

Citizen Today

Edición
especial

Abril 2011

Ciudades a la medida
de los ciudadanos

Estado de las ciudades

*Lecciones derivadas de la
experiencia internacional*

Más ecología

El futuro es verde

Época de restricciones

Las finanzas de las ciudades a examen

 **ERNST & YOUNG**
Quality In Everything We Do

Bienvenidos

Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

About Ernst & Young

Ernst & Young is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. Worldwide, our 141,000 people are united by our shared values and an unwavering commitment to quality. We make a difference by helping our people, our clients and our wider communities achieve their potential.

Ernst & Young refers to the global organization of member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. For more information about our organization, please visit www.ey.com

© 2011 EYGM Limited.

All Rights Reserved.

EYG no. FK0013

In line with Ernst & Young's commitment to minimize its impact on the environment, this document has been printed on paper with a high recycled content.

This publication contains information in summary form and is therefore intended for general guidance only. It is not intended to be a substitute for detailed research or the exercise of professional judgment. Neither EYGM Limited nor any other member of the global Ernst & Young organization can accept any responsibility for loss occasioned to any person acting or refraining from action as a result of any material in this publication. On any specific matter, reference should be made to the appropriate advisor.

The views of third parties set out in this publication are not necessarily the views of the global Ernst & Young organization or its member firms. Moreover, they should be seen in the context of the time they were made.

www.ey.com

Bienvenidos a esta edición especial de *Citizen Today*, la revista de *Ernst & Young* para clientes gubernamentales y del sector público de todo el mundo. Los recientes sucesos que han sacudido todo el planeta, desde desastres naturales hasta levantamientos civiles, demuestran la volatilidad de nuestro siglo XXI. En un mundo interconectado como el actual, estos sucesos sirven para recordarnos a todos nuestra vulnerabilidad colectiva ante acontecimientos imprevisibles. En esta séptima edición recogemos las conclusiones del examen que durante todo un año hemos realizado de los principales retos a los que se enfrentan las comunidades urbanas de todo el mundo. Si bien es cierto que cada ciudad tiene sus propias particularidades, no hay duda de que vivimos en un mundo cada vez más urbano. El desplazamiento del poder económico de Occidente a Oriente y de Norte a Sur se ha traducido en un mayor número de urbes cada vez más sofisticadas en los mercados emergentes. La globalización también ha traído consigo una interconexión sin precedentes entre las ciudades, ya que el capital y las personas circulan libremente entre ellas. Como consecuencia, surge una competencia por el talento y el capital entre las ciudades de todo el mundo ante la evidencia de que solo prosperarán aquellas urbes capaces de adaptarse rápidamente a los cambios de tendencias y demográficos.

El equipo de Gobierno y Sector Público de Ernst & Young ha entrevistado a más de 70 líderes de ciudades de todo el mundo, incluidos alcaldes, directores generales y sus respectivos equipos. El objetivo era averiguar cuáles son los factores que mueven a los dirigentes de las ciudades, cuáles son sus perspectivas de desarrollo urbano y qué medidas están tomando para adaptarlas a las necesidades del futuro. Las conclusiones de estas entrevistas se analizan en esta edición de *Citizen Today*. En las próximas páginas evaluamos el compromiso cada vez más profundo de las ciudades con la sostenibilidad, al reconocer las numerosas ventajas que puede brindar una economía "verde". También examinamos la aparición de nuevos centros financieros, así como las perspectivas de crecimiento económico y las oportunidades laborales en el conjunto de la Unión Europea. Además, estudiamos detalladamente el reto que supone garantizar que el sistema de transporte parisino se ajuste a las exigencias del siglo XXI.

Londres, Los Ángeles y Bogotá, tres ciudades con historias y tamaños diferentes, pero con aspiraciones y esperanzas comunes para el futuro, serán nuestra próxima parada. Nuestro artículo de la sección habitual "Recién salido de la imprenta" estará dedicado a los recientes liderazgos de opinión salidos de Ernst & Young.

Ernst & Young desea aprovechar esta oportunidad para agradecer a todas las personas que respondieron a la encuesta el tiempo dedicado. Nos encantaría recibir comentarios y sugerencias de los lectores sobre nuestra revista. Les animamos a que compartan con nosotros sus ideas y nos hagan llegar propuestas de colaboración con sus propios puntos de vista.



Philippe Peuch-Lestrade

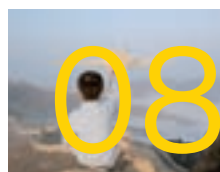
Director de Gobierno Global y Sector Público

Índice



Ciudades a la medida de los ciudadanos: perspectivas de futuro

Exponemos los resultados de un estudio de Ernst & Young sobre los principales retos a los que se enfrentan las ciudades del siglo XXI



Cuestión de visión

Revelamos algunos de los objetivos y aspiraciones de los dirigentes de ciudades de todo el mundo



“Una ciudad que sintetiza mundo”

Hablamos con Antonio Ramón Villaraigosa, Jr., el cuadragésimo primer hombre al frente de la alcaldía de Los Ángeles, sobre sus funciones y sus planes para conformar el futuro de la ciudad



Ciudad destacada: Perth

Lisa Scaffidi, alcaldesa primera de Perth, habla con *Citizen Today* sobre el futuro de su ciudad



Ciudades de oro

Los dirigentes de algunas de las ciudades “más admiradas” de nuestra encuesta explican su éxito



París nunca se para

Citizen Today habla con Maurice Leroy y Jean-Paul Huchon sobre “Grand Paris”, un programa de enormes inversiones que transformará los desplazamientos de los trabajadores y turistas en la región de la capital francesa



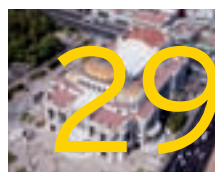
Una ciudad en movimiento

Hablamos con el líder político de Bogotá Yuri Chillán Reyes sobre el resurgir cívico y económico de su ciudad en los últimos años



Noticias desde Londres

Citizen Today examina los motivos por los que Boris Johnson, alcalde de Londres, cree que los londinenses pueden confiar en el futuro de su ciudad



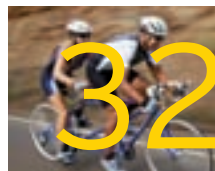
Ciudad destacada: Ciudad de México

Marcelo Ebrard, alcalde de Ciudad de México desde Julio de 2006, habla con *Citizen Today* sobre sus funciones y planes de futuro



Limpias y verdes: el futuro de las ciudades

Uno de los numerosos retos a los que se enfrentan los dirigentes municipales de todo el mundo es determinar el modo en que las ciudades pueden aprovechar el potencial de las tecnologías limpias, afirma Steven Lang



Compitiendo por el crecimiento, cooperando por el equilibrio

Por qué una colaboración más estrecha garantizará el crecimiento y el desarrollo de las ciudades de todo el mundo



Ciudad destacada: Curitiba

Hablamos con Luciano Ducci, alcalde de la ciudad brasileña de Curitiba, sobre la continua evolución de su ciudad



Recién salido de la imprenta

Una ojeada a los recientes liderazgos de opinión salidos de Ernst & Young



País destacado: Alemania

Presentamos la línea de servicio de Gobierno Global y Sector Público de Ernst & Young en Alemania

Ciudades a la medida de los ciudadanos:



perspectivas de futuro

Las ciudades del siglo XXI se enfrentan a retos sin precedentes, ya que las tendencias interrelacionadas de la globalización y la urbanización han intensificado la competencia por el talento y el capital. En las próximas líneas exponemos los resultados de la gira que ha realizado Ernst & Young por ayuntamientos de todo el mundo



Vivimos en un mundo cada vez más urbano. En 1950, la proporción de ciudadanos considerados urbanos era del 29%; para 2050 según las previsiones de la ONU, dicha cifra se incrementará hasta representar el 69% de la población. Por regiones, las cifras serán de un 90% en Norteamérica, un 88% en América latina, un 84% en Europa y un 75% en Oceanía.

Ernst & Young considera que dichos cambios demográficos, junto con el giro vertiginoso del poder económico de los mercados desarrollados a los emergentes y la reducción de los presupuestos financieros, supone que las decisiones de los dirigentes municipales tendrán en lo sucesivo mucho más peso que nunca.

¿Qué piensa la generación actual de alcaldes y sus adjuntos? ¿Cuáles son sus motivaciones? ¿Cómo creen que se desarrollarán sus ciudades mientras intentan lograr un equilibrio entre desarrollo sostenible e inversión económica y en infraestructuras?

Esas son las preguntas básicas del estudio de Ernst & Young sobre los principales retos a los que se enfrentan las comunidades urbanas de todo el mundo. En el marco de este proyecto, que ha durado todo un año, nuestros equipos de Gobierno y Sector Público han entrevistado a más de 70 líderes de ciudades de todo el mundo, incluidos alcaldes, directores generales y sus equipos, a fin de desvelar sus ambiciones y objetivos, sus retos y prioridades.

Estado de las ciudades

Aunque cada ciudad es distinta, una de las consecuencias de la globalización, en todas sus formas, es la interconexión sin precedentes que se ha creado entre las ciudades de todo el mundo. La libre circulación de capitales y de personas ha traído consigo una mayor competencia entre los dirigentes de las ciudades para atraer el talento y la inversión, así como para ofrecer comunidades sostenibles y dinámicas donde los ciudadanos puedan vivir, trabajar y divertirse. Las ciudades

que consigan atraer a buenos profesionales e inversiones tendrán un buen nivel de resultados, serán equilibradas y creativas, poseerán una sólida gestión económica y dispondrán de un capital humano altamente cualificado, un grado elevado de innovación y buena calidad de vida.

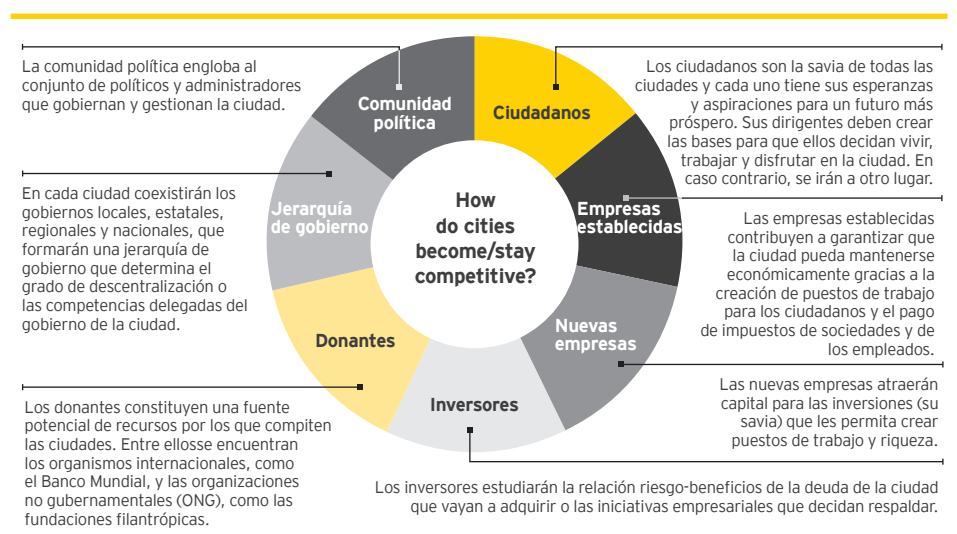
No obstante, en esta época de intensa competencia, los recursos son cada vez más escasos, sobre todo por los graves efectos de la crisis financiera. La cantidad de recursos económicos que una ciudad puede obtener de sus ciudadanos, la jerarquía de gobierno, los donantes y los inversores depende de varios factores, como el tamaño de la población y los procesos migratorios dentro y fuera de los límites físicos de la ciudad. Un aspecto que influye en la demanda y los niveles de migraciones es la opinión que tienen los ciudadanos de sus dirigentes. El éxito de la estrategia del dirigente de una ciudad dependerá del estado de esa ciudad y de su propio liderazgo, con independencia de que las aspiraciones o metas sean compartidas o fijadas por el amplio espectro de partes interesadas (véase el diagrama más abajo); dependerá, asimismo, de la capacidad

que tenga la urbe de generar los recursos necesarios para materializar sus ambiciones de manera sostenible.

Otro aspecto es que, aunque cada ciudad cuenta con un grupo específico de partes interesadas que compiten entre sí, existen varios temas subyacentes comunes por lo que respecta a la aplicación de una estrategia urbana que permita incrementar el atractivo de una ciudad para empresas e inversores. Las acciones prioritarias se engloban en cuatro categorías principales:

- ▶ Establecer un liderazgo y un gobierno energéticos y responsables
- ▶ Ganarse la confianza de las partes interesadas cumpliendo lo prometido
- ▶ Obtener el apoyo popular e impulsar el cambio
- ▶ Mejorar el potencial de futuro y destacar

No obstante, es fundamental que dichas acciones se apoyen en un análisis sólido y una perspectiva general a fin de lograr vender la idea a todas las partes interesadas y convertir las aspiraciones en realidades mediante la obtención de los recursos adecuados.



Resultados de la encuesta

En nuestra encuesta hemos elaborado dos conjuntos de preguntas sobre la agenda de desarrollo de los dirigentes de ciudades de todo el mundo. El primero iba dirigido al alcalde de la ciudad o a un director general –la persona que concibe la idea para crear un futuro más próspero–, mientras que el segundo correspondía al director de estrategia o financiero, es decir, eran preguntas dirigidas a la persona que debe supervisar la planificación y la ejecución desde el punto de vista operativo y financiero. Los resultados se engloban en cinco categorías generales.

