del terrorismo internacional, una prueba de que la capital de Queensland no se muestra indiferente frente a esta cuestión es la reasignación de recursos nacionales con vistas a la reducción de ese riesgo.

Por otro lado, la economía de Brisbane, al igual que la de muchas otras ciudades, se ve afectada por el aumento generalizado del precio del petróleo.

Tendencias internas

Diversas cuestiones ambientales, como los efectos del cambio climático, inciden en la productividad de Brisbane. El valor económico y ecológico de los recursos terrestres y acuíferos disminuye a medida que se agotan sus fuentes.

El capital humano y de desarrollo procede de las zonas no metropolitanas, en las que goza de una larga tradición. En relación con este aspecto, Munro señala los inconvenientes de la urbanización

descontrolada y de la falta de políticas y orientaciones para su regulación a nivel nacional. El uso de la tierra y la planificación urbanística que se llevó a cabo durante la posguerra provocaron un descenso en la densidad de la población urbana. Posteriormente, sin embargo, la excelente red viaria ha propiciado una urbanización descontrolada y un uso excesivo del automóvil.

En la actualidad, la capital de Queensland goza de una buena salud demográfica y de unos elevados índices de crecimiento migratorio. Las familias tienden a ser menos numerosas y sus estructuras, más variadas. El cosmopolitismo de la ciudad se refleja en la diversidad de sus edificios y en una amplia oferta de ocio y estilos de vida.

La aparición en Brisbane de bolsas de exclusión social —al igual que en otras ciudades australianas— y el rápido incremento del coste de la vivienda no han hecho más que incrementar la brecha existente entre ricos y pobres.

Por otra parte, la ciudad está experimentando una creciente introspección, que se manifiesta en una disminución del voluntariado y de la preocupación social por los demás, que va acompañada de un mayor énfasis en la individualidad y en la familia.

Retos externos e internos

La existencia de un mayor número de residentes, empresas y transacciones se traduce en un incremento de los ingresos municipales. Estos cambios redundan en un bienestar económico que, a su vez, genera unas expectativas más altas por parte de la población. Así pues, el reto al que se enfrenta Brisbane es responder a la creciente demanda de infraestructuras, servicios, instalaciones y recursos naturales.

Según Jude Munro, Brisbane afrontará el reto de la falta de mano de obra cualificada a partir del año 2010, una vez que se haya retirado la generación del baby-boom. La ventaja competitiva de la ciudad dependerá de su capacidad para atraer a personas con talento ante la falta de profesionales especializados.

El proceso de planificación estratégica de Brisbane avanza positivamente, y sus residentes manifiestan un alto grado de satisfacción. Sin embargo, la existencia de tres niveles administrativos (federal, estatal y local) añade complejidad a la fórmula de gobierno y dificulta la coordinación. En este sentido, hay que precisar que, a diferencia del resto de los ayuntamientos australianos, cuya competencia se limita al distrito central de negocios, el Ayuntamiento de Brisbane extiende su jurisdicción a toda el área urbana.

Temas de especial interés y sus consecuencias

Las autoridades de Brisbane han puesto especial énfasis en la creación de alianzas estratégicas mediante asociaciones, colaboraciones público-privadas y planificación regional. Otros asuntos relevantes para el Gobierno municipal son la sostenibilidad, la coproducción y los servicios ecológicos.

Cuestiones como el tráfico y el transporte público y privado preocupan a los órganos municipales, que promueven el uso del transporte ecológico (ir en autobús, en bicicleta o a pie) y la aplicación del diseño orientado al transporte, además de otros cambios significativos en la estructura urbana. Asimismo, merecen especial atención la planificación y la dotación de recursos para grandes infraestructuras y, en particular, la ordenación de los distintos barrios.

La preservación de los recursos naturales es otra de las prioridades del Ayuntamiento de Brisbane, que desea introducir la reutilización y conservación del agua, una flota de autobuses de gas natural comprimido y un sistema de reducción de residuos.

Finalmente, el consistorio se plantea como uno de sus principales objetivos fomentar la participación cívica y un debate constructivo sobre el futuro de la ciudad, además de mejorar los conocimientos y las habilidades de su plantilla para convertirse en un “buen lugar donde trabajar”.

Prioridades para los próximos diez años

Las prioridades de Brisbane para los próximos diez años se centran en la sostenibilidad, la accesibilidad, la cooperación, la creación de alianzas y la colaboración regional.

El objetivo del programa “Living in Brisbane 2010” es garantizar que Brisbane sea una ciudad atractiva para vivir actualmente y en el futuro. Con este objetivo en mente, las autoridades locales trabajan codo a codo con la ciudadanía para que su ciudad del futuro sea:

- Accesible.
- dinámica y fuerte.
- concebida para la vida en una zona subtropical.
- Integradora.
- Limpia y con espacios verdes.
- Creativa.
- Regional e internacional.
- Inteligente y próspera.

Morón, Buenos Aires

Entrevista con Martín Sabbatella
Intendente de Morón (Buenos Aires)



Martín Sabbatella
Intendente de Morón
Buenos Aires

Morón forma parte del área metropolitana de Buenos Aires, una conurbación integrada por 24 municipios y la capital federal de la República Argentina, que suman cerca de 13 millones de habitantes.

Tendencias internacionales

Los principales factores externos que han influido en el desarrollo de Morón en los últimos diez años pueden resumirse en los siguientes puntos:

- La integración de Argentina y de otros países en la región, en especial a través del Mercosur.
- La renegociación de la deuda externa con los acreedores privados como resultado de la mora en el pago, y la refinanciación de los pagos de la deuda con organismos de crédito multilaterales que han retrasado el desembolso de nuevos fondos.
- El impacto de la crisis económica argentina en los niveles de pobreza y desempleo, que se sitúan cerca de los de la media del país, pese a que su población disfruta de un nivel económico y social más elevado que el de la media argentina.
- El repunte que ha experimentado la economía en los últimos años tras

abandonar la convertibilidad monetaria, y la consiguiente devaluación del peso respecto al dólar estadounidense.

Tendencias internas

Desde el punto de vista social, la situación es preocupante: una parte importante de la población de Morón vive en la pobreza y un 20% de los trabajadores se encuentra en paro.

En el terreno económico, el impacto que tuvo la competencia extranjera en la industria de Morón durante los noventa provocó una transformación de la ciudad, que dejó de ser un centro eminentemente industrial para convertirse en una de las zonas comerciales más importantes del oeste del área metropolitana de Buenos Aires.

En cuanto a la organización, la Administración afronta el importante reto de labrarse una identidad laboral y mejorar la comunicación en todas las esferas municipales.

Por otro lado, la deficiente red de alcantarillado (el 58% del territorio carece de alcantarillas, y el 25%, de agua potable) y las

precarias infraestructuras viarias (el 10% del territorio carece de calles pavimentadas) son temas que se encuentran en vías de solución.

Para poder superar estas dificultades, los ciudadanos de Morón han apoyado un proceso de transformación que les permite participar activamente en los asuntos municipales. Además, los moronenses ven con buenos ojos la idea de construir urgentemente una ciudad del futuro en una acción global que implique a todas las partes interesadas.

Todos estos factores convergen en la necesidad de una amplia reforma política e institucional que garantice una absoluta transparencia a la ciudadanía de Morón y a las personas que hacen negocios en la ciudad, pues todos ellos necesitan de unas normas de juego claras y honestas para llevar a cabo sus proyectos.

Retos externos e internos

En los próximos diez años, los temas prioritarios serán la seguridad, la educación de calidad, el empleo, el medio ambiente, el papel de la mujer, las oportunidades para los jóvenes y los cuidados de la tercera edad.

Ante estos retos, Morón debe hacer hincapié en valores como la integración social, la transparencia en la gestión de los recursos públicos, el fomento de la participación ciudadana, la búsqueda de la calidad institucional, la eficiencia en el desempeño del trabajo y el progreso equitativo.

La municipalidad entiende el término desarrollo en un sentido muy amplio, que engloba desde los aspectos económicos hasta la sanidad, pasando por la integración de la mujer, los jóvenes y todos los grupos sociales en las actividades municipales. De acuerdo con esta base conceptual, Morón define su desarrollo en función de las acciones emprendidas conjuntamente por los sectores público y privado, por el Estado y los agentes económicos que puedan y deseen invertir en el municipio.

Consecuencias para la ciudad

En la definición de su identidad como ciudad de cara a los próximos años,

Morón desarrolla actividades destinadas a definir los atributos de su sociedad civil, la estructura de su gobierno y los mecanismos de participación y comunicación entre el municipio y sus habitantes, sin perder de vista las necesidades de éstos, sus derechos, sus intereses y su integración.

Desde el punto de vista regional, es importante que los cambios originados en Morón vayan acompañados de cambios sociales y urbanos en su entorno, de modo que no se pongan obstáculos a las posibilidades de crecimiento económico, social y cultural. Por el momento, estas cuestiones no parecen problemáticas, pero deben ser abordadas con interés y responsabilidad mediante un intercambio de ideas permanente con otros municipios y con los gobiernos provincial y federal.

Por otro lado, cabe mencionar que la Administración ha logrado mejorar el desempeño de los funcionarios públicos por medio de la mejora del sistema salarial y de las condiciones laborales, y del ejemplo de los dirigentes locales.

El trabajo del intendente en las primeras etapas de su legislatura se centró, por un lado, en la lucha contra la corrupción que había arraigado en el Gobierno municipal y, por otro lado, en la creación de mecanismos para fomentar la participación de la sociedad civil en el diseño y la aplicación de la acción gubernamental. Todo ello ha permitido que municipios vecinos, medios de comunicación y dirigentes municipales, nacionales e internacionales elogien la ciudad de Morón como un lugar donde la transparencia y la participación civil contribuyen eficaz y eficientemente a la resolución de los problemas del municipio, lo cual constituye un importante punto de partida para construir la ciudad deseada.

En los últimos años, el Gobierno municipal ha participado muy activamente en el desarrollo económico a través de un intenso y fructífero intercambio con los actores económicos y sociales. Estos últimos se han mostrado muy favorables a las propuestas del Plan de Desarrollo Estratégico presentado a mediados de mayo de 2005 por el Gobierno. De hecho, prácticamente todos los sectores de Morón promueven la participación en proyectos sociales y urbanos.

Asimismo, con el fin de atraer la inversión, el Gobierno utiliza herramientas de gestión de apoyo al desarrollo, como la asignación de usos de la tierra y los incentivos fiscales destinados a promover la inversión y a generar empleo.

Prioridades para los próximos diez años

La ciudad ha desarrollado un plan de acción para los próximos diez años basado en los siguientes puntos:

- Ampliación de la pavimentación y de la cobertura de las redes de infraestructuras básicas de agua potable y alcantarillado.
- Duplicación del número de espacios verdes públicos.
- Acceso a la vivienda de propiedad con la ayuda de mecanismos de financiación, y eliminación de los barrios de chabolas o de emergencia.
- Desarrollo urbanístico (construcción de centros comerciales y viviendas) para sectores con alto poder adquisitivo en el centro de Morón, lo que contribuirá a aumentar la urbanización de las zonas este y oeste del centro urbano.
- Mejora de la asistencia sanitaria mediante la ampliación del Sistema Único de Salud Municipal, que incluye los servicios del hospital municipal Ostaciana B. de Lavignolle y de 15 centros sanitarios de los alrededores, e incremento de la cobertura de los centros sanitarios, que pasan a ser 25.
- Implementación de iniciativas de protección del medio ambiente.
- Cooperación con las empresas ferroviarias nacionales para mejorar las infraestructuras municipales, especialmente las estaciones de ferrocarril.
- Creación de nuevas delegaciones municipales para favorecer la comunicación interna y con los demás municipios.
- Consolidación y profundización del proceso de descentralización municipal iniciado en 2003, con vistas a aumentar la participación democrática de la ciudadanía de Morón. Esto será posible gracias a la introducción de unidades de gestión municipal durante los años 2006 y 2007, por medio de las cuales los moronenses podrán ejercer sus derechos políticos de forma más directa.

Dar-es-Salaam

Entrevista con Kleist Sykes
Alcalde de Dar-es-Salaam



Dar-es-Salaam
Tanzania

El que en la década de 1860 fue el pueblo de Dar-es-Salaam, con una población de 3.000 habitantes, se ha convertido en la mayor ciudad de Tanzania y en su centro industrial y comercial, con una población estimada de 3,2 millones, que crece a un 4,2% anual.

Pese a que el Gobierno central ha reducido sus aportaciones, Dar-es-Salaam consigue ofrecer servicios básicos a la mayoría de sus ciudadanos. Sin embargo, el rápido incremento del número de inmigrantes procedentes de las zonas rurales planteará graves dificultades en los próximos diez años a las infraestructuras y el tejido social de la ciudad.

En el transcurso de nuestra entrevista con el dinámico alcalde de Dar-es-Salaam, Kleist Sykes, y el experto en urbanismo Raphael Ndunguru, les preguntamos cómo piensan responder a ese reto y concretar sus perspectivas de futuro para el 2015.

Tendencias internacionales

La tendencia a la globalización del comercio internacional actuará en favor de Dar-es-Salaam en los próximos diez años. La ciudad cuenta con el puerto más importante de África oriental, al que llegan mercancías en tránsito destinadas a los países vecinos de África central que no tienen salida al mar, y exportaciones agrícolas y mineras propias. El puerto abastece también la región de Oriente Medio, además del sur y el sureste de Asia, al otro lado del océano Índico, lo que convierte la ciudad en una entrada natural al continente africano para estas posibles potencias industriales. Su red de carreteras, bastante buena, se complementará en breve con las mejoras que aportará la actual recuperación de la red ferroviaria gracias a un sistema de financiación muy innovador.

Asimismo, en virtud de las propuestas del Proyecto Milenio de las Naciones Unidas y de la Comisión para África, y según lo acordado en la cumbre del G-8 de julio de 2005, antes del 2015, Dar-es-Salaam se beneficiará de la nueva ampliación de los fondos de donaciones internacionales destinadas a África.

Por otro lado, las nuevas formas de turismo hacen de África oriental un destino de primer orden para los turistas que llegan a la ciudad desde todo el mundo, incluyendo países como China y la India. El objetivo de Dar-es-Salaam es dejar de ser un punto de escala en la ruta hacia los magníficos parques de caza y hacia Zanzibar para convertirse en un destino turístico por sí mismo.

Tendencias internas

Los 150.000 inmigrantes que se suman anualmente a la población de Dar-es-Salaam constituyen una tendencia predominante que condiciona todas las demás. La mayoría de estos nuevos inmigrantes proceden de zonas rurales y suelen carecer de los recursos más elementales para enfrentarse al nuevo ritmo de vida urbano. Sin una formación que les permita integrarse en la estructura económica, estas personas acaban recalando en la economía sumergida, lo cual impide al Ayuntamiento disponer de los recursos económicos necesarios para ofrecerles servicios educativos y sanitarios básicos.

Las privatizaciones de servicios públicos realizadas, sobre todo en el campo de la energía eléctrica y el agua, son demasiado recientes para afirmar que han sido un éxito absoluto, pero todo parece demostrar que beneficiarán a los habitantes con menos recursos y que permitirán al Ayuntamiento centrarse en otros temas candentes.

Retos externos e internos

El Gobierno central y las autoridades locales deberán abordar el tema de la migración del campo a la ciudad como una cuestión de interés nacional y colaborar estrechamente para resolver los problemas de forma global. La reducción del gasto público aplicada recientemente por el Gobierno de Tanzania ha hecho menguar de forma considerable los recursos municipales.

En el ámbito administrativo, cabe señalar que Dar-es-Salaam se dividió recientemente en tres municipios con sus correspondientes gobiernos municipales, que son coordinados por el Ayuntamiento y el alcalde. Esta distribución, sin embargo, podría no reflejar las necesidades actuales del conjunto de la zona, además de ralentizar el proceso de toma de decisiones en la asignación de recursos.

Tres de los principales retos a los que se enfrentará Dar-es-Salaam en los próximos

diez años se relacionan con el proyecto de expansión de la ciudad: el transporte público, la construcción de viviendas no planificadas y la gestión de residuos sólidos. Los 100.000 coches que hoy circulan por sus calles, generando importantes atascos, podrían convertirse en 500.000 en apenas diez años. Sin una gestión adecuada, este volumen de vehículos privados puede suponer un serio obstáculo para la circulación de las llamadas daladalas (taxis-furgoneta) y los autobuses, que cubren los desplazamientos de numerosos trabajadores. Por otra parte, en la actualidad, cerca de un 70% de la población de Dar-es-Salaam reside en viviendas no planificadas, las cuales se encuentran en condiciones precarias y carecen de desagüe para los residuos sólidos. Esta situación crea graves problemas ambientales y de salubridad.

Responder a los retos

Kliest Sykes y Raphael Ndunguru comparten una clara perspectiva de futuro, que incluye el fomento de la transparencia, la integridad y la integración en el Gobierno de la ciudad, para mejorar el nivel de vida físico de los ciudadanos y hacer de Dar-es-Salaam un lugar agradable y tranquilo para vivir y divertirse.

Con vistas a evaluar y reducir la dependencia de unos recursos del Gobierno central cada vez más exiguos, las autoridades municipales, junto con un grupo de socios de desarrollo, han establecido el Proyecto de Reforma del Gobierno Local (PRGL), destinado a encontrar formas innovadoras de financiación de los servicios sociales básicos. Teniendo en cuenta que la gestión y la toma de decisiones se llevan a cabo desde los tres gobiernos municipales, el PRGL buscará formas de integrar algunas de sus funciones y de implicar activamente en el Gobierno local a entidades de mujeres, jóvenes y otros organismos de la sociedad civil.

En lo que respecta al transporte público, el alcalde es el artífice de un programa admirable. Basándose en la experiencia de su amigo Enrique Peñalosa, ex alcalde de Bogotá (Colombia), y con unos recursos mínimos procedentes del Banco Mundial, Sykes tiene previsto introducir un sistema de transporte rápido muy innovador (el llamado "DART"), cuyo precio sería lo suficientemente atractivo para desincentivar el uso del automóvil particular en los

desplazamientos al centro urbano. La consiguiente descongestión del tráfico en esta zona permitiría aplicar otros planes destinados a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

El Ayuntamiento, por otra parte, ha adoptado un papel de consultor en relación con la construcción no planificada y la erradicación de viviendas precarias. Mientras que varios donantes internacionales abogan por la mejora de estas viviendas, las autoridades municipales de Dar-es-Salaam consideran que la construcción de viviendas de bajo coste utilizando fondos privados es una solución más sostenible, pues permite la instalación y el control de infraestructuras que, en un futuro, permitirán reducir los riesgos ambientales y sanitarios. En su búsqueda de una gestión ambiental adecuada, el Ayuntamiento actúa en coherencia con los principios del programa Hábitat de la ONU, y el proyecto Ciudades Más Seguras, una red internacional de dirigentes municipales encabezada por Canadá. La mediación entre socios públicos y privados en lo relativo al tratamiento de residuos sólidos y líquidos sigue siendo una prioridad a medio plazo.

Prioridades para los próximos diez años

- La suma de las competencias de los tres gobiernos municipales y del Ayuntamiento con vistas a conseguir un Gobierno más coherente, transparente y decisivo.
- La gestión de la migración del campo a la ciudad mediante un sistema de gobierno inclusivo y la creación de acuerdos de colaboración con ONG, organizaciones de base y el sector privado.
- La movilización del sector privado para la eliminación y reconstrucción de los barrios degradados, y la instalación de sistemas de tratamiento de residuos.
- La implementación del sistema de transporte rápido de Dar-es-Salaam y de proyectos similares para mejorar el día a día de residentes y visitantes en el centro urbano.

El alcalde y el Ayuntamiento de Dar-es-Salaam se muestran determinados a seguir aprendiendo del ejemplo de otras ciudades del mundo y a buscar las fórmulas más adecuadas para garantizar la calidad de vida de sus ciudadanos en los próximos diez años.

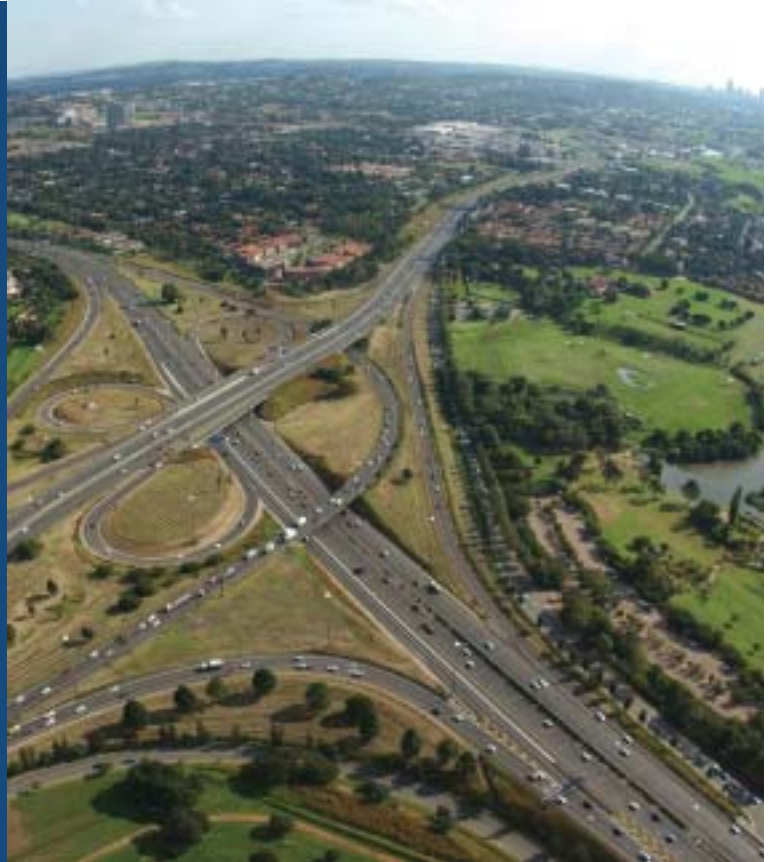
Ekurhuleni

Entrevista con Duma Nkosi
Alcalde de Ekurhuleni



Duma Nkosi
Alcalde de Ekurhuleni

Ekurhuleni. Sudáfrica.
Intercambiador de Gilooly



Los datos más recientes sitúan la población de Ekurhuleni en 2,5 millones de habitantes, que se distribuyen en un área de 1.889 km². El 23% del producto geográfico bruto de la provincia de Gauteng se genera en esta ciudad.

El alcalde de Ekurhuleni anunció recientemente lo que él mismo denomina “el año de la movilización popular para avanzar hacia una Carta de la Libertad”. En palabras suyas, “han pasado cincuenta años desde que, en 1955, los sudafricanos nos reunimos en Kliptown para adoptar la Carta de la Libertad con el anhelo de construir y hacer progresar nuestro país”.

Duma Nkosi está convencido de que lo más importante en estos momentos es trabajar para que los ciudadanos puedan lograr los objetivos de la Carta en beneficio de las personas, independientemente de su color, raza, sexo, edad o procedencia. No en vano, Ekurhuleni significa ‘lugar de paz’.

Tendencias internacionales

El bienestar y la lucha contra la pobreza son algunas de las inquietudes que comparte Sudáfrica con sus países vecinos; de ahí que el futuro de Ekurhuleni dependa de la capacidad de esos países para dar una respuesta global al VIH/SIDA y controlar esa pandemia. La implantación de un programa de inmunización de los niños contra enfermedades como la malaria y la polio será decisiva para el bienestar del continente. Otro gran reto al que se enfrentará la ciudad es el del tratamiento que reciben las infecciones relacionadas con el VIH/SIDA.

En el plano socioeconómico, es necesario abordar los temas de la criminalidad, la violencia y el tráfico de drogas.

Lejos de estar aislada, Sudáfrica ocupa hoy un lugar destacado en el escenario económico internacional, y Ekurhuleni debe familiarizarse con ello para poder estar a la altura.

Tendencias internas

La renovación urbana es un factor decisivo para crear una ciudad de alto nivel en el contexto africano. En este sentido,

Ekurhuleni deberá poner todos los medios que estén a su alcance para integrar los distintos grupos sociales, acabar con las barreras étnicas y raciales, y luchar contra la pobreza, de acuerdo con los objetivos y programas de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible.

Retos externos

Entre los puntos fuertes de Ekurhuleni figuran unas infraestructuras y un sistema de transporte consolidados, una sólida base industrial —en un momento bastante favorable para la expansión de este sector en Sudáfrica, pese al actual descenso, propiciado por la fortaleza del rand— y una ubicación privilegiada en el centro del país, con un aeropuerto que conecta Sudáfrica con el resto del mundo.

Sin embargo, no todo son ventajas. Su proximidad a Johannesburgo, por ejemplo, hace que muchas actividades que podrían desarrollarse en áreas metropolitanas como la de Ekurhuleni acaben desviándose a esa ciudad o a Tshwane. Por otra parte, algunas zonas industriales, como las del corredor Alrode–Wadeville, se caracterizan por tener una proporción relativamente alta de industrias antiguas y en declive, con infraestructuras obsoletas y en mal estado. En este sentido, hay que apuntar que la planificación dispar de otros tiempos no contempló la aparición de economías de aglomeración, por lo que la red de autopistas está pensada más para el tráfico transregional que para el interregional. Finalmente, la red ferroviaria, pese a su extensión, se halla relativamente infratutilizada.

Tres son los principales retos económicos de Ekurhuleni en la actualidad:

- Garantizar la protección y la promoción de la competencia en los principales sectores económicos, así como la atracción de nuevas empresas.
- Explorar nuevas oportunidades de crecimiento económico, en especial para las pymes, que, aparte de crear empleo, contribuyen a difundir las oportunidades y la disponibilidad global de recursos.
- Favorecer las diferentes maneras de ganarse la vida, así como la economía de subsistencia, entre una parte importante de la población que difícilmente puede acceder a una economía más formal o a las pymes.

Desde el punto de vista social, las cuestiones que merecen una atención urgente son las elevadas tasas de infección

por VIH/SIDA, el alto índice de criminalidad, las importantes desigualdades por razón de raza y la inestabilidad social derivada de la rápida urbanización y la pobreza que afectan a la zona.

Retos internos

El principal reto es crear una identidad única que englobe a distintos municipios. A este respecto, la gestión de la diversidad, la demanda de nuevos servicios, la compatibilidad de sistemas, la cultura y el nivel de los servicios son algunos de los temas clave a los que se enfrenta Ekurhuleni.

Por otro lado, hay que tener muy presente la existencia de graves limitaciones económicas.

Consecuencias para la ciudad

Para hacer frente a la situación de deterioro y empobrecimiento urbano que sufre la ciudad, se han realizado investigaciones intensivas en la región de Ekurhuleni con vistas a identificar aquellas áreas que requieren una atención prioritaria. El resultado es un esfuerzo significativo por recuperar y mejorar las zonas más necesitadas mediante distintos proyectos, como la construcción de viviendas en barrios marginales de Germiston y otras iniciativas similares llevadas a cabo en distintos núcleos urbanos de Ekurhuleni.

Otros temas que requieren una atención prioritaria son el aumento de la pobreza y el subdesarrollo. En este sentido, se han iniciado varios proyectos de lucha contra la pobreza y de acceso a los servicios básicos. Las iniciativas de agroalimentación y agricultura urbana son esfuerzos pioneros destinados a combatir la pobreza, el desempleo y la malnutrición en las distintas áreas de Ekurhuleni.

El aumento de la mortalidad por VIH/SIDA y sus consecuencias constituyen, probablemente, uno de los problemas más acuciantes para la ciudad, que, tras reconocer la necesidad de una actuación urgente, ha creado el Consejo del VIH/SIDA para coordinar la lucha contra esta enfermedad. Entre las funciones de este Consejo figuran el diseño de estrategias y los programas de actuación en el trabajo y en los distintos grupos sociales.

El área metropolitana de Ekurhuleni ha visto retroceder su sostenibilidad financiera, por lo que se han desarrollado nuevas formas de abordar los problemas y han surgido distintas iniciativas, como la implantación de

un proyecto de reducción de costes y de aumento de los ingresos, la reestructuración de los servicios de autobuses municipales, un programa de reducción del agua no contabilizada, la elaboración de un plan diferencial de ingresos y un control de los clientes de los servicios de electricidad y agua.

Prioridades para los próximos diez años

En los próximos diez años se impone la necesidad de una colaboración más estrecha entre las áreas metropolitanas de Tshwane, Johannesburgo y Ekurhuleni, que atraviesan situaciones similares y pueden aprender de la experiencia de otros sistemas, programas y procedimientos. El llamado ring-fencing eléctrico (asignación obligatoria de un porcentaje fijo del presupuesto para los servicios sociales básicos) y el establecimiento de un proveedor regional de electricidad incidirán de forma especial en los municipios, que deberán unir sus esfuerzos para garantizar el éxito de estas iniciativas.

Ekurhuleni, en particular, tiene ante sí el reto de crear un espacio de innovación y de coordinar iniciativas relacionadas con el crecimiento económico y el desarrollo de la ciudad. Asimismo, debe saber encontrar formas creativas que fomenten la creación de empleo y no perder de vista la posibilidad de establecer acuerdos con las empresas.

Es necesario institucionalizar la prestación de servicios de acuerdo con los principios del Batho Pele (Primero las personas), que promueven la consulta ciudadana, el conocimiento de los niveles de servicio a que aspirar, el acceso a los servicios, las explicaciones adecuadas si algo no funciona, el equilibrio entre inversión y eficiencia, etcétera. El establecimiento de una centralita telefónica y la creación de centros de atención al ciudadano en Ekurhuleni forman parte de las iniciativas destinadas a mejorar la calidad de la prestación de servicios.

Uno de los grandes retos institucionales de Ekurhuleni será la entrada en vigor de la Ley de Gestión Financiera Municipal, en virtud de la cual cada uno de los altos cargos municipales asume responsabilidades de gestión financiera. En última instancia, los directores de los distintos departamentos deberán garantizar una gestión de los recursos acorde con el contenido de esta Ley.

eThekwini (Durban)

Entrevista con Michael Sutcliffe
Administrador (City Manager) de eThekwini



Michael Sutcliffe
Administrador
eThekwini



eThekwini
Sudáfrica

La ciudad de eThekwini (Durban), ubicada estratégicamente en la costa este de Sudáfrica, ofrece una puerta de acceso a África desde el litoral indico. Durban es una ciudad económicamente próspera, políticamente estable y culturalmente diversa que cuenta con una población de más de 3 millones de habitantes. En 1996, el nuevo Gobierno elegido democráticamente recuperó el antiguo nombre de la ciudad, eThekwini, que en isizulú significa 'ciudad junto al agua'.

Aparte de ser uno de los puertos con mayor actividad del continente y lugar de paso de importaciones y exportaciones, Durban dispone

de excelentes redes viarias y ferroviarias de conexión con Gauteng, el centro económico de Sudáfrica.

El Gobierno municipal dispone de un presupuesto anual de 12.000 millones de rands y presta servicios a distintos grupos sociales y empresas. Al igual que sus ciudades hermanas de Sudáfrica, eThekwini se embarcó en un emocionante viaje tras los cambios políticos y constitucionales vividos en la década de los noventa. Michael Sutcliffe nos cuenta cómo piensa responder Durban a los retos, objetivos y modelos socioeconómicos del postapartheid.

Tendencias internacionales

En los últimos diez años, Durban se ha revelado como una de las ciudades con un crecimiento más rápido en la región de la Comunidad de Desarrollo de África del Sur (SADC, en sus siglas inglesas). Actualmente está hermanada con otras grandes urbes de todo el mundo.

Ante la competencia cada vez más intensa a que se enfrentan las ciudades en el escenario internacional, Durban se prepara para responder a los retos propios de una ciudad global a través de sus distintos organismos municipales, en particular su Oficina de Asuntos Internacionales, con sede en el Ayuntamiento.

En los próximos años está prevista la construcción de un aeropuerto de talla mundial que supondrá una fuerte inversión. El aeropuerto internacional King Shaka, que toma su nombre del legendario rey guerrero zulú, brindará a la ciudad excelentes oportunidades y el potencial necesario para convertirse en uno de los principales actores internacionales de la región.

Una de las tendencias dominantes a nivel internacional hoy en día es la creación de “ciudades inteligentes”, que establecen intercambios y colaboraciones con ciudades hermanadas de todo el mundo. En Sudáfrica, esto se traduce en una necesidad de definir prioridades de crecimiento y desarrollo, al tiempo que se abordan temas como la pobreza y la prestación de unos servicios básicos que en la era del apartheid fueron negados a la población africana más desfavorecida. Estos dos objetivos no se excluyen mutuamente, puesto que la pobreza no debe enfocarse como un problema, sino como un reto que facilite un acceso más directo al crecimiento y al desarrollo para quienes antes quedaban excluidos.

Citando las palabras de Sutcliffe, “al igual que otras ciudades hermanas de Sudáfrica, tenemos que dar respuesta a importantes temas de desarrollo —las llamadas ‘bolsas de riqueza en medio de un mar de pobreza’— y esforzarnos por hacer de nuestras ciudades lugares más agradables para todos sus ciudadanos”. Con la mirada puesta en los principios sociales del Batho Pele, el principal reto de eThekweni es definir claramente el camino hacia el desarrollo para no desviarse de él. En este sentido, la mayor dificultad es dar respuesta a cada uno de los “problemas” que puedan surgir en ese camino.

Ante esta perspectiva, la ciudad opta por un enfoque general que permita atraer más turistas y fomente la confianza de los inversores a través de unos organismos dinámicos y conectados con el mundo: Durban África y la Agencia para la Promoción de la Inversión en Durban. De este modo, se pretende mejorar la sólida reputación de la ciudad entre el turismo nacional para atraer un mayor número de turistas y empresas de otros países.

Una de las principales bazas de eThekweni desde el punto de vista internacional es el Centro Internacional de Convenciones, unas instalaciones de talla mundial destinadas a la organización de conferencias e inspiradas en la reintegración de Sudáfrica en la comunidad internacional y que cuentan con el apoyo del Ayuntamiento. Aparte de ser la sede de la Reunión de Jefes de Gobierno de la Commonwealth y de la Conferencia Mundial contra el Racismo, este centro acoge importantes conferencias internacionales y magníficos banquetes.