Visión

Al preguntarles cuáles han sido las tres principales razones por las que han aceptado su cargo, los líderes municipales con los que hemos hablado señalan una combinación ecléctica de motivaciones. Un aspecto interesante es que menos del 10% respondió en un sentido que pudiera interpretarse como deseo de avanzar en sus carreras políticas.

Por lo que respecta a la visión de la ciudad, las máximas prioridades que más se comparten son reducir las desigualdades sociales y reinventar las ciudades para convertirlas en centros mundiales de excelencia. Tras estos objetivos, aparecen en orden de importancia la sostenibilidad y el desarrollo económico.

También preguntamos a los dirigentes qué rasgo distintivo querían que hiciese famosas a sus ciudades de aquí a 10 años. Al igual que ocurrió con las contestaciones a la pregunta de por qué habían aceptado el cargo, los dirigentes señalaron diversos compromisos personales.

Estrategia

Los alcaldes y sus colaboradores ofrecieron respuestas distintas a la pregunta “¿En qué medida están cumpliendo la estrategia actual según lo previsto?” Los alcaldes se muestran claramente más optimistas, ya que tienen tendencia a actuar

como políticos y quizás tienen menor aversión al riesgo que los empleados públicos, cuyas respuestas reflejan mayor cautela. Por ejemplo, alrededor del 50% de los alcaldes afirmó que habían cumplido entre un 51% y un 75% de lo programado, mientras que solo el 32,4% de los colaboradores compartía esta valoración.

Según los datos de nuestro informe, la principal actividad sobre la que se apoyan estas estrategias es la mejora de las infraestructuras y el medio ambiente, que es de máxima prioridad para el 66,7% de los encuestados. La siguiente prioridad es crear una marca de ciudad (57,8%).

Ernst & Young considera que para aplicar con éxito las prioridades políticas es fundamental una gestión financiera sólida, junto con la administración diaria de la ciudad. Administrar correctamente los recursos y alcanzar un equilibrio adecuado entre los ingresos y los gastos requiere un grado elevado de competencias y capacidades, similar al que puede encontrarse en una empresa bien gestionada, salvo que, en este caso, los accionistas son los ciudadanos.

Para estudiar más detenidamente cómo se financia la estrategia de una ciudad, pedimos a los encuestados que ofrecieran una estimación sobre las fuentes de financiación futuras y que nos explicaran de dónde proceden los fondos que integran el presupuesto actual. La principal fuente son, y seguirán siendo, los impuestos que pagan los ciudadanos, seguidos de las aportaciones de los gobiernos nacionales y, a continuación, los impuestos de las empresas. La sostenibilidad financiera es esencial, y disponer de una capacidad de gestión financiera sólida es un requisito imprescindible para que los responsables políticos municipales puedan preparar distintos escenarios de financiación y evaluar su repercusión.

Sostenibilidad y desarrollo económico

Del análisis incluido en las páginas 30 y 31 de esta edición de *Citizen Today* se desprende claramente que uno de los resultados más sorprendentes de este estudio es la prioridad que conceden los responsables de las ciudades al desarrollo

sostenible. Un 84% de los encuestados declara que cuenta con una política de desarrollo sostenible concreta, y son varias las actividades que se están realizando para aplicarla. Entre ellas cabe destacar las siguientes:

- ▶ Nuevos sistemas de transporte (84%)
- ▶ Reducción de emisiones (78%)
- ▶ Reducción del consumo energético (70%)
- ▶ Renovación de los edificios (70%)
- ▶ Promoción de campañas ecológicas (65%)

Estos resultados ponen de manifiesto el gran número de ciudades (y ciertamente de países) que consideran los puestos de trabajo “verdes” como un componente fundamental de sus planes de recuperación económica. De hecho, cada vez están más convencidos de que se puede obtener ventaja competitiva desarrollando una base de conocimientos de la ciudad que pueda aprovecharse en otros mercados.

Problemas de las ciudades

Aunque la fuerte recuperación que han registrado los mercados emergentes contrasta con la lentitud con la que el mundo desarrollado está saliendo de la crisis, los líderes municipales (con independencia del país en que se encuentren sus ciudades han recurrido al apoyo de los gobiernos nacionales y las instituciones financieras para restablecer la fortaleza fiscal.

Hemos analizado cuáles son las esferas políticas que los dirigentes de las ciudades consideran más acuciantes y problemáticas. Como reflejo de la época de estrecheces económicas en la que vivimos, el progreso y el desarrollo económicos se sitúan como prioridades fundamentales.

No obstante, la variedad de respuestas pone de manifiesto la importancia que tiene para un alcalde reunir a un equipo de expertos con ideas afines capaces de cumplir sus objetivos prioritarios. Aunque ya se cuenta con que ningún político puede dominar todos los aspectos propios de sus agendas políticas, son responsables de rodearse de los mejores profesionales de las distintas disciplinas para llevar a cabo sus políticas.

Ambición/aspiración

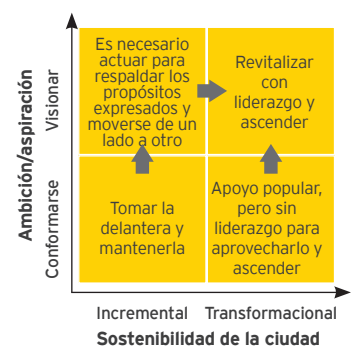
Se define como la situación futura que pretenden alcanzar todos los grupos de interés. Para llegar a esa situación futura será necesario contar con un liderazgo sólido, la aceptación de la comunidad política y el apoyo de la jerarquía de gobierno, los donantes y los inversores.



Sostenibilidad de la ciudad

Definida como la capacidad de una ciudad de gestionar e incrementar su base de recursos sociales, económicos y medioambientales. Una ciudad sostenible estará bien gestionada y será solvente, ganará en población y en número de empresas radicadas en ella, y convivirá en armonía con su entorno local y regional.

¿Por qué las ciudades necesitan cambiar y avanzar hacia la esquina superior derecha?



Si bien, consideran igual de importante crear relaciones de trabajo efectivas y eficientes con los empleados públicos de cada ciudad, pues, con frecuencia, estas personas poseen la experiencia y los conocimientos especializados que pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en la ejecución de una política.

“La importancia prioritaria que los dirigentes de las ciudades otorgan al desarrollo sostenible es uno de los resultados más sorprendentes de este estudio”

Gobernabilidad, responsabilidad e implicación de las partes interesadas

Las respuestas a la pregunta “¿Cómo está representada la voz de los ciudadanos y con qué frecuencia pueden hacerse oír? nos indican que alrededor del 26% de los dirigentes municipales encuestados no han sido directamente elegidos por los ciudadanos; el 31% no elige consejos locales o municipales y el 51% no recurre a comités de acción comunitaria. Al preguntarles ante quién deben rendir cuentas -un consejo de administración, un comité ejecutivo, una legislatura electa y los ciudadanos- fue sorprendente constatar que solo el 71% -y no el 100%- de los encuestados afirmaba tener que rendir cuentas a los ciudadanos. Dicha conclusión sirve para subrayar la diversidad que presentan los sistemas urbanos, con independencia de su ubicación geográfica.

Resumen

¿Qué significan estos resultados?

¿Qué ha desvelado nuestro estudio? En nuestra opinión, el estudio revela siete ideas fundamentales.

1. La competencia por los recursos tiene carácter mundial y no local, ya que la movilidad de las personas y el capital es cada vez mayor. Por tanto, los dirigentes de las ciudades deben definir una visión que guste a ciudadanos e inversores por igual, a fin de atraer y retener los recursos que necesitan para que la ciudad se desarrolle.
2. Todas las ciudades, independientemente de su tamaño, tienen la capacidad de desarrollar una visión y atraer recursos al tiempo que aprovechan al máximo su potencial. La visión y la estrategia que deben seguirse han de ser sostenibles y ambiciosas, además de apoyarse en un liderazgo sólido.
3. Sin embargo, la crisis financiera ha provocado que muchas ciudades y gobiernos nacionales sigan teniendo graves problemas a la hora de obtener financiación. La importancia vital de la sostenibilidad financiera hace necesario que se examine una combinación de distintos mecanismos de financiación, tanto públicos como privados.
4. Por consiguiente, es fundamental contar con una capacidad de gestión financiera de primera línea. Los responsables políticos de las ciudades, a través de la gestión de cifras, la realización de simulaciones de las distintas opciones y la optimización de los recursos, podrán a evaluar diferentes escenarios de financiación y examinar su repercusión.
5. Algunas ciudades tienen sus esperanzas puestas en grandes proyectos de infraestructuras para impulsar la actividad económica y atraer empresas, inversores y profesionales. Pero la competencia por el capital y los profesionales es hoy día de carácter internacional, y el apetito de los inversores no alcanza a cubrir la demanda actual. Por ello es tan importante desarrollar una marca de ciudad; y, en este sentido, una oferta exclusiva puede ser el factor decisivo.
6. Es necesario establecer prioridades en la asignación de recursos para cumplir los objetivos estratégicos, así como tener ideas innovadoras sobre el diseño de los servicios y los modelos de ejecución. Las empresas urbanas generadoras de ingresos, tanto participadas como cogestionadas por el sector privado, constituyen una vía más adecuada de generar fondos que la subida de impuestos.
7. Los inversores y los donantes, así como las empresas y los ciudadanos, esperarán que los dirigentes de las ciudades garanticen el máximo valor para las partes interesadas. Una gestión financiera de primera línea cimentará la confianza de las partes interesadas en los líderes y administradores de la ciudad, los cuales deberán esforzarse en ser transparentes en sus informes y estar dispuestos a rendir cuentas a los ciudadanos: sus votantes. Si están haciendo un buen trabajo, deberían comunicárselo a los votantes y someterse encantados al examen que vendrá después.

Para realizar este estudio, Ernst & Young eligió a los encuestados entre una amplia variedad de ciudades de todo el mundo, tal y como demuestra el resumen de algunas de sus características que se incluye a continuación.

- ▶ El tamaño de la población de la ciudad o las áreas metropolitanas en las que se realizó la encuesta varía entre los 350.000 y los 8,8 millones de habitantes, y algunas ciudades señalaron claramente que no incluían la población de las localidades que integran la gran metrópolis.
- ▶ La población media era de 2,75 millones.
- ▶ La base de empleo en nuestra muestra de ciudades oscilaba entre 250.000 y 4,5 millones, con una media de 1,4 millones.
- ▶ La migración a la ciudad desde otras zonas para trabajar diariamente oscilaba entre 50.000 y 1,26 millones de personas, con una media de 425.000.
- ▶ Los presupuestos a disposición de los dirigentes de dichas ciudades oscilaban entre los 33,5 millones de USD y los 40.425 millones de USD, con una media de alrededor de 8.040 millones de USD (todas las monedas locales se convirtieron a dólares estadounidenses a efectos comparativos).

Esperamos que los resultados de la encuesta proporcionen a los dirigentes de todas esas ciudades los conocimientos necesarios para influir en las agendas de desarrollo urbano.

Encontrará más información en www.ey.com/government

Cuestión

¿Cuáles son las motivaciones de una persona para ocupar el cargo de alcalde? En muchos casos, se presentan a las elecciones para asegurarse un mandato popular y están abiertos a un examen mediático que no siempre resulta agradable. Formulamos esta pregunta a los alcaldes o dirigentes municipales y obtuvimos un resultado interesante: menos del 10% respondió en un sentido que pudiera ser interpretado como un deseo de avanzar en sus carreras políticas. Los motivos por los que ocupan su cargo actual son muy diversos. Hemos incluido una selección (respetando el anonimato) que presentamos agrupada en tres categorías generales.

Producir un cambio y marcar la diferencia

Creo que ser alcalde brinda la posibilidad de llevar a cabo todo lo que uno desea para transformar una ciudad.

Desarrollar la capacidad económica de la ciudad hasta situarla en primera fila.

Seguir incorporando innovación a la gestión pública.

Deseaba tener la oportunidad de participar en un proceso de transformación, mejora y cambio de orientación, sobre todo en lo referente a servicios empresariales.

Ofrecer un modelo de gobierno más adecuado; la capacidad del ayuntamiento para tomar decisiones no está debidamente optimizada.

Mi experiencia en la administración pública me hizo adquirir un compromiso personal con la construcción de un futuro diferente para la ciudad.

Conseguir que esta ciudad se mueva: ese es el eslogan de mi campaña.

Procurar que la ciudad constituya un motor de crecimiento para el conjunto de la región.

Esta ciudad ya es magnífica, pero todavía tiene un enorme potencial económico, social y cultural.

Contribuir de manera efectiva a cambiar nuestra cultura política y organizativa.

Algo que quizás resulta sorprendente es la variedad de respuestas ofrecidas. Tal y como explica claramente Marc Lhermitte en la página 24 de este número de *Citizen Today*, al fin y al cabo, con independencia de su tamaño y ubicación, las ciudades actuales se enfrentan a retos similares para estimular el crecimiento económico y, al mismo tiempo, abordar la cuestión del cambio climático y los déficits públicos provocados por la crisis financiera.

La diversidad de ideas y ambiciones refleja dos realidades. En primer lugar, cada dirigente de ciudad es diferente. Las motivaciones y lo que les anima a seguir trabajando cada día varían de una ciudad a otra. En segundo lugar, las propias ciudades son diferentes. Aunque está claro que todas comparten algunas características similares, son tantas las diferencias entre los puntos fuertes, el tejido social y los recursos disponibles en cada una de ellas que no existen dos ciudades iguales.

de visión



Una afinidad personal con la ciudad

Esta es mi ciudad. Tengo una oportunidad formidable para lograr resultados y mejorar la comunidad que adoro.

He trabajado en esta ciudad durante 25 años: ser su alcalde es uno de los trabajos más exigentes del país.

Es un honor ser el alcalde de una de las ciudades más importantes del mundo.

Hacer algo por mi ciudad, participar en su desarrollo.

Me encanta la política, amo a mi país y adoro mi ciudad.

Pasión por el servicio

Un espíritu de servicio público junto con la pasión por la estrategia.

Me encanta el servicio público; he ocupado un cargo electo durante 18 años.

Un gran reto personal, ya que se trata del cargo político más interesante de nuestro país.

Mi anterior éxito en el mundo de los negocios me demostró que soy capaz de definir y alcanzar objetivos ambiciosos ... así que decidí apostar por ello.

Mi fuerte vocación política.

Planificación normal de la carrera política.

“Una ciudad que sintetiza al mundo entero”

Antonio Ramón Villaraigosa, Jr., cuadragésimo primer alcalde de Los Ángeles, habla a Ernst & Young de su función y de sus planes para modelar el futuro de la ciudad



▲ Fotografía cortesía de David Starkopf y de la Oficina del Alcalde de Los Ángeles

¿Qué hace que una ciudad sea “global”? ¿Su patrimonio? ¿Su fama y renombre mundial? ¿Unas infraestructuras y una economía de vanguardia? ¿O la razón reside, sencillamente, en ese factor X, tan difícil de definir, que consiste en una combinación de recursos, capacidades y talento que atrae incesantemente a la ciudad a empresas, comercio y gente?

Con independencia de cuál sea la razón concreta, la ciudad de Los Ángeles (California) hace tiempo que forma parte de ese selecto grupo. Y para Antonio R. Villaraigosa, alcalde desde 2005, la oportunidad de estar al frente de la ciudad en la que nació supone hacer realidad un sueño.

“Mi abuelo llegó aquí hace 100 años”, nos cuenta. “Llegó con lo puesto, montó un pequeño negocio que logró sacar adelante y que prosperara, antes de perderlo todo en la Gran Depresión. Pero América nos ha tratado bien a mí y a mi familia. No tengo ninguna queja de ser alcalde. Me encanta lo que hago. Acepto los retos que van con el cargo, especialmente en la peor crisis económica desde la Depresión. Asumo las dificultades sin reservas; es una gran ciudad y me siento muy afortunado de ocupar este puesto. Desde luego, no me cuesta nada levantarme cada mañana”.



Los Angeles facts

- ▶ El área metropolitana de los Ángeles, que se extiende sobre una superficie de unos 1.214 km² y cuenta con una población de casi 20 millones de habitantes, está compuesta por cinco condados: Los Ángeles, Riverside, Ventura, Orange y San Bernardino. Si el área de los cinco condados de los Ángeles fuera un estado, sería el cuarto más grande de Estados Unidos.
- ▶ Cuando en 1781 se fundó la ciudad de Los Ángeles, 44 personas (14 familias) vivían en El Pueblo de Nuestra Señora la Reina de Los Ángeles de la Porciúncula. La población creció, pero el nombre se contrajo y quedó simplemente en “Los Ángeles”.
- ▶ Los Ángeles tiene más de 80 teatros y 300 museos, más que cualquier otra ciudad de EE. UU.

Fuente: US Census Bureau y LA Tourist Authority

La carrera de Villaraigosa como funcionario público empezó en 1994, cuando fue elegido para la Asamblea del Estado de California; cuatro años más tarde, sus colegas lo eligieron Portavoz de la Asamblea, el primero procedente de Los Ángeles en 25 años. Ya tenía mucha experiencia en lidiar con problemas políticos, pues había sido presidente electo de un sindicato local que representaba a trabajadores y abogados de derechos civiles en seis Estados con solo 25 años de edad. Aunque él deja claro que el cargo de alcalde no tiene comparación.

“En mi opinión, no existe mejor puesto para el servicio público”, afirma. “Y ello, debido a que, especialmente si eres alcalde de una ciudad global como Los Ángeles, tienes la capacidad de influir realmente y de forma muy distinta a como podrías hacerlo si fueras legislador”. Puedes ver cómo las cosas que propones se llevan a cabo rápidamente.

“Cuando eres alcalde de una ciudad global como Los Ángeles, tu capacidad de influir es muy distinta de la que tendrías si fueras legislador”

La diferencia es que, como alcalde, estás cerca de la gente, estás en los barrios. Por consiguiente, te centras más en buscar soluciones prácticas a los problemas que si trabajaras en la capital de un estado o en la capital del país”.

Cuando le preguntamos por los motivos que le animaron a presentarse a la alcaldía, Villaraigosa

destaca la enorme diversidad de la ciudad. “Creo que la razón principal fue que es una ciudad que sintetiza el mundo entero”, señala. “Es la más diversa de todos los Estados Unidos, en ella se hablan 200 idiomas y viven personas de 37 nacionalidades distintas. Me presenté porque sentía que necesitábamos un dirigente capaz de unirnos bajo un proyecto común, el de impulsar a LA como la ciudad de la esperanza y el futuro de América.

La localización geográfica de LA y su capacidad para actuar como polo de atracción de personas y bienes es también esencial”, añade. “Tengo la impresión de que somos la Venecia del siglo XXI, el mayor puerto de Estados Unidos, una puerta hacia el Este y el Sur”. Teníamos una oportunidad real de ocupar el lugar que nos corresponde como ciudad de la esperanza y el progreso de América.

Prioridades políticas

Al ser elegido, Villaraigosa hizo de la seguridad pública una de sus máximas prioridades. En 2005, los efectivos policiales de LA, unos 9.100 oficiales, tenían la tarea de patrullar una ciudad de cerca de 4 millones de habitantes; el alcalde, muy consciente de esto, se propuso contratar 1.000 nuevos agentes, de modo que el cuerpo de policía alcanzó las mayores dimensiones de su historia.

“Tengo la impresión de que somos la Venecia del siglo XXI, el mayor puerto de Estados Unidos, el aeropuerto de origen y destino más transitado del mundo, una puerta hacia el Este y el Sur”

“La delincuencia disminuye cada año desde que soy alcalde”, declara orgulloso. “Cuando fui elegido, la tasa de homicidios era de 488; el año pasado se redujo a 287 homicidios. Los autores de un estudio de Harvard realizado el año pasado llegaron a la conclusión de que el Departamento de Policía de Los Ángeles goza de más respaldo en todas las comunidades, incluidas las minorías étnicas, del que ha tenido en cualquier otro momento de su historia.

Al pedirle que nos indique los factores más relevantes de este éxito, apunta a la participación de la comunidad. “El lema de nuestra policía es “Proteger y servir”, explica. “Nuestros esfuerzos se centran por igual en servir que en proteger”. Nuestra filosofía de actuación depende enormemente de la presencia local y de la colaboración con nuestras comunidades. Por ejemplo, los esfuerzos que hemos hecho para acabar con las bandas se encuentran entre las mejores prácticas del país. Con el programa “Luces en las noches estivales”, mantenemos los parques abiertos hasta la medianoche, de miércoles a domingo, a lo largo del verano. Los 24 parques que participan en el programa (frente a los 8 iniciales en 2008) atrajeron a 700.000 personas, lo que se tradujo en una reducción del 57% de los homicidios relacionados con bandas en los barrios adheridos al programa.

No obstante, la educación es el elemento estrella para él. “Aunque mi prioridad es la seguridad pública, mi pasión es la educación pública”, asegura. “Desde que soy alcalde, hemos duplicado el número de escuelas concertadas (escuelas públicas independientes que tienen libertad para ser más innovadoras y responsabilizarse de la mejora del rendimiento de los alumnos) en la ciudad de Los Ángeles, y tenemos más que cualquier otro distrito escolar del país. Seleccioné las escuelas con peores resultados de Los Ángeles y a lo largo de los dos últimos años nos hemos colocado por delante del distrito escolar y del estado en el índice de rendimiento académico. Somos conscientes de que podemos avanzar mucho y mejorar los resultados académicos si nos fijamos metas altas e involucramos a los padres y a los profesores en el proceso de toma de decisiones.

Apostar por la ecología

Una de las imágenes que suelen asociarse a Los Ángeles, junto con otras más positivas, como la del letreiro de Hollywood y las fantásticas playas del océano Pacífico, es, o al menos era, la nube de contaminación que solía cubrir el cielo del centro de la ciudad. Alarmado seguramente por una prueba tan visible de polución, Villaraigosa ha convertido la tecnología limpia y el medioambiente en pilares centrales de su agenda política.

“Creo que las ciudades de Estados Unidos y de todo el mundo son viveros de innovación”

“Hace cinco años, dijimos que haríamos de LA la ciudad más limpia y verde del país”, recuerda. “Hemos pasado de un 3% en energías renovables a un 20%. Reciclamos más desperdicios (65%) que cualquier otra ciudad de Estados Unidos. Utilizamos la misma cantidad de agua que hace 32 años, y hemos multiplicado por 19 nuestro ahorro energético respecto a hace 5 años. Nuestros esfuerzos por limpiar el puerto son los más ambiciosos del mundo: hemos reducido las emisiones de diesel de los camiones en un 80% y hemos cumplido los objetivos de Kyoto de reducir la emisión de gases con efecto invernadero cuatro años antes de la fecha fijada. Por lo tanto, hay unas cuantas áreas en las que LA está claramente a la cabeza.

Villaraigosa, que en junio será Presidente de la Conferencia de Alcaldes de EE. UU., cree que el medioambiente es un “ejemplo perfecto” de cómo las ciudades pueden ser más ágiles que los gobiernos nacionales a la hora de abordar cuestiones difíciles. “Creo que las ciudades de Estados Unidos y de todo el mundo son viveros de innovación”, afirma. “Están llenando el hueco que han dejado los gobiernos nacionales que suelen fracasar o actuar de forma más lenta en tiempos de cambio o de crisis. Piénsese en la conferencia de Copenhague de diciembre de 2009. Allí, podíamos ver a los alcaldes compitiendo por ver quién proponía más iniciativas para abordar el cambio climático, mientras los gobiernos federales se debatían por hacer lo menos posible para ocuparse de esa crisis.

Entre las iniciativas medioambientales más recientes de LA se encuentra el plan urbano de la bicicleta, inspirado, según señala el alcalde, en programas similares de Copenhague, Bogotá y la Ciudad de México. Este plan, que el Ayuntamiento aprobó por unanimidad, fija como meta a largo plazo una red de carriles bici interconectados de unos 2.700 km, y exige que cada cinco años se añadan 320 km nuevos. Actualmente la ciudad cuenta con menos de 650 km de segmentos inconexos.

La tecnología limpia es, asimismo, esencial para el futuro de la ciudad”, añade el alcalde. “También somos la capital de las tecnologías limpias de Estados Unidos y estamos lanzando gran cantidad de iniciativas de tecnología limpia en la ciudad”, afirma. Su idea es establecer un Corredor de Tecnología Limpia y, de ese modo, transformar el núcleo industrial del centro de la ciudad en un vivero de puestos de trabajo y tecnologías verdes. El Corredor reunirá a investigadores, diseñadores y fabricantes dedicados al desarrollo de productos de tecnologías limpias y soluciones para abordar los retos del cambio climático.

Objetivos para el futuro

Villaraigosa piensa que la ciudad puede mirar hacia el futuro con confianza, aunque sus finanzas, como las de otros muchos ayuntamientos y gobiernos, se han visto gravemente afectadas por las enormes dimensiones de la crisis financiera. Si bien un informe reciente de la Interventora municipal, Wendy Gruell, que revelaba que la ciudad se enfrenta a un déficit de 350 millones de USD en el próximo ejercicio fiscal, pone de manifiesto la magnitud del desafío, el alcalde insiste en destacar las fortalezas a largo plazo de LA.

“En el futuro, creo que veremos cómo LA sigue aprovechando su papel de centro neurálgico de personas y bienes. “Por aquí pasa el 44% de todos los bienes transportados por mar que entran en Estados Unidos. Somos el complejo portuario más grande del país, y el número de viajeros que llegan o salen a través de nuestro aeropuerto supera el de cualquier otro de Estados Unidos. Es el sexto aeropuerto más transitado del mundo por número de pasajeros, y el decimotercero por tonelaje de carga aérea transportada.

“Somos la capital de las pequeñas empresas de Estados Unidos. También somos la capital empresarial de las minorías, ya que muchos de nuestros emigrantes montan pequeños negocios aquí, más que en cualquier otra parte de Estados Unidos. Por lo tanto, tenemos que seguir fomentando la innovación y el espíritu empresarial en la ciudad. Nuestra diversidad y nuestra proximidad a Oriente y al Sur implica que a medida que Asia crezca, LA también lo hará”.



Ciudad destacada: Perth

Perth es la capital y la ciudad más grande del Estado de Australia del Oeste, y la cuarta más poblada de Australia. La ciudad, que registra un importante crecimiento por lo que respecta al dinamismo, el desarrollo urbanístico y la industria del centro urbano, da servicio a 100.000 visitantes y trabajadores diariamente, además de a los 15.000 habitantes que residen en el centro. En estas páginas, **Lisa Scaffidi**, alcaldesa primera de Perth, habla con Heidi Riddell sobre el futuro de su ciudad

¿Cuáles son sus ideas para la ciudad? ¿Puede indicarnos tres factores destacados y explicarlos?