El casino y centro turístico Sibaya —que destaca por su exótica ubicación en el campo—, el casino Suncoast —instalado en una zona costera rehabilitada—, el uShaka Marine World, grandes centros comerciales y muchos otros lugares de interés convierten la ciudad de Durban en un atractivo lugar para descansar después del trabajo y disfrutar del ocio.

Tendencias internas

En un contexto caracterizado por la transformación y el desarrollo, la función de los organismos municipales debe ser garantizar el camino hacia el crecimiento. Según Sutcliffe, “lo que hagamos hoy determinará el mañana de nuestros hijos, su capacidad para hacer realidad sus sueños, aspiraciones y esperanzas en una democracia que no discrimine por razón de raza o sexo”.

Los gobiernos municipales forman parte del entramado general del buen gobierno local. Su éxito depende de la medida en que puedan establecer colaboraciones público-privadas con las empresas, los trabajadores y la sociedad civil.

Tras el espectacular salto que supuso pasar del apartheid a la democracia, el cambio más importante y espectacular fue convertir la ciudad en un lugar para todos sus ciudadanos y el pueblo sudafricano en general.

Como organismo municipal, el Ayuntamiento fomenta el compromiso de sus empleados con la organización cultural y el espíritu de eThekweni, el servicio a la ciudadanía y el esfuerzo por conseguir una vida mejor de acuerdo con los principios del buen gobierno y la excelencia en los servicios.

Retos externos

Durban afronta el doble reto de luchar contra el crimen y las redes continentales e internacionales de narcotráfico que operan en la ciudad, y de adoptar un enfoque más humano en relación con la afluencia de inmigrantes ilegales y la presencia de asentamientos informales en el centro de negocios urbano.

Por otro lado, el cambio climático es un asunto prioritario para la ciudad, que colabora con agencias internacionales para abordar esta cuestión y el efecto invernadero de las emisiones de gases. Asimismo, busca estrategias para reducir el número de vehículos privados que se desplazan diariamente a la ciudad.

Prioridades para los próximos diez años

La energía y el empuje socioeconómicos de Durban como ciudad próspera que mira al futuro impregnan las perspectivas para el 2020 en un programa, “Vision 2020”, conceptualizado bajo el liderazgo político del alcalde, Thembinkosi Obed Mlaba, y un consejo municipal formado por doscientos miembros.

Esta declaración de intenciones, adoptada en un contexto de desarrollo y con el telón de fondo de los atrasos históricos legados por el apartheid, tiene por objetivo acelerar el proceso que permitirá a Durban:

- Ofrecer la seguridad necesaria a sus ciudadanos y a los visitantes y turistas sudafricanos o extranjeros.
- Crear empleo para la mayoría negra marginada económicamente.
- Paliar los efectos de la pobreza generalizada.
- Facilitar el acceso a la vivienda.
- Fomentar un enfoque integrador en la lucha contra la pandemia del VIH/SIDA y otras enfermedades, como la malaria o la tuberculosis.

Lo más importante para Durban es llevar a la práctica sus perspectivas de futuro, prepararse para acoger la Copa del Mundo de la FIFA en 2010, y hacer frente a los elevados índices de criminalidad y al aumento vertiginoso de los casos de VIH/SIDA, sin perder de vista atrasos que lastran el país en relación con la vivienda, el agua, las condiciones de salubridad, la pobreza y las enfermedades que afectan a los más desfavorecidos entre la población negra.

La renovación urbana y el mantenimiento del sector empresarial formal y consolidado, que convive con una creciente economía sumergida dentro de la ciudad, son algunos de los temas a los que Durban deberá prestar especial atención en su esfuerzo por convertirse en una ciudad más segura y que goce de mejores oportunidades económicas, sociales y de empleo para todo el mundo.

Finalmente, las autoridades locales deben esforzarse por conseguir la integración de los distintos colectivos sociales, la eliminación de las barreras étnicas y raciales, y la promoción de las políticas que en su día dieron lugar a la nación arco iris: “Una ciudad, muchas culturas”.

Fráncfort

Entrevista con Petra Roth
Alcaldesa de Fráncfort



Petra Roth
Alcaldesa de Fráncfort



Vista de Fráncfort
Alemania

Fráncfort es la ciudad más internacional de Alemania y la que más destaca por su cosmopolitismo, tolerancia y calidad de vida. Su privilegiada ubicación, por otra parte, la convierte en una ciudad de gran atractivo para los inversores extranjeros. La actual ampliación de su aeropuerto contribuirá a consolidar su posición como puerta de acceso a la región del Rin-Meno y su relevancia en el mercado europeo. Fráncfort ofrece la combinación perfecta de atractiva situación desde el punto de vista económico, diversidad cultural y sólida cohesión social.

Tendencias internacionales

La globalización avanza y aumenta la presión en materia de modernización. El cambio y la adaptación están a la orden del día, y el conocimiento es un factor de producción cada vez más relevante. La capacidad para convertir el progreso técnico y el know-how en productos y servicios comerciales y en procedimientos de reducción de costes será un factor determinante en el proceso de creación de valor añadido.

Las grandes urbes se enfrentan a retos cada vez mayores para conservar su atractivo como lugares de residencia y trabajo, sin renunciar por ello a la cohesión social. En periodos de congelación o recortes presupuestarios, las ciudades deben hacer importantes esfuerzos para disponer de los presupuestos adecuados para infraestructuras económicas y sociales, y aplicar medidas que favorezcan la calidad de vida.

Tendencias nacionales y locales

Consciente de su ubicación privilegiada, Fráncfort confía en recoger importantes beneficios de la atracción que ejerce Alemania para la inversión extranjera directa. Tradicionalmente, Fráncfort ha participado muy activamente en el comercio internacional gracias a su importante recinto ferial. Por otra parte, gracias a la ampliación de su aeropuerto, la puerta de acceso a la región del Rin-Meno se está consolidando en toda Europa en términos de crecimiento, empleo y fortalecimiento de una variada estructura económica. Finalmente, la presencia de la Bolsa y del Banco Central Europeo en Fráncfort no hace sino fortalecer el prestigio de la ciudad como plaza financiera.

A Fráncfort se la reconoce cada vez más como centro científico. Las importantes inversiones realizadas por el Gobierno de Hesse para desarrollar la universidad y las escuelas técnicas han permitido dar un salto cualitativo en las infraestructuras

científico–tecnológicas. La continua mejora en la calidad de las ofertas de trabajo ha aumentado el atractivo de la ciudad para empresas que operan en el sector científico. Además, gracias a su nuevo centro de innovación, Fráncfort disfruta de una excelente reputación en el campo de la biotecnología a nivel internacional; por otra parte, al tratar ámbitos específicos del sector farmacéutico, va camino de recuperar su posición en este campo.

El fomento de las relaciones entre la ciudad y sus habitantes en los ámbitos empresarial, cultural y social tiene una sólida tradición en Fráncfort, y sin duda seguirá siendo así en el futuro. Cada vez más empresas valoran la importancia de la cohesión social en las ciudades; en este sentido, cabe mencionar la función que desempeñan los distintos patrocinadores y las fundaciones.

Retos externos

En períodos de restricciones financieras, la evolución de las ciudades no debe analizarse de forma aislada, sino como parte del desarrollo económico general del país. Un atraso en la modernización de la economía alemana y sus consiguientes pérdidas supondrían graves problemas para Fráncfort. Las nuevas responsabilidades que se exigen a los ayuntamientos deben ir acompañadas de la correspondiente ayuda económica por parte del Gobierno federal y los länder.

Retos internos

Para la alcaldesa de Fráncfort, lo más importante es consolidar la ciudad como núcleo de una de las regiones más dinámicas de Europa y como motor del desarrollo de la región del Rin–Meno en los ámbitos económico, cultural y social. Así, el nombre de Fráncfort debe asociarse a los atributos de una ciudad de la ciencia y la educación, a empresas innovadoras, a movilidad y logística, a instalaciones de ocio y culturales, y a un bajo índice de desempleo.

En tiempos de recesión económica, las instalaciones culturales y sociales y la preservación de la calidad de vida en la ciudad requieren la participación de ciudadanos y empresas.

Consecuencias para la ciudad

Fráncfort, la ciudad más internacional de Alemania, ha destacado tradicionalmente por su cosmopolitismo y su tolerancia. Ahora afronta proactivamente la ardua tarea de integrar a los inmigrantes, por ejemplo, a través de su Departamento de Asuntos Multiculturales.

Es necesario identificar y movilizar las fuerzas de crecimiento económico que estimulen la variada estructura económica del país y mejoren la situación salarial. Dos de las medidas identificadas son la reorganización de la Administración y la reducción del impuesto sobre actividades económicas, cuyo impacto cuantitativo se espera que compense la reducción de los ingresos. Además, es necesario desarrollar sistemáticamente iniciativas como la reforma regional para la consolidación de la región del Rin–Meno y acciones locales conjuntas de promoción y marketing del entorno cultural.

Prioridades para los próximos diez años

En los próximos diez años, la lucha frente al desempleo será una de las prioridades sociales, pues es una de las cuestiones que más empañan el clima social de la ciudad. A este respecto, cabe señalar que Fráncfort ha centrado su política social en la reintegración de las personas en situación de desempleo, en particular el de larga duración. Esto significa que la creación de condiciones favorables para la promoción del empleo es otra de las prioridades municipales. Asimismo, está previsto que la política de infraestructuras, la retención de cerca de 45.000 empresas ubicadas en la región, el establecimiento de nuevas empresas y los proyectos específicos de desarrollo estructural consoliden el poder económico de la ciudad.

Por otro lado, Fráncfort deberá esforzarse para promover el compromiso de ciudadanos y empresas en favor de un bienestar común.

Gotemburgo

Entrevista con Catarina Dahlöf
Subdirectora municipal (Vice Stadsdirektör) de Gotemburgo



Catarina Dahlöf
Subdirectora municipal

(Foto: Linus
Meyer/kamerareportage)



Gotemburgo
Suecia

Gotemburgo, situada en la costa occidental de Suecia, es uno de los principales puertos de Escandinavia. La ciudad, que en 2004 fue elegida Municipio en Expansión de Suecia, ha pasado de ser un centro industrial en declive a convertirse en un motor de crecimiento regional y nacional. La clave de su éxito estriba, entre otras razones, en la estrecha cooperación que mantiene con los sectores industrial y comercial y con otros municipios; en los esfuerzos por promover sus atractivos mediante una serie de servicios culturales y medidas integradoras, y en la nueva ideología que subyace tras la prestación de los servicios municipales.

Tendencias internacionales

La ampliación regional será un factor decisivo para Gotemburgo. En este sentido, lo más importante será atraer inversiones y garantizar la permanencia de las empresas, en especial las del sector terciario, debido a su importancia para el crecimiento económico de la economía local.

Se impone la necesidad de desarrollar los sectores de la alta tecnología y los servicios de calidad, en los que Gotemburgo puede competir y participar, además de ciertos temas globales, como el medio ambiente, la seguridad y el desarrollo del capital de la experiencia. A este respecto, no hay que perder de vista que hoy se asiste a un desplazamiento generalizado de la competencia y el desarrollo de la tecnología hacia las economías emergentes del hemisferio sur, que en un período de tiempo sorprendentemente corto han sido capaces de crear organismos que ofrecen productos y servicios de calidad.

Tendencias internas

La ampliación regional es también una tendencia del ámbito local. Gotemburgo, que actúa como motor de crecimiento respecto a los otros municipios de la región, confía en beneficiarse de futuras inversiones en infraestructuras que abrirán las puertas del mercado laboral de la ciudad a toda su área de influencia. "Somos conscientes de la necesidad de colaborar con nuestros municipios vecinos para desarrollar un entendimiento mutuo y fomentar el intercambio de ideas, pues no podemos permitirnos actuar de forma aislada", afirma Catarina Dahlöf.

Otra de las cuestiones prioritarias para Gotemburgo es el desarrollo de instalaciones logísticas y de seguridad para su puerto. Por otra parte, los cambios demográficos previstos para los próximos diez o veinte años repercutirán en todos los ámbitos sociales. En este sentido, la rápida evolución de la sociedad favorece la fusión de instituciones anteriormente separadas. Ciudadanos, empleados y demás partes

interesadas esperan cada vez más de los servicios públicos, lo que obliga a las autoridades locales a facilitar un acceso a los servicios igualitario, rápido y eficiente.

Desde el punto de vista del liderazgo, es indispensable adoptar una perspectiva global y desarrollar una concepción del sistema en la que converjan la estructura de la perspectiva de futuro —el modelo de pensamiento— y el funcionamiento de la organización. Es necesario crear un liderazgo que traduzca la idea de la organización en una inteligencia práctica. En este sentido, es importante fomentar el diálogo en todos los ámbitos y desarrollar nuevos lugares y marcos de encuentro con personas diferentes que aporten distintas experiencias. Los valores comunes son un valioso punto de partida para la creación de este liderazgo.

Retos externos

Desde el punto de vista del crecimiento, uno de los principales retos externos a los que se enfrenta Gotemburgo pasa por lograr un equilibrio sostenible y duradero en todos los ámbitos de la sociedad. La ciudad deberá gestionar las transformaciones demográficas que incidirán en todos los sectores y en las distintas etapas de la vida de sus ciudadanos, además de conservar y desarrollar sus atractivos como mercado laboral y como ciudad abierta al comercio y a la organización de grandes acontecimientos. La imagen de marca de Gotemburgo es la de “ciudad de grandes acontecimientos”, lo que equivale a inversiones en el desarrollo de grupos que promuevan la experiencia en la industria, el comercio y la distribución, la logística y la seguridad. Se espera que estas inversiones en el sector servicios repercutan positivamente en el mercado laboral, no sólo en su tamaño, sino también en su capacidad para atraer a jóvenes a la ciudad.

La comunicación entre políticos y ciudadanos se realizará por medio de nuevas vías, como la informática. La sociedad de las 24 horas generará nuevas necesidades de contenido y accesibilidad. Se tenderá al análisis de cuestiones concretas más que al diálogo de tipo ideológico en general.

Gotemburgo, asimismo, necesita desarrollar nuevas formas de asociación y colaboración con la policía, la fiscalía y otros entes públicos locales, y hacerlas extensivas al ámbito regional. Por otro lado, es esencial encontrar un equilibrio entre crecimiento, sostenibilidad del medio ambiente e infraestructuras.

El Ayuntamiento se compromete a buscar inversiones alternativas a través de una colaboración más estrecha entre los distintos sectores de la sociedad: comercio, industria y organizaciones sin ánimo de lucro. Para ello es necesario revisar las normas que suponen un freno a la flexibilidad y buscar fuentes de financiación alternativas. Asimismo, es importante facilitar el acceso al mercado laboral de las personas que dependen de la ayuda social.

La tendencia a la colaboración entre municipios con el objetivo de darse apoyo mutuamente pone sobre la mesa la elección de la forma de colaboración más efectiva para la Administración y el modo como el Gobierno debe actuar para incidir al máximo en su función democrática.

Consecuencias para la ciudad

En palabras de Catarina Dahlöf, “Gotemburgo necesita de nuevas formas de comunicación y diálogo para estar en contacto con todas las partes interesadas. La transparencia es un factor vital en el desarrollo de este proceso democrático que nos permitirá compartir una cultura común y en el que se impone una perspectiva global y multidimensional que refleje la realidad actual”.

“Debemos evitar la segregación de las personas de otros países y culturas que llegan a la ciudad o que ya se han establecido en ella. Otros imperativos son desarrollar las condiciones necesarias para los estudiantes de educación superior y crear grupos técnicos de apoyo al desarrollo del puerto. Finalmente, incidiremos en la ordenación urbana y en el desarrollo del centro de la ciudad a través de mercados locales funcionales y excelentes comunicaciones urbanas y regionales”, concluía la representante municipal.

Prioridades para los próximos diez años

Los gotemburgueses, en general, gozan de buenas condiciones de vida. Partiendo de esta base, el objetivo de las autoridades locales es hacer de Gotemburgo una ciudad solidaria y sostenible donde todos los ciudadanos tengan la oportunidad de progresar; una ciudad donde la segregación deje paso a la integración. Su horizonte de futuro se podría resumir en los siguientes puntos:

- **Una ciudad solidaria** en la que todos los ciudadanos sientan que su participación es importante y necesaria; una ciudad que comparta con sus ciudadanos la responsabilidad, el compromiso y la confianza en el futuro.
- **Una ciudad sostenible** cuyo bienestar se base en el desarrollo de una ciudad buena, con un carácter y una identidad que no impidan el desarrollo de las generaciones futuras.
- **Una ciudad integradora** cuyos ciudadanos participen en la construcción de la sociedad y donde cada persona asuma su responsabilidad para con la democracia y el respeto a los derechos humanos. El camino hacia la integración ciudadana deberá basarse en la reducción de las brechas existentes y de la segregación.

Actualmente, Gotemburgo tiene una economía saneada; sin embargo, en los próximos diez años deberá responder a los retos planteados por los importantes cambios demográficos que se suceden. A este respecto, concluye Catarina Dahlöf: “Hoy en día disponemos del espacio necesario para probar distintos modelos piloto que nos permitan ganar en experiencia, crear alternativas y mantenernos estables frente al cambio. No podemos permanecer inmóviles, sino que debemos realizar cambios cualitativos, experimentar con ideas diferentes y dar una respuesta política adecuada a los retos que nos depara el futuro”.

La Haya

Entrevista con David Jongen
Gemeentesecretaris de La Haya



David Jongen
Gemeentesecretaris
La Haya



Palacio de la Paz
La Haya
Países Bajos

Al igual que Viena y Ginebra, La Haya es conocida por ser la sede de algunas de las actividades de la ONU; de ahí su deseo de promover una imagen de ciudad internacional de la justicia y la paz.

David Jongen nos explica que las cuestiones que más preocupan al Gobierno local son la innovación, la integración de temas sociales y económicos, la participación ciudadana y la excelencia de los servicios públicos.

Tendencias internacionales

La principal tendencia de La Haya es el desarrollo económico internacional. La subcontratación en países con salarios bajos tendrá una influencia determinante en la situación económica de las ciudades de Europa Occidental, que afrontan considerables problemas socioeconómicos cuya solución requiere una economía sólida. Además, existe el riesgo de una fuga de conocimiento a países con salarios bajos que privaría a la Europa Occidental de la innovación necesaria para crear una economía del conocimiento de alta calidad.

Otra de las tendencias internacionales más relevantes es la reciente ampliación de la Unión Europea y el consiguiente incremento de los flujos migratorios. En los Países Bajos, la integración social de los extranjeros es un asunto que merece una atención preferente.

El suministro de energía —en particular, la producción de energía sostenible— y el cambio climático son otros dos temas de vital importancia para La Haya.

Tendencias internas

Las consecuencias de los conflictos internacionales y el terrorismo tienen enormes repercusiones en la seguridad pública y en la percepción de la población en el ámbito local. Pese al descenso en la afluencia de inmigrantes a La Haya en los últimos años, la inmigración sigue siendo una prioridad para el Gobierno; en este sentido, contar con una economía fuerte puede ser una ventaja considerable. Además, en los próximos años, deberán tomarse medidas en relación con el envejecimiento de la población y el tamaño y la composición de la población activa.

Retos externos e internos

La única forma posible de hacer frente a todas estas cuestiones y a la competencia internacional entre ciudades es que las cuatro grandes ciudades del área occidental más densamente poblada de los Países Bajos (Ámsterdam, Róterdam, Utrecht y La Haya) trabajen en estrecha colaboración con el objetivo de desarrollar una estrategia conjunta que recoja sus identidades individuales.

La cooperación también es vital en el área metropolitana de La Haya. Hasta el momento, las relaciones entre las autoridades municipales de esta zona han sido difíciles. Sin embargo, esta situación está cambiando con la elaboración de una estrategia conjunta para 2020 que, inicialmente, cubrirá la ordenación territorial y, posteriormente, incluirá temas socioeconómicos.

La Haya desea fomentar su imagen de ciudad internacional de la justicia y la paz, lo cual repercutirá tanto en la calidad de vida de sus ciudadanos como en la competitividad internacional. Los riesgos asociados a estos deseos son la falta de espacio físico, el control de la inmigración procedente de los nuevos estados miembros de la Unión Europea y la cooperación con otras entidades municipales de su región.

Para ello, es imprescindible contar con un desarrollo suficiente del conocimiento y de la innovación —los Países Bajos están perdiendo posiciones en materia de innovación—. La parte occidental, próxima a La Haya, destaca como centro biotecnológico y es un buen ejemplo de ese desarrollo. En materia de horticultura de invernadero y biotecnología, por otra parte, la región constituye un modelo a imitar.

Otros retos a los que debe hacer frente la ciudad son:

- Evitar la segregación (étnica y económica).
- Fomentar la orientación de la ciudad al cliente. El objetivo de La Haya para el 2006 es convertirse en la ciudad de los Países Bajos con una mayor orientación al cliente. El desarrollo del gobierno electrónico y las TIC será clave para lograr este objetivo, que ya ha empezado a concretarse en algunos programas y repercute directamente en la contratación laboral.
- Impulsar la participación ciudadana —tanto de inmigrantes como de nativos— en el desarrollo y en la implementación de nuevas políticas, así como en el mantenimiento de las instalaciones en sus respectivas comunidades.

Consecuencias para la ciudad

Los retos externos referidos anteriormente tendrán una serie de repercusiones que se concretan en los siguientes puntos:

- El desarrollo de una mano de obra de calidad con distintas cualificaciones, que se traduce en la contratación y en una política de recursos humanos para los empleados actuales.
- Una mayor participación en “InAxis”, un programa lanzado por el Gobierno holandés para promover la innovación en grandes centros urbanos a través del desarrollo de distintas iniciativas, como, por ejemplo, el proyecto “Monitor de innovación” (Innovatiemonitor), el apoyo de expertos o la experimentación, ámbitos en los que La Haya es pionera.
- El desarrollo y la implementación de una política global que implicará un trabajo conjunto entre los servicios municipales para la resolución de los problemas de una determinada zona o de colectivos específicos, especialmente en relación con los servicios de naturaleza física y social.
- La situación financiera de la ciudad, que se traduce en unos ingresos fiscales más bajos, una reducción de los subsidios y un descenso en la recaudación por ventas de terrenos, y que deberá ser objeto de revisión.

Prioridades para los próximos diez años

Para responder a todos estos retos, La Haya concentrará sus esfuerzos en la creación de una imagen de marca para la ciudad, en la ejecución de una estrategia conjunta y en la mejora de la organización y los servicios municipales. En concreto, las prioridades de la ciudad para los próximos diez años se resumen en los siguientes puntos:

- La creación de la imagen de marca “Ciudad internacional de la justicia y la paz”. En el ámbito internacional, se trabajará con intensidad para persuadir a los organismos internacionales especializados en estos temas para que se instalen en La Haya. Asimismo, es fundamental que la ciudad promueva una educación internacional de calidad.

- El diseño de la estrategia para el 2020 en el contexto del área metropolitana de La Haya propiciará una renovación urbana a gran escala en la que se integrarán colectivos con características económicas y étnicas muy distintas. El recurso a las colaboraciones público–privadas será determinante para el éxito de estas iniciativas.
- Un nuevo posicionamiento de La Haya dentro de su área metropolitana.
- Una mayor atención a los distintos colectivos ciudadanos.
- El objetivo de ser el municipio más orientado al cliente en el 2006, a través de servicios de atención integral y de gobierno electrónico.
- La aplicación de la gestión de competencias específicas.
- Una gestión financiera adecuada en la que la eficiencia tenga un papel destacado.
- Un liderazgo basado en la responsabilidad, la transparencia y la integridad.

Johannesburgo

Entrevista con Pascal Moloi
Administrador (City Manager) de Johannesburgo



Pascal Moloi
Administrador
Johannesburgo



Johannesburgo
Sudáfrica

Johannesburgo cobrará un gran protagonismo en los próximos años con motivo de la Copa Mundial de Fútbol de la FIFA 2010, que por primera vez se celebrará en el continente africano. Este acontecimiento, que se espera que actúe como incentivo para la economía local, ofrecerá el impulso necesario para mejorar las infraestructuras de la ciudad.

Nos entrevistamos con Pascal Moloi y le preguntamos cuáles son los sueños que persigue la ciudad y los retos a los que se enfrenta para poder hacerlos realidad.

Tendencias internacionales

La forma que adoptará la Administración de la ciudad en el futuro es un tema que genera gran expectación. A este respecto, las tendencias actuales apuntan al desarrollo de regiones urbanas más complejas y a un Gobierno municipal de un único nivel que se aleja del antiguo modelo de ayuntamientos de distrito.

Tendencias internas

Johannesburgo experimentará cambios decisivos a raíz de la celebración de la Copa Mundial de Fútbol de la FIFA 2010 en Sudáfrica, que impulsará el desarrollo de importantes infraestructuras viarias y de abastecimiento de agua y electricidad, entre otras. Además, se crearán nuevos y mejores núcleos económicos dentro de la ciudad, en especial cerca de los escenarios que albergarán la Copa del Mundo.

El nuevo concepto urbano propugnado por la provincia de Gauteng y sus municipios se basa en un enfoque distinto de la ciudad a largo plazo, en una

perspectiva de futuro que incluye una mayor coordinación, cooperación e integración entre la ciudad y todas las partes interesadas: otros estamentos gubernamentales, el sector empresarial y los distintos grupos sociales. A corto plazo, esta perspectiva no supone grandes cambios en los organismos gubernamentales, pero sí una mayor incidencia en la acción del Gobierno para que las ciudades sean más competitivas en el ámbito internacional. La celebración de la Copa Mundial permitirá la puesta en marcha de un proyecto piloto para impulsar esta perspectiva de futuro.

Retos externos

La seguridad y el transporte públicos son dos de las grandes preocupaciones de Johannesburgo. El modo de organizar y transferir las responsabilidades comerciales y de inversión entre los gobiernos local, provincial y nacional constituye otra cuestión de peso. Actualmente, el control sobre el comercio y las inversiones se realiza básicamente a nivel nacional y provincial. Sin embargo,

una mayor integración permitiría compartir estas responsabilidades e incidir en ellas por medio de los planes y las estrategias municipales. La ciudad podría desarrollar un paquete integral de incentivos orientados a la creación de un entorno más atractivo y económicamente competitivo.

Retos internos

Los grandes retos internos que afronta Johannesburgo son la criminalidad, la vivienda, el desempleo, el VIH/SIDA y otros temas sanitarios. Cada una de estas cuestiones afecta a distintos colectivos a los que el Gobierno debe prestar servicio y, en su conjunto, constituyen retos fundamentales a los que la ciudad intenta responder con el desarrollo de programas específicos.

Dada su importancia para el conjunto del país, el desarrollo económico de Johannesburgo no puede ser abordado del mismo modo que el de ciudades más pequeñas. Por este motivo, las autoridades municipales trabajan intensamente y en estrecha colaboración con el Gobierno provincial para recoger información y realizar encuestas que permitan entender mejor los problemas a los que se enfrenta Johannesburgo.

Los inversores buscan confianza, un liderazgo coherente y un gobierno fuerte. En este sentido, Johannesburgo colabora con distintos ministerios del Gobierno, entre ellos el de Comercio e Inversiones y el de Hacienda, con el fin de promover planes para el desarrollo económico de la ciudad.

Prioridades para los próximos diez años

El Gobierno de Johannesburgo entiende que su función, más allá de la de tradicional proveedor de servicios, ha de ser la de impulsor del desarrollo y el crecimiento económico. Con esta perspectiva de futuro en mente, y siguiendo las orientaciones de su alcalde, la ciudad ha creado foros que fomentan el compromiso de las distintas partes interesadas y que incluyen un proceso de consulta activo con empresas,

trabajadores, propietarios y agentes de la economía sumergida.

En última instancia, la que cinco años atrás era una ciudad profundamente dividida ha conseguido elaborar una visión de futuro para 2030 y traducirla en un plan de desarrollo integrado que es objeto de revisiones anuales.

Asimismo, se han realizado una serie de encuestas para evaluar la percepción que tienen los ciudadanos acerca de la calidad de los servicios que ofrece el Ayuntamiento y el grado de confianza de la ciudadanía en las autoridades locales. La confianza es un factor decisivo, por lo que es vital trabajar en una serie de programas destinados a mejorar la fiabilidad y la exactitud en la contabilidad, así como abrir centros de atención telefónica e instalaciones diversas para favorecer la comunicación entre ciudadanía y autoridades municipales.

Todos estos esfuerzos han permitido dar un salto cualitativo en las relaciones entre las autoridades locales y la ciudadanía en los últimos cinco años, unas relaciones que el Ayuntamiento espera consolidar.

“El África subsahariana requiere una Johannesburgo fuerte e ideas alternativas e innovadoras para responder a los retos que afronta”, concluye Pascal Moloji.

Jundiaí

Entrevista con Ary Fossen
Alcalde de Jundiaí



Ary Fossen
Alcalde
Jundiaí



Ayuntamiento de Jundiaí
Brasil

Jundiaí se encuentra a 63 kilómetros al norte de São Paulo, en el sureste de Brasil. Su producción industrial se basa en el acero, el sector textil, el vino, el cartón madera, el cemento y la cerámica. Jundiaí es una de las ciudades que conforman el complejo industrial de São Paulo, la mayor área industrial de Sudamérica.

En todo el mundo, las ciudades experimentan rápidos y constantes cambios que dificultan la previsión de las necesidades futuras.

Por otro lado, nunca antes se habían realizado tantos esfuerzos por mejorar la calidad de vida en las ciudades a través de nuevas herramientas, intervenciones urbanas y el aumento de la participación de la ciudadanía.

Nos entrevistamos con el alcalde de la ciudad, Ary Fossen, y le preguntamos acerca de los retos que debe afrontar Jundiaí y las estrategias con las que cuenta para hacerlo.

Tendencias internacionales

Las transformaciones que experimenta el mundo repercuten directamente en las ciudades y, por tanto, no pueden considerarse consecuencias de la globalización económica, sino cambios de distinta naturaleza que inciden en la estructura urbana. Las estadísticas son elocuentes: de los 2.400 millones de personas que en 1990 vivían en centros urbanos, en tan sólo ocho años, se ha pasado a 3.200 millones. Actualmente, las ciudades consumen tres cuartas partes de la energía mundial y son responsables de, al menos, una proporción similar de la contaminación mundial. Por otra parte, concentran la mayor parte del consumo industrial de todo el mundo.

En este contexto, el descenso demográfico que padecen los países desarrollados contrasta con el crecimiento que registran los países en desarrollo. Esta explosión demográfica en los centros urbanos de estos países, unida al desarrollo económico y a la migración del campo a la ciudad, ha propiciado un

rápido crecimiento de las ciudades, que ven como la mayoría de sus habitantes viven en precarios asentamientos urbanos que carecen de agua potable, sistemas de tratamiento del agua y electricidad.

Si bien es cierto que las ciudades son los lugares donde los desafíos ambientales se identifican en menor medida, también lo es que deben ser las primeras en afrontarlos.

Tendencias internas

En Brasil, pese al descenso demográfico previsto para el 2025, los altos índices de urbanización (un 61% en 1975, un 81% en 2000 y, según datos del Ministerio de Medio Ambiente del año 2000, entre un 88% y un 94% en 2020) no hacen sino confirmar las presiones a las que se verán sometidas las ciudades en el futuro. Esta rápida urbanización, caracterizada por un crecimiento desorganizado, plantea graves problemas, como la dificultad a la hora de planificar y suministrar servicios que satisfagan la creciente demanda, la presencia de infraestructuras obsoletas y la consiguiente degradación del entorno natural de la ciudad.

Todas estas tendencias justifican la necesidad de invertir en un urbanismo sostenible, cuyo objetivo sea una ordenación territorial que potencie el diálogo entre los distintos grupos étnicos, clases sociales y estilos de vida; que permita la comunicación entre los sectores público y privado, y que favorezca las relaciones entre las personas, los colectivos y la naturaleza.

En lo que respecta a Jundiaí —donde estas tendencias están por el momento bajo control—, un tema latente de gran importancia es la necesidad de integrar la ciudad en la región. Esta integración debería llevarse a cabo en aquellas materias cuya gestión resulta más problemática, como el tratamiento del agua, la sanidad, el transporte y el orden público. Las ciudades con economías más reducidas y, en consecuencia, con menos capacidad para abordar sus

propios problemas, suelen acabar dependiendo de los servicios de las ciudades vecinas, que disponen de una mayor variedad de recursos. Éste es el caso de Jundiaí, que se enfrenta al reto presente y futuro de la integración regional.

Retos externos

- El crecimiento de la población urbana, debido a la migración procedente del interior del país, lo que contribuye a la degradación de la calidad de vida urbana.
- La dificultad de controlar la ocupación de territorios urbanos.
- La explotación insostenible de áreas naturales protegidas.
- Los problemas de orden público debidos en gran parte a la proximidad de Jundiaí respecto a dos grandes centros urbanos: Campinas y São Paulo.
- La creación de canales de participación pública para facilitar el desarrollo de una cultura política, y la consolidación de los principios de democracia y transparencia.

Retos internos

- La necesidad de una acción regional para la recuperación y la protección de reservas hidrológicas de interés público.
- La falta de criterios claros sobre la ocupación del territorio para evitar la ocupación ilegal de tierras.
- La existencia de un número considerable de zonas urbanas no ocupadas que generan elevados costes de mantenimiento.
- La intensificación del tráfico en el centro de la ciudad, que ha dejado de ser un destino final para convertirse en una zona de paso, lo que conlleva, además, un incremento de la contaminación acústica y del aire.
- Un mayor desarrollo del turismo.

Prioridades para los próximos diez años

El medio ambiente constituye, con diferencia, el tema más relevante del siglo XXI. La Agenda 21, aprobada en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo celebrada en Río de Janeiro en 1992, considera la ocupación ilegal de tierras como un tema ambiental, ya que está directamente relacionada con la degradación y la desaparición del entorno natural. Para Jundiaí, la gestión de la ocupación del territorio es también una prioridad.

Cuestiones como el tráfico forman parte de la agenda municipal, debido al elevado número de vehículos por habitante y a la compleja red viaria de Jundiaí. Asimismo, cabe mencionar otros temas destacados, como los del transporte, el orden público y los servicios sanitarios y de tratamiento del agua.