1. Hacer mejor uso de nuestro privilegiado emplazamiento natural entre Kings Park y el río Swan

No existe una correlación lo suficientemente fuerte entre nuestra "vida urbana" y el espléndido entorno adyacente. Nuestro objetivo principal es hacer que proyectos como Perth Waterfront, Concert Hall Precinct, Point Fraser y Waterbank lleguen a buen término para alcanzar esa meta y cambiar el modo de relacionarse con el río, haciendo que pase de ser un mero telón de fondo pasivo a una zona acuática de recreo activa.

2. Diversidad de experiencia

La economía del centro de la ciudad se basa básicamente en estrechar los lazos con su circunscripción metropolitana, pero los barrios de la periferia de Perth no están bien relacionados con las áreas centrales y una considerable cantidad de personas nunca se aventura por el centro.

El centro de la ciudad debe distinguirse de los barrios periféricos con los que compete, cuya actividad se rige por estrictos horarios de 9 de la mañana a 5 de la tarde. Su diversidad procede del diferente modelo de construcción, lo que incluye el patrimonio cultural, edificios contemporáneos de alta calidad y espacios públicos, distintos negocios que atraen a gente diferente a todas horas del día y de la noche.

3. Personas

La interacción con las personas es el principal rasgo que la gente suele recordar de un lugar, incluso más que los propios escenarios físicos de la ciudad. A veces también se habla de ello como del "espíritu" del lugar. Mediante la creación de un entorno de servicio positivo, un espíritu comunitario afable y hospitalario y una cultura positiva "yes we can", generaremos un cambio considerable en el modo en que la gente percibe nuestra ciudad.

¿Qué ciudades del mundo le parecen un ejemplo a seguir, y por qué?

Shanghái

1. Ha registrado un crecimiento urbano sin precedentes.
2. Ha fomentado y conseguido innovar en arquitectura y espacios públicos.
3. Ha creado una ciudad realmente dinámica (que llega a rivalizar con Nueva York).
4. Una vibrante economía nocturna.

Vancouver

1. Logró un considerable crecimiento de la población que reside en el centro de la ciudad.
2. Proporcionó una infraestructura comunitaria y familiar muy diversa, tanto en zonas de nuevo desarrollo como en la ciudad, para animar a las familias a vivir en el centro de la ciudad.
3. Logró fomentar la utilización activa de su atractivo emplazamiento junto al río.

Barcelona

1. Aprovechó un acontecimiento importante como las Olimpiadas para desarrollar y diversificar la economía de la ciudad.
2. La cultura local impulsa una ciudad activa y segura las 24 horas del día.
3. Logró introducir grandes innovaciones arquitectónicas y de espacios públicos en toda la ciudad.

Melbourne

1. Innovó con proyectos como CH2 (la nueva casa consistorial, que fue el primer edificio australiano en obtener una calificación de seis estrellas en el rating de estrella verde), proyectos "laneways" (calles con encanto) y atrayendo grandes eventos para la ciudad.
2. Reconoció que no se puede cambiar de la noche al día y puso en marcha una idea estratégica a largo plazo, y ha seguido realizando constantes mejoras durante los últimos 20 años.

¿Cuáles son los tres principales problemas a los que debe hacer frente?

En primer lugar, fomentar que el gobierno del Estado se interese por el centro de la ciudad es un reto constante que se repite con gobiernos de todas las ideologías. Aunque de momento hay un considerable interés por las grandes infraestructuras de la ciudad, y se están completando el nuevo proyecto ferroviario desde Mandurah hasta Perth y los proyectos de Perth City Link y Perth Waterfront, otras decisiones del gobierno estatal, como el traslado de importantes departamentos gubernamentales fuera del área central de la ciudad, debilitan el empuje de estos proyectos.

En segundo lugar, a pesar de ser el área municipal que presenta mayor crecimiento dentro de Australia, en el centro de Perth solo viven 17.500 personas, lo que provoca que, sencillamente, no haya suficiente gente en estos momentos para diversificar la economía local, que sigue dominada por la presencia de unos 110.000 trabajadores, en su mayor parte oficinistas, que se desplazan al centro de la ciudad cada día. Aumentar de forma significativa la población residente en el centro y ofrecerles una serie de servicios e infraestructuras comunitarios de apoyo es uno de los principales retos para Perth.

Y en tercer y último lugar, deseamos cambiar el concepto de movimiento por la ciudad. Perth sigue dominada por los coches. Muy pocas partes de la ciudad anteponen la experiencia peatonal sobre el interés de los coches. Las ciudades más importantes del mundo dan cada vez más prioridad al peatón, y esto va calando poco a poco en Perth.

¿Por qué le gustaría que fuera famosa su ciudad dentro de 10 años?

Nos gustaría que fuese la mejor ciudad pequeña del mundo. Una ciudad que ofrezca a sus esforzados ciudadanos buenas infraestructuras de tranvías y transporte público de todo tipo, buenas instalaciones recreativas y eso que normalmente llamamos calidad de vida. Y ser una ciudad que aprovecha su hermoso emplazamiento natural junto al río Swan, además de la presencia de un sector creativo que ha llegado atraído por las oportunidades que surgen de la fructífera y floreciente economía estatal, fomentando el famoso espíritu emprendedor condensado en el lema "somos capaces" que caracteriza a Australia del Oeste.

Ciudades de oro

Barcelona

Barcelona apareció como la ciudad más admirada de nuestro estudio, y con diferencia. Algunas, aunque no todas, las razones alegadas reflejan de algún modo la forma en que la ciudad logró utilizar el legado olímpico para acelerar el desarrollo de la ciudad.

Por ejemplo: "Un modelo similar al utilizado en los Juegos Olímpicos para desarrollar e impulsar con fuerza la creación de empresas, decididamente orientado a la creación de empleo y la renovación urbana". La situación de la ciudad también es percibida un paso por delante de las demás ciudades latinas, y constituye un gran ejemplo de ciudad global en un ámbito regional con una política de atracción del talento muy acertada".



Jordi Hereu, alcalde de Barcelona:

"Hoy en día, la gente admira aquellas metrópolis en las que la gente vive con un espíritu libre y abierto, y donde perciben que pueden progresar en sus aspiraciones personales y profesionales. Ya se trate de visitantes a una feria comercial o de emprendedores en un centro tecnológico, las ciudades ofrecen a la gente un entorno físico, social y simbólico que estos consideran óptimo para sus proyectos. Cuando el ciclo se cierra y las ciudades crecen en paralelo, ello es gracias al progreso de la gente.

"Barcelona ha tenido un gran éxito por los esfuerzos continuados en mantener su atractivo, tanto en lo relativo a sus activos físicos (conexiones internacionales, espacios públicos, distritos residenciales y tecnológicos innovadores), como a cuestiones sociales (calidad de la oferta cultural, valores de cohesión social, valores compartidos) y la promoción de instituciones de interés general, como el FC Barcelona o el sistema de universidades y escuelas de negocios. El posicionamiento mundial de Barcelona se ha beneficiado de la celebración de importantes eventos deportivos, culturales y empresariales de relevancia mundial, como los Juegos Olímpicos, la Final Four, el Congreso Mundial de Móviles o el festival Sónar".

Copenhague

La capacidad de Copenhague de alcanzar altas cotas de sostenibilidad ha despertado admiración en todo el mundo. Se admira la ciudad por la forma en que "ha sabido realizar un cambio estructural sin perder su propia idiosincrasia". Ha adoptado un enfoque interactivo para lograr que los ciudadanos asuman compromisos, especialmente en cuestiones de desarrollo y medioambiente. Se han formulado y comunicado objetivos a largo plazo para facilitar la toma de decisiones futuras, como el deseo de eliminar las emisiones de carbono para 2025.



Frank Jensen, alcalde de Copenhague:

"Estoy encantado de que se reconozcan nuestros esfuerzos sobre el medioambiente y nuestra capacidad para involucrar a los ciudadanos. Tenemos un compromiso para que los habitantes de Copenhague participen personalmente, sobre todo en el desarrollo de la ciudad.

Un buen ejemplo es la creación de toda una nueva zona libre de dióxido de carbono, Nordhavn, en la que fomentamos que la gente local presente sus sugerencias. Es importante tener presente, por cierto, que Copenhague tiene una larga tradición en alcanzar soluciones colectivas. Otro ejemplo es la calefacción de distrito, donde el sector público proporciona una infraestructura que es tan atractiva desde el punto de vista financiero y tan actual por lo que respecta a las normas sobre el clima, que el 98% de la población de Copenhague ha decidido acogerse a ella. El sistema de calefacción de distrito es una de las razones fundamentales por las que hemos logrado reducir las emisiones de dióxido de carbono en un 20% a lo largo de los últimos 10 años. Ahora estamos aprovechando este éxito para introducir los sistemas de refrigeración de distrito, que también pueden atraer el interés y la atención internacionales.

"Mantenemos nuestro compromiso con los habitantes de Copenhague de ofrecerles una calidad de vida en la que resulte fácil ser ecológico: creamos carriles bici, facilitamos zonas de baño en los muelles y arreglamos nuevas playas. También tenemos previsto crear una pista de esquí en el tejado de nuestra nueva planta incineradora de residuos. Así es como combinamos soluciones modernas con calidad de vida.

"Nuestro objetivo es hacer de Copenhague la primera capital sin emisiones de dióxido de carbono del mundo. Nuestra idea es utilizar esto para atraer inversiones verdes y facilitar la colaboración entre universidades danesas e internacionales, empresas y nosotros mismos como autoridades municipales. No solo deseamos desarrollar la ciudad en una dirección respetuosa con el medioambiente, sino que vamos a invitar al mundo a que utilice a Copenhague como ciudad prototipo para las soluciones ecológicas del futuro. Queremos que la ciudad sea uno de los principales laboratorios verdes del mundo, que estimule los negocios daneses de crecimiento y atraiga inversiones internacionales y entornos de conocimiento".

Como parte del estudio, hemos preguntado a dirigentes municipales qué ciudades consideran un ejemplo a seguir. En estas páginas, representantes de algunas de las ciudades más admiradas nos cuentan lo que hay detrás de su éxito

Melbourne

El fuerte atractivo cultural de Melbourne ha sido muy valorado por los dirigentes municipales. El arte, la cultura y la gastronomía de la ciudad, así como su capacidad para acoger eventos, son percibidos como los principales impulsores de su desarrollo. Se señala, también, la infraestructura de transportes como una buena razón por la que la ciudad atrae grandes proyectos empresariales.



Robert Doyle, alcalde de Melbourne:

“Para Melbourne es un orgullo ser considerada una de las ciudades más admiradas del mundo. Entre los distintos factores esenciales de nuestro éxito, destaca nuestra diversidad. Somos una ciudad tolerante, hospitalaria y con múltiples credos, donde viven personas procedentes de más de 200 naciones.

El estilo y la esencia definen la Melbourne de 2011. Aunque nuestra oferta económica y social no tiene parangón, también nos enriquece la presencia de artistas, intérpretes y escritores de prestigio mundial.

Sin duda, nuestros conciudadanos son grandes entusiastas del deporte, pero la realidad es que frecuentan más los actos culturales y artísticos de la ciudad.

“Resulta significativo que Melbourne sea un lugar serio para hacer negocios y también una ciudad fantástica para vivir. Tenemos un espíritu flexible y abierto al cambio. Piense en nuestra historia. El escudo de armas de la ciudad de Melbourne, con sus símbolos del toro, el vellón de cordero, la ballena y el barco navegando, muestra nuestra pasada dependencia de las industrias primarias. A mediados del siglo XIX, la prosperidad ligada a la fiebre del oro desarrolló la magnífica arquitectura por la que todavía hoy se identifica a la ciudad. En el siglo XXI, Melbourne se ha convertido en una ciudad de conocimiento reconocida mundialmente. Los motores de nuestra economía serán la educación superior, la tecnología limpia, la biotecnología, las manufacturas avanzadas y las industrias creativas, complementado todo ello por los atractivos de una ciudad cultural y con estilo”.

Múnich

Según nuestro estudio, Múnich se destaca de otras impresionantes ciudades alemanas por su capacidad para el pensamiento estratégico. “Múnich sabe hacia dónde orientarse. Considerada un modelo en política de innovación, la economía del conocimiento de la ciudad la ha situado como ciudad creativa y de alta tecnología.



▲ Photograph: Michael Nagy/Presseamt München

Christian Ude, alcalde de Múnich:

“Me complace y, desde luego, me anima saber que la ciudad de Múnich concita el interés de tantos dirigentes municipales. El éxito económico es un factor clave si queremos garantizar a gente de diferentes nacionalidades, culturas y religiones una convivencia en paz, ahora y en el futuro. Sin embargo, el rápido crecimiento de la ciudad también nos plantea importantes retos. Debemos asegurarnos de que el equilibrio entre la prosperidad económica y la calidad de vida sostenible se mantenga.