Cracovia

Entrevista con Tadeusz Trzmiel
Teniente de alcalde (Deputy Mayor) de Cracovia, Polonia



Tadeusz Trzmiel
Teniente de alcalde
Cracovia
Polonia



Plaza del mercado central
Cracovia

Cracovia, una ciudad con una población de 760.000 habitantes y 170.000 estudiantes, es el centro de la vida cultural y científica de Polonia y un dinámico polo de desarrollo económico en su región. El objetivo que se propone Cracovia es potenciar al máximo su ubicación geográfica y su legado histórico para convertirse en una metrópolis de la Europa Central y la mayor ciudad turística de Polonia.

En nuestra entrevista con Tadeusz Trzmiel, le preguntamos acerca de las tendencias externas e internas que afectan a la ciudad y las repercusiones que tendrán en un futuro próximo y a largo plazo. Para Trzmiel, lo más importante es la promoción de Cracovia como un excelente lugar en el que invertir, vivir y hacer turismo.

Tendencias internacionales

Una de las tendencias más importantes es la globalización, y uno de los aspectos de este proceso que más repercutirá en la ciudad en los próximos diez años es la ampliación de la Unión Europea, que tras la incorporación de los nuevos Estados miembros se ha convertido en un organismo muy poderoso y competitivo dentro y fuera de sus fronteras. Esta ampliación estimulará la cooperación internacional y regional, y permitirá a los países menos desarrollados cumplir los objetivos requeridos en un periodo de tiempo más breve. Polonia y en particular Cracovia, por su ubicación y sus atractivos, deberán acoger con entusiasmo este gran mercado que es más una fuente de ventajas que de inconvenientes.

Tendencias internas

Las principales tendencias internas que afectan a Cracovia son las inversiones entrantes, la relevancia que adquieren los barrios periféricos de la ciudad y la mejora de las infraestructuras.

La inversión entrante se considera una herramienta esencial para garantizar el desarrollo económico y conectar Cracovia con el mercado común europeo y los mercados internacionales.

En los últimos diez o quince años, Cracovia ha asistido a una rápida evolución de los barrios periféricos, en especial debido al desarrollo de centros comerciales, instalaciones de ocio y viviendas. Estas circunstancias han impulsado a un número de personas cada vez mayor a abandonar el centro urbano para instalarse en estas zonas.

Finalmente, la mejora de las infraestructuras representa una tendencia interna fundamental y un requisito indispensable para la evolución de la ciudad.

Retos externos e internos

Cracovia afronta dos grandes retos externos: por un lado, la creciente competencia de otras ciudades europeas y, por otro lado, los cambios en el marco legal, en particular a raíz del acceso de Polonia a la Unión Europea en mayo de 2004.

En lo que respecta a retos internos, es preciso destacar la falta de planes de desarrollo específicos actualizados, lo cual supone una barrera al crecimiento y al desarrollo en algunos distritos urbanos.

Otras cuestiones que la ciudad debe abordar son la ineficacia de la cooperación entre el sistema educativo y el sector empresarial, y la lentitud en el proceso de transferencia tecnológica.

Por otra parte, la falta de ofertas laborales atractivas provoca una migración masiva de jóvenes cualificados y con talento a Varsovia y otras ciudades de la Unión Europea.

Por último, otro importante reto interno es la baja calidad de las viviendas construidas en las décadas de los sesenta y setenta.

Consecuencias para la ciudad

Ante la necesidad de elaborar un programa a largo plazo que favorezca un crecimiento sostenible y equilibrado,

Cracovia ha iniciado un proceso de revisión de sus perspectivas y estrategias de futuro.

La visión de futuro para Cracovia en los próximos diez años se resume del siguiente modo: "Cracovia debe ser una ciudad que fomente el orgullo cívico, que garantice a sus habitantes una buena calidad de vida y que dé muestras de un desarrollo sostenible: una metrópolis europea y el centro competitivo de una economía moderna basada en las oportunidades científicas y culturales".

Esta idea surge de un diagnóstico de la situación actual de la ciudad, de un análisis de sus puntos fuertes y débiles, de los riesgos y las oportunidades que ofrece. Asimismo, se basa en una amplia consulta a distintas organizaciones y, evidentemente, a la ciudadanía. Políticos, trabajadores y representantes del sector empresarial local participaron en el proceso de revisión de la estrategia de Cracovia, contribuyendo con su experiencia y su aportación en los temas de su mayor interés.

En vista del aumento de la competencia entre regiones y ciudades de todo el mundo, se impone la necesidad de una promoción más efectiva de Cracovia. Se trata de crear una moderna imagen de marca que permita asociar la ciudad de Cracovia con un buen lugar para invertir, visitar y vivir. Aparte del interés de su patrimonio nacional y cultural, algunos de los atractivos más importantes de Cracovia son los siguientes: universidades con un elevado nivel educativo, trabajadores altamente cualificados y una prestigiosa calificación de la ciudad (BBB+), que le permite acceder a mercados financieros nacionales e internacionales. Todas estas ventajas deberán seguir siendo desarrolladas en beneficio de la ciudad y de sus ciudadanos.

Si bien es cierto que la tasa de desempleo en Cracovia es relativamente baja, la oferta laboral sigue siendo muy limitada para los jóvenes, por lo que son necesarios mayores esfuerzos para atraer a nuevos inversores y, con ello, crear nuevos puestos de trabajo más atractivos.

Prioridades para los próximos diez años

De acuerdo con la estrategia actualizada para los próximos diez años, entre las prioridades de Cracovia figuran los proyectos y las tareas siguientes:

- Promover Cracovia como el mayor centro turístico de Polonia a través de la cooperación con agencias publicitarias y de prensa, tanto locales como extranjeras. Estas iniciativas favorecerán la afluencia de turistas a Cracovia y la prolongación de su estancia en la ciudad.
- Consolidar las relaciones entre las autoridades municipales y la ciudadanía.
- Abordar cuestiones sociales fundamentales: transmitir una sensación de seguridad a los ciudadanos mediante la reducción de la criminalidad, dar apoyo a los empresarios locales en los procesos de inversión y mejorar el transporte público.
- Impulsar la cooperación entre el Gobierno central y las autoridades municipales en tres grandes áreas: infraestructuras, cultura y protección del medio ambiente, con vistas a potenciar al máximo los beneficios derivados del acceso a la Unión Europea.

Lieja

Entrevista con Jean-Christophe Peterkenne
Responsable de Estrategia de Lieja



Lieja es la capital de la provincia de Lieja, que cuenta con más de un millón de habitantes y es el centro de una importante actividad social, económica y académica. Prácticamente el 60% del poder adquisitivo de la Unión Europea se concentra en una red transfronteriza de 500 kilómetros conocida con el nombre de "Eurorregión Mosa-Rin". Esta región, de gran relevancia en el contexto europeo, incluye la provincia de Lieja, las provincias de Limburgo, en Bélgica y los Países Bajos, y Aquisgrán, en Alemania.

La capital de Lieja, ubicada en una región que experimenta un proceso de profunda renovación, ha concebido un proyecto municipal para 2003-2010 y una estrategia de futuro para la provincia para 2020.

Hablamos con Jean-Christophe Peterkenne acerca de los principales retos y oportunidades que afronta esta ciudad histórica y el modo en que piensa abordarlos.

Tendencias internacionales

Después de más de treinta años de profundos cambios en el panorama industrial, en las instituciones belgas y en el escenario europeo, Lieja afronta dos grandes retos: la transformación de sus ideales políticos en acciones que redunden en beneficio de la ciudadanía, y la promoción de la ciudad en un entorno cada vez más internacional.

Estos cambios llevan asociadas una serie de oportunidades, entre las cuales encontramos el lento pero inexorable proceso de reurbanización, la asociación con ciudades vecinas al otro lado de la frontera belga, el avance de un nuevo sector económico y el acceso a nuevas infraestructuras eficientes para atraer al empresariado. Con el fin de aprovechar al máximo estas oportunidades, Lieja deberá resituarse en relación con las demás regiones limítrofes, sirviéndose del presupuesto y los recursos de una ciudad de clases medias.

Tendencias internas

En vista de los retos mencionados, la ciudad ha elaborado un plan estratégico que deberá ser una realidad antes de 2010. Este plan gira en torno a diez ejes y dieciséis objetivos claramente definidos, cuya consecución dependerá de varios planes de acción. Los artífices del proyecto y los dirigentes municipales trabajaron conjuntamente en el establecimiento de una serie de conceptos clave que definieran el plan: limpieza, seguridad, movilidad, dinamismo, educación, cultura y turismo, solidaridad y tolerancia, internacionalización y, lo más importante, servicios públicos de calidad. Este último tema implica una reorganización de los servicios municipales que incluye el desarrollo de una cultura de calidad, la modernización de los procedimientos vigentes y la descentralización de determinados servicios.

Retos externos e internos

En este entorno cambiante, Lieja necesita modernizar sus servicios, en especial ante la inminente jubilación de más de un tercio de sus funcionarios. Un grupo de directores estatales dirigidos por el secretario general se encarga de las principales funciones de la ciudad y lidera esta transformación. Jean-Christophe Peterkenne nos lo explica del siguiente modo: “Además de reagrupar los departamentos por servicios, hacemos especial hincapié en las valoraciones necesarias y empezamos centrándonos en una organización general. Es importante reconocer la necesidad de aplicar algunas herramientas de modernización paulatinamente”.

Al abordar los retos externos de la ciudad, el plan promueve el establecimiento de infraestructuras modernas, se acerca a la provincia a través de la sensibilización de la región valona y favorece la integración en procesos transfronterizos como el de la eurorregión.

La consecución de estos objetivos con un presupuesto relativamente modesto constituye uno de los principales retos de

la ciudad, puesto que actualmente Bélgica atraviesa un proceso de reajuste económico.

Consecuencias para la ciudad

Lieja ha adoptado una actitud proactiva frente a las dificultades planteadas por este entorno. Ha recurrido a sus puntos fuertes y al apoyo de las instituciones académicas, de las que han surgido nuevas actividades económicas; ha aprovechado al máximo las oportunidades del sector logístico y ha promovido con éxito la intensa vida cultural de la ciudad, arraigada en el idílico paisaje de la región.

Se han creado o reformado infraestructuras: nuevos centros de ocio, una nueva estación de tren de alta velocidad que estará plenamente operativa antes de 2007, la mejora del aeropuerto y la construcción de un centro de logística. Las instituciones académicas de la ciudad se han unido con el fin de potenciar al máximo el desarrollo de las economías de escala, y los servicios municipales son objeto de una mejora y una modernización continuas, en las que priman la seguridad y la limpieza.

Estos cambios también afectan a la ciudadanía, que ahora está más concienciada sobre la importancia de las instituciones financieras y se muestra favorable a iniciativas como la de “Liège 2020” o la eurorregión. Hace algunos años se redactó un plan piloto de desarrollo económico que ha sido



Lieja goza de una ubicación estratégica entre Bélgica, los Países Bajos y Alemania.

ampliamente aceptado y cuya aplicación empieza a extenderse.

Todas estas iniciativas requieren una supervisión estricta, una nueva forma de colaboración entre los artífices del plan y una importante dosis de creatividad e iniciativa empresarial.

Prioridades para los próximos diez años

En los próximos diez años y posteriormente, el Ayuntamiento de Lieja seguirá trabajando en los siguientes frentes:

- Modernización general de sus operaciones, en especial en lo relativo a garantizar el profesionalismo de sus empleados.
- Mejora de la calidad de los servicios y creación de nuevas infraestructuras.
- Correspondencia de las acciones y los planes de la ciudad con las expectativas políticas de sus ciudadanos.
- Finalización, impulso y puesta en marcha de las grandes obras de infraestructura, que serán una inyección de vitalidad para la ciudad, potenciarán sus atractivos y la aproximarán a las regiones vecinas e incluso a países más alejados de la Unión Europea.
- Búsqueda de una cooperación fructífera para el desarrollo de una “Gran Lieja” junto con la región de Valonia, que actuará como importante fuente de financiación, y los territorios transfronterizos, que seguirán beneficiándose de esta cooperación.
- Intensificación de la colaboración entre los actores públicos, semipúblicos, económicos, financieros y académicos.

Concluimos con las palabras de Peterkenne: “Lieja, piedra angular en el desarrollo de su región, está preparada para enfrentarse a nuevos retos”.

Newham (Londres)

Entrevista con Robin Wales
Alcalde de Newham, Londres



Robin Wales
Alcalde de Newham

Imagen de la nueva estación de metro de Stratford

El London Borough of Newham, un dinámico distrito de Londres que actualmente experimenta una gran transformación, se ha erigido en poco tiempo como centro comercial y cultural. Situado a menos de cinco kilómetros al este del centro financiero de la City londinense, Newham es uno de los municipios con una mayor diversidad étnica del Reino Unido.

En los próximos años, Newham se preparará para albergar los Juegos Olímpicos de Londres 2012 y será objeto de un ambicioso programa de revitalización. En este proceso, el objetivo del Ayuntamiento consiste en dejar un legado duradero para sus ciudadanos.

Nos entrevistamos con Robin Wales, alcalde de Newham y miembro del comité organizador de la candidatura de Londres como ciudad olímpica para 2012, y le preguntamos acerca de las oportunidades y los retos a los que se enfrenta su municipio.

Tendencias internacionales

El principal objetivo del Ayuntamiento es convertir Newham, y en particular Stratford (una parte de Newham), en un destino de negocios internacional y en un destino turístico de primer orden. Está previsto que Stratford se convierta en la nueva puerta de acceso a Londres desde el extranjero, gracias a la construcción de una estación internacional (la primera parada de Londres en el enlace ferroviario del túnel del Canal de la Mancha). A partir de 2007, los trenes de alta velocidad procedentes de París y de otros puntos del continente llegarán a Londres en tan sólo dos horas y quince minutos.

Las autoridades municipales esperan que los pasajeros con destino a Stratford opten por quedarse en alguno de sus numerosos hoteles y disfrutar de la vida nocturna y el ocio en uno de los barrios culturales que más rápidamente han evolucionado. El nuevo plan de desarrollo urbano de Stratford —con 4.500 nuevas viviendas y un centro comercial— y su centro histórico son los elementos que harán de Newham un centro de

oportunidades, próspero e internacional, que dotará a Londres de una nueva dimensión como ciudad de talla mundial.

La mayoría de las 26 pruebas deportivas de los Juegos Olímpicos de Londres 2012 se llevarán a cabo en Newham. Muchas de las nuevas instalaciones, modernísimas, seguirán estando ahí tras los Juegos, y la sociedad y los deportistas podrán beneficiarse de ello; también quedarán las nuevas viviendas y los parques de negocios, así como el mayor parque público construido en el Reino Unido desde el siglo XIX.

El Ayuntamiento de Newham desempeñó un papel decisivo en el éxito de la candidatura de Londres y fue uno de los principales actores del equipo al facilitar la adquisición de terrenos y las licencias urbanísticas. Robin Wales está plenamente convencido de que los Juegos brindarán una oportunidad única a Newham, pero también reconoce la gran responsabilidad que asumen el Ayuntamiento y sus socios en su cometido de ofrecer unas instalaciones de excelente calidad de acuerdo con los plazos y el presupuesto previstos. El alcalde confía en que los Juegos hagan honor al movimiento olímpico, pero también apuesta por unos beneficios duraderos para los ciudadanos del este de Londres.

Retos externos e internos

Uno de los principales retos de Newham es reducir la brecha existente entre ricos y pobres. Los cambios en el mercado laboral, la migración internacional y la escasez de personal cualificado que caracteriza la economía tradicional son las causas de que Newham registre unos índices extremadamente altos de desempleo y precariedad social en relación con el resto del Reino Unido. El hecho es que Newham se encuentra entre los municipios con menos recursos de todo el país: más de 100.000 adultos viven de los subsidios y dos terceras partes de los niños crecen en la pobreza. Por otro lado, la población de Newham destaca por ser una de las más jóvenes y diversas: más del 40% de sus 254.000 habitantes son menores de veinticinco años y, en conjunto, se hablan más de cien lenguas, desde el albanés hasta el chuan.

Nuevas infraestructuras, nuevas empresas y miles de nuevas viviendas han empezado a transformar el paisaje urbano de Newham. Por esta razón, las prioridades del Ayuntamiento son promover el acceso a los nuevos empleos, a las competencias profesionales y a una vivienda asequible.

El desarrollo del municipio está abanderado por el partenariado Newham 2010, en el que colaboran dirigentes empresariales, organismos públicos y representantes de los ciudadanos que comparten una misma estrategia de futuro: “En el 2010, Newham se habrá convertido en una importante centro de negocios, un lugar en el que las personas deseen vivir y trabajar”.

El crecimiento del empleo se registra especialmente en los sectores de la hostelería, el turismo, el comercio minorista, la construcción, la ingeniería y la arquitectura. Con el desarrollo de empresas locales y la llegada de nuevas empresas atraídas por el precio del espacio de oficinas, las oportunidades de trabajo se consolidan cada vez más.

Organismos empresariales y laborales trabajan codo con codo en el Partenariado de Acceso al Empleo con el objetivo de ofrecer a los ciudadanos de Newham las competencias necesarias para beneficiarse de estas oportunidades a través de iniciativas innovadoras de formación y educación.

El equipo de desarrollo empresarial del Ayuntamiento promueve sectores básicos de crecimiento (empresas creativas, sectores de la construcción e industrial) y apoya a las empresas locales para que aprovechen al máximo las oportunidades de comercio que aporta la revitalización de la zona. Este equipo municipal ofrece un amplio abanico de servicios a las empresas —establecidas o de reciente creación— y contribuye a potenciar su crecimiento y su competitividad a través de un equipo de apoyo empresarial especializado, el desarrollo de la cadena de suministro y, además, la organización regular de talleres, foros de negocios, exposiciones de productos y un exhaustivo directorio de empresas.

A medida que mejora la economía, aumentan las infraestructuras sociales, lo cual equivale a viviendas más asequibles,

mejores instalaciones de ocio, nuevas escuelas y mejores comunicaciones. Todos estos factores contribuyen a aumentar la calidad de vida de los residentes. Cabe señalar que algunas de las escuelas que han progresado más rápidamente en todo el país son las de Newham, y que el Ayuntamiento es cada vez más reconocido por su enfoque innovador y por la calidad de sus servicios.

Una de las prioridades de las autoridades locales es escuchar a los distintos grupos sociales para entender mejor sus necesidades. En este sentido, se ha creado una red de foros sociales que garantiza la participación de la ciudadanía de Newham en la determinación de su futuro y la creación de un entorno en el que resulte agradable vivir. Asimismo, el Ayuntamiento se esfuerza por detectar las necesidades de la ciudadanía, en especial en lo referente al acceso al empleo, puesto que, tal como reconoce el alcalde, esta información es esencial en la definición de políticas y servicios municipales que respondan a las necesidades de los ciudadanos.

La transformación de Newham ha requerido un esfuerzo continuo por parte de los dirigentes y la ciudadanía. Como representante elegido por los ciudadanos, Robin Wales considera que su deber es ofrecer un liderazgo de calidad e implicar al máximo a los representantes electos y a los distintos socios. Newham se encuentra entre los once boroughs londinenses que tienen un alcalde al que eligen directamente los ciudadanos, lo cual, en su opinión, aporta una mayor legitimidad a Newham ante los socios locales.

Prioridades para los próximos diez años

No cabe duda de que la decisión del Comité Olímpico de celebrar los Juegos en Londres constituye una oportunidad única para transformar el paisaje y las vidas de las personas que viven y trabajan en Newham.

El Ayuntamiento está determinado a aprovechar esta oportunidad para crear una comunidad local sostenible e integradora cuyos residentes gocen de amplios beneficios sociales y económicos.

Westminster (Londres)

Entrevista con Simon Milton

Máximo representante ejecutivo (Leader) del Ayuntamiento de Westminster, Londres



Simon Milton
Máximo representante
ejecutivo
Ayuntamiento de
Westminster



Westminster
Londres, Reino Unido

El Ayuntamiento de Westminster es el órgano municipal del centro de Londres, donde se encuentran los principales departamentos gubernamentales, zonas comerciales, de ocio y turismo, las sedes de numerosas organizaciones comerciales y profesionales, y amplias zonas residenciales de todo tipo.

Westminster tiene una población de 220.000 personas, aunque se calcula que son cerca de un millón las que pisan sus calles a lo largo del día. Además, es uno de los principales destinos turísticos del país: se calcula que un 95% de los 28 millones de turistas que visitan anualmente el Reino Unido pasan por este distrito londinense.

El mayor reto al que se enfrenta Westminster es conciliar dos imperativos: por una parte, ofrecer una excelente calidad de vida a sus residentes y, por otra parte, acoger a sus numerosos visitantes y responder a sus necesidades. Para descubrir de qué modo afronta el Ayuntamiento este reto, nos entrevistamos con Simon Milton.

Tendencias internacionales

Londres y, en concreto, Westminster comparten muchas de sus características y retos con las de un grupo reducido de ciudades de otros países, entre las cuales se encuentran Tokio, Nueva York y Shangái. El Ayuntamiento de Westminster tradicionalmente ha promovido la creación de asociaciones y se ha mostrado abierto a aprender de las experiencias de otras ciudades. Así, recientemente realizó una evaluación sobre su rendimiento junto con Baltimore (EE.UU.), además de participar en la Encuesta Global sobre Gestión Urbana (Global City Management Survey), junto con otras 42 ciudades, para identificar los intereses comunes y las mejores prácticas en la gestión de ciudades globales.

Como centro político y turístico del Reino Unido, Westminster es especialmente vulnerable a los ataques terroristas, tal como confirmaron, desgraciadamente, los atentados del 7 de julio de 2005. El Ayuntamiento ha establecido marcos de colaboración con varios socios del sector

público para garantizar que Westminster esté lo más preparada posible para esos casos. Los servicios de emergencia de Londres y las autoridades locales recibieron elogios unánimes por su capacidad de respuesta a los atentados con rapidez, sangre fría y profesionalismo. Es importante, pues, que el Ayuntamiento y sus socios realicen un trabajo continuo destinado a que residentes y visitantes de Westminster se sientan seguros en su trabajo y en sus visitas a Londres.

Retos externos e internos

Westminster tiene actividad las 24 horas del día y es el municipio que cuenta con la más amplia oferta de ocio nocturno de toda Europa. Por esta razón, algunas de sus calles pueden ser muy ruidosas y han registrado un aumento de los comportamientos incívicos debido al consumo excesivo de alcohol. El asunto prioritario en la agenda del Ayuntamiento es mantener el orden, reducir la criminalidad y la sensación de miedo entre la población. Iniciativas como la de CivicWatch —programa de vigilancia cívica cuyo objetivo es evitar los comportamientos incívicos y el mal estado del entorno— y la nueva línea telefónica directa que atiende cuestiones de comportamiento incívico permiten al personal del Ayuntamiento responder a este tipo de incidentes de forma rápida y efectiva.

Recientemente, el Ayuntamiento se ha sumado a un proyecto innovador en el que participan British Telecom, Intel y Cisco. El objetivo es crear una “ciudad sin cables” que funcione a través de una red inalámbrica con cámaras de televisión en circuito cerrado y un equipo de control de sonido. Este sistema es lo suficientemente flexible para responder a situaciones delictivas inesperadas y, además, permite instalar nuevas cámaras en poco tiempo y a un coste reducido.

La segunda prioridad de la agenda municipal es la mejora del entorno urbano. Gracias a un sistema de tecnología GPS especialmente diseñado, el Ayuntamiento puede seguir el recorrido de todos los vehículos de limpieza municipal y controlar sus tareas de recogida de basura. De este modo, los

equipos de recogida pueden responder de forma inmediata ante posibles incidentes.

La población de Westminster es extremadamente diversa: el 51% de sus residentes son originarios de otros países, un 30% son africanos o pertenecen a otras minorías étnicas, y en conjunto se hablan más de 150 idiomas en la zona. De hecho, Westminster se caracteriza por acoger algunos de los barrios más acomodados del país y, al mismo tiempo, a un elevado número de personas que sufren importantes privaciones sociales. De ahí que otra de las prioridades del Ayuntamiento sea fomentar las buenas relaciones entre los distintos grupos sociales y garantizar que todos los ciudadanos gocen de las mismas oportunidades y tengan acceso a servicios de calidad, al trabajo y a una vivienda asequible.

El acceso a una vivienda asequible es un tema de especial relevancia para los residentes de Westminster, por lo que el Ayuntamiento ha creado un nuevo fondo extraordinario de 100 millones de libras esterlinas procedentes de la venta de bienes inmuebles en otras zonas de la ciudad. Este fondo, el más importante que se haya creado en el Reino Unido con esta finalidad, se administra como fundación benéfica y viene a sumarse a la oferta de oportunidades de acceso a la vivienda que ofrecen otros proveedores del sector público. Asimismo, esta iniciativa permite al Ayuntamiento pasar del sistema tradicional de posesión de viviendas sociales a modelos innovadores que promueven el acceso a la propiedad, la propiedad compartida o la vivienda subvencionada para ancianos, además de otras formas de alojamiento.

Las autoridades locales están preparando la creación de un nuevo Consejo para las Empresas Pequeñas y de Minorías, cuyo objetivo será reducir los principales focos de pobreza entre las minorías étnicas de Westminster. El Ayuntamiento piensa que la mejor forma de sacar a las personas de la pobreza es darles nuevas esperanzas y concederles un mayor protagonismo en el futuro bienestar de sus propios barrios.

El Gobierno municipal de Westminster tradicionalmente ha destacado por

ofrecer unos servicios rentables y de calidad, y en 2004 fue reconocido con el prestigioso galardón al Ayuntamiento del Año.

El tercer objetivo de la agenda municipal consiste en mantener los impuestos municipales lo más bajos posible. Las presiones financieras actuales en las administraciones locales provocan que los ayuntamientos tienen que buscar soluciones más innovadoras y creativas para prestar sus servicios.

En este caso, se han firmado innovadores acuerdos de subcontratación con el sector privado para 60 servicios —que dan trabajo a 400 personas— y, además, se cuenta con una centralita de atención ciudadana que ha gestionado cuatro millones de llamadas en sus dos primeros años y medio, con un servicio de elevada calidad. El Ayuntamiento también está estudiando opciones para “hacer negocios” con determinados servicios, es decir, prestar y gestionar servicios concretos en lugar de otras entidades del sector público y gestionar servicios concretos en lugar de otras entidades del sector público.

Por otra parte, las autoridades locales han hecho inversiones significativas en el campo de las nuevas tecnologías para conseguir una mayor eficacia y productividad, por ejemplo a través de la adquisición de ordenadores de mano para que el personal que trabaja sobre el terreno pueda grabar y procesar la información in situ, con el consiguiente ahorro en tiempo y recursos. Además, se ha hecho especial hincapié en la gestión del rendimiento a través del establecimiento de objetivos que permitan gestionar la reducción de costes y al mismo tiempo garantizar unos servicios de calidad para la ciudadanía.

Prioridades para el futuro

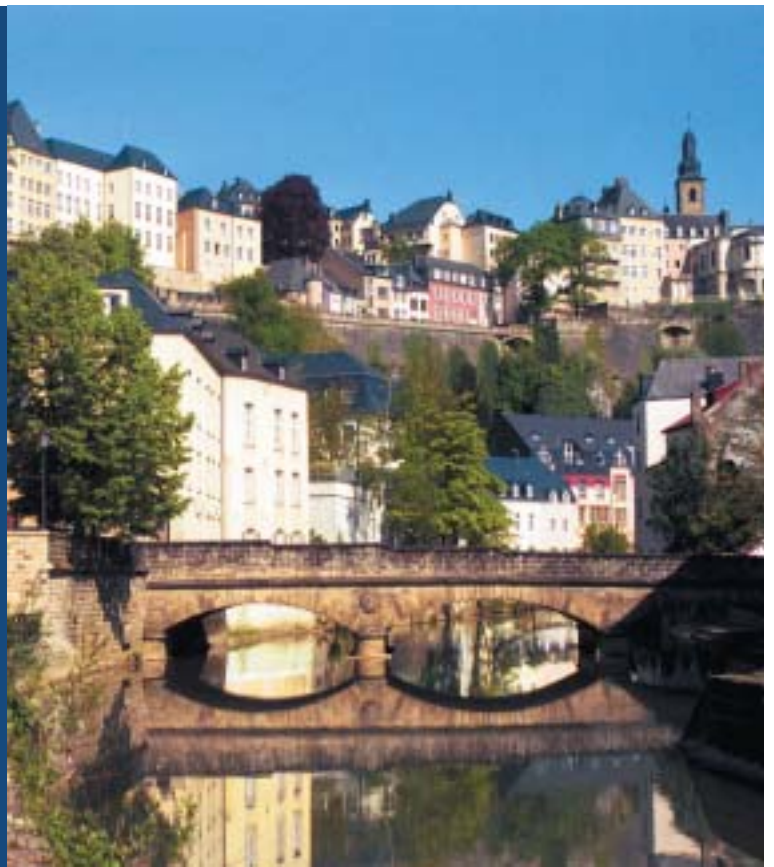
El programa “Civic Renewal” (renovación cívica), que se desarrollará a lo largo de cinco años, ofrece una plataforma a través de la cual el Ayuntamiento generará las infraestructuras sociales, económicas y físicas necesarias para que Westminster sea un ejemplo de gestión urbana de calidad.

Luxemburgo

Entrevista con Georges Fondeur
Secretario general de Luxemburgo



Paul Helminger
Alcalde de Luxemburgo



Fotos de Robert Theisen y François Buny
© Fototeca de Luxemburgo

La ciudad de Luxemburgo es la capital del Gran Ducado de Luxemburgo. De los 85.000 habitantes de la ciudad, un 60% son originarios de otros países, y diariamente, unas 120.000 personas procedentes de las vecinas Bélgica, Francia y Alemania acuden a la ciudad para trabajar.

El Gobierno municipal dispone de un presupuesto de 600 millones de euros y emplea a 3.300 personas. Está compuesto por el consejo comunal formado por 27 miembros y por un órgano de ejecución y administrativo formado por 6 miembros y presidido por el alcalde, Paul Helminger.

Hablamos con el secretario general de la ciudad, Georges Fondeur, sobre la creación de una imagen de marca para la ciudad, y sobre las tendencias y los retos que deberá afrontar en el futuro.

Principales retos

- La implementación del gobierno electrónico, que facilitará la comunicación y la interacción entre los ciudadanos y las autoridades locales.
- Los problemas derivados del tráfico.
- La promoción de la vida en la ciudad y la atracción de residentes hacia el centro urbano.
- La liberalización del mercado energético y sus repercusiones en los ingresos de la ciudad, que antes era el principal proveedor energético.
- La gestión de costes y la mejora de la productividad.
- La captación de trabajadores cualificados y con experiencia.

Luxemburgo, fundada en el año 963, es una ciudad rica en historia que conserva numerosos vestigios de su turbulento pasado, como la fortaleza que hoy en día es patrimonio mundial de la UNESCO. Este escenario histórico, la proximidad de sus países vecinos (Francia, Alemania y

Bélgica), la oferta cultural y de ocio, un atractivo entorno empresarial internacional con una mano de obra multicultural y la presencia de algunas de las principales instituciones de la Unión Europea, son las razones por las que Luxemburgo atrae a miles de personas de todo el mundo.

Creación de una imagen de marca

Además de ser un importante centro financiero, Luxemburgo puede presumir de sus atractivos como destino turístico y de la riqueza de su vida artística y cultural.

Helminger ha concentrado sus esfuerzos en el desarrollo de los atractivos culturales de la ciudad a través de la creación del eslogan “Una ciudad de exposiciones”. Luxemburgo fue Capital Cultural Europea en 1995 y lo será de nuevo en 2007 junto con otras ciudades de los países que conforman el espacio de cooperación llamado “la gran región”. Con vistas a seguir promoviendo y desarrollando su imagen de marca, Luxemburgo ha decidido crear la figura de un responsable de coordinar el conjunto de las actividades culturales y los acontecimientos que tengan lugar en la ciudad.

A diferencia de sus vecinos y competidores más próximos (Nancy, Trier y Saarbrücken), Luxemburgo no cuenta con una universidad plenamente operativa y es evidente que la falta de estudiantes repercute negativamente en la vida social de la ciudad. Sin embargo, recientemente esta situación ha empezado a cambiar gracias a la creación de la Universidad de Luxemburgo, que está previsto que atraiga a una nueva población de jóvenes y estudiantes.

Tendencias globales: gobierno electrónico y relaciones con la ciudadanía

Luxemburgo considera cada vez más a sus ciudadanos como clientes, y en este sentido está centralizando todos los servicios para facilitar las relaciones entre éstos y las autoridades. Se ha creado una

oficina central, el “Bierger-center”, que ofrece servicios de atención integral al ciudadano. Este servicio se complementará con la creación de una ciudad virtual, el “eBierger-center”, que permitirá ganar en flexibilidad e interactividad gracias al uso de Internet.

Retos externos e internos

La liberalización del mercado energético es el principal reto económico que afronta la ciudad de Luxemburgo, que antes del proceso de liberalización era el único proveedor de gas y electricidad en la ciudad y obtenía unos ingresos y beneficios considerables a través de esta actividad. En el presupuesto de 2005, los ingresos en concepto de energía (incluyendo el agua) ocupaban el segundo lugar, sólo superados por los impuestos al comercio.

Actualmente, el Gobierno local emplea a unos 3.300 trabajadores y promueve su participación en programas de formación continua para su desarrollo profesional. Sin embargo, uno de los objetivos de la ciudad es atraer a trabajadores extranjeros altamente cualificados y con experiencia que puedan ocupar altos cargos.

Las personas que residen en Luxemburgo son 85.000, pero otras 120.000 acuden a la ciudad entre semana por cuestiones de trabajo. Este flujo de personas tiene repercusiones en la vida social de la capital del Gran Ducado, que rebosa de vida durante el día y se aletarga de noche. Esta situación se ve parcialmente contrarrestada por la presencia de una importante comunidad internacional que aporta vida y diversidad a las noches de la ciudad, pues no hay que olvidar que el 60% de los residentes luxemburgueses son extranjeros.

La solución a los problemas de tráfico que sufre Luxemburgo durante el día pasa por fomentar un mayor uso del transporte público mediante la aplicación de una serie de medidas, como por ejemplo la eliminación de las zonas de estacionamiento gratuito. Actualmente, el uso del transporte público representa más del 25% del tráfico urbano (excepto en un área).