Nos hemos fijado metas muy ambiciosas. Por ejemplo, deseamos mejorar el sistema de cuidado infantil, especialmente en número de plazas de guardería. Esto ayudará a resolver en parte el conflicto que supone conciliar la vida profesional y familiar. Además, deseamos desarrollar y mejorar la asistencia preventiva para niños de zonas socialmente desfavorecidas, una intervención que permitirá abordar el problema de la cohesión social al atenuar los efectos de la creciente brecha de renta entre las distintas capas sociales. Asimismo, deseamos ofrecer a nuestros conciudadanos alojamiento asequible y mejorar la movilidad dentro de la ciudad, ya que el sistema de transporte público está acercándose a su límite, tanto desde el punto de vista financiero como de capacidad.

“El deporte y la cultura son, también, aspectos muy importantes en nuestros planes para el futuro. Esperamos acoger los Juegos Olímpicos de invierno de 2018 y nos gustaría que nuestra ciudad siga siendo considerada como un centro de música, literatura, formación e investigación.



París nunca se para

París puede emocionar y enamorar a visitantes de todo el mundo, pero, como muchas otras ciudades, necesita mejorar su red de transportes para garantizar su prosperidad de cara al futuro. Los dirigentes franceses **Maurice Leroy** y **Jean-Paul Huchon** han hablado con Patrice Lefeu sobre "Grand Paris", un programa de inversiones valorado en 32.000 millones de euros que transformará los trayectos de trabajadores y turistas

◀ Maurice Leroy
(right)

París, la “ciudad de la luz”, no se duerme en los laureles. Aunque sigue siendo una de las ciudades más representativas a escala mundial, sus dirigentes trabajan sin tregua para planificar la próxima etapa en el desarrollo de una urbe que se prepara para estar a la altura de las exigencias del siglo XXI.

El plan, denominado “Grand Paris”, se ha gestado durante cuatro años. Todo comenzó en 2007, cuando el Presidente Nicolas Sarkozy anunció su decisión de iniciar un “nuevo y amplio proyecto de desarrollo del Gran París”, para lo cual invitó a diez estudios de arquitectura con el objeto de encontrar la mejor manera de transformar la capital francesa en una “súper ciudad” modélica, uniendo el centro con la periferia, y convirtiéndola así en el motor de crecimiento económico para Francia. Desarrollo sostenible, mejora de las condiciones de la vivienda y enlaces de transporte más ágiles entre París y la periferia son los tres temas en los que se centra el proyecto. El Ministro francés de Asuntos Urbanos Maurice Leroy confirma que el transporte, al que está dedicado el primer capítulo del proyecto, tiene una “importancia fundamental” por tres motivos principales.

“La red de transportes será una estructura en torno a la cual se desarrollen las áreas periféricas para crear la ciudad del siglo XXI”

Maurice Leroy

“En primer lugar, tenemos que modernizar el actual sistema de transporte de Île-de-France (una de las regiones administrativas de Francia constituida principalmente por el área metropolitana de París) para mejorar lo antes posible la calidad de vida de los trabajadores que se desplazan a diario, los cuales sufren problemas de transporte de manera cotidiana.

En segundo lugar, hemos mantenido un debate público durante seis meses, el más largo que jamás se ha celebrado en Europa, durante el cual se ha puesto claramente de manifiesto que los habitantes de la región quieren que sus representantes electos, con independencia de su filiación política, colaboren para compartir una visión, y eso es exactamente lo que hemos conseguido con Jean-Paul Huchon (presidente del Consejo Regional de Île-de-France). Por último, el acuerdo sienta las bases para el Grand Paris Express, la nueva red de transporte que se convertirá en la espina dorsal del proyecto Grand Paris”.

Huchon también subraya con entusiasmo que el proyecto supone un “cambio revolucionario” para el transporte de la región. Tal y como explica:

“Vamos a invertir 12.000 millones de euros para modernizar la red de transporte, reducir la presión en las líneas individuales, mejorar las rutas de la línea del tren circular regional RER y construir nuevas modalidades de transporte, como los tranvías. También invertiremos más de 20.000 millones de euros para ejecutar el proyecto del futuro sistema de metro automático”. Se trata de un sistema que enlazará importantes zonas empresariales y residenciales, como Versailles y el Aeropuerto Charles de Gaulle, así como los barrios de la periferia, y contará con una nueva línea de tren que recorrerá una distancia aproximada de 140 km y que prestará servicio las 24 horas del día.

Huchon añade que el nuevo sistema está diseñado específicamente para cubrir las necesidades de las comunidades de toda la región, y no solo las de París. Según señala, “Marne-la-Vallée, Saint-Denis, Orly y Roissy aparecen conectadas con la capital por una circunvalación de unos pocos kilómetros. Prevemos que más de un millón de viajeros la utilizarán cada día. El proyecto afecta a toda la región de París, mientras que la renovación y ampliación hacia el oeste de las líneas rápidas RER y RER E, respectivamente, cambiarán completamente las condiciones de transporte -que, en parte, se encuentran en condiciones lamentables- para los habitantes del anillo exterior de París”.

Estímulo económico

Esta gigantesca inversión está respaldada por el reconocimiento generalizado entre los dirigentes franceses de que un desarrollo económico fuerte debe asentarse en una red de transporte eficiente. Tal y como señala Leroy: “Todos los agentes públicos hemos mantenido conversaciones para tratar de alejarnos de un enfoque meramente “político” y llegar al quid de la cuestión: el interés común”. “Ese era mi objetivo prioritario: reunir a todas las partes interesadas con independencia de su filiación política.

“Crear unas condiciones adecuadas para los trabajadores es un requisito esencial para cualquier gran ciudad”

Jean-Paul Huchon

Es totalmente cierto que el próximo capítulo importante del proyecto Grand Paris es el desarrollo económico y la creación de empleo. De hecho, el objetivo no es solo impulsar el desarrollo económico, sino también mejorar el empleo, las condiciones de la vivienda y la calidad de vida en general en las zonas que rodean la capital.



La red de transportes será un marco alrededor del cual se desarrollarán las áreas periféricas para crear una ciudad del siglo XXI, la ciudad global imaginada por el Presidente francés. Además, sabemos que el dinamismo que proporcionará Grand Paris beneficiará al conjunto del país”.

Para Huchon, todo se reduce al simple hecho de que “son las personas las que aportan riqueza a una zona”. Y añade: “La creación de buenas condiciones para los empleados es un requisito fundamental para una gran metrópolis, como Île-de-France, que es la región más grande de Europa y un centro económico fundamental, aparte de ser el destino turístico más popular del mundo: un

“Ya se han sentado los cimientos. Ahora depende de nosotros seguir adelante y cumplir nuestro compromiso. Estoy seguro de que, en cierto modo, la parte más difícil empieza ahí”

Jean-Paul Huchon

importante activo para atraer nuevas inversiones, crear puestos de trabajo y fortalecer el desarrollo dinámico de la región que rodea París”.

Esto se traduce en 30.000 puestos de trabajo al año, el desarrollo de pymes y grandes empresas y el apoyo a la innovación y las nuevas tecnologías.

“Pero también es un proyecto importante para abordar el problema de la vivienda con la creación de 60.000 viviendas al año. Por otro lado, y de cara al futuro, nuestra región también se beneficiará de la reducción de una cuarta parte de los gases de efecto invernadero de aquí a 2030. Esto tiene gran trascendencia, ya que hablamos del futuro de 11 millones de personas que se verán afectadas en la región de París”, explica Huchon.

Visión de futuro

La pasión de Leroy y Huchon por el proyecto y la propia ciudad de París es inequívoca. Para Leroy, París es “una ciudad mágica para el mundo entero; es la Ciudad de la Luz, y está rodeada de un halo de historia y prestigio. No obstante,

cuando hablamos de desarrollo, nada puede darse por sentado. La competencia internacional es feroz y en todo el mundo emergen numerosas zonas que están experimentando un crecimiento impresionante. En este contexto, pienso en Asia concretamente. Explotar y desarrollar los numerosos atributos de la región de la capital para que Francia pueda mantener su posición en términos de competitividad nacional. Ese es el verdadero objetivo de Grand Paris, y

por ello, el presidente francés quiere que amplie nuestra visión para incluir a la periferia; quiere que rebasemos los límites tradicionales de París y que construyamos una ciudad global, una ciudad del siglo XXI. Una ciudad global es aquella donde se realizan intercambios, un centro de conocimiento y diversidad cultural, un espacio conectado a las redes de intercambio regionales y globales, que valora el potencial y la riqueza de sus barrios y zonas periféricas mientras lucha para alcanzar un desarrollo económico a escala internacional; Grand Paris es un proyecto global.

Los trabajos de construcción ya han comenzado y los plazos de ejecución del proyecto son ambiciosos, pero, en opinión de Huchon, factibles. La primera nueva línea estará operativa en 2017. “Ya han comenzado los trabajos del paso ferroviario del norte, conocido como Tangentielle Nord, entre Sartrouville, en Les Yvelines, y Noisy-le-Grand, en Seine-Saint-Denis; además ocho tranvías están en proceso de construcción o de ampliación. Asimismo, los trabajos para ampliar la línea 14 del metro automático comenzarán en otoño de 2011”, explica Huchon, y añade: “Por tanto, los cimientos ya están levantados, pero ahora depende de nosotros seguir adelante y cumplir nuestro compromiso. Estoy seguro de que, en cierto modo, la parte más difícil empieza ahí”.

Atraer inversiones internacionales

Una vez finalizada la construcción, los responsables del proyecto creen que París estará mejor posicionada para disfrutar de un futuro más prospero en todos los sentidos. Tal y como explica Leroy: “Francia es un país interesante para muchos inversores. Pero cabe preguntarse si seguirá siéndolo el día de mañana. Teniendo en cuenta la rapidez a la que evoluciona todo, podríamos tener motivos para dudarlo, salvo que nos lo planteemos todos los días”. Grand Paris no es solo una nueva red de transporte, sino también una visión para el próximo siglo. En este contexto, distintas partes del proyecto tienen por objeto reforzar la posición competitiva de Francia, en lugar de limitarse a reestructurar una nueva ciudad sobre los cimientos de la antigua.

De hecho, rechazamos la idea de que París sea una ciudad ultra especializada y tratamos de crear una urbe que albergue una reserva variada de excelencia. Por este motivo, en el distrito de La Défense se ubicarán servicios para empresas con un elevado valor añadido y la Universidad Dauphine. En el valle del Sena, que rodea el puerto de Archères y Cergy-Pontoise, proliferará un conjunto de ecoindustrias. Plateau de Saclay se convertirá en uno de los centros científicos y tecnológicos más importantes del mundo. Alrededor de Evry se creará un valle biotecnológico con laboratorios y empresas farmacéuticas. Tal y como indica Leroy: “Si hablamos de otras zonas, el este de París albergará una gran área industrial y científica dedicada a la construcción, el mantenimiento y los servicios municipales. La industria de la creación visual se ubicará en Plaine-Saint-Denis y complementará la construcción del campus de Condorcet, donde se ubicarán las facultades de Humanidades y Ciencias Sociales. En la zona de Le Bouget se construirá un centro dedicado a la aviación y los servicios de formación en este sector cuya superficie se extenderá hasta Roissy y Villepinte, lo que facilitará el desarrollo del comercio internacional y el sector logístico. “Cuando esté finalizado, el proyecto Grand Paris habrá creado casi un millón de nuevos puestos de trabajo y concebido una nueva forma esencial de crecimiento: un crecimiento vinculado a la economía del conocimiento”, afirma Leroy.

“Explotar y desarrollar los numerosos atributos de la región de la capital para que Francia pueda mantener su posición en términos de competitividad internacional. Ese es el verdadero objetivo de Grand Paris”

Maurice Leroy

Todo está preparado, por tanto, para que comience el próximo capítulo de la ilustre historia de París. Para terminar, Leroy afirma que el magnífico trabajo que Haussmann realizó en el siglo XIX “dotó a París del semblante que todos reconocemos hoy, pero el día de mañana la gente hablará de Grand Paris. Es un proyecto en el que hemos puesto toda nuestra voluntad, determinación y energía para sentar los cimientos del mejor futuro posible.

En esta aventura, todo el mundo es bienvenido. Es un proyecto abierto a todos; por ello, me gustaría transmitir este mensaje a sus lectores: ¡bienvenidos a Francia, bienvenidos a Grand Paris!”.

Patrice Lefeu es director ejecutivo de Ernst & Young. Trabaja en París en el área de Gobierno y Sector Público.



Una ciudad en movimiento

Bogotá, la capital de Colombia, está viviendo una profunda transformación hacia un renacimiento tanto en lo económico como en lo cívico. En esta entrevista, el teniente de alcalde de la ciudad, **Yuri Chillán Reyes**, le cuenta a Luz María Jaramillo los motivos de este éxito, sus objetivos y sus ambiciones de cara al futuro

Bogotá 1993

Una ciudad atrapada por la lacra que supone el tráfico de drogas en Colombia. Como consecuencia de ello, la violencia iba en aumento, pasando de los 22 homicidios por cada 100.000 habitantes en 1985 a las 80 muertes violentas por cada 100.000 personas en 1993, según el Instituto Colombiano de Medicina Legal y Forense.