En lo que respecta al medio ambiente, Luxemburgo invierte, por un lado, en la producción de autobuses públicos de bajas emisiones y, por otro lado, en el uso de nuevas tecnologías para la producción de calor y electricidad, que permitirían una reducción de las emisiones en un 30%-35% respecto a las tecnologías tradicionales.

Prioridades para los próximos diez años

Con la mirada puesta en el futuro, Luxemburgo está diseñando una estrategia que se concreta en un plan de desarrollo urbano, el “Integratives Verkehrs- und Landesentwicklungskonzept” (IVL), que incluye proyectos de organización del tráfico, construcción y desarrollo urbano. Para la elaboración de este plan y con el fin de crear sinergias, Luxemburgo trabaja en estrecha colaboración con otras ciudades vecinas.

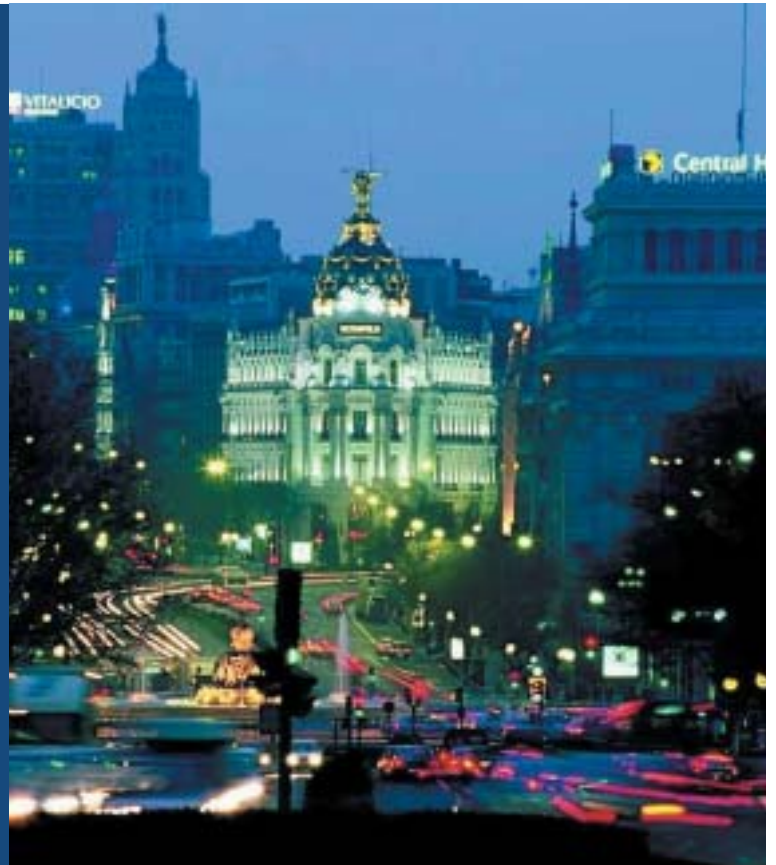
El desarrollo de la Universidad de Luxemburgo será otra de las cuestiones fundamentales que deberá abordar la capital en su proyección exterior como ciudad de ciencia e investigación.

Madrid

Entrevista con Ignacio Niño
Coordinador general del área de Economía del Ayuntamiento de Madrid



Miguel Ángel Villanueva
Concejal de Economía
y Participación Ciudadana
Madrid



Vista nocturna de Madrid
España

En los últimos cuatro años, 300.000 personas se han sumado a la población de Madrid, que actualmente es la tercera ciudad más poblada de Europa, con un 15% de población inmigrante. La capital española se encuentra entre las diez ciudades que registran mejores niveles de estudios entre su población: el 25% de los madrileños cuenta con diploma universitario.

El horizonte de futuro de Madrid es convertirse en una ciudad sostenible, cohesionada y competitiva; en definitiva, un lugar ideal para los negocios y el placer.

Ignacio Niño, coordinador general del Área de Economía del Ayuntamiento de Madrid, nos habla de los retos futuros y de sus consecuencias para la ciudad. Su deseo es que Madrid se convierta en una capital verdaderamente cosmopolita que proyecte una imagen de dinamismo al exterior y que, al mismo tiempo, esté al servicio de los ciudadanos, cuya participación en los asuntos municipales aumentará día a día.

Tendencias internacionales

El imparable avance tecnológico en los medios de transporte y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), como consecuencia de la intensificación de la globalización y de una competencia cada vez más feroz entre empresas y territorios, será una de las tendencias internacionales que afectarán a Madrid en los próximos diez años. En el ámbito internacional, la competencia será especialmente intensa en el sector financiero, las TIC, los servicios empresariales avanzados y las actividades de investigación.

Por otro lado, la presión migratoria seguirá aumentando, puesto que Madrid actúa como puerta de entrada para la inmigración procedente de América Latina, del norte de África y de los países subsaharianos.

En un escenario caracterizado por la competencia internacional y un aumento de las liberalizaciones económicas en todo el mundo, las empresas y las ciudades deben estar preparadas para

afrontar el gran reto de la internacionalización. En particular, basándose en estrategias de diferenciación, calidad e innovación, Madrid deberá encontrar su lugar entre las economías emergentes de Asia (en especial China y la India), Europa del Este y América Latina.

El turismo, por su parte, será un factor determinante para el crecimiento continuado, animado por el incremento de la renta per cápita a nivel mundial. Sin embargo, las diferencias culturales y económicas entre las distintas regiones y culturas del mundo seguirán constituyendo una amenaza para la seguridad de los habitantes de las grandes ciudades.

Tendencias internas

Una de las principales tendencias internas que se manifiestan en Madrid es el aumento del precio del suelo, un factor decisivo para la absorción, la atracción y el mantenimiento de la actividad económica y la población. Además, la integración de los inmigrantes es fundamental para mantener la calidad de vida urbana y conseguir una convivencia armoniosa entre los distintos grupos sociales.

El envejecimiento de la población es, asimismo, un factor que condiciona la actividad empresarial y la posibilidad de futuras inversiones. Para poder atraer a inversores y residentes, la capital española deberá dar respuesta a temas como la calidad del medio ambiente, el tráfico, el acceso a la vivienda y el precio del suelo empresarial, mediante la inversión en infraestructuras y tecnología urbana.

En otro orden de cosas, las empresas establecidas en Madrid deben avanzar hacia la calidad y la innovación, y reconocer la importancia de la inversión en I+D para que la economía de la ciudad siga manteniendo su dinamismo. La deslocalización institucional es uno de los factores que ponen en peligro el estatus de la ciudad como capital del Estado.

Retos externos e internos

El principal reto externo al que se enfrenta Madrid para responder a las tendencias referidas anteriormente consiste en

posicionarse mejor en un entorno cada vez más globalizado donde las ciudades compiten por atraer inversiones, turistas y la organización de grandes eventos. Para ello es necesario crear una imagen de marca que corresponda a la de la ciudad que se quiere promover: moderna, abierta, sostenible y participativa, capaz de afrontar los retos de la innovación, de atraer capital y de esforzarse por ocupar una posición destacada en el escenario internacional.

En lo que se refiere a los retos internos, Madrid deberá demostrar su capacidad para integrar con éxito la creciente población inmigrante (además de sus valores religiosos y culturales) y apostar por una mayor participación de la sociedad civil en el gobierno municipal.

Consecuencias para la ciudad

La clave para responder a estos retos es la implementación de iniciativas públicas por parte del gobierno municipal. Sin embargo, estos nuevos objetivos no reciben una adecuada atención presupuestaria, en comparación con otros objetivos más tradicionales, como la seguridad y la limpieza. Esto significa que el presupuesto no crece al ritmo necesario para responder a las nuevas realidades sociales. Para poder abordar estas cuestiones, es preciso flexibilizar los mecanismos de políticas públicas.

Las autoridades locales, por otra parte, desean promover la participación ciudadana y la creación de consejos sociales que actúen como organismos participativos en las iniciativas de desarrollo local.

Finalmente, la aplicación de políticas económicas activas y de marketing urbano deberá permitir el desarrollo de áreas decisivas para el futuro económico de la ciudad: internacionalización, I+D, promoción turística, rehabilitación del casco antiguo, fortalecimiento del comercio, proximidad, aumento de la información económica sobre la ciudad, diálogo y consenso con los agentes económicos locales, y coordinación con las distintas instancias de la administración.

Prioridades para los próximos diez años

Para poder convertirse en una verdadera ciudad del siglo XXI, Madrid deberá concentrar sus esfuerzos en los siguientes cometidos y proyectos:

- Sostenibilidad ambiental: soterramiento de la autopista M-30 (que permitirá la recuperación del río Manzanares), creación de un sistema de carriles bici y promoción de las redes de transporte público.
- Cohesión social: equilibrio territorial entre las distintas zonas de la ciudad, participación ciudadana, recuperación del entorno urbano mediante la rehabilitación del centro de la ciudad, renovación de aceras y calzadas, y redistribución de los inmigrantes por distritos y barrios.
- Competitividad: investigación, desarrollo e innovación; impulso de nuevos sectores competitivos, como las ciencias de la vida, ciencias de materiales, y promoción de la ciudad como enlace logístico entre Europa, América Latina y África. En este punto, uno de los principales objetivos estratégicos de Madrid es albergar más sedes de organismos internacionales y convertirse en un punto de encuentro “económico” de Europa, donde converjan el turismo de negocios, las ferias comerciales y la organización de eventos.
- Además, Madrid dará lo mejor de sí para convertirse en el centro de la moda y el diseño del sur de Europa.

La sostenibilidad, la cohesión y la competitividad harán de Madrid una ciudad emblema, un “círculo de calidad” que se desarrollará en torno a tres grandes áreas: la económica, la social y la humana, tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

De la consecución de estos objetivos dependerá, en última instancia, que Madrid sea en el futuro una ciudad sostenible, cohesionada y competitiva en el escenario internacional.

Malmö

Entrevista con Inger Nilsson
Máxima representante administrativa (Stadsdirektör) de Malmö



Inger Nilsson
Máxima representante
administrativa
Malmö
Suecia



Turning Torso, Malmö
Foto: Lisbeth Svensson

Malmö, que con 498.000 habitantes es la tercera ciudad más grande de Suecia, forma parte de la región de Öresund, cuya población es de 3,5 millones de habitantes. Actualmente, Malmö se encuentra en una fase de transición entre la antigua ciudad industrial y la nueva ciudad del conocimiento. En este proceso, las inversiones en nuevas tecnologías y en programas de formación de gran calibre toman el relevo a las antiguas industrias. La Universidad de Malmö, fundada en 1998, acoge a 15.000 estudiantes y es la última gran apuesta sueca en el campo de la educación superior.

En nuestra entrevista con Inger Nilsson, descubrimos cuáles son las cuestiones prioritarias y las perspectivas actuales y futuras de la ciudad.

Tendencias internacionales

Las tendencias más visibles que afectan a Malmö son la internacionalización y la regionalización. Nilsson lo explica de este modo: "El objetivo del Ayuntamiento de Malmö es potenciar, ahora y en el futuro, la interacción y el intercambio de experiencias con ayuntamientos similares, que afronten los mismos problemas y dispongan de las mismas oportunidades. Tratándose de entidades públicas con muchos puntos en común, las posibilidades de aprender son infinitas y pueden ser muy enriquecedoras. Malmö, por ejemplo, tiene 500 cargos políticos frente a los 55 de Copenhague. A la pregunta de si esto nos hace más democráticos que a nuestros vecinos, la respuesta más probable es que no. Lo más importante, pues, no es hablar la misma lengua (por ejemplo, el sueco), sino usar el mismo lenguaje, de municipio a municipio".

Otra tendencia destacada es la creciente colaboración con los actores externos al Gobierno local: empresas, asociaciones, universidades, ciudadanía y sindicatos.

Tendencias internas

Una de las nuevas tendencias internas es el aumento de la movilidad de las personas, propiciado por el desarrollo de infraestructuras como las del puente de Öresund y el metro. Por otro lado, desde la caída de la Unión Soviética, han aumentado las posibilidades, y Malmö, que antes era un municipio en la frontera europea, ocupa hoy un lugar destacado en una región de gran interés.

Retos externos e internos

La seguridad ciudadana, la vivienda, el rendimiento escolar y la ocupación son los temas que el Ayuntamiento de Malmö debe abordar de forma prioritaria.

Un factor determinante para Malmö serán los futuros cambios en la gestión gubernamental y sus repercusiones en la ciudad. Todo depende de la gestión que se haga de la mano de obra existente, al objeto de reducir las tasas de desempleo y la dependencia de la asistencia social. Los riesgos a los que se enfrenta la ciudad son el fracaso en la integración de los inmigrantes en el mercado laboral y una reducción de la seguridad pública.

La falta de coherencia de determinadas decisiones gubernamentales repercute en la capacidad de los ayuntamientos a la hora de definir sus planes de futuro, y éste es un aspecto en el que conviene incidir. El Consejo de la Región de Escania, recientemente creado, todavía no ha adoptado su forma definitiva. En la línea con la tendencia que se observa en toda Europa, se intensificarán los procesos de regionalización y los municipios tenderán a consolidarse.

Consecuencias para la ciudad

El fracaso en la creación de empleo para los inmigrantes podría provocar una sensación de inseguridad en este colectivo. La composición de la población de Malmö es el resultado del proceso de internacionalización, con sus consiguientes ventajas e inconvenientes.

A pesar de su lado negativo, este proceso ha contribuido al fortalecimiento de la cultura de los jóvenes —como se aprecia en la Universidad de Malmö y en los cafés

de la plaza de Lilla Torg—, que ahora miran al futuro con esperanza y disfrutan de proyectos como el del edificio Turning Torso y el puerto oeste.

Las respuestas a estas nuevas tendencias pueden ser muy variadas e implican, cada vez más, soluciones basadas en distintas formas de colaboración. Esto significa que, en un futuro, el Ayuntamiento dejará de ser el único responsable de todo lo que sucede en el ámbito municipal. Por poner un ejemplo, en proyectos conjuntos de construcción realizados entre el Ayuntamiento y un contratista, el uso eficiente de los recursos redundará en beneficio mutuo.

Por último, se observan dos grandes tendencias entre la población de Malmö: una mayor atención a temas importantes de actualidad y el deseo de incidir en ellos, y una paulatina sustitución de la ciudad por lugares percibidos como más seguros, como Vellinge y Hörby.

Prioridades para los próximos diez años

- Facilitar a todos los ciudadanos el acceso al empleo, la seguridad, la educación y la vivienda.
- Conservar los atractivos de la región.
- Garantizar el apoyo necesario de todos los actores (empresas, asociaciones, ciudadanos, sindicatos, etc.) para afrontar los nuevos retos.
- Influir en la política nacional, en especial en las áreas de educación y economía. Para responder a las necesidades generadas por las nuevas tendencias, Malmö ha lanzado el proyecto “Estado del bienestar para todos”.
- Crear oportunidades de trabajo y garantizar la seguridad ciudadana mediante proyectos como “Estado del bienestar para todos”. De este modo, Malmö contribuirá a evitar la inseguridad y, con el tiempo, tal vez la aparición de problemas internacionales como el terrorismo.

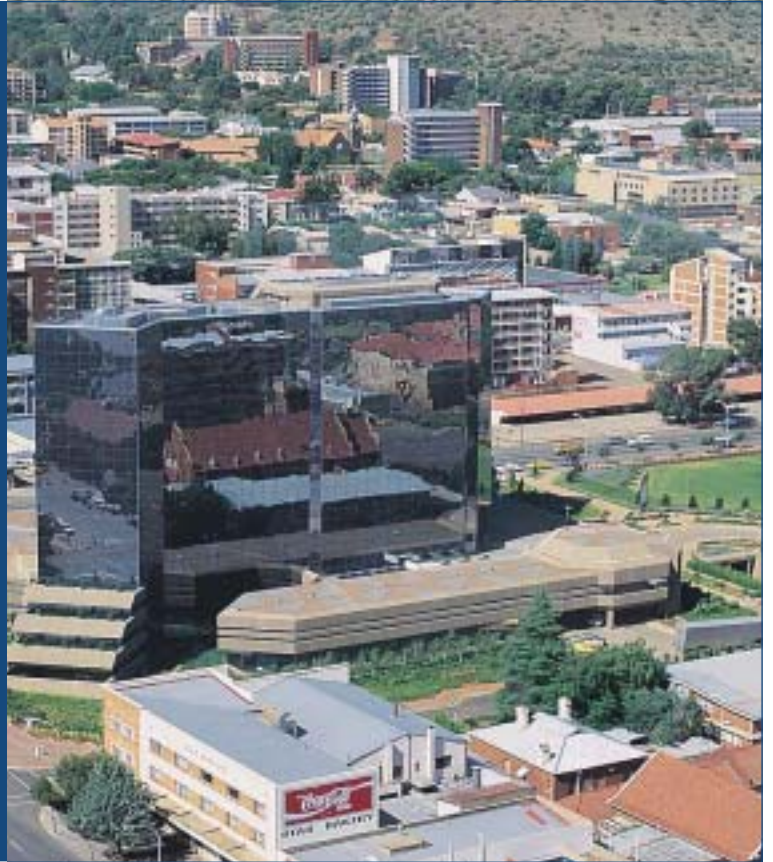
En definitiva, todos los ayuntamientos deben avanzar hacia un objetivo común: potenciar al máximo el acceso de todos los ciudadanos al bienestar.

Mangaung

Entrevista con Mojalefa Matlole
Administrador (City Manager) de Mangaung



Mojalefa Matlole
Administrador
Mangaung



Mangaung

Mangaung Municipality, situada en el corazón de Sudáfrica, es conocida por su intensa vida cultural y por dar cabida a una gran amalgama de ideas y expresiones creativas. Sus 750.000 habitantes se distribuyen sobre un área de 6.363 km² que incluye la sexta ciudad de Sudáfrica, Bloemfontein, que también es la capital de la provincia del Estado Libre.

Algunas de las denominaciones empleadas para referirse a Mangaung son "ciudad hospitalaria", "ciudad de los congresos", "ciudad total" y "ciudad de las rosas"; calificativos que definen a una ciudad que, además de preocuparse por sus residentes, abre sus puertas a visitantes y turistas.

En nuestra entrevista con Mojalefa Matlole, quisimos saber cuáles son sus proyectos para Mangaung.

Tendencias internacionales

En todo el mundo se observa una tendencia generalizada a la descentralización del Gobierno, acompañada de una mayor necesidad de participación ciudadana en las iniciativas municipales. De ahí la importancia, según Matlole, de que los gobiernos se descentralicen en beneficio de los organismos municipales.

La globalización actual favorece la competencia entre ciudades en sus esfuerzos por atraer la inversión. El recurso a las más diversas tecnologías para conseguirlo fomenta una competencia aún mayor entre las ciudades, pero genera más oportunidades.

El creciente protagonismo de las ciudades y su influencia en la economía nacional pueden ser elementos decisivos en la mejora o el retroceso de los estados nacionales.

Tendencias internas

Actualmente, la prestación de servicios en Sudáfrica a nivel regional pasa por una

fase de consolidación, tal como se observa en la distribución eléctrica, el agua, el saneamiento y el sistema sanitario.

En el ámbito social, los principales retos están relacionados con la criminalidad y la seguridad ciudadana, un aumento de la urbanización y una expansión urbana descontrolada, y el desarrollo sostenible. Cabe añadir, además, la inevitable intensificación de la pobreza como consecuencia de la migración masiva del campo a la ciudad.

Todo apunta a un incremento significativo del número de personas que dependerán del sector informal, lo cual, añadido a una elevada tasa de desempleo, provocará una escasez de viviendas.

La sanidad pública sigue siendo una de las mayores preocupaciones, y no sólo a causa de la pandemia del VIH/SIDA (con una tasa de infección en la provincia estimada en cerca del 30%), sino también debido a enfermedades como la tuberculosis y la malaria.

Retos externos e internos

Uno de los mayores retos que afronta Mangaung es el de la coordinación intergubernamental, tanto en el enfoque como en la estrategia que debe adoptar. Esta coordinación debe realizarse junto con las autoridades provinciales y los ayuntamientos de distrito para determinar la forma de abordar las cuestiones de gobierno y evitar la duplicación de servicios desde las distintas instituciones. Una parte de esta ingente labor consiste en establecer las competencias y las funciones de las diferentes esferas de gobierno.

Otra de las preocupaciones del Gobierno local es la inversión de capital y la necesidad de inyectar fondos en unas infraestructuras que deberían ser el motor económico de la ciudad.

La capacidad de los recursos económicos es otra cuestión prioritaria que deberá abordarse con determinación y desde la coherencia política y administrativa.

Consecuencias para la ciudad

Las consecuencias de no afrontar estos retos serán la pérdida de competitividad, la incapacidad de atraer inversión a la ciudad, y el aumento de los niveles de

pobreza y desempleo. El deterioro de la confianza depositada en los dirigentes y en las estructuras de gobierno podría generar un grave malestar social.

Para dar respuesta a todas estas cuestiones, Mangaung ha adoptado una estrategia de planificación ascendente, utilizada también en la planificación del desarrollo territorial.

En el ámbito político, cabe mencionar la ratificación del programa “Mangaung Compact”, cuyo objetivo es favorecer las relaciones entre la ciudad, el Gobierno provincial, los ayuntamientos de distrito y el sector privado, para que juntos puedan dar respuesta a los desafíos a los que se enfrenta la ciudad.

Por otro lado, el Gobierno municipal ha lanzado un programa de reforma institucional y económica, cuyo objetivo es estabilizar la entidad municipal y dotarla de una sólida base financiera. Las autoridades confían en que de este modo la ciudad adquiera un mayor protagonismo en el ámbito económico.

Promoción de la ciudad y prioridades para los próximos diez años

El objetivo de Mangaung de cara al 2015 es ser reconocida en Sudáfrica y en el resto del mundo como una ciudad atractiva y segura donde vivir, trabajar e invertir. En este sentido, el Ayuntamiento ha lanzado una agresiva campaña de marketing bajo el eslogan “Una ciudad en movimiento” (City on the move).

En el futuro, los ciudadanos serán más conscientes de sus derechos y obligaciones. El deseo del Gobierno local es promover una ciudad de los ciudadanos que destaque por su orgullo cívico, su responsabilidad, un sólido espíritu asociativo y una intensa vida cultural. Es importante que los entes locales trabajen de forma transparente y responsable en la prestación de servicios para ganarse la confianza de los ciudadanos y promover su participación activa en la vida de la comunidad.

Matlole expresa su deseo de que, en Sudáfrica de manera general, el Gobierno provincial ceda terreno progresivamente a un Gobierno local más fuerte que trabaje de forma prioritaria en los ámbitos del desarrollo y la economía.

El programa “Mangaung Compact” ha hecho posible la colaboración de los sectores privado y no lucrativo con vistas a una mejora del crecimiento económico. Asimismo, está prevista la creación de colaboraciones con el sector privado destinados a la financiación de infraestructuras.

Recientemente se ha creado el Centro de Gestión del Conocimiento (Knowledge Management Centre), que mantiene estrechos vínculos con la Red de Ciudades Sudafricanas y el Banco de Desarrollo de Sudáfrica. La clave del éxito reside en compartir conocimientos, innovación y buenas prácticas.

“Conscientes de que se enfrentan a retos similares, las ciudades de todo el mundo deben esforzarse por fomentar el intercambio y el aprendizaje mutuos”, concluye Matlole.

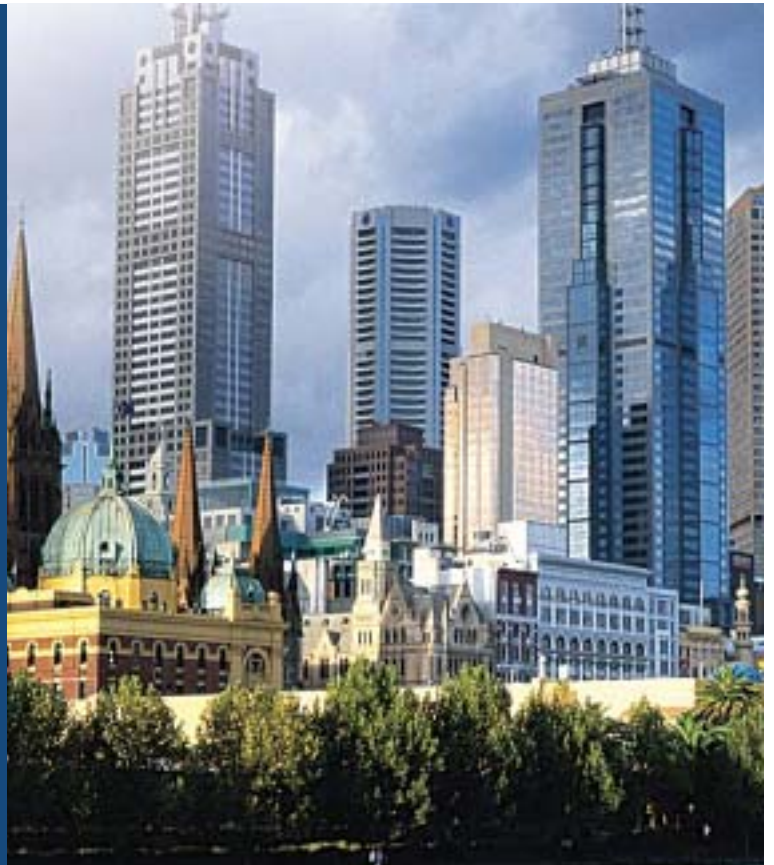
Melbourne

Entrevista con David Pitchford

Máximo representante administrativo (Chief Executive) de Melbourne



David Pitchford
Máximo representante
administrativo
de Melbourne



Vista de Melbourne

Melbourne es la capital del estado de Victoria y la ciudad que albergará los Juegos de la Commonwealth en 2006. Con sus 3,6 millones de habitantes, es la segunda ciudad más grande de Australia y un dinámico centro de comercio e innovación.

El presente artículo se basa en la entrevista que mantuvimos con David Pitchford, máximo representante administrativo de Melbourne.

Tendencias internacionales

Las tendencias internacionales en economía, industria y política influyen en el clima social y económico de Melbourne y determinan sus perspectivas de futuro.

China, que se ha revelado como una gran potencia, probablemente se convertirá en la tercera economía mundial en los próximos diez años. Consciente de ello, Melbourne es la única ciudad que tiene una agencia especial en Tianjin. La relación entre estas dos ciudades hermanadas ha sido fuente de importantes beneficios sociales y económicos para Melbourne, que reconoce la importancia de establecer vínculos globales.

Varios organismos internacionales coinciden en señalar a Melbourne como una de las ciudades del mundo donde se vive mejor. Uno de los factores determinantes es la riqueza de su vida cultural. Además, Melbourne destaca como centro de aprendizaje y conocimiento, cuenta con nueve

universidades y concentra el 32% de los estudiantes internacionales de Australia.

Pese a la amenaza del terrorismo internacional, Melbourne no ha dejado de atraer a un gran número de estudiantes extranjeros. Y aunque el impacto del virus del SARS no pasó desapercibido, las cifras de viajes internacionales por turismo o negocios no tardaron en recuperarse y actualmente siguen creciendo.

Tendencias internas

La población de Melbourne se ha duplicado en los últimos diez años y lo hará de nuevo en los próximos veinte, lo cual supondrá una mayor presión medioambiental. Un ahorro en el consumo energético y de agua, y una reducción de los gases invernadero son requisitos indispensables para la sostenibilidad.

La conclusión de la rehabilitación de la zona de los Docklands de Melbourne y su devolución al Ayuntamiento por parte del

Gobierno estatal están previstas para el 2008. El objetivo del proyecto es transformar la fachada marítima de la ciudad y duplicar el tamaño de la zona central de negocios.

Los Juegos de la Commonwealth de 2006 atraerán a unos 90.000 visitantes extranjeros y australianos a la ciudad de Melbourne, que por unos días se convertirá en un gran escaparate para millones de telespectadores de todo el mundo.

Por otro lado, Melbourne deberá afrontar cuestiones de carácter económico y evitar un aumento de los impuestos municipales. Y es que, entre otras cosas, la transferencia de costes del Gobierno estatal al local vendrá a acrecentar la presión financiera municipal. Por todo ello, Melbourne está estudiando posibles fuentes de financiación alternativas a los impuestos municipales para poder aumentar sus ingresos. Al reto de no aumentar los impuestos se suma el de prestar servicios de calidad adaptados a las necesidades de la ciudadanía.

Retos externos e internos

Uno de los mayores retos para cualquier ciudad es promover la igualdad social y evitar la polarización. La falta de interacción entre los ciudadanos puede contribuir a la aparición de problemas sociales y a la división de la comunidad.

La accesibilidad a la ciudad es otra cuestión de especial relevancia, habida cuenta de que el número de personas que recibe diariamente Melbourne es diez veces el de su población. Las cifras de visitantes aumentaron un 25% en los últimos cuatro años y está previsto que aumenten un 17% en los cuatro siguientes.

El objetivo del Ayuntamiento es facilitar las posibilidades de acceso a la ciudad a todos los ciudadanos y ampliar las opciones de transporte, esforzándose al mismo tiempo por reducir el tráfico y el uso de vehículos particulares.

Consecuencias para la ciudad

El Ayuntamiento seguirá desarrollando su oferta de programas de apoyo a las empresas locales y a las que operan en el extranjero facilitando información, contactos, experiencia e infraestructuras.

A medida que aumenta el número de residentes de la ciudad, aumenta el nivel de contaminación acústica. Para paliar sus efectos, se están llevando a cabo iniciativas de gestión y directrices de control del ruido.

En vista del rápido desarrollo del centro de Melbourne y del crecimiento demográfico, es importante valorar las necesidades que plantearán los futuros servicios y el desarrollo de infraestructuras.

Pitchford destaca la necesidad de proteger un entorno urbano único, caracterizado por la fisonomía de sus calles, sus espacios activos y la belleza de sus parques.

Prioridades para los próximos diez años

En los próximos diez años, muchas ciudades consolidadas deberán enfrentarse a las transformaciones de tipo social y económico derivadas de un envejecimiento de la población, de los problemas de cualificación laboral, de la migración y de los flujos de población.

El plan municipal de Melbourne para el 2010 (City Plan 2010) establece sus perspectivas y su agenda de futuro. Para hacer de Melbourne una ciudad próspera y sostenible, es necesario actuar paralelamente en los frentes de la prosperidad económica, la igualdad social y la calidad del medio ambiente.

En el terreno empresarial, la ciudad debe hacer hincapié en la innovación y la especialización en las áreas en las que pueda ofrecer ventajas comparativas, entre ellas los servicios financieros, la producción avanzada, las ciencias sociales, la biotecnología, la educación, la gestión medioambiental, la sanidad y el turismo.

Para ser competitiva en el sector del conocimiento, Melbourne deberá dar apoyo a sus empleados, altamente cualificados, y garantizar una respuesta rápida ante los cambios.

Melbourne debe seguir siendo una ciudad segura, atractiva e integradora, y un magnífico lugar en el que vivir. En esta búsqueda de la calidad, es necesario establecer nuevos criterios de sostenibilidad, habitabilidad, creatividad, innovación, educación, seguridad y prosperidad.

En lo que respecta al medio ambiente, el objetivo es llegar a las emisiones cero antes del 2020. El Ayuntamiento, consciente de los problemas de acceso al agua, tiene previsto reducir su consumo en un 12% hasta el 2020. Con este objetivo, está implantando políticas sostenibles en materia de agua, directrices y formación a nivel local.

Actualmente en construcción, contiguo al Ayuntamiento, se levanta el edificio que albergará las instalaciones administrativas del consistorio, el llamado "CH2", que ha obtenido una calificación de seis estrellas por primera vez en Australia (six-star green rating) y está previsto que se convierta en el edificio de oficinas de varios pisos más ecológico del mundo, una proeza que querrán ver personas de todos los lugares.

Montreal

Entrevista con Gérald Tremblay
Alcalde de Montreal



Gérald Tremblay
Alcalde de Montreal



Montreal

La arquitectura de Montreal es un fiel reflejo de su doble personalidad: una fascinante mezcla de encanto europeo y de modernidad norteamericana en la que mansiones victorianas cuidadosamente conservadas, edificios públicos del siglo pasado y monumentos de estilo Beaux Arts comparten las calles con las interminables siluetas de los modernos rascacielos.

Pero sin duda el mejor ejemplo del entusiasmo y la alegría de vivir que caracteriza a la ciudad son sus 3,5 millones de habitantes, orgullosos de vivir en la capital de la "Norteamérica francesa". Los montrealeses trabajan, descansan y juegan en medio de un verdadero mosaico de lenguas y culturas.

Gérald Tremblay, alcalde de Montreal, nos explica cuáles son sus perspectivas de futuro para la ciudad y los retos a los que se enfrenta.

Situación económica internacional

El desarrollo económico de Montreal, así como el de muchas otras grandes urbes, es indisoluble de la situación empresarial internacional. Los profundos cambios derivados de la globalización de las economías de todo el mundo han tenido distintas repercusiones en todos los países y áreas de actividad. Empresas, ciudades, regiones y países se esfuerzan por abrirse camino y aprovechar al máximo las oportunidades que les brinda el nuevo panorama económico internacional.

Montreal, al igual que otras ciudades y regiones, experimenta las consecuencias de las siguientes tendencias: una intensa competencia en todo el mundo como resultado de una mayor liberalización del comercio, la metropolización de las economías, el continuo desarrollo tecnológico y la generalización de las tecnologías de la información y la comunicación, la movilidad de las inversiones, el capital y las personas, la

transición a una economía basada en el conocimiento y la relevancia del capital humano.

Situación económica estadounidense

La situación económica de los EE.UU. influye directamente en la vitalidad económica de las grandes ciudades canadienses, entre ellas Montreal. El aumento del gasto militar y el creciente déficit presupuestario del país vecino contribuyen a la subida de los tipos de interés canadienses. Estos factores han favorecido la debilitación del dólar estadounidense frente a otras monedas como el dólar canadiense, cuyo valor se ha disparado en un 30% en los últimos meses. La inversión extranjera en Canadá y las exportaciones no sólo se han resentido de la revalorización del dólar canadiense, sino también de la rapidez con que se ha producido, lo cual no ha permitido a las empresas ajustar sus estrategias a tiempo.

Todo ello podría haber afectado gravemente los niveles de ocupación del país, pero lo cierto es que los resultados económicos de 2004 fueron muy positivos, en particular debido al crecimiento sostenido del sector de la vivienda, a la demanda de los consumidores y a la inversión empresarial. De hecho, no podemos olvidar que un dólar canadiense fuerte resulta muy ventajoso para las empresas que adquieren bienes o servicios en los EE.UU. para incrementar su productividad.

Desarrollo sostenible

Las ciudades y los países más preparados para enfrentarse a la competencia mundial serán aquellos que concilien la oferta de su entorno natural y la calidad de vida con un planteamiento adecuado de cuestiones como la vitalidad económica, la igualdad social, la protección del medio ambiente y el respeto hacia las necesidades de las generaciones futuras. En este sentido, cabe mencionar iniciativas como la Red Azul de Montreal, el Proyecto Verde de Montreal, y la preservación de la zona de Mount Royal, de interés histórico y nacional.

Otra de las características que más claramente caracterizan a Montreal es su multiculturalismo.

Tendencias internas

Los retos internos a los que se enfrenta Montreal son de tipo social y demográfico.

Tendencias sociodemográficas

El envejecimiento de la población no sólo afecta a Montreal, sino también a otros grandes centros urbanos. En 1986, las personas mayores de 65 años representaban un 12,8% del total de la población de Montreal; en 2001, este porcentaje ya era del 15%, y todo apunta a que se mantendrá esta tendencia. Este envejecimiento, unido a un lento crecimiento demográfico en las ciudades de los países industrializados, ha obligado a los políticos a prestar una mayor atención a la inmigración internacional (cualificada) y a sus repercusiones en materia de vivienda, cohesión social e integración.

La creciente brecha que separa a las clases sociales es una tendencia que influye y continuará influyendo en el desarrollo urbano de Montreal y en su cohesión social.

Retos externos e internos

El principal reto de Montreal es conseguir un mayor crecimiento económico para generar un PIB per cápita superior al de la media del continente, para lo cual es necesario:

- Incrementar el porcentaje de titulados universitarios mayores de 25 años.
- Atraer y retener a nuevos inmigrantes cualificados.
- Aumentar la ratio de creación de empresas.
- Mejorar los servicios de calidad a las empresas.
- Modernizar las infraestructuras urbanas.
- Impulsar el crecimiento demográfico.
- Reducir el porcentaje de la población económicamente vulnerable.
- Identificar los mejores nichos de mercados para la exportación, especialmente en áreas que registran una

mayor demanda por parte de los EE. UU. y en las que Montreal ya destaca.

Asimismo, Montreal debe abordar cuestiones como la migración de la ocupación a causa de:

- Jurisdicciones de bajo coste.
- Una competitividad y una productividad bajas, pese a que Montreal es conocida por su calidad de vida (buenas infraestructuras, un alto nivel de seguridad, un eficaz sistema de transporte colectivo, asistencia sanitaria de calidad, acceso al capital). Esto puede ser un obstáculo a la hora de atraer y retener a inmigrantes cualificados que puedan realizar trabajos de valor añadido en los principales sectores económicos.

Otro factor decisivo para el crecimiento económico es ofrecer importantes incentivos financieros que atraigan a las empresas, una estrategia cada vez más extendida en los EE.UU.

Por su parte, las universidades de Quebec se enfrentan al problema de la falta de financiación, que a largo plazo podría tener importantes repercusiones e impedir el pleno acceso de Montreal a la economía del conocimiento.

Cabe destacar el hecho de que Montreal depende excesivamente de la economía estadounidense y de sus posibles fluctuaciones. Con un 42% de sus exportaciones destinadas a los EE.UU., el actual objetivo de Montreal es diversificar los mercados de exportación, darse a conocer en el exterior y mejorar su posición mundial en los nichos de mercado en que cuenta con ventajas competitivas.

Los acuerdos de gobierno vigentes en Canadá suponen un reto para todas las ciudades del país. Se observa una falta de correspondencia entre la responsabilización de las autoridades locales y las expectativas que tiene la ciudadanía de un Gobierno receptivo que vele por sus intereses. A ello se añade un desequilibrio entre la responsabilidad de las autoridades locales de implementar programas sociales prioritarios, y los recursos y la capacidad fiscal para llevarlos a la práctica.

Nelson Mandela Metropolitan Municipality

Entrevista con Vuyo Zitumane

Administradora (Municipal Manager) de la Nelson Mandela Metropolitan Municipality



Vuyo Zitumane
Administradora
Nelson Mandela
Metropolitan
Municipality



La Nelson Mandela Metropolitan Municipality (NMMM) incluye los municipios de Port Elizabeth, Uitenhage y Despatch, y en su conjunto forma el quinto municipio más grande de Sudáfrica, con una población de 1,5 millones.

En nuestra entrevista con la administradora municipal, Vuyo Zitumane, le preguntamos acerca de los retos que afronta la ciudad y sus perspectivas de futuro.

Tendencias internacionales

La NMMM afronta una serie de retos competitivos que son producto de las actuales tendencias internacionales. En particular, la emergencia de grandes mercados como China y Oriente Medio provoca una desviación de la inversión. Paralelamente, la cotización del rand sudafricano respecto al dólar estadounidense influye en la competitividad de las exportaciones, especialmente en el sector de los recambios de automóvil, que constituye una parte considerable de la base industrial de la ciudad.

Conflictos como los de Iraq o Sudán se han convertido en foco de atención internacional y han monopolizado unos fondos que en otras circunstancias podrían haberse destinado a mejorar las infraestructuras sudafricanas.

Tendencias internas

Se espera que el Nuevo Proyecto para el Desarrollo de África (NEPAD, en sus siglas inglesas) influya positivamente en la

inversión extranjera directa y abra las puertas a nuevas oportunidades comerciales. Actualmente, el panorama económico local es más prometedor, goza de mayor estabilidad y cuenta con políticas nacionales favorables en términos de desarrollo, gobierno y cuestiones esenciales como la política fiscal. La estabilidad política es otro factor de gran importancia en el contexto sudafricano.

La mejora del gobierno corporativo contribuye a crear una percepción positiva sobre las posibilidades de establecer relaciones comerciales con empresas de la región.

Retos externos

Tal como referíamos anteriormente, la volatilidad de la cotización de la moneda puede ser perjudicial para la economía local en términos de capacidad de exportación. La NMMM compite con ciudades como eThekweni (Durban) y Ciudad del Cabo en materia de turismo e inversión extranjera directa.

Como centro de desarrollo económico e industrial de la región, una de las funciones de la NMMM es contribuir a que otros municipios de la provincia puedan dotarse de economías viables e independientes. Sin embargo, y teniendo en cuenta los niveles de pobreza de la zona, todas las medidas que contribuyan al progreso de estas comunidades requerirán un importante esfuerzo por parte del Gobierno de la NMMM.

A diferencia de ciudades como Johannesburgo o Ciudad del Cabo, que son las principales puertas de entrada a Sudáfrica, la NMMM no disfruta de una ubicación tan estratégica dentro del país.

Retos internos

La pobreza que se evidencia en los suburbios de la ciudad refleja la tendencia a la migración urbana. El flujo de personas que se desplazan desde estas zonas periféricas al centro urbano pone en peligro la capacidad de la ciudad para gestionar unas infraestructuras que, pese a su solidez, se ven sometidas a la presión de satisfacer las nuevas necesidades y una demanda cada vez mayor debido al aumento de la población.

Asimismo, las autoridades locales deben garantizar el desarrollo de una mano de obra cualificada que pueda responder a las nuevas necesidades de los sectores económico e industrial.

Prioridades para los próximos diez años

El Gobierno local se está empleando a fondo en el desarrollo del conjunto de la región. En su papel de “hermana mayor”, la NMMM colabora con los demás municipios del distrito con vistas a ampliar, generar y favorecer las oportunidades económicas. La promoción de la región se lleva a cabo mediante campañas de marketing específicas cuyo objetivo es atraer empresas y turismo a la ciudad y a su periferia.

La elaboración de un Plan de Desarrollo de Infraestructuras responde a la necesidad de remodelar las infraestructuras urbanas existentes para que se adapten a este proceso de expansión.

El desarrollo de la visión estratégica de la ciudad para el 2020 es fruto de una intensa colaboración entre las autoridades locales y las demás partes implicadas. Esta visión incluye una extensa lista de áreas en las que el Gobierno local tiene previsto actuar, entre las cuales figuran el desarrollo de las instituciones, la mejora de la vivienda, una mayor atención al medio ambiente, la promoción del turismo, la intensificación de la seguridad ciudadana y la disminución de la pobreza.

Nizhny Novgorod

Entrevista con Alexander Konstantinovich Meleshkin
Director adjunto (First Deputy Head) de la Administración municipal y teniente de alcalde de Nizni Nóvgorod



Alexander
Konstantinovich Meleshkin
Director adjunto de la
Administración municipal
Teniente de alcalde
de Nizni Nóvgorod



Nizni Nóvgorod

Nizni Nóvgorod es la capital del distrito federal del Volga (uno de los siete distritos federales de Rusia) y de la región económica de Volga-Vyatka, y el centro administrativo del óblast de Nizni Nóvgorod.

Nizni Nóvgorod, antigua Gorki, es la mayor ciudad industrial y científica de toda Rusia y una de las cinco primeras en población (1.350.000 habitantes) y en potencial industrial.

Entrevistamos a Alexander Konstantinovich Meleshkin, director adjunto de la Administración municipal y teniente de alcalde de Nizni Nóvgorod, y le preguntamos acerca de las oportunidades que se abren ante su ciudad y los retos que deberá afrontar.

Tendencias internacionales

La globalización empresarial es una de las tendencias que tiene mayores repercusiones en el desarrollo de las ciudades rusas y de Nizni Nóvgorod en particular. Empresas rusas y extranjeras coinciden en señalar los atractivos de la ciudad por su ubicación estratégica en el centro del distrito federal del Volga y su elevado potencial industrial y de I+D. Grandes empresas como Lukoil, Bazovy Element e Intel ya han sabido aprovechar las ventajas que ofrece Nizni Nóvgorod, y otras están considerando su posible introducción en el mercado local y regional. La llegada de estas grandes empresas favorece el crecimiento industrial y económico de la ciudad, además de contribuir con nuevos puestos de trabajo, mayores aportaciones al presupuesto municipal y tasas de empleo más elevadas. Esta tendencia tendrá un peso importante en el desarrollo de la ciudad en los próximos diez años.

Tendencias internas

Las tendencias que se producen a nivel global, nacional y regional están interrelacionadas. Una de las tendencias nacionales más positivas es el ingreso de Rusia en la Organización Mundial del Comercio (OMC), que abre las puertas de los mercados internacionales a las empresas locales. Otros factores determinantes para el avance de la ciudad son la mejora del régimen fiscal ruso y la expansión de importantes empresas en los mercados local y regional. La implementación de proyectos sociales por parte de las empresas locales e internacionales también repercute positivamente en el ámbito socioeconómico.

Nizni Nóvgorod es el centro de la región económica de Volga-Vyatka y la capital de Povolzhye. El rango de la ciudad constituye otro de los incentivos en el desarrollo de las empresas de la zona y del Gobierno municipal. De ahí que el objetivo de la Administración sea adoptar

los mejores estándares de gestión y mantener el prestigio de la ciudad como capital del distrito federal a nivel regional y federal.

Retos y oportunidades

La actual reestructuración de las responsabilidades y los recursos de los gobiernos local, regional y federal es otra tendencia favorable. Este proceso permitirá la racionalización de las tareas y los objetivos que debe asumir cada nivel gubernamental, y garantizará la disponibilidad de los recursos correspondientes. Una vez finalizada esta reestructuración, la Administración municipal podrá responder de forma más eficiente a aquellas cuestiones que sean de su competencia, ya que tendrá a su disposición los recursos necesarios. Pero hasta que este proceso no haya concluido, las autoridades locales deberán encargarse de determinadas tareas utilizando recursos controlados por la Administración regional o por las autoridades federales, lo que en algunos casos puede entorpecer la resolución de determinadas cuestiones.

El enorme potencial intelectual y de I+D de la ciudad —que cuenta con numerosos institutos de I+D y centros educativos, y con una mano de obra altamente cualificada— constituye una sólida base para el crecimiento económico de la ciudad y el desarrollo de sectores industriales con un elevado componente científico. La planificación del desarrollo de Nizni Nóvgorod ha requerido una mayor atención en aquellos distritos cuya evolución ha dependido históricamente del desarrollo de grandes empresas.

Consecuencias para la ciudad

La ubicación geográfica de Nizni Nóvgorod y su potencial en términos de economía e I+D son factores que favorecen su progreso social y económico.

La influencia que ejercen las autoridades municipales en los índices de crecimiento

económico es cada vez más indirecta debido al reparto de responsabilidades entre las autoridades municipales, regionales y federales, y también a causa de las restricciones financieras. El Gobierno local tiende a influir en la economía a través del apoyo indirecto a transacciones transparentes, como por ejemplo la extensión o la finalización de concesiones, para garantizar las aportaciones al presupuesto municipal.

Tras el aumento de la remuneración de los empleados municipales, el objetivo del Ayuntamiento es lograr una gestión eficiente de los recursos humanos mediante el uso de sistemas actualizados de incentivos y de evaluación del rendimiento.

Prioridades para los próximos diez años

Como capital del distrito federal del Volga, Nizni Nóvgorod desea mantener su estatus en los próximos diez años, en especial consolidando el papel de la ciudad en la economía regional y nacional.

En materia de construcción, el objetivo de las autoridades locales para los próximos cinco a siete años es sustituir cerca del 20% de las viviendas más antiguas. La expansión de las grandes cadenas comerciales, incluidas las internacionales, propiciará la construcción de nuevos centros comerciales en la región.

En un plazo de cinco a siete años, Nizni Nóvgorod contará con nuevas viviendas y nuevas instalaciones comerciales y de ocio.

Una de las prioridades para los próximos diez años será el desarrollo de infraestructuras de transporte que contribuyan al dinamismo de la economía de la ciudad.

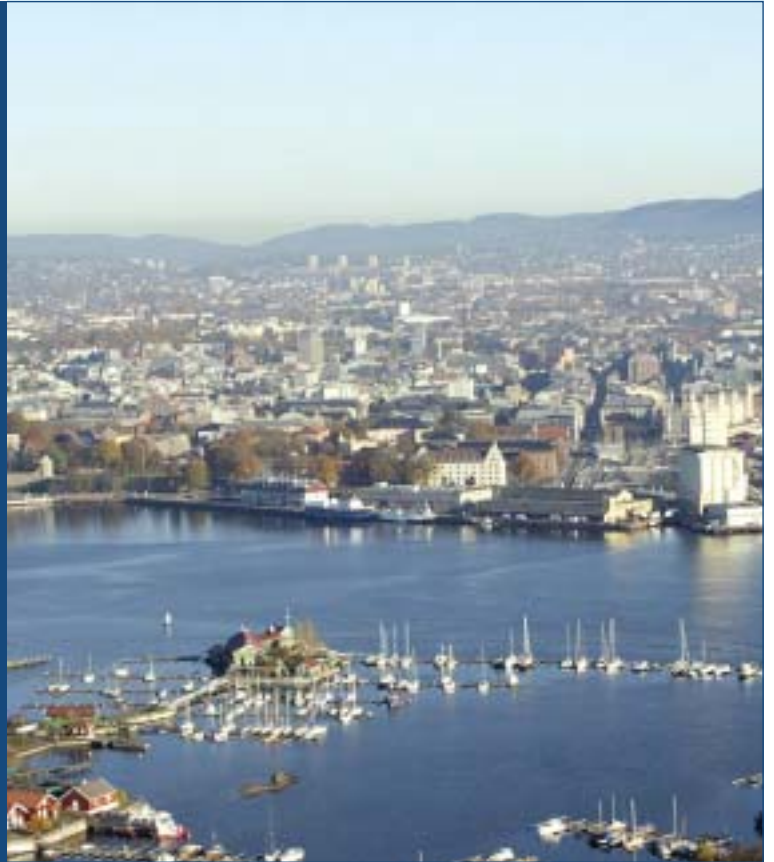
El desarrollo social seguirá siendo un tema destacado en la agenda municipal.

Oslo

Entrevista con Erling Lae
Máximo representante administrativo (Byrådsleder) de Oslo



Erling Lae
Máximo representante
administrativo
Ayuntamiento de Oslo



Oslo, "la ciudad verdiazul"

Oslo, con una población de cerca de 500.000 habitantes, es la capital de Noruega y su mayor centro urbano. En 1986 se convirtió en la primera ciudad del mundo en adoptar un sistema de gobierno parlamentario según el cual el Ayuntamiento (Bystyret) elige un Gobierno municipal (Byrådet) que es el órgano ejecutivo que debe responder ante el Ayuntamiento, del mismo modo que el Gobierno de un Estado responde ante el Parlamento.

Nos entrevistamos con Erling Lae, que desde el año 2000 ocupa el máximo cargo administrativo de Oslo.

Tendencias internacionales

Posiblemente los cambios más profundos que haya sufrido Oslo en las últimas décadas sean en el tamaño y la diversidad de la ciudad. Se calcula que cerca de 140.000 habitantes de Oslo nacieron en el extranjero o tienen a uno o ambos padres nacidos fuera de Noruega, y aproximadamente la mitad de ellos proceden de países no occidentales. Estos datos vienen a confirmar el carácter cada vez más multicultural de la ciudad. Erling Lae confía en que la inmigración siga siendo la única gran tendencia global que afecte a la capital noruega en el futuro y prevé que, en los próximos diez años, Oslo se convertirá en una ciudad aún más heterogénea y multicultural.

La segunda tendencia internacional apuntada por Lae es la de la desindustrialización: "De hecho, la ciudad es producto del progreso de la sociedad industrial. Hoy en día, Oslo y muchas otras ciudades occidentales pasan por un proceso de transformación que empieza una vez superada la fase industrial. Sin la

comunidad industrial, la vida en las ciudades se vuelve más atractiva".

La capital noruega ha establecido lazos de cooperación internacional con otras capitales nórdicas. Pero según Lae, "Copenhague ha dirigido su atención hacia el sur, mientras que Estocolmo y Helsinki miran hacia el este". En cuanto a la relación con Gotemburgo (Suecia), una ciudad a tan sólo cuatro horas por carretera de Oslo, Lae explica: "Mantenemos una estrecha cooperación que surge de un interés común por desplazar el centro de gravedad de Escandinavia hacia el norte (respecto a Copenhague) y hacia el oeste (respecto a Estocolmo y Helsinki)". Esta cooperación se centra en los ámbitos del transporte, la cultura, los negocios, la investigación y el desarrollo, la educación y el turismo.

Tendencias internas

El aumento de la urbanización es una tendencia que afecta a Oslo por ser la mayor ciudad de Noruega y a causa de los desplazamientos internos de sus

residentes: “Las personas quieren vivir en zonas densamente pobladas, y en este sentido Oslo experimenta un gran poder de atracción. De cara al futuro, se prevé un fuerte aumento de la población en las zonas del centro urbano y al mismo tiempo una distribución más uniforme de los nuevos puestos de trabajo”, afirma Lae.

Actualmente, se observa una orientación más constante y definida desde el Gobierno central hacia el Gobierno de Oslo, a través de normas y fondos con asignaciones concretas. De resultas de esta tendencia, la ciudad ha ido perdiendo poder de decisión sobre su propio desarrollo.

El cambio demográfico provocado por el envejecimiento de la población será un factor de peso en los próximos diez años, cuando se retire la generación del baby-boom. Por otra parte, una capital más multicultural también implica cambios sociales y la consiguiente adaptación de los servicios públicos a las nuevas necesidades.

Retos externos e internos

Lae expresa su inquietud de que el resto del país pueda sentir cierto temor ante el crecimiento de la capital. Por ello, las autoridades locales han iniciado un proceso de colaboración con los municipios vecinos destinado a favorecer el crecimiento de toda la periferia de Oslo. El objetivo de esta cooperación es establecer un área y una estrategia de transportes para toda la región, fomentar la cooperación en innovación y un entorno empresarial competitivo, definir una estrategia de marketing internacional y explotar de forma conjunta las inversiones en infraestructuras sociales.

Habiendo estado al frente del Departamento de Servicios Sociales, Lae considera de suma importancia el buen funcionamiento de las infraestructuras sociales: “Las ciudades siempre han atraído a personas que fácilmente se ven excluidas en las sociedades transparentes, y la globalización no ha hecho sino reforzar esta tendencia”.

La ciudad de Oslo es un gran organismo que emplea a cerca de 40.000 personas. Esto genera economías de escala, pero también tiene ciertas desventajas. Los principales retos de las autoridades locales son evitar el exceso de burocracia, desempeñar unas funciones claramente establecidas y asumir sus responsabilidades. Lae lo explica del siguiente modo:

“Debemos potenciar los aspectos positivos del sistema de gobierno parlamentario. Tenemos una responsabilidad política claramente definida que contrarresta cualquier posible tendencia a un exceso de burocracia, y nuestro modelo de gobierno contribuye a profesionalizar el liderazgo político. En mi opinión, los políticos deberían mantener una visión estratégica y definir objetivos en vez de defender intereses individuales. En una ciudad como Oslo, el hecho de que los políticos se vean a sí mismos como defensores de los derechos de los ciudadanos puede ser perjudicial para el modelo de gobierno”.

Consecuencias para la ciudad

La urbanización y el deseo generalizado de vivir en el centro de la ciudad han propiciado la reconversión de muchas antiguas zonas industriales en barrios residenciales. La referencia a Oslo como “la ciudad de los fiordos” es una metáfora que refleja esta transformación, ya que las antiguas zonas de los muelles se han convertido en zonas residenciales y de negocios. Las autoridades locales tienen previsto construir 40.000 nuevas viviendas en los próximos años. Paralelamente, se baraja la posibilidad de trasladar la universidad y los centros de investigación al centro de la ciudad.

Desde que Erling Lae ocupa su actual cargo, el Gobierno municipal ha llevado a cabo una política de subcontratación de servicios municipales al sector privado: “Consideramos las colaboraciones público-privadas (CPP) como una forma de impulsar las inversiones y de prepararnos para otro modelo de pagos. Sin embargo, creo que debemos ser pragmáticos y sólo recurrir a las CPP cuando éstas sean verdaderamente rentables para la ciudad”.

Prioridades para los próximos diez años

El plan municipal de 2004, “Oslo de cara al 2020”, establece unas perspectivas de futuro que se resumen en los siguientes puntos:

- **Una ciudad que cuide el medio ambiente** y se esfuerce por mantener su signo distintivo de ciudad “verdiazul”, con sus bosques y fiordos.
- **Una ciudad del conocimiento** cuyos ciudadanos se cuenten entre los mejor formados de toda Europa, lo cual constituye una clara ventaja competitiva.
- **Una ciudad cultural** que aspire a ser capital cultural europea en 2011, mediante la construcción y el desarrollo de entidades culturales como el nuevo teatro de la ópera.

Perth

Entrevista con Frank Edwards
Máximo representante administrativo (Chief Executive) de Perth



Frank Edwards
Máximo representante
administrativo de Perth
Australia



Perth

Perth es conocida por ser “el corazón y el alma de Australia Occidental”. Más de 100.000 trabajadores y visitantes se desplazan diariamente a la ciudad, que alberga un espacio de oficinas de 1,75 millones de metros cuadrados.

Frank Edwards nos habla de Perth y de la población municipal que crece más rápidamente en toda Australia.

Tendencias internacionales

Los vaivenes del sector de los recursos naturales a nivel mundial tienen claras repercusiones en la estabilidad económica de Perth. Cualquier tendencia global en este sector y cualquier cambio en la propiedad o en el interés nacional o internacional tienen consecuencias reales para el sector empresarial de la ciudad.

La tendencia internacional (y nacional) al aumento de los costes energéticos afecta a las empresas de Perth, generando unos costes más elevados para la ciudad y una mayor demanda en el sector de recursos naturales.

Por otro lado, el envejecimiento de la población activa también afecta a Perth, al igual que a otras ciudades del mundo, pero en Australia Occidental, se trata de una tendencia cíclica, por mucho que el problema se acreciente con el envejecimiento general de la población.

Tendencias internas

El hecho de que una gran ciudad confíe en un solo sector industrial comporta

ciertos riesgos. Por ello el empresariado local está ampliando su base empresarial, que hasta hace poco se limitaba a los recursos naturales.

Perth se enfrenta a la incipiente competencia de otras ciudades de Australia Occidental, como Joondalup, Mandurah y Gosnells, con las que actualmente no existe ningún tipo de cooperación. Sin embargo, en el futuro se impondrá la necesidad de trabajar conjuntamente con vistas a una descentralización efectiva y a una diversificación empresarial.

La escasez de trabajadores cualificados que sufre la ciudad genera una intensa competencia por la mano de obra, especialmente en ámbitos como la ingeniería, los servicios financieros, el urbanismo y la topografía. La lucha por contratar a personas válidas constituye un reto para cualquier empresa y para la propia ciudad de Perth.

El medio ambiente es otro tema que preocupa a las autoridades locales, que

han implementado una serie de programas que inciden en cuestiones medioambientales, en particular las relacionadas con el agua.

Retos externos e internos

Uno de los retos que afronta Perth se deriva de la necesidad de coordinación entre las instancias locales, estatales y federales.

La máxima autoridad urbanística suele ser el Gobierno estatal, y no la propia ciudad. Esta situación se hace más patente en áreas de desarrollo a gran escala, en la sustitución de infraestructuras públicas que han quedado obsoletas y en el soterramiento de la línea ferroviaria.

En términos económicos, uno de los objetivos de la ciudad es mantener el nivel de ingresos que genera. Las principales fuentes de ingresos son el estacionamiento y los impuestos municipales, que representan un 37% y un 43% del total de ingresos, respectivamente.

Perth dispone de un sólido sistema de gestión financiera y se la considera un modelo de buenas prácticas en Australia. En comparación con otros organismos de gobierno local, el Ayuntamiento de Perth es una entidad consolidada en términos económicos y que ha llevado a cabo una importante planificación a largo plazo. Sin embargo, debe afrontar temas de relaciones laborales y un considerable aumento de los costes en relación con las grandes obras y los proyectos de construcción.

Consecuencias para la ciudad

En Perth se está generando una nueva demanda de servicios que tradicionalmente no han sido competencia de las autoridades municipales.

Teniendo en cuenta la poca credibilidad de la que goza el Gobierno local entre la opinión pública —más bien apática y únicamente interesada en lo que la Administración no le ofrece—, los nuevos

retos de Perth son ganarse la confianza de la ciudadanía y hacer que la percepción de la Administración local sea positiva.

Prioridades para los próximos diez años

La visión de futuro de la ciudad se resume del siguiente modo: “Perth debe ser reconocida por su importancia a nivel regional e internacional”.

La capital de Australia Occidental, cuya población crece más rápidamente que la de cualquier otra ciudad australiana, tiene ante sí el reto de ofrecer una sólida base para la expansión de las empresas, los comercios y el sector del ocio en la ciudad. Paralelamente, deberá abordar los futuros cambios demográficos y atender las nuevas necesidades que de ellos se deriven.

Conforme vaya creciendo, la ciudad deberá responder a una mayor demanda de servicios —como por ejemplo bibliotecas, centros sociales para ancianos e instalaciones de ocio—, sin descuidar a las personas con necesidades especiales o con bajos ingresos. Ante el aumento de las zonas residenciales, será necesario mejorar el sistema de transporte urbano y el estacionamiento en la ciudad.

Contribuirán al desarrollo de Perth el crecimiento económico estatal y las nuevas infraestructuras urbanas, entre las cuales figura el proyecto de construcción del metro, que asciende a 1.500 millones de dólares australianos.

Para garantizar su futuro desarrollo, Perth deberá consolidar sus actuales vínculos e impulsar nuevos partenariados con los gobiernos estatal y federal, así como con el sector privado, con el objetivo de financiar e implementar proyectos de vital importancia.

Las perspectivas en el sector del turismo son halagüeñas: está previsto que en los próximos diez años Australia Occidental reciba un 7,3% más de turistas extranjeros. El nuevo Centro de Convenciones y Exposiciones de Perth ofrece a la ciudad nuevas oportunidades en el exclusivo mercado de las

convenciones. Asimismo, Perth invertirá en la mejora de los servicios destinados a los turistas, como por ejemplo el transporte, a fin de garantizar el flujo de ingresos por turismo.

En lo que respecta al medio ambiente, Perth deberá abordar temas como la calidad del agua y del aire, y al mismo tiempo asegurarse de que el actual desarrollo urbano no esté reñido con el respeto de las necesidades económicas, sociales y medioambientales de las futuras generaciones.

Phoenix

Entrevista con Frank Fairbanks
Administrador (City Manager) de Phoenix, Estados Unidos



Frank Fairbanks
Administrador
Phoenix



Ayuntamiento de Phoenix

Phoenix es una de las ciudades de los EE.UU. con un índice de crecimiento más rápido, la capital del estado de Arizona y la sexta ciudad más grande del país, con cerca de 1,5 millones de habitantes.

La ciudad ha sido galardonada con varios premios, entre ellos el prestigioso Carl Bertelsmann Prize, que se otorga al mejor gobierno municipal del mundo. La capital de Arizona es reconocida como líder en gestión municipal, en particular por su compromiso con la excelencia, la satisfacción de los ciudadanos, y unos servicios de alta calidad y rentabilidad.

Tendencias internacionales

Entre las tendencias internacionales más significativas que afectarán a la ciudad en los próximos años, Fairbanks destaca las siguientes:

- Lograr la estabilidad económica a largo plazo y abordar las consecuencias del crecimiento para que Phoenix siga siendo una ciudad agradable.
- Posicionar a Phoenix de cara al futuro en materia de desarrollo económico, transporte y medio ambiente.

Tendencias internas

Según Fairbanks, las tendencias nacionales y locales a las que se enfrentará Phoenix serán:

- Los recursos hídricos.
- La seguridad ciudadana.
- Los intentos por parte de los gobiernos federal y estatal de reducir los recursos financieros y la autoridad de la ciudad.

El Gobierno local de Phoenix ejerce sus competencias a través de la

comunicación y la colaboración entre el personal de las oficinas de la alcaldía y las de la Administración municipal. Este sistema se consolida mediante la definición y la transmisión de una serie de valores, una filosofía, una actitud y un enfoque concretos. Además, el Ayuntamiento estudia posibles fórmulas de colaboración, innovación y creación de un entorno propicio para el cambio que puedan desarrollarse entre los distintos órganos municipales.

La capital de Arizona ha diseñado varios programas destinados a abordar las cuestiones que afectan a la ciudad. Los programas "Block Watch" (programa de vigilancia destinado a la prevención de la criminalidad en los barrios) y "Graffiti Busters" (destinado a la eliminación de grafitis) son ejemplos de iniciativas que fomentan la comunicación y la confianza entre los ciudadanos, animándoles a participar en un proceso conjunto para mejorar su ciudad.

La Junta Asesora Block Watch fomenta la comunicación y el intercambio de ideas, logros e inquietudes entre las

asociaciones de vecinos y los distintos grupos “Block Watch” de la ciudad. La creación de estas redes sirve para consolidar los vínculos de pertenencia de los ciudadanos a su vecindario y unirlos a favor de una causa común. Los objetivos del programa “Graffiti Busters” son eliminar los grafitis en un período de 24 horas desde que se recibe el aviso por parte de algún ciudadano, y fomentar la tolerancia cero a los grafitis en los distintos barrios. Fairbanks explica que estas pintadas, además de ser caras y destructivas, transmiten el mensaje de que los ciudadanos no se preocupan por el aspecto de sus barrios.

Retos externos e internos

A continuación figuran los retos externos más relevantes que afronta Phoenix para responder a las tendencias mencionadas anteriormente y concretar las perspectivas de futuro del Gobierno:

- Afrontar la explosión demográfica, que pone en peligro los precios asequibles y la calidad de vida.
- Fomentar una concienciación duradera y la participación ciudadana en una gran variedad de cuestiones.

Arizona registra uno de los índices de abandono de los estudios más altos de todo el país. Puesto que la mayoría de los jóvenes que dejan los estudios viven en Phoenix, esta tendencia podría convertirse en una amenaza a largo plazo para las perspectivas económicas de la ciudad. Ante esta situación, las autoridades municipales han creado un grupo de trabajo específico compuesto por representantes del sector de la educación, dirigentes locales y empresariales, y representantes de la Administración.

Phoenix ha creado numerosas juntas y comisiones para abordar las distintas cuestiones a las que se enfrenta. Gracias a la implicación ciudadana, la Administración local tiene una mejor percepción de los temas que más preocupan a la ciudadanía. El objetivo de las iniciativas de gobierno electrónico es fomentar el uso de Internet por parte de ciudadanos y clientes, facilitarles el acceso a los servicios y responder a unas expectativas de eficiencia cada vez mayores en relación con los servicios.

Por otro lado, las autoridades locales se encargan de informar a los ciudadanos sobre las cuestiones, los programas y las actividades que afectan a su distrito a través de Channel 11, un canal de televisión local por cable que emite programas informativos sobre acontecimientos que tendrán lugar en Phoenix, iniciativas públicas y temas relacionados con servicios a la ciudadanía.

Consecuencias para la ciudad

Los asuntos más relevantes que afectarán al Gobierno municipal en los próximos diez años serán:

- El crecimiento demográfico.
- La gestión de los recursos acuíferos.
- La seguridad ciudadana.
- La cooperación intergubernamental.

La capital de Arizona potencia sus puntos fuertes a través de un programa integral que se lleva a cabo en toda la ciudad bajo el nombre de “Seamless Service” (servicio perfecto) y gracias a la excelente comunicación entre los distintos departamentos del Gobierno local. El objetivo de este programa es ofrecer el mejor servicio posible a todos los ciudadanos y visitantes las veinticuatro horas del día. Para ello, es necesario que todos los empleados municipales sean conscientes de las responsabilidades y competencias de los demás, que escuchen atentamente a los ciudadanos y les ofrezcan los servicios necesarios.