La transformación de Bogotá, la capital de Colombia, que ha pasado de ser una ciudad atrapada por la criminalidad y el desorden a convertirse en una ciudad vibrante y en expansión, es una de las recientes historias de éxito de Latinoamérica. Aunque la atención de todo el mundo ha estado acaparada por el espectacular crecimiento económico del vecino Brasil, el de Colombia no ha sido menos impresionante. Bogotá, que durante mucho tiempo se vio sacudida por los conflictos violentos, los grupos armados y los carteles de la droga, se mueve y está resurgiendo en nuestros días. Estos buenos resultados tienen que ver con la capacidad de la ciudad para mirar al futuro, así como con la determinación de sus dirigentes de convertirla en un polo de desarrollo comercial y económico. En palabras de Yuri Chillán Reyes, de la Secretaría General de la Oficina del Alcalde de Bogotá:

“En 2010, Bogotá ha logrado situarse en el octavo puesto de la clasificación de *América Economía Intelligence* de las mejores ciudades de Latinoamérica para hacer negocios”, comenta. “Desde esta perspectiva, comprendemos la necesidad de convertir a Bogotá en una capital que se proyecte internacionalmente cada día, y vaya ganando peso progresivamente, como una ciudad que sirve de plataforma para los negocios dentro de la región. Reúne todos los requisitos para ello”.

“Tenemos planes para que nuestra ciudad sea reconocida como uno de los cinco centros de negocios más destacados de Latinoamérica y, lo que es aún más importante, de la región andina y del Caribe, además de cómo líder en términos de la calidad de vida que ofrece a sus ciudadanos. De esta forma, se convertirá en una ciudad que atraerá grandes flujos de turistas y que actuará como un importante motor de desarrollo del país.”

Visión de la ciudad

Chillán Reyes, de 47 años, considera que su función es contribuir a liderar esta transformación. “Quiero ayudar a construir un futuro diferente

Bogotá 2011

Una ciudad transformada. Además de una importante inversión en infraestructuras y un profundo compromiso con la sostenibilidad, los índices de criminalidad se han reducido drásticamente y se ha convertido en una de las ciudades más atractivas de Latinoamérica para hacer negocios. Pero, ¿cómo se ha producido este cambio?



para Bogotá, para Colombia y para nuestra gente”, explica. “Me identifico con una visión de la gestión pública que trata de combinar el aprovechamiento de las ventajas y los avances globales en infraestructuras, tecnología y progreso económico con los requisitos de justicia social y los principios de equidad y solidaridad como componentes centrales de la ciudadanía.”

Está claro que Chillán Reyes tiene unas expectativas elevadas para el crecimiento continuado de su ciudad, una visión acorde al estatus de Colombia como el cuarto mayor país de Sudamérica, el segundo más poblado y rico en reservas de crudo y recursos naturales sin explotar. “Queremos que la nuestra sea una ciudad integradora, que garantice la equidad y un adecuado disfrute de los derechos humanos”, afirma. “En términos prácticos, esto se plasmará en la igualdad de oportunidades para todos, la reducción de la pobreza, el aumento de las libertades y el aprovechamiento de los beneficios del desarrollo. En última instancia, seremos una ciudad que progrese mediante una combinación

de crecimiento económico al servicio del desarrollo humano.”

Con este objetivo en mente, Chillán Reyes y sus colegas dan mucha importancia al desarrollo tecnológico, situando a Bogotá como un importante centro de avances en el campo de la alta tecnología y un proveedor de servicios culturales, turísticos y comerciales. “Además, las infraestructuras, los servicios públicos, la seguridad, la movilidad y el sistema de desarrollo regional se combinarán con una elevada sostenibilidad medioambiental, y unas instituciones dedicadas a la gestión y la planificación de probada calidad y eficiencia”, continúa. “Se logrará una amplia participación del sector privado, sirviendo como ejemplo a todo el continente de la alianza estratégica para el progreso, el crecimiento y la justicia social”.

Más allá de las fronteras

Conscientes de la progresiva desaparición de las fronteras económicas en todo el mundo,



los dirigentes de Bogotá pretenden forjar unas relaciones sólidas con sus vecinos, tanto en Colombia como en el extranjero. “El proceso de integración de Bogotá con otros municipios vecinos es crucial para el futuro económico, social y político de la zona central del país, y para su mantenimiento como eje económico de Colombia”, explica Chillán Reyes. “En los últimos años, Bogotá y su área de influencia han atraído un 60% de la inversión extranjera que ha llegado a Colombia, y que se ha concentrado en la adquisición de empresas ya existentes y la explotación del gran mercado nacional”.

Más de 600 multinacionales y más de 2.000 empresas con participación de capital extranjero están implantadas en la zona que incluye a Bogotá y los municipios adyacentes. El PIB de la región supera los 44.000 millones de dólares, una cifra similar a la de Ecuador, y superior a la de países como Costa Rica, Uruguay, El Salvador, Panamá y Bolivia.

La región de la capital es el centro de la actividad económica y empresarial de Colombia, y concentra

a un 21% de la población y un tercio del PIB nacional. Los nuevos desarrollos empresariales tienen un importante componente orientado hacia las exportaciones, incluidos los centros de llamadas, las empresas dedicadas al software y las tecnologías, el transporte y la logística, el mantenimiento aeronáutico, los servicios sanitarios y la educación. Al mismo tiempo, se están haciendo importantes nuevas inversiones en las zonas que rodean a la ciudad con una actividad manufacturera y agrícola de gran valor añadido.

“Uno de los motivos del progreso de la ciudad es el modelo de cooperación entre los sectores público y privado, reconocido como uno de los más exitosos de Latinoamérica”, añade Chillán Reyes.

“En su percepción internacional, Bogotá ha mejorado mucho en cuanto a seguridad, entorno empresarial, conectividad y calidad de vida”.

Comparaciones entre ciudades

Pese a los avances registrados, Chillán Reyes señala a cuatro ciudades (Santiago de Chile, São Paulo, Buenos Aires y Montevideo) de las que podrían aprenderse numerosas lecciones. “Son ciudades líder en la esfera económica latinoamericana, especialmente en el sector de los servicios productivos”, comenta. “También cuentan con una gran capacidad para atraer a grandes empresas multinacionales ofreciéndoles estabilidad en términos de impuestos y seguridad para sus inversiones y trabajadores.

Y la calidad de vida que ofrecen a sus ciudadanos, junto con el hecho de que se trata de ciudades con un gran potencial turístico, explica por qué se han convertido en líderes en Latinoamérica”.

En lo que respecta a las rivales de Bogotá a escala mundial, Chillán Reyes menciona a la Ciudad de Panamá [una ciudad cuya situación estratégica favorece la agrupación de compañías financieras y turísticas dedicadas a la prestación de servicios empresariales] y Lima, en Perú [“una economía muy dinámica, especialmente en su sector industrial, y que reúne un gran número de servicios, especialmente los vinculados a los sectores financiero y turístico”].

Desarrollo sostenible

Debido en gran medida a los desafíos medioambientales de los últimos años, los dirigentes actuales de la ciudad de Bogotá han hecho del desarrollo sostenible una de sus prioridades. “El compromiso que ha asumido nuestro gobierno para la protección y recuperación del medio ambiente es incuestionable”, afirma Chillán Reyes.

“La estrategia integral para reducir la contaminación atmosférica, que incluye la mejora de la calidad del carburante que se consume en nuestra capital, arroja importantes reducciones en las emisiones de partículas, uno de los principales contaminantes. Otros programas incluyen

una plantación masiva de árboles en espacios públicos, el control efectivo de los residuos liberados a los principales ríos y la protección de nuestros humedales”.

De cara al futuro

Para Chillán Reyes y sus colegas, gran parte de su trabajo actual se concentra en el final del año 2019, fecha en la que Colombia celebrará los doscientos años de su independencia política. “Se trata de un acontecimiento histórico y simbólico que nos invitará a reflexionar sobre nuestro potencial y nuestro futuro”, declara.

“Esto supone una planificación a largo plazo para alcanzar progresivamente múltiples objetivos y metas como el refuerzo del sistema de transporte integrado, lo que implicará el desarrollo de proyectos a gran escala”.

Chillán Reyes recalca que esta visión ha conquistado la imaginación de los residentes de Bogotá. “Se ha elaborado teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los ciudadanos. Los ciudadanos quieren una ciudad que les aporte una mayor calidad de vida a través del acceso a oportunidades para todos y el disfrute de sus derechos. Por tanto, el ciudadano es tratado como una persona con derechos y como el epicentro de la acción del Estado para garantizar unos derechos básicos mínimos. El ciudadano se ve también como un participante activo que tiene, además de derechos, responsabilidades para contribuir al proceso político”.

Chillán Reyes no se equivoca cuando afirma que el resurgimiento de Bogotá se debe a una combinación de factores. Y su futuro también parece brillante. “Bogotá y su zona de influencia tienen todo a su favor para un futuro prometedor”, concluye Chillán Reyes.

“Para ello habrán de aprovechar al máximo sus ventajas competitivas en términos de exportaciones, prestación de servicios e industrias basadas en el conocimiento. También estimularemos la creación de microempresas para generar empleo autosostenible, promoviendo las estrategias competitivas con talento especializado, y seguiremos abogando por una convivencia pacífica en la sociedad”.

Datos acerca de Bogotá

Población: 7.379.000

Altitud: 2.546 metros

Alcalde: Samuel Moreno Rojas, elegido para el mandato 2008-2012.

Clasificación empresarial: Bogotá es la octava ciudad más competitiva de Latinoamérica para hacer negocios.

Fuente: Edición de 2010 de *América Economía Intelligence*

Presupuesto anual de la ciudad: 6.200 millones de dólares [2010]



desde

Londres, bajo el liderazgo del alcalde Boris Johnson, pretende convertirse en “la mejor gran ciudad del mundo”. Es un objetivo muy ambicioso. Al fin y al cabo, si pensamos en las ciudades más increíbles del mundo, vemos que cada una de ellas cuenta con una serie de características individuales que las convierten en unos lugares especialmente deseables para vivir y trabajar. Desde el hermoso puerto de Sidney hasta el dinamismo de Nueva York y la pura energía y ambición de Shanghái, sin duda son muchas las aspirantes.

Por su parte, Londres tiene muchos defensores, y razones para ello. Es una de las ciudades más grandes y de más éxito del mundo, un líder mundial en negocios y finanzas, y el motor de la economía del Reino Unido. Si a esto sumamos el famoso río Támesis y su sobreabundancia de parques y espacios verdes, con numerosos atractivos turísticos y comerciales sin igual, quizás no sorprenda que Londres aparezca regularmente clasificada como la ciudad nº 1 para los viajeros de todo el mundo. Y eso que los Juegos Olímpicos de 2012 aún no han llegado.

La función del alcalde como la autoridad ejecutiva estratégica de Londres consiste en promover el crecimiento y la creación de riqueza, el desarrollo social y la mejora del medio ambiente. Antes de hacer uso de muchos de sus poderes, el alcalde debe consultar a los londinenses y, en todos los casos, debe promover la igualdad de oportunidades.

El alcalde está obligado a establecer planes y políticas en materia de transporte, planificación y desarrollo, vivienda, crecimiento y regeneración económica, cultura, corrección de diferencias sanitarias y distintas cuestiones

medioambientales que incluyen el cambio climático, la biodiversidad, el ruido ambiental, la eliminación de residuos y la calidad del aire. En su conjunto, estos planes y políticas deben contribuir también al desarrollo sostenible y la salud de los ciudadanos. El alcalde también tiene otras obligaciones en relación con la cultura y el turismo, incluidas las relativas a Trafalgar Square y la Plaza del Parlamento.

“El Crossrail, que implica la construcción de túneles dobles por debajo del centro de Londres, conectará el aeropuerto de Heathrow, el West End, la City de Londres y Canary Wharf”

Es un trabajo que Johnson ha asumido con desparpajo. Natural de Nueva York, se mudó a Londres con su familia cuando tenía cinco años y siempre ha dejado clara su admiración por la ciudad que gobierna desde mayo de 2008. Bajo la actuación de su administración subyace la ambición de “sacar lo mejor de Londres, contribuyendo al crecimiento de sus empresas, al progreso de sus comunidades y a la prosperidad de sus habitantes”.

Noticias Londres

Boris Johnson, alcalde de Londres:

“Es un honor ser el alcalde de una de las principales ciudades del mundo, y más aún cuando se prepara para albergar los Juegos Olímpicos de 2012”.

“Londres es una ciudad increíble, pero también podemos aprender mucho de otras. Nos gustaría poseer el dinamismo de Nueva York, el civismo de Viena, el marco espectacular de Sidney y la alegría de vivir de París. Y también seguimos muy de cerca de los “nuevos vecinos”, como Sidney y Singapur”.

“Estoy muy emocionado con el futuro. Quiero que, en una década, los londinenses puedan echar la vista atrás y recordar cómo sus Juegos Olímpicos superaron las expectativas, que las grandes empresas paguen en todos los casos un salario digno -y que, por tanto, Londres realice una contribución genuina a la justicia-, que la criminalidad siga descendiendo y que los jóvenes sigan participando en la economía, por ejemplo, siendo la mejor ciudad del mundo en términos de resultados educativos”.

Boris Johnson ▲

El medio ambiente también ocupa un lugar destacado. Dentro de la política de desarrollo sostenible del alcalde, existe un compromiso formal de reducir en un 60% las emisiones de dióxido de carbono de Londres con respecto a los niveles de 1990 en el año 2025. Johnson quiere también promover la actividad y la inversión en proyectos para luchar contra el cambio climático y así demostrar su rentabilidad y viabilidad comercial al sector privado. Esto tendrá el efecto triple de impulsar una economía poco intensiva en carbono en Londres, crear empleos y luchar contra el cambio climático.