El punto débil de Phoenix radica en los limitados recursos de que dispone. La ciudad ha salido airosa de los recientes recortes presupuestarios, pero los fondos para mantener programas esenciales para el municipio e invertir en nuevas iniciativas son muy limitados.

Promoción de la ciudad y prioridades para los próximos diez años

Según Frank Fairbanks, la promoción de Phoenix debe hacerse a través de un buen servicio al cliente, la receptividad, y la interacción con los ciudadanos y grupos de interés. Para que esto sea posible, las autoridades locales deberán

adoptar un enfoque de proximidad y contar con unos altos niveles de participación ciudadana.

La Administración se esfuerza por reconocer el trabajo de sus empleados interesándose por ellos y demostrándoles su confianza. Este entorno de apoyo a la innovación encuentra su reflejo en los Premios a la Excelencia del Empleado (Employee Excellence Awards), que reconocen a los mejores entre los mejores. Además, la ciudad ha recibido numerosas distinciones honoríficas, tanto nacionales como internacionales, en reconocimiento de sus innovadores programas municipales.

São Paulo

Entrevista con Martus Tavares
Secretario de Economía y Planificación del estado de São Paulo



Martus Tavares
Secretario de Economía
y Planificación del
estado de São Paulo
(ex ministro de
Planificación)



São Paulo

Situada a 760 m por encima del nivel del mar, la ciudad de São Paulo, capital del estado del mismo nombre, ocupa un área de unos 1.500 km² que se distribuyen entre 900 km² de zona urbana y cerca de 600 km² de zona rural. Las dimensiones de São Paulo son sobrecogedoras. Sus 17 millones de habitantes la convierten en la ciudad más poblada de Sudamérica.

Todo superlativo es poco para describir São Paulo: es la ciudad más poblada del país, la que tiene el mayor complejo industrial y la mayor producción económica, la que recibe a más inmigrantes y, evidentemente, la más cosmopolita de Sudamérica. Si a esto le añadimos que es la ciudad que dispone de las mejores infraestructuras y de una mano de obra altamente cualificada, entenderemos por qué se la conoce como la “locomotora de Brasil”.

Tendencias internacionales

- Una mayor participación ciudadana.
- Mayores exigencias de la ciudadanía hacia sus gobiernos.

Tendencias internas

- Aceleración de los procesos de urbanización y conurbación.
- Modernización estatal.
- Una mayor transparencia en las acciones del Gobierno y en las cuentas estatales.

Retos externos e internos

El reto más importante al que se enfrentan los dirigentes de las grandes ciudades brasileñas es la formulación de planes a largo plazo que respondan a las características y a las necesidades del municipio y de toda su área metropolitana.

La gestión que se aplica actualmente es esencialmente reactiva: los recursos existentes se destinan a “apagar fuegos” en distintos frentes. El resultado es que los políticos y los directivos no tienen

tiempo para diseñar un plan estratégico de futuro para sus ciudades y regiones.

El fin del período de hiperinflación y el inicio de una nueva fase de estabilidad económica permitieron eliminar uno de los principales obstáculos a la elaboración de planes estratégicos de futuro. Sin embargo, los dirigentes de las ciudades brasileñas siguen sufriendo las consecuencias de la inestabilidad política, que impide la aplicación de cualquier acción a largo plazo.

Se han dado los primeros pasos para garantizar la continuidad de proyectos y planes estratégicos, como por ejemplo la institución del Plan Plurianual, que cubre un período de cuatro años (tres años de una administración y uno más de la siguiente). Pero esto no basta: es necesario crear un foro que estudie las posibles alternativas para asegurar la concreción de proyectos a largo plazo.

Es cierto que existen limitaciones presupuestarias, pero la solución a muchos de los problemas que atraviesan actualmente las ciudades brasileñas no depende únicamente de los recursos económicos. Frecuentemente, la causa de estos problemas es la falta de una visión integral de las necesidades e idiosincrasias del conjunto del área metropolitana. Sin esta visión, difícilmente se podrá encontrar la solución a los problemas de una determinada ciudad que se hayan originado en su periferia.

Consecuencias para la ciudad

Para afrontar los retos mencionados, es necesario aplicar una serie de acciones específicas mediante la creación de competencias en las siguientes áreas:

- Definición de futuros escenarios
- Planificación urbana en las grandes conurbaciones
- Gestión eficaz y transparente
- Gestión de recursos
- Control presupuestario

El principal reto externo es crear y promover una imagen positiva de São Paulo, que atraiga y retenga a profesionales válidos, empresas, oportunidades de inversión y turismo.

Prioridades para los próximos diez años

En los próximos años, las grandes ciudades brasileñas deberán abordar de forma prioritaria las siguientes cuestiones:

- Transporte público: Integración de los sistemas de transporte urbano y metropolitano para aumentar la cobertura geográfica.
- Ampliación de las redes de metro y ferrocarril e implantación de un plano eficiente con vistas a una integración urgente de los sistemas de transporte público.
- Gestión de residuos: Modernización en el tratamiento de los residuos a través de la mejora de los procesos de recogida y eliminación.
- Seguridad: Debido a las consecuencias directas que tiene este factor en la vida de los ciudadanos, es importante que las autoridades municipales, estatales y federales adopten un enfoque integral, aunque se trate esencialmente de una competencia del Gobierno federal.
- Mejora en la gestión de las inundaciones y en la disminución de sus riesgos.
- Conservación del medio ambiente.
- Creación de una base de datos georreferenciados que incluya ofertas de servicios y soluciones que puedan utilizarse como herramientas para el análisis y la redacción de un plan director adecuado.

Sin perspectivas de futuro y una planificación a largo plazo, São Paulo no podrá aprovechar al máximo los escasos recursos de los que dispone.

Para mejorar la calidad de vida de las grandes ciudades en los próximos años, es indispensable que las autoridades municipales trabajen con expertos en temas urbanos y metropolitanos, utilicen los recursos de forma más eficaz y garanticen la transparencia en sus métodos de gestión.

Estocolmo

Entrevista con Bosse Sundling
Máximo representante administrativo (Stadsdirektör) de Estocolmo



Bosse Sundling
Máximo representante
administrativo
Estocolmo



Estocolmo, Suecia

Las competencias de la Diputación provincial de Estocolmo abarcan toda la provincia de Estocolmo, que registra cerca de 1.800.000 habitantes. En esta región se concentra el núcleo de la economía sueca. Es por ello que, en el encuentro mantenido con Bosse Sundling, se le invitó a expresar su opinión sobre los principales retos y tendencias a los que, actualmente y en el futuro, deberá hacer frente la ciudad.

Estocolmo es una capital que ofrece muchas emociones y, aun así, cabe considerarla como una ciudad segura. Es bonita, está limpia, ordenada y bien cuidada. Y también es una ciudad moderna que, sobre todo, está muy avanzada en lo que respecta al sector de las tecnologías de la información: el Parque Tecnológico de Kista constituye un buen ejemplo de ello. Asimismo, en ella tiene lugar una amplia selección de actividades culturales como, por ejemplo, The Pop City 2005, un moderno e innovador escenario destinado a la celebración de actos importantes.

El logotipo y símbolo de la ciudad se representa con la figura de Erik el Santo y su objetivo es impulsar a Estocolmo como la capital más atractiva del norte de Europa. El Gobierno municipal ha trabajado con ahínco para crear una imagen distintiva de la ciudad, crisol de una rica vida cultural, del aire puro y el agua limpia, lo que la caracteriza como ciudad ecológica.

Tendencias internacionales

El notable aumento de la movilidad internacional pone de manifiesto que el mundo cada vez está más al alcance de todos. En especial, los jóvenes viajan cada vez más por todas partes y, gracias a ello, se está intensificando el grado de comprensión de las distintas culturas coexistentes. Temas como el medio ambiente, la salud, la emancipación de la mujer y el progreso técnico (con las TIC) están adquiriendo una relevancia cada vez mayor, junto con el problema creciente de la brecha que divide a ricos y pobres.

Tendencias internas

Una de las principales tendencias que afectan a Estocolmo atañe a los recursos de la seguridad social. Dentro de 15 ó 20 años, aproximadamente, el número de población activa habrá descendido y el número de personas que dependerá de las prestaciones sociales se incrementará de forma alarmante. En muchas zonas rurales con baja densidad de población, el fenómeno de la despoblación ha tenido un impacto considerable. Inevitablemente,

esta emigración es la causa de que unos pocos estén financiando la asistencia social de la tercera edad, hecho que rápidamente se está convirtiendo en un problema social de ámbito nacional. Ante esta problemática, los voluntarios se vislumbran como una posible solución futura capaz de responder al llamamiento a la responsabilidad social sueca, además de la cooperación en la esfera regional, que también podría devenir un importante artífice en el proceso. La modernización de las comunicaciones menoscabará la importancia de las divisiones administrativas de las provincias y las ciudades, puesto que desaparecerá la organización territorial actual y se implantará otra estructura para sustituirla.

Es sabido que la calidad es una cuestión primordial. Las instituciones del sector público deben garantizar una excelente calidad en los servicios que suministran. Y una de las formas de hacerlo es introduciendo soluciones de TI para dar un mayor impulso a las empresas de nuevo cuño. Por ejemplo, una de las nuevas aportaciones consiste en equipar a los empleados domésticos con ordenadores de mano para que puedan visitar a varios clientes sin tener que volver cada vez al lugar de trabajo. De este modo, pueden enviar informes y obtener información a través de los ordenadores. Gracias a esto, han obtenido una eficaz mejora en materia de ahorro.

Retos internos y externos

Estocolmo debe adaptarse a dos perspectivas distintas: una se dirige al progreso y la otra al mantenimiento del statu quo existente. Esta controversia refleja un conservadurismo subyacente que se resume en una conocida expresión popular: "las cosas son como son". Hay muchas personas que no están dispuestas a cambiar su forma de pensar con respecto a muchos temas; por ejemplo, el hecho de que la asistencia geriátrica siempre comporte un coste para la persona. El conflicto que se genera entre los puntos de vista más conservadores y los más progresistas, fruto de una sociedad en eferescencia, ha originado cierta tensión social.

De forma paralela, ha surgido el problema de la generación nacida en los cuarenta, que es la mano de obra que se está

retirando del mercado laboral en estos momentos.

Consecuencias para la ciudad

Todos estos retos obligan a la ciudad a adoptar un elevado grado de flexibilidad. La población mayor está disminuyendo, al mismo tiempo que se ha disparado la natalidad. Como consecuencia de ello, sobran instalaciones de asistencia geriátrica y, en cambio, faltan escuelas. Con vistas a evitar estos problemas en el futuro, debe hacerse una planificación minuciosa y deben tenerse en cuenta distintas alternativas. En este caso, se podrían reconvertir las instalaciones geriátricas para actividades preescolares y escolares.

Al mismo tiempo, debe velarse por la gestión del transporte y la logística al objeto de evitar problemas medioambientales. El Ayuntamiento debería estar organizado de tal manera que pudiera responder con celeridad a los retos, así como proporcionar una excelente calidad de vida a la ciudadanía. Debería evitarse el aislamiento. Al contrario, debería haber una cierta sensibilidad a los cambios que se operan tanto en la esfera local como mundial. Además, debería trabajarse para crear una ciudad provista de inteligencia funcional y capaz de afrontar cualquier reto moderno.

Prioridades para los próximos diez años

Las áreas en las que se están centrando los intereses de la ciudad a corto plazo comprenden los siguientes puntos:

- El mercado de trabajo, la integración y la emancipación, que son algunas de las tareas esenciales de las que se ocupa la Administración municipal.
- La economía, cuya prioridad en este caso consiste en mantener el equilibrio. Asimismo, es importante aumentar los puestos de trabajo y aplacar así la frustración popular producida por el problema del desempleo. Otra cuestión que hay que tener en cuenta es la gestión eficaz de la contratación de la mano de obra inmigrante.

- La ciudad debe encontrar formas nuevas de promoción política. Debe producirse un acercamiento más directo hacia los ciudadanos y los partidos políticos deben agudizar el ingenio y cambiar de forma radical, de manera que el sistema político se convierta en un asunto de interés general.
- La ciudad debe instaurar puntos de encuentro nuevos, modernos y efectivos. Por poner un ejemplo, sería interesante iniciar un diálogo constructivo con los ciudadanos y encontrar maneras de impulsar la democracia por medios naturales.
- También es importante encontrar el sistema de gestión más adecuado: por ejemplo, debería simplificarse el documento presupuestario, recortándolo a la mitad y limitando el número de comisiones que participan en su elaboración. Dicho proceso debe ser todavía más transparente. Para lograrlo, hay que fijar la atención en los resultados que se han marcado como objetivo, en lugar de limitarse a comparar los resultados con los de los años anteriores.
- La ciudad ha invertido 2.000 millones de coronas suecas en 4 años en la mejora general de la formación del personal municipal, mediante un curso preparatorio de competencias (Kompetensfonden). Las tentativas vehementes del consistorio por conseguir erigirse en un buen empresario van destinadas a brindar oportunidades a sus empleados que les permitan progresar. En esta coyuntura, también se ofrecen programas de prácticas. Al respecto, se dispone de 195 proyectos distintos cuyo objetivo radica en crear dichas oportunidades.
- En otro ámbito de cosas, la contratación de personal es un tema muy importante. Se ha llevado a cabo un cálculo aproximado del personal que se necesitará en los próximos diez años en las escuelas y los servicios de asistencia social que cifra el aumento en un 20%. Lo ideal sería que el curso preparatorio de competencias facilitara la consecución de este objetivo.

Sídney (ciudad)

Entrevista con Clover Moore
Alcaldesa de Sídney (ciudad)



Clover Moore
Alcaldesa
Sídney



Sídney

Sídney es la ciudad más grande y con mayor densidad de población de Australia. Construida alrededor de un puerto natural, la ciudad emana vida por todos sus rincones y desborda energía y color. En la entrevista mantenida con la alcaldesa de Sídney, Clover Moore, se habló sobre la amalgama histórica que confiere a la ciudad su carácter único y sobre las perspectivas de futuro que le augura.

Tendencias internacionales

Las tendencias internacionales ejercen una influencia cada vez mayor en la comunidad de Sídney, otra ciudad que se suma a este mundo cada vez más globalizado. Como bien dice la alcaldesa, “hay otras ciudades en las que se pueden hacer negocios, pero aquí viene gente de todo el mundo que siente atracción por vivir y trabajar en Sídney”.

Tanto los que acuden a la ciudad por motivos de trabajo como los turistas son elementos primordiales de la vida económica de Sídney, cuyo objetivo reside en mantener su crecimiento en cifras, así como en atraer a una mezcla diversa de visitantes procedentes de ámbitos regionales e internacionales.

Sídney pretende conseguir la sostenibilidad comercial creando una ciudad habitable y vibrante que sea competitiva a nivel internacional al tiempo que conserva su esencia tradicional. De igual modo, quiere promover un intenso sentido de la comunidad y la pertenencia

en el contexto del crecimiento de las empresas internacionales. Los patrones de población cambiante que afectan a Sídney y a la tendencia internacional de inmigración de las zonas rurales y suburbanas hacia las ciudades se ve claramente reflejada en la expansión de Sídney, sobre todo en el núcleo de la ciudad.

Sídney, igual que otras ciudades, está buscando soluciones a cuestiones relacionadas con el envejecimiento de la población y las características demográficas de una población en constante cambio.

Tendencias internas

El número de trabajadores, residentes y visitantes que congrega el distrito central de negocios de Sídney aumentó de forma muy visible durante la década de los noventa. Actualmente el crecimiento sigue en auge, lo cual ha dado lugar a mayores demandas de transporte público y a cambios en el uso del coche, el autobús y el tren. A ello, hay que añadir que, cada

vez con más frecuencia, los ciudadanos prefieren moverse por la ciudad a pie o en bicicleta.

Asimismo, se ha registrado una notable escalada en la cifra de habitantes que viven en el centro de Sídney, principalmente se ha producido un incremento en el número de familias que se han establecido en el núcleo de la ciudad.

Con tal de satisfacer las exigencias de esta población cada vez más urbanizada y de atraer a nuevos residentes, Sídney está impulsando la construcción de más plazas de guarderías y servicios educativos, está construyendo mejores instalaciones para la comunidad destinadas a actividades recreativas y está adoptando un enfoque más estratégico hacia el territorio público de la ciudad.

La alcaldesa explicó que Sídney elabora a medida sus políticas dirigidas a una “City of Villages” (proyecto de ciudad sostenible) con miras a incorporar las necesidades diversas de su circunscripción municipal.

Retos internos y externos

Uno de los retos actuales a los que se enfrenta la ciudad de Sídney es el de equilibrar las necesidades del progreso en materia residencial y empresarial, y el de crear la combinación adecuada de establecimientos comerciales, recreativos, lúdicos y turísticos. Cuando se proporciona un crecimiento sostenible, debe establecerse un equilibrio entre los aspectos económicos, sociales, culturales y medioambientales de la ciudad.

La combinación adecuada de opciones de transporte integrado urbano es fundamental, de igual forma que lo es el transporte dentro y fuera de la propia ciudad. Por otra parte, la ciudad es consciente de la necesidad de preservar e impulsar el carácter distintivo de Sídney, así como de proteger el valor de la rica herencia natural, cultural y urbana de que goza la ciudad.

El Gobierno de Australia funciona según un sistema de tres niveles: un gobierno

local (ayuntamiento), un gobierno estatal y el Gobierno de la Commonwealth (federal). Este sistema implica que la ciudad no es responsable de cuestiones como el transporte público, sino que actúa como defensora de los intereses del distrito central de negocios y sus alrededores.

Para que Sídney trace sus perspectivas de futuro, deberá trabajar con otros municipios de su región, así como con los gobiernos estatales y el Gobierno federal. Este aspecto adquiere una importancia especial en temas como el aeropuerto internacional de Sídney, el puerto de Sídney e importantes construcciones en terrenos de propiedad pública.

Temas y consecuencias

El carácter cada vez más internacional de la ciudad implica que los habitantes de Sídney se vean inmersos en un estilo de vida más abierto que el de otras ciudades de Australia. La ciudad responde a ello con instalaciones públicas innovadoras como, por ejemplo, piscinas con actividades recreativas, hoteles remodelados y centros comerciales y áreas lúdicas situadas en la zona portuaria más accesibles.

En los últimos años, los límites de Sídney han crecido hasta incorporar zonas que circundan el distrito central de negocios. Actualmente, la ciudad puede facilitar más servicios a una población más numerosa y diversa y está creando objetivos de planificación estratégica para cubrir las necesidades generadas por el crecimiento de la ciudad.

Algunos de los objetivos básicos de la ciudad radican en la puesta a punto de los instrumentos de planificación y en la creación de un plan urbano unificado. Es de esperar que su consecución proporcione más seguridad a la comunidad, así como una toma de decisiones más estratégica y un gobierno más transparente.

La ciudad es consciente de la necesidad de gestionar de forma estratégica el crecimiento, en particular en zonas preferentes, como el trayecto de la ciudad al aeropuerto, y de garantizar un

desarrollo sostenible tanto desde la perspectiva económica como medioambiental.

Prioridades para los próximos diez años

La perspectiva de futuro que la alcaldesa auguró para Sídney es la de una ciudad “próspera, animada y habitable”.

La ciudad se ha fijado como objetivo crear una ciudad tolerante y diversa, capaz de aportar buenas soluciones a los complejos problemas internos de la ciudad. En definitiva, las prioridades para los próximos diez años son las siguientes:

- Liderazgo y participación.
- Medios urbanos de calidad que dispongan de controles de planificación coherentes.
- Crecimiento económico y desarrollo.
- Liderazgo medioambiental.
- Igualdad en la sociedad y en los diferentes grupos sociales.
- Medios de transporte accesibles, integrados y a un precio razonable.
- Ámbito público mejorado, con parques, playas e instalaciones de ocio.

La alcaldesa se muestra convencida de que la ciudad está viviendo una época dorada: “Sídney disfruta de estabilidad económica y política, lo que se combina con buenas perspectivas, energía y compromisos de futuro”.

Sídney (Estado)

Entrevista con Robert John Carr

Diputado. Ex primer ministro, ex ministro de Cultura y ex ministro de la Ciudadanía Nueva Gales del Sur*



Bob Carr
Ex primer ministro
Nueva Gales del Sur



Puerto de Sídney

Sídney es la capital de Nueva Gales del Sur, una floreciente ciudad abierta al mundo que cuenta con más de cuatro millones de habitantes. Éstas son las conclusiones extraídas al hilo de la entrevista mantenida con Bob Carr, el ex primer ministro de Nueva Gales del Sur, sobre la ciudad actual y sobre la Sídney del mañana.

Tendencias internacionales

El crecimiento de las economías del sureste asiático ha favorecido claramente que Sídney se haya convertido en una ciudad líder de la región de Asia-Pacífico. De este modo, Sídney ha pasado a ser una ciudad internacional y a la vez internacionalizada. En palabras del ex primer ministro, Bob Carr, “no pensamos en nosotros como competidores de otras ciudades de Australia sino que nos enfrentamos a ciudades como Singapur, Shanghái, San Francisco y Vancouver”.

Las migraciones internacionales y las fuerzas que desde cualquier lugar del mundo ejercen un impacto en los movimientos de población constituyen elementos fundamentales que influyen en las estrategias de crecimiento de Sídney y en la evolución de las características demográficas de la ciudad. Las cifras de la inmigración internacional se determinan a nivel federal, si bien Sídney sigue atrayendo lo mejor y beneficiándose de los negocios de los inmigrantes y de sus habilidades lingüísticas. Como bien dice

Carr, “nuestra diversidad cultural es un bien excepcional”. La inmigración también es una solución posible al problema internacional del envejecimiento de la población. Se calcula que para el año 2031, la proporción de ciudadanos mayores de 65 años aumentará del actual 1 de cada 8 a 1 de cada 3.

En palabras de Carr, “los temas relacionados con el medio ambiente, como el calentamiento global, implican a la ciudadanía, dado que la comunidad busca alternativas a las fuentes de energía tradicionales. La subida de los precios del petróleo y el impacto del aumento de los costes comerciales son fuentes de preocupaciones para Sídney, igual que la amenaza del terrorismo”.

Tendencias internas

Sídney tiene buenos motivos para sentirse orgullosa de su sólida economía. Centro regional para empresas internacionales, es la ciudad de Australia que genera más valor y registra un índice de desempleo muy por debajo de la media nacional.

* El actual primer ministro de Nueva Gales del Sur es Morris Iemma.

El mantenimiento de nuestra competitividad económica es fundamental. Jugamos con la ventaja del relativo bajo coste de las oficinas desde el punto de vista inmobiliario, y la buena preparación de nuestro personal nos brinda grandes méritos en la región”, afirma Bob Carr.

La gestión del crecimiento urbano en el futuro —anticipándose a los cambios demográficos y conservando los paisajes más apreciados— será un reto que Sidney deberá abordar. Los pronósticos a largo plazo indican que la población del área metropolitana podría incrementarse de 4.100.000 a 5.000.000 para el año 2031. Esta tendencia poblacional exige que Sidney reflexione sobre la mejor manera de distribuir la ocupación en el extrarradio de la zona oeste, de resolver las necesidades de la vivienda y de lograr un equilibrio entre el transporte por carretera y el transporte público.

Retos internos y externos

Según Bob Carr, los retos son los del crecimiento. Sidney se enfrenta a estos retos en los sectores del transporte público, la vivienda, la energía, la asistencia sanitaria, sobre todo aumentando los costes sanitarios a consecuencia del envejecimiento de la población y manteniendo una educación pública de calidad.

El antiguo primer ministro opina que “la escasez de recursos naturales, sobre todo el agua, constituye todo un desafío, y la disolución del monopolio del agua de la ciudad en las zonas nuevas de cesión urbana es una estrategia destinada a favorecer la innovación. La ocupación y la composición laboral también son motivo de preocupación, puesto que industrias tradicionales, como la manufacturera, se han quedado a la zaga de industrias en crecimiento, como las dedicadas a servicios empresariales y servicios personales. Además, la ciudad se enfrenta a la falta de especialistas en gremios como el de la carpintería, la ingeniería metálica, la electrónica y la construcción”.

El transporte es también un tema básico para Sidney. Bob Carr nos explicaba que una parte importante de su programa de transporte la constituye el proyecto de 2.500.000 dólares australianos destinado a reordenar la red de ferrocarriles y el nuevo material rodante ferroviario.

El Gobierno estatal tiene el punto de mira puesto en entablar y mantener sólidas relaciones laborales con organizaciones del sector privado, con inclusión de las que son propietarias de los principales bienes de infraestructura como el aeropuerto de Sidney y las carreteras más importantes. En ese sentido, según el ex primer ministro, “las colaboraciones público-privadas están funcionando bien. Queremos establecer una relación de cooperación y queremos que las empresas obtengan buenos resultados. Pero también queremos que las empresas contribuyan a crear la infraestructura necesaria para la ciudad”.

Si Nueva Gales del Sur debe materializar su perspectiva de futuro para Sidney, es fundamental que establezca una relación laboral de cooperación entre el Gobierno estatal y el gobierno de la Commonwealth. Por ejemplo, pese al compromiso adquirido por Nueva Gales del Sur en cuanto a la reducción de la emisión de gases invernadero, éste se ve restringido por el rechazo del Gobierno de la Commonwealth a firmar el Protocolo de Kioto. Sin embargo, el aspecto positivo de esto es que hay muchos proyectos en los que los gobiernos trabajan en colaboración, incluyendo en sus programas conferencias internacionales muy destacadas.

Consecuencias y temas para la ciudad

El Gobierno estatal está elaborando una estrategia metropolitana que orientará el crecimiento y el cambio en la zona metropolitana de Sidney en los próximos treinta años. Responde a los temas a los que Sidney hace frente e incluye un programa para un crecimiento equilibrado teniendo en cuenta las limitaciones de los recursos naturales.

El agua y la energía son dos de los principales temas que podrán ayudar a que Sidney avance. El Gobierno estatal ha respondido con el Plan Metropolitano de Aguas, que se está aplicando para trazar un seguimiento hacia un sistema acuifero seguro y sostenible, y cabe esperar que el Libro Blanco sobre directrices energéticas determine unas políticas claras de cara al futuro.

Prioridades para los próximos diez años

Aparte de las cuestiones primordiales del agua y la energía, Bob Carr declara: “Para Sidney será una prioridad la puesta en marcha de las mejoras de la red ferroviaria en aras de facilitar una sólida fiabilidad, así como unas buenas expectativas de seguridad. La estabilidad política y económica de Sidney garantiza que seguirá siendo uno de los entornos empresariales de menor riesgo dentro de la región de Asia-Pacífico. Su belleza natural y las instalaciones de talla mundial garantizan que se seguirá considerando un destino turístico prioritario en el ámbito internacional”.

El Gobierno de Nueva Gales del Sur tiene el compromiso de asegurar que Sidney se mantenga como la economía más sólida de Australia. Se centrará en las actividades de fabricación, transporte, almacenaje y distribución, que se llevan a cabo en las zonas industriales del oeste de Sidney, en parte debido a la expansión de las redes de carreteras.

Toronto

Entrevista con David Miller
Alcalde de Toronto



David Miller
Alcalde de Toronto

Toronto, una "aldea global" de
4.700.000 personas



Toronto es la ciudad más grande de Canadá, el centro de la quinta región metropolitana más extensa de Norteamérica y uno de los lugares que registra una mayor diversidad étnica del mundo, prácticamente representativa de todos los países. Cada año llega a la ciudad un promedio de inmigrantes situado entre las 70.000 y las 80.000 personas, una cifra que representa cerca del 50% del crecimiento real del área metropolitana de Toronto en cuanto a inmigración internacional. En muchos sentidos, Toronto es el centro de la aldea global anunciada por McLuhan en cuanto a servicios financieros, comunicación y artes creativas e interpretativas, a la vez que se la puede considerar como

una aldea "del mundo", poblada por personas de prácticamente todos los países del mundo que dicen sentirse en Toronto como en su casa.

Los miles de universitarios que estudian en Toronto aportan una energía y un entusiasmo especiales que confieren a la ciudad un dinamismo palpable. Y tampoco hay que olvidar que más de un millón de personas procedentes de todo el mundo visitan cada año la ciudad situada a orillas del lago Ontario.

En la conversación mantenida con David Miller, se habló sobre su perspectiva de futuro para Toronto y los retos a los que la ciudad deberá hacer frente en el futuro.

Tendencias internacionales

Todos los alcaldes de las "ciudades globales" del mundo son pioneros en afrontar el único reto surgido a raíz del continuo crecimiento de la tasa de urbanización y de la presión constante que ejerce la globalización. Esto significa que, por ejemplo, todos los alcaldes canadienses promueven en la actualidad nuevas alianzas y modifican los acuerdos históricos centrados en la necesidad de concertar el intercambio de poderes y la participación en los ingresos fiscales en todos los niveles gubernamentales.

En otro orden de cosas, el terrorismo internacional es un problema que continúa planteando un reto a todos los países, si bien los ciudadanos esperan que las ciudades les protejan a ellos y sus familias. El proceso de aprender a movilizar los recursos locales, regionales y nacionales con objeto de poder lidiar con estas amenazas es un desafío relativamente nuevo, aunque no cabe duda de que se ha convertido en una preocupación básica.

Tendencias internas

La regeneración democrática constituye uno de los retos más importantes de las organizaciones municipales de amplio alcance, puesto que la ciudadanía acude al Ayuntamiento para resolver sus problemas y obtener ayuda en cuestiones que afecten a sus vidas y a la comunidad de forma directa y explícita. Toronto sigue disfrutando de una rica diversidad de comunidades culturales. Y lo que resulta más sorprendente de ello es que estas culturas tan dispares se mezclan de formas que sería prácticamente imposible encontrar en ningún otro rincón del mundo. Cada distrito se compone de una mezcla de personas procedentes de culturas distintas, que hablan idiomas distintos. Símbolos como el idioma, la cultura y el color son motivo de orgullo en esta ciudad multicultural.

Esta tendencia que apunta a una mayor diversidad parece estar lo suficientemente arraigada como para continuar en la misma línea en un futuro inmediato.

Retos internos y externos

Entre los retos principales que debe afrontar la ciudad de Toronto se encuentra el problema medioambiental de la calidad del agua de los Grandes Lagos. Como ciudad emplazada a orillas de un lago, Toronto tiene un claro interés en garantizar la calidad y la accesibilidad del suministro de agua potable. La calidad del agua proveniente de los Grandes Lagos es una problemática continental en la que Toronto desempeñará un papel que traspasará sus límites geográficos.

Toronto sigue haciendo todo lo posible por proteger y preservar un medio ambiente limpio pero, en última instancia, el planteamiento de estas cuestiones sólo podrá llegar a buen fin si media un acuerdo conjunto con los países colindantes en la esfera local, provincial, nacional y continental; una situación que promete convertirse en un desafío inminente, en el que Toronto espera que su Gobierno sea un artífice activo.

En cuanto se plantea lo que debería hacerse para mejorar cuestiones como la calidad del aire o el transporte, las primeras respuestas que vienen a la mente de la mayoría de ciudadanos apuntan hacia las actuaciones en el transporte público y las infraestructuras. Sin embargo, es decepcionante comprobar que no se rinde el reconocimiento merecido al papel básico que el transporte público desempeña en el

ámbito local, regional e incluso nacional. El transporte público es un servicio que se presta a nivel local y los gobiernos municipales precisan de los recursos necesarios para facilitar esta prestación.

Los acuerdos actuales de buen gobierno concretados en Canadá representan un reto para todas sus ciudades. Hay un claro desequilibrio entre la responsabilización del Gobierno municipal y las expectativas de la ciudadanía de contar con un gobierno sensible que vele por sus intereses. Este desfase se ve agravado por el desequilibrio fiscal entre la responsabilidad del Gobierno local con respecto a los programas sociales de primera línea, y los recursos y la capacidad fiscal para abordar estas responsabilidades. Los ciudadanos de Toronto saben que en ese tema, ellos tienen la última palabra, por lo que el reto es lograr tener también la última palabra en el ámbito fiscal, para poder dar respuesta a sus responsabilidades.

A lo largo de la historia, Toronto siempre ha dado la bienvenida al mundo para que se una a esta aldea global. Actualmente, el desafío que se plantea consiste en alimentar esta tradición y hacer que se renueve, así como en infundir energía a la Toronto del mañana.

Consecuencias para la ciudad

Estos retos significan que el gobierno actual es el elegido por los ciudadanos de esta localidad. Acuden a él para que marque la diferencia en la comunidad donde viven y en sus propias vidas. Confían en él para que aporte soluciones reales a sus problemas, para que Toronto se convierta en un lugar mejor en el que vivir, trabajar y formar una familia, y quieren implicarse en ese proceso. En esto consiste el compromiso del Gobierno municipal, y por ello se verá obligado a volver a captar a la ciudadanía de Toronto para que participe en las actividades que se llevan a cabo con la finalidad de impulsarla. La gente de Toronto es optimista, está llena de energía y dispuesta a hacer lo que sea necesario para que la ciudad haga grandes progresos. A lo largo del pasado año se celebraron dos sesiones de "Listening to Toronto" (escuchar a Toronto), en las que más de dos mil personas participaron en el proceso de ayudar a establecer las prioridades de la ciudad. Se trata de una cifra increíble, si tenemos en cuenta que implica que todas estas personas sacrificaron sus tardes libres del fin de semana, y pone de manifiesto que

la ciudadanía quiere de verdad formar parte del Gobierno municipal. Ésta es la tradición de la ciudad y éstos son los puntos fuertes de Toronto: los ciudadanos acogen de muy buen grado la participación y, en consecuencia, se implican en el proceso de forma activa.

Prioridades para los próximos diez años

No cabe la menor duda de que las tendencias económicas están consolidando los cambios de la sociedad y a medida que las fronteras nacionales devienen menos importantes para las principales jurisdicciones del mundo, las ciudades adquirirán cada vez mayor relevancia.

El siglo XXI pertenece a las ciudades del mundo. En los últimos 100 años, en Canadá se ha pasado de una economía rural agraria a una economía dinámica de alcance internacional que se basa en los servicios financieros, las comunicaciones, la tecnología de la información, la producción mediática y las operaciones de fabricación y montaje, a la vez que se responde a la demanda mundial de productos y servicios. Estas actividades económicas principalmente tienen lugar en las ciudades. La experiencia ha demostrado que la salud económica de la nación depende sobremedida de sus ciudades. Miller lo decía durante la entrevista de una manera muy gráfica: "Si Toronto se encuentra mal, todo el país se resfría". En efecto, la economía nacional canadiense retrocedió aproximadamente un 1% a causa del brote del síndrome respiratorio agudo severo (SARS) acaecido en Toronto.

En otro orden de cosas, cabe decir que Toronto es una ciudad cuyos habitantes se implican de forma dinámica en todas las actividades que tienen lugar. Está formada por gente de todas las profesiones y condiciones: algunos son canadienses de pura cepa; otros acaban de llegar. Y es precisamente eso lo que la convierte en una gran ciudad. Según su alcalde, sería un gran placer compartir sus buenas experiencias con otras ciudades de todo el mundo. Porque también es provechoso aprender de los demás. Por ejemplo, Porto Alegre es la ciudad líder en la elaboración de presupuestos con la participación ciudadana, si bien Toronto ha logrado uno de los niveles más altos en cuanto a la implicación de su ciudadanía en las acciones que lleva a cabo el consistorio.

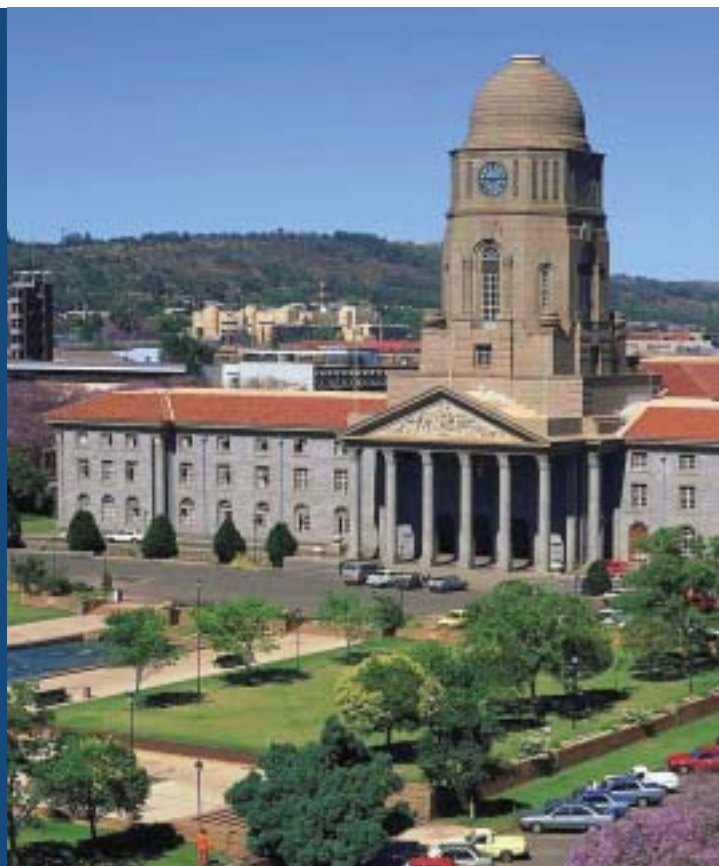
Tshwane

Entrevista con Blake Mosley-Lefatola
Administrador (Principle Manager) de Tshwane



Blake Mosley-Lefatola
Administrador

Tshwane, Sudáfrica



La capital administrativa de Sudáfrica, Tshwane (también conocida como Pretoria), se sitúa a unos 50 km al norte de Johannesburgo y cuenta con una población de más de 2.200.000 habitantes. Al visitante, le resulta bastante fácil orientarse en la ciudad, que se ha diseñado como un tablero de ajedrez. Pretoria se halla a 1.367 m por encima del nivel del mar y está rodeada de un relieve montañoso que la resguarda. Disfruta de un clima subtropical con veranos cálidos y húmedos e inviernos que registran temperaturas relativamente suaves y secas.

La mejor época para visitarla es la primavera del hemisferio sur (nuestro otoño), pues hacia octubre florecen en todo su esplendor más de 70.000 jacarandas. Toda la ciudad se convierte, entonces, en un enorme mar de flores púrpura de cuyos rincones emana un característico aroma dulzón. Estos exóticos árboles se importaron de Sudamérica hace unos 100 años e hicieron que se bautizara a la ciudad como “la ciudad de Jacaranda”.

Tendencias internacionales

La globalización ha ocasionado una competencia constante en materia de inversión, y ésta ya no se limita únicamente a las fronteras nacionales.

Por otro lado, los principales retos medioambientales a los que se enfrenta el planeta han visto cómo los grupos de protección del medio ambiente han ido adquiriendo relevancia y, a lo largo del proceso, tienen más capacidad de ejercer presión en las ciudades.

Por último, un mundo global también significa que la tasa de crecimiento económico mundial puede limitar o impulsar el PIB local.

Tendencias internas

En consonancia con el resto del país, el aumento del desempleo, la urbanización y el VIH y el SIDA plantean retos significativos a la ciudad, de igual modo que lo hacen la delincuencia y el transporte. Tshwane también está experimentando una afluencia de inmigrantes procedentes de países colindantes, que a menudo se introducen en la ciudad de forma ilegal.

Unida a los retos sociales, la falta de recursos financieros suficientes para mantener la infraestructura existente y subsanar la demora en el suministro de servicios dificulta el progreso de la ciudad. Las iniciativas nacionales de reestructuración, entre ellas el establecimiento de distribuidores regionales de electricidad, podrían finalmente hacer que los ingresos municipales se incrementaran.

En otro orden de cosas, el desarrollo de los recursos humanos y la creación de capacidad siguen constituyendo un reto de considerable importancia.

Retos internos y externos

La complejidad administrativa en constante aumento y los cambios legislativos ejercen una presión considerable en los recursos de la ciudad. La contribución de los consumidores a cambio de los servicios que ofrece la ciudad no alcanza, y las arcas municipales siguen expresando sus pobres recursos financieros.

Sin embargo, la ciudad se beneficia de un entorno político y laboral estable, y es preciso encontrar la manera de aprovechar la ocasión de dar un impulso a Tshwane y convertirla en la capital intelectual de África. De hecho, dispone de los recursos necesarios para hacerlo: la ciudad es la cuna de una de las universidades más grandes e importantes del continente y alberga a la mayoría de instituciones de Sudáfrica dedicadas a la investigación. Asimismo, alberga a todas las embajadas y misiones en el extranjero de Sudáfrica.

La falta de recursos financieros, humanos e intelectuales es el único reto destacado que la ciudad afronta y que amenaza su sostenibilidad. La vertiente positiva de ello es que la ciudad ofrece un marco institucional estable —si bien es cierto que no es el mejor—, una situación financiera sólida y unas perspectivas de futuro y una estrategia municipal bien definidas.

Consecuencias para la ciudad

Si las autoridades municipales de las ciudades no logran responder a los retos que se les presentan, la viabilidad de la ciudad se verá inevitablemente

amenazada, lo cual ocasionará un incremento en los costes de los servicios. Y esto hará desistir a los inversores de poner en juego sus recursos económicos, además de influir en el crecimiento económico local de forma negativa. A largo plazo, la ciudad no podrá facilitar acceso a los servicios, lo cual acarreará graves consecuencias sociales y políticas.

Con vistas a abordar estas cuestiones, la ciudad ha elaborado una estrategia de desarrollo municipal que actúe como instrumento de intervención. Este programa, con una previsión a 20 años vista elaborada por el administrador municipal, proporciona el entorno adecuado para el crecimiento económico de la ciudad, y la hace sostenible y equitativa sirviéndose de políticas, estrategias y acciones que redunden en beneficio de los estratos sociales más desfavorecidos. Además de ésta, se ha creado otra estrategia financiera a largo plazo como programa financiero para lograr los resultados deseados.

Las perspectivas de futuro de la ciudad se perfilan como la capital africana de la excelencia, capaz de infundir fuerzas a la comunidad para que avance en un medio ambiente seguro y saludable. Dichas perspectivas de futuro se promovieron tras un proceso interactivo en el que participaron los políticos locales y la alta dirección municipal, y se transmitieron a todos los grupos de interés en el transcurso de varias reuniones con la comunidad.

Promoción de la ciudad y prioridades para los próximos diez años

La ciudad ha creado una estrategia de marketing que se centra en los distintos segmentos del mercado. Con fines promocionales, se utilizan recursos publicitarios que van desde la difusión de publicaciones de diversa índole, los actos públicos, las campañas y los acontecimientos presididos por el alcalde, hasta la asistencia a actos turísticos de carácter nacional e internacional. El lema de la ciudad es: “Una ciudad que trabaja y una ciudad que se pone al día”. La imagen de marca de la ciudad fue una

iniciativa impulsada por el alcalde de Tshwane.

Es de obligado cumplimiento que Tshwane haga público el presupuesto anual e invite a los diferentes grupos sociales a presentar sus quejas, a las cuales el alcalde deberá responder. Tshwane ha preparado un sistema de participación pública a través del cual se brinda a las comunidades la oportunidad de interactuar con la municipalidad mediante la creación de un comité de distrito electoral. Por otra parte, el alcalde mantiene periódicamente reuniones con la ciudadanía (IMBIZO'S) para escuchar y atender sus reclamaciones. En los próximos diez años, la interacción con los ciudadanos será un aspecto fundamental para Tshwane, ya que sus aportaciones serán obligatorias para que la estrategia de desarrollo municipal llegue a buen puerto.

La apertura y la transparencia son algunos de los valores y atributos de Tshwane; por ello, el proceso de implicación de la ciudadanía deberá tener cierta credibilidad.

Para que los ciudadanos tengan presentes los retos a los que se enfrenta la ciudad, es imprescindible que estén bien informados, de igual manera que es fundamental conocer sus necesidades y prioridades en materia de prestación de servicios, puesto que estas cuestiones regirán las estrategias que las autoridades municipales han elaborado.

La prosperidad en las ciudades no aparece por arte de magia, sino que es el resultado de acciones intencionadas. La creación de ciudades prósperas exige una planificación minuciosa y la dedicación plena a áreas básicas que se identifican con todos los grupos de interés. Y también tiene en cuenta las necesidades de la ciudadanía y la economía. Para conseguir todo esto, es necesario disponer de un programa de desarrollo integrado bien elaborado que garantice que se atienden las necesidades de la comunidad.

Vancouver

Entrevista con Larry Campbell
Alcalde de Vancouver



Larry Campbell
Alcalde de Vancouver
Vancouver



photo credit: Vancouver

Vancouver está rodeada de agua por tres zonas y custodiada por la cordillera de la costa: un litoral montañoso que se eleva de forma abrupta a más de 1.500 m y un lugar donde el clima predominante es uno de los más suaves de Canadá. Los indicios arqueológicos hallados señalan que los indios de la costa se asentaron en el territorio que hoy ocupa Vancouver aproximadamente en el año 500 a. C.

Con una población actual estimada de alrededor de 560.000 habitantes, está emplazada en una región de más de dos millones de personas. Vancouver alberga multitud de culturas y lenguas de todo el mundo, y sabe

apreciar esta diversidad, que considera como la fuente de energía, vitalidad y prosperidad que la caracterizan. Además, es la mayor ciudad de la provincia de la Columbia Británica y la tercera de Canadá. Entre los países de la cuenca del Pacífico, es considerada la joya de Canadá: la más bella. Actualmente, se beneficia de las relaciones especiales que mantiene con ciudades internacionales como Los Ángeles, Guangzhou, Yokohama, Edimburgo y Odessa.

Tendencias internacionales

Las economías de los países ubicados en la costa del Pacífico han emergido como fuerzas poderosas nada desdeñables, como grandes oportunidades para el desarrollo y como retos que afrontar, lo cual garantiza que Vancouver ocupa un buen lugar que le permitirá preservar y consolidar sus cualidades particulares de independencia, buena acogida e intercambio; virtudes todas ellas que la hacen una ciudad única.

- Los Estados Unidos, el mayor socio comercial de Vancouver, parece estar adoptando una actitud de aislamiento, lo cual obligará a buscar socios comerciales en otras partes. Otras naciones se están encontrando con el mismo problema.
- China será importante para Vancouver y el resto de Canadá. En vez de encerrarse, hay que mirar hacia el exterior, ser más abierto y actuar con menos proteccionismo.
- Las cuestiones medioambientales, en especial el calentamiento global, no sólo afectan a Vancouver, pero son primordiales para mantener la calidad de vida de la ciudad.

- La ciudad está experimentando un auge económico que la ha puesto en el punto de mira internacional gracias a su nominación para organizar los Juegos Olímpicos de Invierno de 2010. A raíz de este espectacular acontecimiento, deberá demostrar que es capaz de dar una buena acogida a turistas de todo el mundo, sin perder esas características que hacen de ella un lugar tan especial.

Tendencias internas

Los principales retos internos a los que debe hacer frente Vancouver son los siguientes:

- El desarrollo sostenible. En la ciudad existe una mezcla representativa de todos los niveles de ingresos. En algunos casos, esto puede afectar a las subvenciones, por ejemplo, en el sector de la vivienda, con lo cual debe incrementarse la variedad y la oferta inmobiliaria a precios asequibles.
 - El aumento de la densidad de población más allá del centro de la ciudad. La tendencia y el modelo actual de viviendas aisladas en grandes terrenos no es sostenible.
 - Los problemas derivados del tráfico cada vez son mayores, tanto en la ciudad como en la región. Por añadidura, los ciudadanos lo sufren prácticamente a diario, con lo cual se ha convertido en una prioridad que debe abordarse sin más demora.
 - La retención y el crecimiento del suelo industrial, en particular el puerto de Vancouver, también es una cuestión que hay que tratar. A fin de cuentas, desde la perspectiva histórica, éste es el motivo por el que Vancouver llegó a existir.
 - La responsabilidad medioambiental, sobre todo en el caso de las emisiones de gases invernadero. Debe mejorarse el estado del medio ambiente, al tiempo que se diversifican los parques y los espacios públicos.
 - Los medios de transporte son muy importantes, tanto para la ciudad como para la región, lo cual significa anteponer el transporte público al transporte privado. Al respecto, Vancouver debe adoptar una posición líder en la región y en la nación, y para ello, se trata de reducir la dependencia del vehículo privado en la ciudad y en su área metropolitana.
- Es preciso consolidar los centros de barrio, aumentar la seguridad ciudadana y mejorar los servicios para la comunidad.
 - Finalmente, es preciso asegurarse de que los ciudadanos de Vancouver se involucran en el proceso de redireccionamiento de los recursos al establecer prioridades de forma conjunta.

Retos internos y externos

Vancouver es una gran ciudad, pero si no recibe la atención que merece, podría perder todo lo que contribuye a favorecer su calidad de vida. En concreto, urge resolver los problemas de tráfico y reducir la emisión de gases invernadero con vistas a proteger el medio ambiente.

El crecimiento de la densidad de población comporta ciertos cambios: menos jardines privados, menos espacios verdes y otros cambios (algunos poco deseables). No todos los ciudadanos de Vancouver la ven como una gran ciudad, porque no la sienten como tal cuando viven en ella. A decir verdad, ésta debe de ser la razón por la cual a muchas personas les encanta esta "gran ciudad". Pero como asegura el propio alcalde: "Mi experiencia en viajes y mis veinte años como juez de instrucción me confieren una perspectiva ligeramente distinta: Vancouver es una ciudad global, no os quepa la menor duda".

La estructura administrativa regional debe mejorarse si se quiere responder a las necesidades de la ciudadanía que habita en el área metropolitana. En ese sentido, tal vez sería más eficaz diferenciar las regiones situadas al norte y al sur del río Fraser. De hecho, el funcionamiento de las municipalidades debe cambiar porque todas las infraestructuras y los servicios del denso núcleo urbano no se pueden mantener con casas unifamiliares en solares de 1.000 m².

Curiosamente, parece que las ciudades pueden relacionarse mucho mejor que algunos países. Citando a Campbell: "En mi última visita a Pekín hablamos sobre contaminación, los Juegos Olímpicos y otros temas de interés común para las dos ciudades. Como alcaldes, podemos compartir libremente nuestras ideas y ofrecer ayuda a las ciudades de todo el mundo, y esto es lo que hacemos. Creo que las ciudades han traspasado los límites tradicionales con respecto a cuestiones de políticas de economía y de buen gobierno que afectan a las naciones y al mundo entero. Por ejemplo, yo soy miembro de

una asociación denominada Alcaldes por la Paz. Como el propio nombre indica, los alcaldes están abordando cuestiones que van más allá de los típicos temas del ámbito local. Contamos con una posición privilegiada para influir en los temas globales, y esto es lo que hacemos".

Vancouver desempeña un papel especial en la Columbia Británica y Canadá, algo que se empieza a tener en cuenta en las altas instancias gubernamentales. El primer ministro mantiene relaciones directas con los alcaldes de las principales ciudades. Por todo ello, es preciso que se materialicen cambios concretos con respecto a los poderes y los recursos para que Vancouver pueda cumplir con su función y la perspectiva de futuro que se ha creado con la máxima participación pública.

Consecuencias para la ciudad

Es necesario:

- Reconocer que los Juegos Olímpicos del año 2010 están teniendo un gran impacto en Vancouver, tal vez mucho mayor de lo que muchos imaginaban. Gente de todo el mundo habla de ello y quiere visitar la ciudad para ver qué cambios se están operando, ya que están teniendo un fuerte impacto en cuanto al reconocimiento de la ciudad.
- Continuar ostentando el liderazgo en la región, sobre todo al resolver los problemas de tráfico, medio ambiente y buen gobierno, con vistas a garantizar que las características únicas que hacen que la ciudad y el extrarradio sean tan agradables se preserven, se protejan y se enriquezcan.
- Continuar garantizando el respeto y la consolidación de los barrios, que son los cimientos de toda gran ciudad.
- Afianzar el papel de Vancouver en el desarrollo económico, sobre todo debido a su condición de "joya de Canadá" entre los países de la cuenca del Pacífico.
- Recibir a los visitantes y a los nuevos residentes de todo el mundo con los brazos abiertos y darles una calurosa acogida para que sientan esa especial bienvenida desde el mismo momento en que pisan el suelo de la ciudad. Al fin y al cabo, los ciudadanos son la más maravillosa fuente de ímpetu, vitalidad y prosperidad para el futuro de la ciudad.

Valencia

Entrevista con Juan Eduardo Santón
Delegado de Innovación y Sociedad de la Información de Valencia



Rita Barberá Nolla,
alcaldesa de Valencia

Ciudad de las
Artes y las Ciencias,
Valencia



En Valencia, la tercera ciudad más grande de España, viven aproximadamente 800.000 personas. En sus centros universitarios se hallan inscritos casi 90.000 estudiantes y, en el año 2004, recibió la visita de cerca de 1.100.000 turistas de todo el mundo.

A continuación se presentan las conclusiones que se desprenden de la entrevista mantenida con Juan Eduardo Santón, delegado de Innovación y Sociedad de la Información de Valencia y portavoz del Centro de Estrategias y Desarrollo de Valencia, un organismo creado por el Ayuntamiento de Valencia e integrado por los principales agentes sociales y económicos de la ciudad.

Tendencias internacionales

En la era de la globalización, la administración de redes y la sociedad de la información y el conocimiento, se reconoce el papel emergente y fundamental que desempeñan las ciudades como puntos para el intercambio de flujos económicos, personas e información en el entramado mundial. Según Juan Eduardo Santón, el reto al que Valencia se enfrenta en este contexto es el de ser capaz de captar y retener esos flujos y reforzar su importancia en ese sistema internacional de ciudades y en su propio sistema de ciudades de referencia.

Al hilo de lo expuesto en el párrafo anterior, Valencia debe dirigir sus esfuerzos a atraer empresas, nuevas actividades económicas y sedes de instituciones internacionales, así como a mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

Tendencias internas

Una de las tendencias más importantes a las que deberá prestar atención Valencia se relaciona con la diversidad étnica y la gestión del multiculturalismo que llega con naturalidad a una ciudad que está experimentando un crecimiento importante como consecuencia de los flujos migratorios.

Por otra parte, se manifestarán fenómenos como el incremento de los poderes de los gobiernos regionales y, por tanto, de las municipalidades, e incluso la creación de espacios más amplios para la iniciativa privada.

Retos internos y externos

Internamente, el Ayuntamiento de Valencia se plantea una serie de cuestiones que está intentando mejorar por todos los medios, a saber: la disponibilidad de personal cualificado, la facilidad de acceso a los mercados, el fácil acceso de proveedores y consumidores a las comunicaciones con otras ciudades, el desarrollo de redes de

telecomunicaciones de calidad, los precios de los locales destinados a fines comerciales, la disponibilidad de espacios para oficinas, la movilidad urbana, la calidad de vida de los empleados y la calidad medioambiental.

El reto externo más importante para la ciudad, tras su designación como sede de la Copa América 2007, se ha centrado en cómo sacar provecho de las consecuencias sociales, económicas y mediáticas que se derivan de un acontecimiento de esta índole. Asimismo, la ciudad afronta la necesidad de emprender actividades complementarias, destinadas a conseguir un nivel de desarrollo económico y social más elevado. Para ello, el Centro de Estrategias y Desarrollo de Valencia (CEyD) ha puesto en marcha tres proyectos:

- El desarrollo de una política de marketing, en colaboración con grupos empresariales, instituciones y universidades, con objeto de presentar la ciudad como un lugar para crear, invertir, visitar y vivir. Esta política se dirige, sobre todo, a empresas orientadas a la tecnología y a empresas de servicios avanzados.
- La creación de una cultura que implique a la ciudadanía; que pueda aportar coherencia a un sentimiento de pertenencia, y confianza en el futuro de la ciudad, y que pueda facilitar el desarrollo positivo del proyecto y, sobre todo, “dar rienda suelta” a las capacidades y la energía activa en todos los ámbitos.
- Como anfitriona de la Copa América, la obtención de mejoras para todos los ciudadanos en el ámbito de la asistencia social, que permita asegurarse de que los beneficios para la ciudad llegan a todos y fomentan la solidaridad internacional.

Además, con el fin de dar continuidad al progreso de la ciudad durante el período 2004–2007 y 2007–2015, el CEyD tiene previsto llevar a cabo los proyectos siguientes:

- Turismo 2007, cuyo propósito es difundir todo lo que Valencia tiene que ofrecer como ciudad de cultura, convenciones y empresas.
- Infoinversión, cuyo propósito es facilitar información sobre el sector económico de la ciudad y sus oportunidades de inversión.
- Centro Promotor de la Economía del Conocimiento, cuyo propósito es promover la creación de empresas en los sectores próximos a la economía del conocimiento y brindar oportunidades que permitan a todos el acceso a las tecnologías de la información y el conocimiento.
- Asistencia en los proyectos básicos de infraestructura.

Consecuencias para la ciudad

Los nuevos acuerdos urbanos de buen gobierno han instituido una forma de gobernar innovadora que plantea mayores desafíos a las políticas tradicionales. Asimismo, los actuales acuerdos impulsan la colaboración y la acción conjunta entre los distintos agentes sociales e institucionales.

El Gobierno reconoce su papel en la creación de interés público y consenso entre los ciudadanos y las empresas para planificar y proporcionar servicios a las personas.

Priorities for the next decade

La prioridad máxima del CEyD para los próximos diez años pasa por dar continuidad al progreso de la ciudad durante el período 2005–2015. En este contexto, el CEyD trabaja para establecer una estrategia destinada a este período, y lo hace definiendo los principales proyectos que se pondrán en marcha entre los años 2007 y 2015. Dicho de otro modo, se trata de promover y afianzar una cultura de participación entre los principales agentes de la ciudad y la ciudadanía en general, basada en la presentación de una estrategia inicial que se debatirá, ampliará y acordará con una amplia mayoría de los ciudadanos, que asistirán a un exhaustivo proceso de

participación. Este planteamiento estratégico preliminar comprende la visión de la ciudad (“Hacia la ciudad del Nuevo Renacimiento del Humanismo en la era info–global”) y seis ejes estratégicos, que corresponden a las áreas en que una ciudad desea avanzar, a saber:

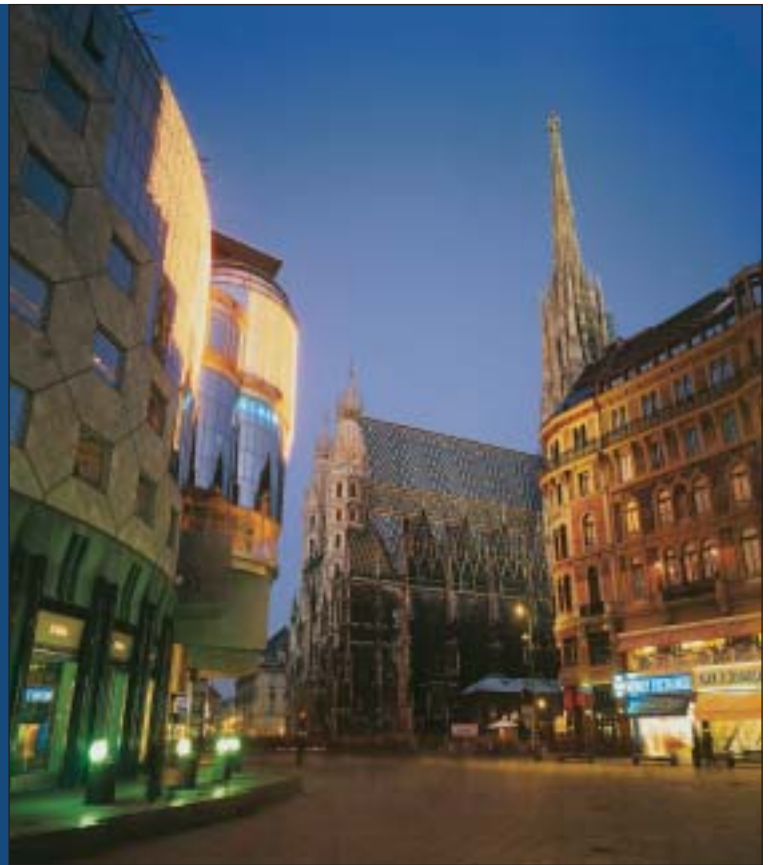
- Centro direccional del Mediterráneo
- Ciudad avanzada de la economía del conocimiento
- Ciudad educadora y vanguardia cultural europea
- Ciudad fortalecedora de la autonomía solidaria de todas las personas
- Ciudad del desarrollo urbano integrador, diverso, convivencial y sostenible
- Ciudad de referencia de la nueva gobernabilidad urbana

Viena

Entrevista con Josef Kramhöller
Director financiero municipal de Viena



Josef Kramhöller
Director financiero
municipal de Viena



Viena

Viena no sólo es la ciudad más grande de Austria, con una población de 1.700.000 habitantes, sino también su capital. Gracias a su situación geográfica al este del país y a su historia, sobre todo durante el período de la monarquía austrohúngara, la ciudad se considera la puerta de entrada hacia Europa central y del este.

En la entrevista con Josef Kramhöller, el director financiero municipal de Viena, se le preguntó acerca de los futuros retos de su ciudad y sus consecuencias. Kramhöller señaló que la ciudad está sujeta a las rigurosas normas del Gobierno central, que incluyen unas estrictas medidas fiscales y hacen hincapié en la estructura de

costes de la Administración y los servicios municipales. A pesar de todo ello, el principal objetivo del consistorio es poder satisfacer las necesidades básicas de los ciudadanos en todos los ámbitos.

Tendencias internacionales

La ampliación de la Unión Europea llevada a cabo en el año 2004 tuvo importantes consecuencias para la ciudad, y todavía las sigue teniendo. Su ubicación geográfica y su historia la han convertido en un punto de encuentro de ciudadanos de varios estados europeos —tanto de los viejos como de los nuevos—, que se desplazan diariamente a trabajar a la ciudad desde sus respectivos países. Debido a las diferencias existentes entre el nivel de los costes en Austria y el de los nuevos países miembros, se prevé que la subcontratación y la deslocalización de empresas vayan en aumento. La probabilidad de que con el tiempo las empresas multinacionales se trasladen a otros países de Europa del este, cuya mano de obra es más barata, es una cuestión que la ciudad deberá abordar a corto plazo.

Por otra parte, el envejecimiento de la población y el debilitamiento de los lazos familiares tienen como resultado el incremento del presupuesto municipal destinado a la asistencia social, puesto

que se hace necesaria la construcción de residencias para la tercera edad.

Tendencias internas

El mantenimiento y la ampliación de la red de transportes públicos de la ciudad son fundamentales, ya que cada vez serán menos los ciudadanos que podrán permitirse tener coche propio, y el porcentaje de población de más edad no deja de aumentar. Así, con el fin de mejorar el acceso a las zonas del extrarradio, se han invertido 36.000 millones de euros en la cuarta fase de expansión del metro.

En lo referente al empleo, el alto nivel educativo de los vieneses ha provocado un exceso de oferta de mano de obra muy cualificada en el mercado. Las nuevas prácticas que se están aplicando en la gestión pública, como la introducción de unas estructuras menos jerarquizadas, pretenden mejorar el rendimiento y la eficacia de la Administración municipal. No obstante, las limitaciones legales a la hora de reducir el personal de la Administración son uno de los asuntos primordiales que competen a la política laboral de los órganos municipales del país. Muchas instituciones tienen más empleados de los que realmente necesitan, lo cual redundará en un aumento de los costes. Dada la función social que desempeñan las autoridades locales, las medidas destinadas a la racionalización no se aplican con la misma rigurosidad que en el sector privado.

Retos internos y externos

Los dos desafíos principales que la ciudad debe afrontar son los siguientes: mantener el alto nivel educativo actual y conseguir que las empresas internacionales conserven sus plantas de producción en Viena. En este contexto, la Ley de contratación pública austriaca se considera conservadora y estricta. Por otra parte, el actual fenómeno de la subcontratación supone una liberalización del mercado, como ha demostrado el caso de la subcontratación de los museos y los servicios municipales (Stadtwerke Holding AG).

Por su parte, las principales oportunidades que se le presentan a la ciudad son el desarrollo urbanístico, el

hecho de convertirse en centro administrativo para empresas con relaciones en los países de Europa central y del este, y la capacidad para atraer a empresas de alta tecnología.

Los riesgos que se pueden derivar de todo ello son el deterioro del mercado inmobiliario y la pérdida de la capacidad de adquisición de una vivienda a precios razonables, a pesar de que uno de los puntos fuertes de la ciudad sea su sólida base financiera, sobre todo si se compara con la de otros estados federales (Viena, además de ser la capital de Austria, también constituye un estado federal).

Por otro lado, al tratarse de la ciudad más importante de Austria, Viena atrae a un gran número de inmigrantes, tanto nacionales como extranjeros, y muchos de ellos dependen económicamente del Estado, lo cual genera un aumento de la presión en los servicios y la economía de la ciudad.

Asimismo, después de la transferencia por parte del Gobierno federal de las competencias en materia de construcción y mantenimiento de carreteras federales a cada uno de los estados austriacos, Viena deberá encargarse de financiar las que corresponden a su Estado, puesto que las autoridades federales dejarán de subvencionarlas a partir del año 2008.

Cómo afrontar los retos

Viena se preocupa cada vez más por que sus ciudadanos participen en las cuestiones municipales. Buena prueba de ello es la colocación de un buzón de sugerencias en el Ayuntamiento, la creación de departamentos destinados a atender reclamaciones, la instauración de servicios especiales para los ciudadanos, la simplificación creciente de los procesos burocráticos y la descentralización prevista de la Administración municipal. Por lo general, los habitantes de Viena consideran que su Ayuntamiento es eficaz y funciona bien.

Consecuencias para la ciudad

En las negociaciones con el Gobierno federal, la ciudad suele ocupar una posición de desventaja. La Ley de constitución financiera de Austria otorgó amplias competencias a las autoridades federales, que pueden, por ejemplo,

solicitar la aportación del 35% de los costes derivados de la presencia de las organizaciones internacionales en Viena.

En lo concerniente a la educación, si se aplicara la normativa con respecto al número mínimo de alumnos por clase, habría que despedir a una gran cantidad de profesores, lo cual entraría en contradicción con los propósitos y las perspectivas de la ciudad.

Prioridades para los próximos diez años

A continuación se exponen las prioridades y las perspectivas de la ciudad para los próximos diez años presentadas en el plan de desarrollo de la ciudad y ultimadas con detalle por parte de un grupo de especialistas en administración, siguiendo los requisitos políticos establecidos.

- Convertirse en un ejemplo de protección medioambiental dentro de sus posibilidades económicas (por ejemplo, con la construcción de una tercera planta incineradora).
- Encontrar un equilibrio entre la oferta de viviendas a precios asequibles y el mantenimiento de las viviendas de alto nivel, y evitar así, por ejemplo, la existencia de guetos y barriadas. Dicho de otro modo, se trata de crear una ciudad en la que tengan cabida todas las clases sociales sin dejar de atraer a los habitantes que aportan estabilidad a la ciudad desde la perspectiva social y económica.
- Crear empleo y mantener la oferta laboral (por ejemplo, estableciendo una fundación que fomente la presencia de empresas de alta tecnología en la ciudad).
- Conseguir un equilibrio permanente en el presupuesto administrativo recurriendo a las colaboraciones público-privadas sólo en el caso de que la consecución del proyecto sea imposible de otro modo.
- Recurrir a la subcontratación exclusivamente si hay garantías de que ello tenga un efecto positivo en la economía.

Varsovia

Entrevista con Sławomir Skrzypek
Wiceprezydent de Varsovia



Sławomir Skrzypek
Wiceprezydent de
Varsovia



Varsovia

Varsovia es la capital de Polonia, a la vez que la ciudad más grande del país, y está situada a ambos lados del río Vístula, a unos 350 km de los montes Cárpatos y del mar Báltico. Su población es de 1.700.000 habitantes y su aglomeración urbana alberga a aproximadamente 2.400.000 personas. La ciudad es también la capital de la voivodía de Masovia y la sede de numerosas industrias (manufacturera, siderúrgica, eléctrica, ingeniería electrónica, automoción), y cuenta con 73 centros de enseñanza superior y más de 30 teatros.

En la entrevista mantenida con Sławomir Skrzypek, se habló acerca de los futuros retos de su ciudad y sus consecuencias. Su lema para los próximos años es hacer de Varsovia no sólo una ciudad abierta y acogedora, sino también una ciudad agradable y llena de posibilidades, en la que todo el mundo quiera trabajar y vivir.