“El año pasado se puso en marcha un programa de alquiler de bicicletas con mucho éxito. Cuando se complete, incluirá 6.000 bicicletas y 400 estaciones de intercambio en nueve distritos de Londres y en los Parques Reales”

Sin embargo, al alcalde y a sus asesores les gusta destacar que los Juegos Olímpicos son tan sólo una parte dentro de su visión general de la ciudad. “El alcalde quiere que Londres sea una ciudad justa, que haga que todos

El alcalde de Londres, **Boris Johnson**, afirma que tiene “el trabajo más fascinante de la política británica”. En este artículo, Harriet Walker analiza por qué, según él, los londinenses pueden tener confianza en el futuro de su ciudad

los jóvenes tengan acceso a las mismas oportunidades, posibilidades y ayudas”, explica Jeremy Skinner, máximo responsable de Política Económica y Empresarial. “Prevé una ciudad que sigue creciendo y desarrollándose, de hecho, es una de las pocas ‘ciudades en expansión’ de Occidente. La población y la economía de Londres crecerán, y la ciudad evolucionará para adaptarse a ese crecimiento.

“Por ejemplo, el barrio de Canary Wharf, al este de la ciudad y que en su día albergó unos astilleros abandonados, nació cuando un gran grupo editorial nacional se mudó a él. Después se convirtió en un distrito financiero y ahora es un inmenso espacio comercial. El desarrollo de planes como el Crossrail (además de la infraestructura de transportes de Londres ya existente) aporta pruebas adicionales de este crecimiento continuado”. El Crossrail, que implica la construcción de túneles dobles bajo el centro de Londres con un coste previsto de 16.000 millones de libras, unirá el aeropuerto de Heathrow, el West End, la City londinense y Canary Wharf, y está previsto que esté totalmente operativo en 2017. Se espera crear 70.000 puestos de trabajo a lo largo de toda la vida del proyecto.

“Existe un compromiso formal para reducir en 2025 las emisiones de dióxido de carbono de Londres en un 60% con respecto a los niveles de 1990”

El Crossrail es, quizá, el ejemplo de más alto perfil del programa actual de inversiones en el sistema de transporte de Londres. Tal y como atestiguan los viajeros, el desplazamiento diario al trabajo puede ser un calvario, dada la escasez de asientos tanto en el tren como en el autobús o el metro. Puesto que se espera que la población de Londres aumente en 1,3 millones en los próximos 20 años, evidentemente resulta vital hacer una inversión extra. Un área prioritaria para su alcalde es el metro, donde el programa de remodelación actual ofrecerá, una vez completado, un 30% más de capacidad.

Sin embargo, es el ciclismo -no en vano, Johnson es un ciclista entusiasta- lo que más identificado hace sentirse al alcalde. Durante su mandato, se han gastado cientos de millones de libras en carriles bici, aparcamientos para bicicletas, programas educativos, formación ciclista tanto para adultos como para niños y eventos vinculados. Lo más destacable es el sistema de alquiler de bicicletas que se lanzó con gran éxito el año pasado. Cuando se complete, incluirá 6.000 bicicletas y 400 estaciones de intercambio en nueve distritos de Londres y en los Parques Reales. El uso de las bicicletas es gratuito durante los 30 primeros minutos. Mantener una ciudad en movimiento es sin duda crucial para cualquier alcalde pero, en el caso de Londres, esto es especialmente importante dada la competencia de las demás grandes ciudades del mundo. “Tenemos que ser capaces de atraer a las mejores personas y con más talento a la ciudad de Londres, desde todo el mundo”, añade Skinner.

“Los servicios financieros son, y serán siempre, una de nuestras industrias básicas. Por eso tenemos que garantizar unas reglas de juego homogéneas para todos, una industria estable y aprovechar y promover la fantástica experiencia que supone hacer negocios con Londres y estar radicado allí. E incluso en estos momentos en los que las arcas públicas se ven mermadas, si queremos mejorar nuestro estatus, necesitamos fondos suficientes para sentar las bases de un crecimiento económico continuado y garantizar que las oportunidades lleguen a todos los londinenses”.

Harriet Walker es miembro de la alta dirección de Ernst & Young en el Reino Unido.

Visión urbana

Las historias de Los Ángeles, Londres y París demuestran que aunque los responsables de las ciudades actuales deben poseer múltiples aptitudes, una pasión genuina por su ciudad es absolutamente fundamental, afirma **Marc Lhermitte**

Los Ángeles, Londres y París. Tres ciudades globales. Tres tipos de desafíos. Y tres tipos de dirigentes decididos a aprovechar su cargo para crecer y reforzar sus ciudades de cara al futuro.

En un primer vistazo, París y Londres tienen mucho en común. Y no cabe ninguna duda que estas dos grandes capitales comparten muchas cosas: además de su proximidad geográfica, ambas poseen un panorama artístico y cultural de primer orden y prestan distintos servicios empresariales, además de ser grandes receptoras de flujos inversores, por mencionar sólo algunas semejanzas.

Pero además, tal y como ha demostrado nuestro análisis en las páginas anteriores, se enfrentan a desafíos paralelos, como unas infraestructuras obsoletas y grandes disparidades existentes entre sus ciudadanos. El transporte parece percibirse como una solución clave: tanto el Crossrail de Londres como el proyecto Grand Paris crearán decenas de miles de puestos de trabajo en el sector de la construcción, promoverán las inversiones y abrirán zonas que anteriormente resultaban poco accesibles en las dos ciudades. Una miniglobalización, si se prefiere.

Y Los Ángeles también está priorizando la inversión en su sistema de transporte, ya que su alcalde, Antonio Ramón Villaraigosa, Jr., está implementando un plan ciclista que se ha fijado como meta a largo plazo contar con unos 2.700 kilómetros de carriles bici interconectados a los que se sumarán otros 325 kilómetros cada cinco años. Asimismo, menciona la ubicación geográfica de la ciudad y su capacidad para servir de centro distribuidor de productos y personas como un elemento clave del futuro de la misma: "Creo que somos la Venecia del siglo XXI, el mayor puerto de Estados Unidos, el aeropuerto de origen y destino más transitado del mundo, una puerta hacia el Este y el Sur".

Este ejemplo, entre otros muchos, sirve para demostrar que, independientemente del tamaño o la ubicación geográfica de una ciudad, con frecuencia la generación actual de dirigentes se enfrenta a prioridades y frustraciones muy similares.

Sin duda, su trabajo no es sencillo. Encontrar la respuesta al "rompecabezas" que supone impulsar el crecimiento económico ocupándose al mismo tiempo del reto del cambio climático y de la recuperación de la crisis económica y el gran déficit público existente es una cuestión que ha ocupado a las mentes más brillantes tanto del sector público como privado de todo el mundo. Y, por desgracia, no existe una solución sencilla.

Sin embargo, nuestros ejemplos de Los Ángeles, Londres y París sugieren que alcanzar la prosperidad económica y el crecimiento sostenible son objetivos que dependen en gran medida de las acciones y políticas concretas de los gobiernos locales y regionales. Por tanto, es esencial contar con un liderazgo efectivo. ¿Y qué significa esto en la práctica?

Los mejores dirigentes urbanos deben poseer distintos talentos y fortalezas. Aunque es una pieza crucial, no todo consiste en dotar del personal adecuado a una organización y fijarse una agenda política ambiciosa aunque asumible. En la actualidad, una comunicación efectiva –y no sólo con los medios de comunicación– es una condición previa. Puesto que los flujos de capitales e inversiones se mueven en múltiples direcciones, los alcaldes deben ser capaces de proyectar y "vender" su ciudad a distintos públicos internacionales y competidores.

Tomemos como ejemplo a Boris Johnson, alcalde de Londres, que viaja con frecuencia a otros países para captar inversiones para su ciudad. Sin duda, lo considera un aspecto básico de su determinación de "contribuir al crecimiento de sus empresas, al progreso de sus comunidades y a la prosperidad de sus habitantes".

Entre los principales factores de éxito de la transformación de París y su región está la visión compartida por todos los estamentos públicos de que la capital francesa debe invertir para seguir siendo una ciudad verdaderamente "mundial". Independientemente de las diferencias de opinión entre los responsables públicos –a escala nacional, regional y local–, siempre ha existido, y sin duda existirá, una ambición continuada de que todo vaya en beneficio de sus ciudadanos y sus empresas. Y, por suerte, podemos observar que todos los dirigentes han tratado de minimizar sus diferencias políticas y comparten ahora el mismo compromiso con la renovación del entorno urbano, mantienen unas agendas sostenibles en términos de transporte y energías e invierten en polos de desarrollo económico e investigación avanzada.

Este interés compartido por la promoción del desarrollo económico y social se refleja en la evidente pasión que cada grupo tiene por sus respectivas ciudades. El alcalde Villaraigosa, en este sentido, es extremadamente elocuente: "Me encanta lo que hago ... Asumo las dificultades sin reservas; es una gran ciudad, y me siento muy afortunado de ocupar este puesto.

A fin de cuentas, quizás esta dedicación, esta ambición, este propósito básico de lograr que su ciudad sea la mejor posible, sea el componente crucial que explique el éxito de la administración de cualquier urbe. De no ser así, las posibilidades de cambiar para mejor se diluyen poco a poco en el horizonte.

Marc Lhermitte es socio de Ernst & Young Advisory. Asesora a clientes corporativos sobre estrategias de localización internacional y a clientes del sector público sobre desarrollo económico, mercado inmobiliario y competitividad.



¿Bendición o carga?

La magnitud de la crisis financiera no ha detenido a las ciudades a la hora de competir entre ellas para convertirse en centros financieros internacionales, afirma **Philip Middleton**

Hubo un momento en el que el alcalde de cualquier gran ciudad con aspiraciones de convertirse en una "ciudad mundial" y los primeros ministros de la mayoría de los países creían que desarrollar un sector de servicios financieros grande y en expansión debía ser un pilar clave de su política económica y social. Se creía que mientras que los bancos y empresas de servicios financieros nacionales debían potenciarse y promoverse por su contribución a la "economía real", el desarrollo de una capacidad de servicios financieros internacional podría tener otras recompensas, como la atracción de gran cantidad a empresas, talentos y capitales móviles mundiales.

Los atractivos son evidentes. Los servicios financieros generan importantes oportunidades de empleo cualificado para los ciudadanos y son mucho menos contaminantes. Los efectos cluster (congregación de actividades) pueden ser enormes, ya que las firmas financieras generan demanda inducida de todo tipo, desde consultores o restauradores hasta asesores y abogados, pasando por impresores o taxistas. En Londres, por ejemplo, se calcula que el sector financiero (la City) genera casi 20.000 millones de dólares en demanda anual para las empresas de servicios no financieros. Los impuestos sobre los beneficios corporativos y personales satisfechos por este sector y sus empleados revisten asimismo gran valor para las arcas locales y nacionales, al igual que las aportaciones a causas sociales y políticas. Además, de forma similar a la organización de unos Juegos Olímpicos, contar con un centro de servicios financieros fuerte y floreciente te coloca en el mapa y te confiere prestigio y reputación internacional.



Así que, ¿qué podría tener de malo? La crisis económica ha sacado a la luz algunas de las posibles desventajas de una expansión demasiado entusiasta en el sector de los servicios financieros. Para empezar, tener que hacer frente a empresas que han quebrado o que atraviesan graves problemas puede resultar complicado, caro y corrosivo entre la opinión pública. Los ingresos fiscales previstos pueden desaparecer si las empresas registran pérdidas o si, al final, las empresas con movilidad global deciden plegar velas y marcharse a otro lugar. La nueva pesada y intrusiva mano de la reforma regulatoria mundial de los servicios financieros está cruzando fronteras, llegando incluso, en algunos campos, a coartar la libertad de acción soberana.

Al endurecer los estándares, aumentar la transparencia e incrementar el coste de operar las empresas de servicios financieros en todo el mundo, los gobiernos y las autoridades reguladoras están acabando con algunos tipos de modelo empresarial (paraísos fiscales, regulación laxa, régimen fiscal generoso, falta de indagación en las actividades desarrolladas) y reduciendo las posibilidades de diferenciarse para otros. En una era de austeridad en muchos países, los votantes también están empezando a cuestionarse si las instituciones financieras y sus empleados deberían recibir un tratamiento especial, y si los riesgos de albergar una importante institución financiera compensan los beneficios.

“El deseo de crear nuevos centros financieros internacionales no parece haber disminuido, ya que urbes tan variadas e importantes como Moscú, Doha, Toronto y Fráncfort publicitan sus puntos fuertes como núcleos de servicios financieros”

Por tanto, el debate en torno a lo deseable y el alcance del sector de los servicios financieros presenta ahora más matices que en el pasado, y las consideraciones políticas han llegado a ser tan importantes como las económicas. Sin embargo, el deseo de crear nuevos centros financieros internacionales no parece haber disminuido, ya que urbes tan variadas e importantes como Moscú, Doha, Toronto y Frankfurt publicitan sus puntos fuertes como núcleos de servicios financieros y como potenciales rivales de los centros tradicionales de los mercados financieros mundiales como Londres, Nueva York y Hong Kong. Ahora que estamos asistiendo a un reequilibrio en los mercados de capitales y el crecimiento económico, con parte del protagonismo de Occidente desplazándose hacia otras economías de rápido crecimiento, es evidente que están surgiendo nuevos centros de

poder financiero –tanto en Oriente Medio como en Extremo Oriente o los denominados BRIC (Brasil, Rusia, India y China)– y, con ellos, nuevas ciudades como núcleos de servicios financieros. Por tanto, no faltan las ciudades interesadas en desarrollar sus capacidades de servicios financieros tanto nacionales como internacionales.