Tendencias internacionales

La ampliación de la Unión Europea ha supuesto un importante acontecimiento para la ciudad de Varsovia y tendrá considerables consecuencias en su futuro. La entrada de Polonia en la Unión Europea en mayo de 2004 no sólo ha generado nuevos desafíos para Varsovia sino que también le ha brindado unas oportunidades sin precedentes. Las posibilidades financieras que ofrecen los fondos de ayuda europeos a una ciudad en ruinas reconstruida sin una planificación previa son muy generosas. Algunos de los aspectos que estas subvenciones pueden ayudar a paliar son los problemas de transporte y de infraestructura, y Varsovia ya está dando los pasos necesarios para conseguirlo.

El objetivo a largo plazo de la ciudad es aumentar su presencia en Europa y convertirse en una de las diez ciudades europeas más importantes, pero para ello hace falta recorrer un largo camino lleno de dificultades. Actualmente, sus principales competidoras son las ciudades de Praga y Budapest.

El consistorio observa de cerca lo que ocurre al este del país. Las antiguas repúblicas de la URSS representan un enorme mercado para Polonia y la Unión Europea, de modo que Varsovia pretende convertirse en el puente entre la Unión Europea y Europa del Este, en una especie de puerta de entrada que facilite las operaciones comerciales con los países del Este, incluida Ucrania.

Por otra parte, la situación internacional actual lleva a considerar la necesidad de intensificar las medidas de seguridad de la ciudad, sobre todo en lo relacionado con la preparación de la ciudadanía que les permita enfrentarse a las crisis derivadas del terrorismo internacional.

Tendencias internas

Los procesos demográficos son los que probablemente van a tener mayores repercusiones en el desarrollo futuro de la ciudad. De hecho, Varsovia ya está experimentando fenómenos que habitualmente se producen en las grandes ciudades como, por ejemplo, la desurbanización. Según las últimas previsiones para el año 2030 de la Oficina Central de Estadística, el número de habitantes del área metropolitana de Varsovia descenderá. Sin embargo, cada vez son más las personas que llegan a la ciudad procedentes de todas partes del país para empezar una nueva vida, gracias a la relativa facilidad para encontrar trabajo que existe en la actualidad. La Oficina de Urbanismo Municipal intentó calcular la población de Varsovia a partir del censo, y descubrió que había un gran número de ciudadanos que trabajaba en el “mercado negro”. Al mismo tiempo, otros estudios afirman que cada día se desplazan hasta la ciudad cerca de medio millón de personas, de las cuales 300.000 lo hacen por motivos de trabajo. Todo ello les lleva a concluir que en Varsovia conviven habitualmente más de dos millones de personas.

El descenso de la población derivado de la desurbanización, unido al aumento simultáneo del número de personas que se desplazan a la ciudad o que utilizan sus servicios de forma temporal, puede acarrear muchos problemas en el futuro, el primero de los cuales sería su

repercusión en la economía municipal. Y es que los presupuestos municipales reciben en torno al 30% del IRPF, de modo que hay una notable diferencia entre el número de personas que utiliza las infraestructuras de la ciudad y el número de contribuyentes que las financian.

Por otro lado, el “subsidio de compensación” tiene una gran repercusión en el presupuesto municipal. Debido a los elevados impuestos, Varsovia hace una importante contribución al presupuesto estatal para las regiones más necesitadas: 470 millones de zlotys anuales, una aportación altruista que reduce de forma significativa la capacidad de inversión de la ciudad.

La estructura de la población en referencia a su nivel educativo también tiene importantes consecuencias para el futuro de la ciudad. El porcentaje de ciudadanos con estudios superiores de Varsovia es el mayor de Polonia (un 24%), un índice que también resulta elevado si lo comparamos con el resto de ciudades europeas. Por ello, es de esperar que la población local atraiga a inversores que busquen personal altamente cualificado.

La buena situación que atraviesa el mercado laboral de la ciudad en comparación con otras regiones está acentuando aún más las grandes diferencias existentes en la calidad de vida de los habitantes de Masovia. Mientras que Varsovia y sus alrededores experimentan un gran desarrollo y se enriquecen, las zonas periféricas de la provincia sufren las secuelas derivadas del desplazamiento desde la región hasta la ciudad de los recursos destinados al desarrollo.

En cuanto a sus aspectos positivos, los cambios producidos en la financiación de las inversiones municipales tras la entrada del país en la Unión Europea están dando un gran auge a la ciudad, ya que los fondos europeos permitirán acelerar su progreso y llevar a cabo una serie de inversiones que, de otro modo, no habrían sido posibles.

Retos internos y externos: consecuencias para la ciudad

Los mayores desafíos externos de la ciudad son los relacionados con el sistema de construcción de la red de carreteras y autopistas (elaborado por la Dirección General de Carreteras y Autopistas Estatales), en el que se incluye la circunvalación de Varsovia.

En cuanto a los principales retos internos, deben abordarse dos cuestiones básicas: los problemas de propiedad de la tierra y el uso de la excelente red de transporte ferroviario de la ciudad.

Después de preparar el “Informe sobre el Estado de la Ciudad”, el siguiente paso en la aplicación de la Estrategia para el Desarrollo de Varsovia hasta el año 2020 consiste en realizar un análisis DAFO.

Prioridades para los próximos diez años

El Ayuntamiento de Varsovia está elaborando una estrategia de desarrollo que abarcará hasta el año 2020. Los objetivos que se pretenden alcanzar con dicha estrategia son cinco:

- Mejorar la calidad de vida y la seguridad de los habitantes de la ciudad.
- Reforzar la identidad de los ciudadanos conservando la tradición, impulsando la cultura y fomentando la actividad social.
- Ampliar el papel que desempeña la ciudad reforzando su posición en la esfera regional, nacional y europea.
- Desarrollar la economía moderna mediante el conocimiento y la investigación científica.
- Convertir la ciudad en un espacio sostenible.

En definitiva, cuando Slawomir Skrzypek habla de las perspectivas de Varsovia para el futuro, lo hace pensando en una ciudad que se convertirá en el centro financiero del Este de Europa, una ciudad con una industria de alta tecnología que atraerá a inversores y a ciudadanos.

Yokohama

Entrevista con Hiroshi Nakada
Alcalde de Yokohama



Hiroshi Nakada
Alcalde de
Yokohama, Japón

Torre Landmark de Yokohama



Yokohama es la ciudad más grande de Japón, con aproximadamente 3.500.000 habitantes. Se caracteriza por su pasado histórico excepcional y es conocida como “la puerta de entrada a los países extranjeros” desde que hace 150 años el país experimentó una apertura tras un largo período de aislamiento.

Actualmente, es una ciudad llena de personas emprendedoras y de gran talento, deseosas de sacar el máximo partido de su posición privilegiada y de sus ambiciones para el futuro.

En la entrevista mantenida con Hiroshi Nakada, el joven y entusiasta alcalde de Yokohama, se le preguntó acerca de los retos futuros a los que deberá hacer frente la ciudad, así como sus consecuencias.

Tendencias internacionales

Una de las tendencias internacionales que más repercusión tendrá en la ciudad en los próximos diez años es el creciente interés por conseguir un equilibrio entre las cuestiones medioambientales y la actividad económica, puesto que se trata de un asunto importante no sólo a nivel internacional sino también municipal.

Por regla general, los países en vías de desarrollo no deberían seguir los mismos métodos que han podido funcionar en el pasado a los países actualmente desarrollados. En lugar de ello, tanto unos como otros deberían colaborar con vistas a crear una sociedad sostenible y ayudarse mutuamente para resolver los problemas medioambientales y conseguir un mayor progreso de la economía internacional.

En ciertos aspectos, Yokohama se asemeja a otras grandes ciudades extranjeras como Los Ángeles, San Diego, Lyon y Shanghai, con las que ha suscrito acuerdos de colaboración y ha intercambiado información, una experiencia de la que ha aprendido

mucho. Asimismo, Yokohama participa en la “City Net”, red de cooperación entre ciudades de la región de Asia-Pacífico.

Tendencias internas

La reciente reforma llevada a cabo por el gabinete de Koizumi ha modificado la relación entre el Gobierno central y los ayuntamientos, y ha promovido la descentralización del poder y el traspaso de competencias. Dicho cambio reforzará el principio del carácter complementario de la relación entre gobiernos, según el cual el Gobierno central sólo se encarga de las cuestiones que están fuera de las atribuciones de los ayuntamientos.

Asimismo, Yokohama necesita establecer un nuevo sentido del valor que no se limite a la riqueza generada por el desarrollo económico y que apunte hacia la armonización y el equilibrio de la economía y el medio ambiente.

Retos internos y externos

Los principales retos externos a los que se enfrenta la ciudad al abordar las tendencias mencionadas anteriormente se derivan en gran parte del hecho de que la inmensa mayoría de la gente sigue creyendo que la felicidad va ligada al progreso económico. Y, a la vista de los avances económicos logrados por Yokohama, se hace muy difícil persuadirles de lo contrario.

El mayor de los desafíos internos tiene que ver con la magnitud del Ayuntamiento, en el que trabajan 33.000 personas, lo cual lo convierte en el mayor órgano municipal de Japón. Dadas sus dimensiones, será difícil llevar a cabo una reforma administrativa.

Otra de las cuestiones importantes que cabe considerar es la transparencia del Gobierno local. A medida que la Administración gane credibilidad, los ciudadanos participarán cada vez más en los debates constructivos. Las autoridades municipales gestionarán los diversos servicios públicos de la ciudad con ayuda de los ciudadanos para dar respuesta a las necesidades diversas que van surgiendo. Y lo harán de acuerdo con una nueva iniciativa llamada “nuevo público”, en lugar de basarse en los métodos existentes hasta el momento. Dicha iniciativa es el resultado del reconocimiento por parte del consistorio de la responsabilidad social de

los ciudadanos a la hora de elaborar la política que debe seguirse y de las razones de la existencia misma de la Administración.

Hasta ahora, el sector privado y el público se han diferenciado claramente, pero en cuanto las entidades privadas empiecen a participar en la “nueva iniciativa pública”, automáticamente deberán reconocer sus responsabilidades sociales y el modo de rendir cuentas a quien proceda.

La misión de los mandatarios es poner los problemas sobre la mesa, tomar las decisiones adecuadas, ponerlas en práctica y asumir la responsabilidad final. No es que ésta sea una idea nueva, pero aún debe llevarse a cabo plenamente en el ámbito político y administrativo del país. Se espera que este problema se resuelva en un futuro próximo.

No cabe duda de que los valores continuarán diversificándose y de que los líderes necesitarán demostrar más responsabilidad y ser capaces de justificar sus actos. El liderazgo basado en el poder, que sólo sirve para dar instrucciones, no funciona.

Se necesita llevar a cabo con urgencia una descentralización de la Administración, con delegación de competencias en cargos inferiores, a fin de ofrecer soluciones rápidas a los problemas inmediatos de los ciudadanos (con responsabilidad sobre los altos cargos). Dicha descentralización debería llevarse a cabo teniendo en cuenta que tanto los altos cargos como los inferiores comparten el mismo sentido del valor y los mismos objetivos.

Otro de los aspectos que cada vez causa más preocupación es la seguridad. Según el Estudio Anual de los Habitantes de Yokohama, del año 2003, el programa contra la delincuencia de la ciudad fue por primera vez la máxima prioridad de los ciudadanos. Desde entonces, los vecinos organizan patrullas de vigilancia de forma voluntaria en varias zonas de la ciudad.

En lo concerniente a las cuestiones medioambientales, Yokohama está promoviendo algunos programas como la campaña “Yokohama G30” por toda la ciudad, en la que se anima a los ciudadanos a reducir sus residuos un 30%.

Consecuencias para la ciudad

Mientras los países desarrollados de todo el mundo no entiendan que el bienestar económico no trae la felicidad, no se conseguirá hacer ningún cambio sustancial, y por mucho que Yokohama intente hacer avances en ese sentido, no podrá conseguirlo por sí sola.

Tras considerar las cuestiones medioambientales, Yokohama pretende crear mejores condiciones para la actividad económica empresarial en comparación con otras ciudades. Sin embargo, existe la preocupación de que esta iniciativa pueda ocasionar una fuerte competitividad por atraer a las empresas, a menos que todo el país se convenza de que “el progreso económico no trae la felicidad”. Y la ciudad de Yokohama se ha erigido en portadora de ese mensaje.

Prioridades para los próximos diez años

Yokohama tiene muy claras sus perspectivas para los próximos diez años y quiere transformarse en:

- Una ciudad con mucha vida: que promueva las actividades, la creatividad y el talento, y que fomente las organizaciones sin ánimo de lucro y la empresa privada para que sus habitantes puedan llevar una vida plena.
- Una ciudad medioambiental: una ciudad en la que se tomen las medidas necesarias para evitar malgastar los recursos y en la que se fomente el reciclaje con objeto de proteger el medio ambiente para las generaciones venideras.
- Una ciudad única: una ciudad plenamente desarrollada, donde la gente y la información se muevan libremente, pero en la que cada área conserve sus rasgos distintivos y se enorgullezca de ellos.

Éstos son los objetivos incluidos en el plan político a medio plazo de la Administración municipal. En definitiva, sobre todo, se trata de lograr que Yokohama sea una ciudad en la que la gente pueda desarrollar plenamente su máximo potencial.

Zaragoza

Entrevista con Juan Alberto Belloch
Alcalde de Zaragoza



Juan Alberto Belloch
Alcalde de Zaragoza



Zaragoza, España

Zaragoza es la capital de la comunidad autónoma de Aragón y alberga una población de 640.000 habitantes, algo más del 50% de la totalidad de la población de la región. Se trata de una ciudad industrial, con profundas raíces en ámbitos como la cultura, el turismo y los servicios profesionales.

En estas páginas se recoge un resumen de las declaraciones de Juan Alberto Belloch, alcalde de Zaragoza, sobre los retos que la ciudad deberá encarar en el futuro y sobre cómo espera superarlos.

“Desde una perspectiva económica, el tamaño de un estado carece de importancia en un mundo globalizado. Lo principal es contar con ciudades muy abiertas, con excelentes comunicaciones, en las que todo el mundo pueda hacer negocios.” (Juan Alberto Belloch)

Tendencias internacionales

Una tendencia global que podría tener considerable impacto en Zaragoza en los próximos diez años es la sostenibilidad del modelo urbano y sus servicios, tanto en el sentido económico como medioambiental.

Esta presión se intensificará como consecuencia de los cambios que se produzcan en el concepto de jurisdicción: en el siglo XIX, la competencia era una cuestión debatida por los estados de la nación; sin embargo, en el siglo XXI, va a ser una cuestión debatida por las ciudades. Este hecho ha provocado un aumento de la vulnerabilidad de las ciudades, que hace que sea fundamental para ellas contar con una estrategia de crecimiento bien definida.

En el caso de Zaragoza, la gestión de su diversidad cultural, la colaboración entre los sectores público y privado, los presupuestos elaborados con la participación de la ciudadanía y la transferencia de poder del Estado hacia la ciudad serán algunas de las cuestiones

básicas que deberán abordarse. Ahora bien, no deberíamos dejar de lado cuestiones relativas a la seguridad o a los recursos naturales, como el agua, que conformarán la imagen básica de Zaragoza en la Exposición Internacional de 2008.

Tendencias internas

La modernización de la gestión es una de las tendencias internas que tendrá mayor repercusión en Zaragoza. A propósito de este tema, cabe señalar que se constata una exigencia cada vez mayor por parte de la ciudadanía —y es muy comprensible que sea así— para conseguir que el Gobierno municipal lleve a cabo una gestión adecuada de los activos de la ciudad y administre con eficacia los sistemas financieros. Dado que las necesidades de la ciudad están aumentando y son cada vez más diversas, todavía queda mucho trabajo por hacer en estas áreas.

Otra tendencia principal que afectará a Zaragoza es la mayor representación que se otorgará a las grandes ciudades españolas en el ámbito estatal, sobre todo en cuestiones como los impuestos.

Retos internos y externos

El principal reto que encara Zaragoza a medio y largo plazo es la amenaza de la deslocalización industrial. Tras la incorporación de los países del Este en la Unión Europea, el coste de la mano de obra en la ciudad ya no es tan competitivo como antes. En consecuencia, hay que cambiar de mentalidad y buscar alternativas para impulsar la economía de distintas maneras, por ejemplo, concediendo un mayor peso económico al sector de los servicios.

Paralelamente, los principales retos internos que afronta Zaragoza se relacionan con la gestión de los cambios culturales de una sociedad donde los valores tradicionales deben coexistir con valores más modernos. A esta labor contribuye enormemente la fortaleza y diversidad de la universidad, puesto que es el lugar donde reside el futuro de la ciudad.

Otro reto estratégico reside en el hecho de que Zaragoza es una ciudad de mediana extensión que, a pesar de disfrutar de un excelente nivel de vida, no genera mercados suficientes para muchas actividades. En este sentido, se está produciendo un cambio muy significativo en el estilo de vida (por ejemplo, el aumento del número de personas que se trasladan de una ciudad a otra y de un país a otro, la mejora del nivel cultural y el bilingüismo). Como consecuencia de este hecho, en Zaragoza está teniendo lugar un rápido proceso de modernización, con todas las implicaciones positivas y negativas que ello puede comportar.

Consecuencias para la ciudad

La consecuencia más importante es que Zaragoza debe adaptarse a los vectores de crecimiento de la economía del siglo XXI. Éstos se pueden clasificar en tres grupos: la economía del conocimiento, el correcto funcionamiento de la ciudad (buenos servicios y eficaz gestión de las finanzas) y, finalmente, la mejora de la calidad de vida.

Para alcanzar estos objetivos, Zaragoza debe crear una imagen de marca cuyo éxito se base en el posicionamiento estratégico de la ciudad, más que en el puro marketing. En este sentido, cabe esperar que la Exposición Internacional de 2008, al igual que el proyecto Milla Digital, sirvan para impulsar la ciudad y dinamicen la acción de su ciudadanía.

Otra forma de alcanzar esos vectores de crecimiento es aprovechar la imagen de Zaragoza como ciudad con un coste de vida relativamente moderado y con una excelente universidad. Ambos factores se combinan para crear una sociedad del conocimiento y sitúan la ciudad en una posición muy ventajosa con respecto a sus competidoras.

El buen funcionamiento de la ciudad se fundamenta en el desarrollo del liderazgo y la gestión política, que se sustentan en tres pilares: la mejora de las comunicaciones, el aumento de la eficacia y la agilidad en la administración municipal, y la transparencia en la gestión. Estas prioridades enlazan con

temas sociales de gran interés, como la regulación del transporte público y privado, el aumento de los gastos sociales y la gestión del multiculturalismo.

Prioridades para los próximos diez años

- El crecimiento, paralelo al mantenimiento de un alto grado de cohesión social y cualificación de los servicios públicos.
- El mayor peso económico del sector de los servicios en relación con la industria.
- El aumento de la capacidad para crear y atraer puestos de trabajo.
- La organización con éxito de la Exposición Internacional de 2008, que debe servir como plataforma para situar la ciudad en un primer plano de la escena nacional e internacional, y que la convierta en un lugar atractivo para albergar otros acontecimientos en el futuro.
- La plena integración de los inmigrantes en la vida urbana, y en la economía general de la ciudad.
- La consolidación de otros proyectos estratégicos para Zaragoza, como, por ejemplo, la Milla Digital, la Plataforma Logística de Zaragoza (PLAZA) o el tren de alta velocidad (AVE).

Los políticos, los líderes locales y otros grupos de interés en general opinan que la ciudad conseguirá llevar a cabo de forma satisfactoria sus proyectos en los años venideros. Sus palabras lo dejan claro: “Somos optimistas y confiamos plenamente en el futuro”.

Zúrich

Entrevista con Elmar Ledergerber
Alcalde (Stadtpräsident) de Zúrich



Elmar Ledergerber
Alcalde de Zúrich

Zúrich, con el río Limmat en primer plano



En Zúrich, la ciudad más grande de Suiza, viven cerca de 365.000 habitantes. Diariamente, una muchedumbre de más de 160.000 personas se desplaza desde todos los rincones de Suiza y el sur de Alemania y entra en la ciudad para dirigirse hacia sus puestos de trabajo. En las universidades de Zúrich están matriculados casi 40.000 estudiantes y más de un millón de turistas procedentes de todo el mundo visitan cada año la ciudad, situada a orillas del lago de Zúrich.

De la conversación mantenida con Elmar Ledergerber, al hilo de los retos que se plantean para el futuro y de sus consecuencias para la ciudad, se desprenden las conclusiones resumidas a continuación. Su objetivo es que los ciudadanos se sientan satisfechos y que disfruten de los servicios que ofrece la ciudad.

Tendencias internacionales

Una de las tendencias más significativas que tendrá consecuencias en Zúrich en los próximos diez años es el actual progreso derivado del fenómeno de la globalización. Este fenómeno redundará en un aumento de la competitividad por parte de los países cuyos empleados perciben salarios bajos, sobre todo en el sector de los servicios pero también, por ejemplo, en el sector de la ingeniería. Sin duda, el aumento de la competitividad ejercerá una mayor presión salarial en Zúrich. La ampliación de la Unión Europea hacia los países del Este es un cambio más que tendrá un importante impacto en la ciudad. Además, los precios del crudo y el aumento de los costes de los recursos también incrementarán los costes de la energía, lo que tendrá una repercusión en el transporte, el tráfico y la economía en general. Y no hay que olvidar el impacto provocado por el terrorismo y las necesidades de seguridad que se derivan de éste en lo que respecta a las relaciones sociales de la ciudad.

Tendencias internas

Una importante tendencia interna es la urbanización. Zúrich, igual que otras ciudades grandes, tiene un efecto de absorción que seguirá existiendo pese a que la ciudad se haya unido parcialmente a otras regiones de Suiza. Uno de sus objetivos apunta hacia la igualdad generacional, el crecimiento y la reestructuración en aras de la clase media. La población de Zúrich es la única que va en aumento en Suiza y, sobre todo, es una ciudad de sobras conocida entre los círculos culturales más privilegiados. Por otra parte, el porcentaje de familias que vive en la ciudad está disminuyendo ligeramente. También hay que tener presente que el flujo de la inmigración cada vez más importante —y así parece que va a continuar— debido a que Zúrich ofrece al mundo una imagen de ciudad consolidada que inspira una gran confianza. A esta tendencia migratoria se unen ciertos conflictos culturales que deben resolverse.

Retos internos y externos

Al abordar las tendencias internas y externas, la ciudad debe encarar algunos retos de considerable importancia. Algunos de los desafíos principales son el resultado de las necesidades de los cantones y de la posición de Suiza fuera de la Unión Europea. Otro de estos retos es el exceso de reglamentación legal y la existencia de un sistema político que implica que incluso los reajustes más pequeños necesiten ser sometidos a la opinión pública o a la legitimidad de un referéndum popular.

El principal reto interno al que debe hacer frente la ciudad es el hecho de que uno de cada cuatro trabajos está relacionado con el sector financiero o con un sector industrial estrechamente ligado a éste. La creación de valor procedente del sector financiero asciende al 30%, por lo que el centro financiero presenta una serie de riesgos y ventajas derivados de la concentración. Por otra parte, las exigencias de servicios públicos como el transporte público, la educación, el sistema sanitario y las infraestructuras cada vez van aumentando más, lo que también plantea la necesidad de satisfacerlas. La subida de la

demanda contrasta con la paralización del crecimiento económico que ha predominado en Suiza desde la década de los noventa y en el transcurso de ésta, y el porcentaje de gastos públicos con respecto al PIB limita el margen de maniobra.

Consecuencias para la ciudad

Zúrich debería comprometerse con el principio de la sostenibilidad, lo cual significa que deberían tenerse en cuenta de forma equitativa las preocupaciones sociales, medioambientales y económicas. Además, debería seguir fomentándose el poder de Zúrich como centro empresarial, sobre todo financiero. En el sector de las TI y de las empresas relacionadas con el sector, existen muchas empresas nuevas que deberían recibir ofertas que estipularan unas buenas condiciones de base. En otras palabras, Zúrich debería abrirse a las posibilidades de crear nuevos puestos de trabajo. Sin embargo, hay que reconocer que todavía es necesario que se realicen muchas mejoras en el sector de la formación en prácticas, de forma que las empresas puedan contratar a este tipo de personal. En el ámbito empresarial de la ciudad está creciendo la valoración de la responsabilidad social corporativa, por lo que muchas empresas están empezando a tomarse en serio la suya propia.

En otro orden de cosas, la inversión continua en la infraestructura de la ciudad está adquiriendo gran relevancia, lo que significa que la inversión tiene cabida en áreas como la cultura, las actividades deportivas, la educación y el sector del transporte. Además, hay que invertir en vivienda privada y también en instalaciones destinadas a actividades laborales. Una de las ventajas más importantes de Zúrich es el buen servicio de atención a la infancia que ofrece. Al respecto, hay que tener en cuenta que la ciudad ya colabora en la financiación de muchas de las guarderías existentes. Después de esto, el reto que se plantea es el de fomentar modelos innovadores de atención a la infancia.

Por otra parte, algunas zonas de la ciudad deberían reestructurarse y, en cuanto al sector de la educación y de la

investigación, está prevista una ampliación de la universidad (uno de cada tres estudiantes suizos se matricula en Zúrich). Al abordar todos estos retos y oportunidades se considera muy importante la inclusión de distintos grupos de interés como, por ejemplo, las empresas o las corporaciones.

Prioridades para los próximos diez años

La ciudad ha fijado las siguientes prioridades para los próximos diez años:

- Una nueva gestión pública.
- Las normas internacionales de contabilidad para el sector público (NICSP): se está impulsando una normativa de calidad reconocida en materia de contabilidad para el sector público. En concreto, los cambios previstos darán lugar a una mayor fiabilidad y transparencia en la comunicación de los resultados económicos.
- Una mayor cooperación con la empresa privada en aras de aumentar la riqueza económica de la ciudad. Asimismo, al colaborar con organismos radicados en su área metropolitana y en los distintos cantones, la ciudad está definiendo diferentes áreas de desarrollo, como en el caso de la mejora del entorno urbano.

Anexo 1

Autores principales

Son muchos los representantes de la red de grandes ciudades de PwC que han participado en la elaboración de este documento. Nos sería imposible citar todos los nombres de las personas que tan generosamente han dedicado buena parte de su tiempo a este proyecto. Por ello, proporcionamos únicamente la correlación de los autores principales. Si desea más información sobre un tema concreto, puede ponerse en contacto con cualquiera de las personas que se citan a continuación.

Mari Luz Castilla Porquet
Directora
Barcelona, España
+34 93 253 27 00
mariluz.castilla@es.pwc.com

Ciara Magee
Manager
Londres, Reino Unido
+44 207 212 3585
ciara.m.magee@uk.pwc.com

Trygve Sivertsen
Director
Oslo y Tønsberg, Noruega
+47 9526 0981
trygve.sivertsen@no.pwc.com

Urs Bolz
Director
Berna, Suiza
+41 31 306 82 41
urs.bolz@ch.pwc.com

Josef Rakel
Socio
Düsseldorf, Alemania
+49 981 2215
josef.rakel@de.pwc.com

Jan Stuesson
Socio
Lund, Suecia
+46 46 286 93 39
jan.stuesson@se.pwc.com
+46 705 69 37 37

Andrew Ford
Socio
Londres, Reino Unido
+44 20 7213 5239
andrew.m.ford@uk.pwc.com

Dragana Radovanovic
Socio
Lund, Suecia
+ 46 46 286 93 23
dragana.radovanovic@se.pwc.com

Peter Teunisse
Director
Utrecht, Países Bajos
+31 30 219 46 82
peter.teunisse@nl.pwc.com

Michael Gourley
Socio
Toronto, Canadá
+ 416 365 2767
michael.gourley@ca.pwc.com

Albert Sieverdink
Socio
Ámsterdam, Países Bajos
+31 70 342 6010
albert.sieverdink@nl.pwc.com

Jean-Luc Toussing
Supervisor Expert
Grand Ducado de Luxemburgo
+352 49 48 48 1
jean-luc.toussing@lu.pwc.com

Bibliografía

- Baumann, Frank; Detlefsen, Malte; Iversen, Sven; Vogelsang, Lars (2004) Tendencias bei Bürgerbeteiligungsprozessen in Deutschland, Berlin, Rosa-Luxemburg-Stiftung (rls)
- Bolz, Urs ed. (2005) Public Private Partnership in der Schweiz. Grundlagenstudie – Ergebnis einer gemeinsamen Initiative von Wirtschaft und Verwaltung, Zürich, Schulthess
- Bonhem, M. G., Seifert, J.W.; Thorson, S.J. The Transformational Potential of e-Government: The Role of Political Leadership, Paper presented to 4th Pan European International Relations Conference University of Kent at Canterbury, RU, 9 de septiembre de 2001
- Brochure of Organisation of Local Government Auditing (1997) A Municipality Is More Than A Private Company
- Brochure of PricewaterhouseCoopers AG (2004) Partnering in Practice – New approaches to PPP delivery; Developing Public Private Partnerships in New Europe
- Daemen, Harry; Schaap, Linze (eds.) (2000) Citizen and City: Developments in Fifteen Local Democracies in Europe, Róterdam, Eburon
- Denhardt, B. R; Denhardt, J.V. (2004) The Dance of Leadership
- Denhardt, Janet V.; Denhardt, Robert B. (2003) The new public service: serving, not steering, Amonk, N.Y. M.E. Sharpe
- DiPiazza Jr., Samuel A.; Eccles, Robert G. (2002) Building Public Trust – The Future of Corporate Reporting, Nueva York, John Wiley & sons, inc.
- Edvinsson, Leif; Bounfour, Ahmed (edi.) (2005) Intellectual capital for communities: nations, regions, and cities, Ámsterdam, Elsevier ButterworthHeinemann
- Edvinsson, Leif; Malone, Michael S. (1997) Intellectual Capital – realizing your company's true value by finding its hidden brainpower, Nueva York, Harper Business
- Florida, Richard (2002) The Rise of the Creative Class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life, Nueva York, Basic Books
- Florida, Richard (2004) The Flight of the Creative Class, Nueva York, Carnegie Mellon University
- Foster, D. Christopher; Plowden, Francis L. (1996) The State Under Stress, Buckingham; Filadelfia, Open University Press
- Jensen, Rolf (1999) The dream society: how the coming shift from information to imagination will transform your business, Nueva York, McGraw-Hill
- Jonasson, L.; Magnusson, J.; Stureson, J. (2001) Framgångsrika politiska ledare, Estocolmo, Katarina Tryck
- Landry, Charles (2000) The Creative City, a toolkit for urban innovation – UK, Comedia
- Linder, Wolf (1998) Swiss Democracy. Possible Solutions to Conflict in Multicultural Societies, Londres, Macmillan Press
- Montanheiro, Luiz; Linehan, Margaret (2000) Public and Private, Sector Partnerships: The Enabling Mix, Sheffield, Sheffield Hallam University
- Pawłowska, Agnieszka; Sakowicz, Marcin (2003) ICT in Polish local government – better services, more transparency, prospects for increased participation. En: Delivering Public Services in CEE Countries: Trends and Developments. Actas de la X Conferencia anual en Cracovia, Polonia 25 – 27 de abril de 2002, ed. J. Finlay y M. Debicki, NISPAcee
- Putnam, D. Robert (2000) Bowling alone. The collapse and revival of American Community, New York, Simon & Schuster
- Putnam, D. Robert (ed.) (2005) The Evolution of Social Capital in Contemporary Society, Oxford, University Press
- Radovanovic Dragana (2003) Intelligence and Lund, Suecia, University of Lund
- Ryukoku University (2004) Citizens' Participation in Local Public Policy Making: European Experiences in Global Perspectives. Publicación para el simposio "VNG international" (international cooperation agency of the association of Netherlands municipalities) en la Haya, 8-10 de noviembre, la Haya
- Strategic Programs Of Singapore, The e-Government Action Plan (2000 – 2003)
- Stureson, Jan (1977) Local Governments and Cities are more than private companies, OLGA publication
- Stureson, Jan (ed.) (1999) Reflecting the Future – Development in Leadership, Management Control & Auditing, Estocolmo, Komrev
- Teunisse, drs. P.B.W. Teunisse, drs .M.A. de Kiewit, H. Boshove RA (2005) De Gezonde ondernemende gemeente, De bedrijfsvoering van gemeenten in 2010, Den Haag, The Netherlands, VNG Uitgeverij
- The Central Government of the UK Cabinet Office (e-Government Unit) (2004) Service Design and Delivery Guide – Achieving high take-up of e-services, cost savings and better quality public services
- United Nations Human Settlements Programme (UN-HABITAT) (2004) The state of the world's cities: globalization and urban culture, Londres, Earthscan

Contactos PwC Sector Público:

Enrique Fernández-Miranda

Líder Sector Público

efm@es.pwc.com

Tel.: 915 684 136

José Luis Beotas

Asesoría Legal y Fiscal

jose.luis.beotas@es.landwellglobal.com

Tel.: 915 684 522

Francisco Javier Crespo

Auditoría

javier.crespo@es.pwc.com

Tel.: 915 684 160

Guillermo Massó

Financiación

guillermo.massó@es.pwc.com

Tel.: 915 684 353

José Antonio Peláez

Consultoría

jose.pelaez@es.pwc.com

Tel.: 915 684 158

© 2006 PricewaterhouseCoopers. Todos los derechos reservados. PricewaterhouseCoopers se refiere a la red de firmas miembros de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.

*connectedthinking es una marca registrada de PricewaterhouseCoopers LLP.

PricewaterhouseCoopers (www.pwc.com) ofrece a las empresas y a la Administración servicios profesionales especializados en cada sector. Más de 130.000 personas en 148 países aúnan sus conocimientos, experiencia y soluciones para dar confianza e incrementar el valor de sus clientes y stakeholders. PwC presta servicios de auditoría, asesoramiento legal y fiscal (Landwell), consultoría de negocio, asesoramiento en transacciones empresariales y consultoría de recursos humanos con una fuerte especialización sectorial.

(“PricewaterhouseCoopers se refiere a la red de firmas miembros de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.)

www.pwc.com/government