¿Cuál es la receta para el éxito? Algunas ciudades, debido a factores puramente geográficos o de zona horaria, o a la cercanía de una gran actividad comercial e industrial, gozarán de forma natural de ciertas ventajas y de un importante volumen de servicios financieros cautivos desde el primer momento. Otras tendrán poco más que un clima agradable y un gobierno acomodaticio que ofrecer. En cualquier caso, se requerirá un análisis de segmentación para identificar las fortalezas y debilidades naturales, y trazar un mapa de posibilidades. Algunas cosas son absolutamente indispensables, como una mano de obra formada, flexible y que hable inglés, la capacidad para importar habilidades y trabajadores clave, unas infraestructuras físicas excelentes, un nivel de calidad de vida elevado y un régimen político y fiscal estable y predecible. Resulta interesante constatar cómo, aunque unos tipos impositivos corporativos (y personales) bajos resultan muy deseables a la hora de atraer a empresas de servicios financieros móviles, éstas parecen valorar ante todo la predictibilidad y estabilidad.

“Aunque unos tipos impositivos corporativos (y personales) bajos resultan muy deseables a la hora de atraer a empresas de servicios financieros móviles, éstas parecen valorar ante todo la predictibilidad y estabilidad”

Cada vez más, la calidad del régimen regulatorio global va a ser crucial, y las jurisdicciones que intenten ofrecer uno que se diferencie sustancialmente de las normas internacionales emergentes tendrán que contar con ventajas significativas en otras áreas para resultar atractivas. A medida que aumente la colaboración, estandarización y transparencia entre los gobiernos y los organismos internacionales en el campo de la regulación de los servicios financieros y los regímenes fiscales, el margen para el arbitraje regulatorio, aunque siga estando presente, se verá reducido. Además, la calidad y las actividades de las propias autoridades reguladoras, así como la transparencia, el coste y la equidad percibida del régimen fiscal dentro del cual operan, son cruciales.

A pesar de las predicciones que apuntaban a que los avances en las comunicaciones y la tecnología de la información suprimirían la necesidad de contar con concentraciones físicas de competencias en el sector financiero, parece que está ocurriendo justo lo contrario, y que los clusters asociados al sector financiero están aumentando tanto en tamaño como en número. Es cierto que ha surgido todo un conjunto de nuevas consideraciones tras la crisis financiera, pero las ventajas de albergar concentraciones de servicios financieros resultan atractivas para muchas ciudades y gobiernos nacionales, y seguimos asistiendo a la aparición de nuevas oportunidades en todo el mundo.

Philip Middleton es el Responsable de Centro de Servicios Financieros para el sector público de EMEIA de Ernst & Young, que asesora a gobiernos y reguladores de la región sobre asuntos relativos al sector financiero.

Promover la sostenibilidad en las ciudades europeas

El apoyo al crecimiento económico y el empleo en la Unión Europea supone un inmenso desafío. Philip Milne ha hablado con el Grupo de Trabajo **JESSICA del Banco** Europeo de Inversiones sobre un nuevo tipo de instrumentos financieros desarrollados para ayudar a financiar y poner en marcha proyectos de desarrollo urbanístico



El acceso limitado a financiación bancaria en toda Europa ha generado una drástica reducción del número de proyectos de desarrollo urbanístico y regeneración que se ponen en marcha en las regiones y ciudades del Viejo continente.

Esos proyectos desempeñan un papel crítico en el redesarrollo sostenible del paisaje urbano. El principal patrocinador suele ser el sector público, pero el nuevo entorno de austeridad hace que esos organismos sean cada vez menos capaces de aportar financiación, exacerbando así la ralentización en la conclusión de los proyectos.

El Banco Europeo de Inversiones (BEI) y la Comisión Europea, con el apoyo del Banco de Desarrollo del Consejo de Europa, están respondiendo al reto de la financiación empleando una serie de instrumentos de ingeniería financiera innovadores dentro de la iniciativa para el Apoyo Europeo Conjunto para la Inversión Sostenible en Áreas Urbanas (JESSICA, por sus siglas en inglés).

Para Rakesh Bhana y Gianni Carbonaro, que forman parte del Grupo de Trabajo JESSICA

“Las ciudades europeas deben hacer frente a distintos retos demográficos, económicos, sociales y medioambientales”

del BEI, “la iniciativa tiene mucho potencial: ofrece a los Estados miembro la posibilidad de transformar parte de sus Fondos Estructurales, que normalmente se despliegan en forma de subvenciones, en ayuda reembolsable y reciclable para las PPPs (entidades mixtas público-privadas) y otros proyectos dirigidos al desarrollo y la renovación sostenible de las ciudades”. El Estado miembro u otros inversores pueden igualar con aportaciones para la capitalización del fondo los recursos que se canalicen hacia Fondos para el Desarrollo Urbano (UDFs, por sus siglas en inglés) procedentes de los Fondos Estructurales.

“Estamos trabajando para desarrollar un enfoque interesante que permita a los proyectos generadores de ingresos aprovechar el apoyo de JESSICA como parte del paquete de financiación global”, explican. “Si cumplen los requisitos, los proyectos urbanos incapaces de atraer la inversión necesaria del sector privado podrán recurrir a la financiación de JESSICA para ayudarles a resolver el problema, aumentando la oferta de capital de inversión; esto puede hacerse de muchas formas, ya sea a través de renta variable, deuda subordinada o preferente o la concesión de avales”.

JESSICA como concepto se desarrolló inicialmente en 2006, y desde entonces ha ido cobrando cada vez más importancia para los Estados miembros dada la sequía de financiación procedente del sector público y privado como consecuencia de la crisis financiera. En particular, la publicación en 2008 del Plan de Recuperación Económica, que abordaba los problemas ligados al clima económico imperante, señalaba que un mecanismo de financiación flexible como JESSICA sería una herramienta importante para apoyar la regeneración urbana.

“En última instancia, estamos tratando de crear ciudades en las que los ciudadanos quieran vivir y trabajar, ahora y en el futuro”

De acuerdo con el Grupo de Trabajo JESSICA: “entre los principales objetivos se incluyen la movilización de capital privado para proyectos y, simultáneamente, el incremento de la eficiencia de la financiación pública”, añade Bhana. “Desde los drásticos cambios demográficos hasta la subida del precio de la energía, pasando por el aumento de las tasas de criminalidad y los elevados niveles de pobreza, las ciudades europeas deben hacer frente a una serie de retos económicos, sociales y medioambientales, y todos ellos precisan estrategias urbanas a largo plazo bien diseñadas, así como inversiones que las acompañen. Ante la creciente presión que soportan los fondos del sector público y privado para financiar estas inversiones, han surgido brechas, algunas de las cuales podrían cubrirse si los fondos JESSICA logran movilizar la necesaria inversión del sector privado. Nos gustaría recordar la iniciativa JESSICA y poder decir que ayudó a crear un sistema de ‘fondos de impacto urbano’ que han revitalizado el mercado del desarrollo urbanístico y han contribuido a la transformación sostenible de las áreas urbanas”.



El Grupo de Trabajo JESSICA está seleccionando UDF responsables de realizar las inversiones y que potencialmente también reciclarán la rentabilidad obtenida. Los UDF pueden ser fondos de inversión concentrados en el ámbito nacional, regional o local, y pueden orientarse a sectores específicos (por ejemplo, la eficiencia energética en los hogares, o la regeneración urbana de zonas industriales abandonadas).

“En la actualidad, existen unas 26 estructuras de financiación JESSICA en 11 Estados miembros de Europa, lo que representa 1.600 millones de euros en activos y capital comprometidos. Los UDF ya se han desplegado en el Reino Unido, Polonia, Lituania, Alemania y Estonia. El calendario para la inversión inicial se basa en las normas de uso de los Fondos Estructurales, y por tanto la inversión en los proyectos debe realizarse antes de diciembre de 2015”.

De hecho, no cabe duda de la importancia de mantener el ritmo de la transformación urbana de las ciudades europeas. Están en marcha una serie de cambios económicos y sociales clave que hacen que la actuación sobre el desarrollo urbano no pueda detenerse. Para Bhana, estos incluyen “una planificación adaptada al progresivo envejecimiento de la población; los movimientos de población a través de las fronteras de los Estados miembros; y la necesidad de aumentar

la competitividad gracias a un nuevo modelo económico basado en el conocimiento y en la lucha contra la pobreza en las zonas urbanas”. JESSICA es una herramienta que puede contribuir a estos fines mediante la promoción de la innovación en la estructuración financiera de los proyectos al objeto de lograr un crecimiento urbano inteligente y sostenible. JESSICA se considera también en gran medida como un medio para movilizar la inversión privada hacia las políticas urbanas en la UE.

Para el Grupo de Trabajo JESSICA, el enfoque en los ciudadanos es clave a la hora de garantizar que se maximizan los beneficios sociales y económicos para las ciudades. “En última instancia, estamos tratando de crear ciudades excelentes para los ciudadanos. Ciudades en las que la gente quiera vivir y trabajar, ahora y en el futuro. Las ciudades están compitiendo entre sí por los habitantes, y deben pensar bien su posicionamiento para conservar a los ciudadanos productivos que ya tienen y atraer a otros nuevos; los fondos JESSICA son vectores estratégicos de inversión urbana que pueden desempeñar un papel clave en el apoyo a este proyecto”.

Philip Milne es Responsable del Equipo Asesor sobre Regeneración Urbana de Ernst & Young en el Reino Unido.

Ciudad destacada: Ciudad de México

La mayor ciudad de México y también del continente americano, Ciudad de México, es el centro financiero, político y cultural más importante del país. En este artículo, **Marcelo Ebrard**, alcalde de Ciudad de México desde julio de 2006, habla con Emilio Díaz sobre sus funciones y sus planes para el futuro

¿Cuáles fueron sus tres principales motivos para aceptar este trabajo?

Tras haber trabajado en Ciudad de México durante 25 años, diría que el 80% de los problemas a los que me enfrento ahora no me resultan desconocidos. Ser alcalde de esta ciudad es uno de los trabajos más exigentes de México, pero tengo mucha experiencia. Siempre me he implicado con la ciudad y he vivido tiempos muy difíciles, como el terremoto de 1985 y el problema de la contaminación.

¿Cuáles son sus ideas para la ciudad? ¿Puede indicarnos tres factores destacados y explicarlos?

La ciudad está comenzando un período de dinamismo económico. Tiene la mayor tasa de inversión privada de México y seguirá disfrutando de un acelerado ritmo de crecimiento. Un buen ejemplo de esto es el número de transacciones del mercado inmobiliario (que se incrementaron un 21% en 2010). Sin embargo, la inversión privada en la ciudad este año equivaldrá a 2,5 veces la inversión pública. Además, el turismo ha subido del 4% al 5%, lo que convierte a la ciudad en uno de los destinos turísticos más importantes, tanto a escala nacional como internacional.

La innovación es otro elemento que ayuda a promover el desarrollo de Ciudad de México, al incrementar el número de patentes registradas. Esto es importante, dado que en México se registran menos de 600 patentes por año desde 1993. Se está trabajando en proyectos de primer orden muy importantes como la Biometrópolis, que forma parte de nuestros esfuerzos para crear una "ciudad del conocimiento" (no se trata de un parque industrial).

¿Qué ciudades del mundo le parecen un ejemplo a seguir, y por qué?

En lugar de limitarnos a utilizar otras ciudades como referentes, analizamos todos los modelos que implementan para poder adaptar esas medidas a nuestra propia visión. Por ejemplo, estamos tratando de convertir a Ciudad de México en una ciudad digital, con una red de 600 puntos Wi-Fi a disposición de los ciudadanos. También le hemos dado mucha más importancia a la mejora del transporte público.

Además de analizar los proyectos urbanísticos de otras ciudades, mantenemos una base de datos de estudios elaborados por empresas. Y, basándonos en esos estudios, buscamos áreas de oportunidad, especialmente en términos de seguridad, movilidad, espacios públicos y nueva economía.

¿Por qué le gustaría que fuera famosa su ciudad dentro de 10 años?

Queremos que la ciudad cuente con una economía más competitiva, y para eso tenemos que responder a nuestros objetivos en materia de educación, investigación y desarrollo. Nuestra meta es conectar la evolución de la ciudad con el conocimiento, las patentes y el desarrollo tecnológico. Hace dos décadas, la economía de Ciudad de México estaba basada en las manufacturas, sector al que sucesivamente se fueron añadiendo otros como el financiero, turístico, inmobiliario, educativo o sanitario. Ahora creemos que existe un gran potencial para adoptar unas nuevas infraestructuras que sustituyan incluso a los ingresos procedentes del petróleo.

¿Hasta qué punto van por buen camino para alcanzar el éxito con la estrategia actual?

Propusimos 50 compromisos medibles, y ya hemos alcanzado 47 de ellos. El objetivo es cumplirlos todos antes de que finalice este mandato. Nos estamos concentrando en una serie de cuestiones pequeñas porque representan grandes iniciativas, como el Metrobús.

¿Qué ciudad es su principal competidora a escala mundial?

Miami, São Paulo, Los Ángeles y Monterrey.

¿Cuáles son los tres principales problemas a los que debe hacer frente?

Primero, mantener la seguridad en la ciudad. En segundo lugar, terminar las obras de infraestructuras que ya están en curso. Y, por último, alcanzar los objetivos que propusimos para mejorar el sistema social.



Limpias y verdes: el futuro de las ciudades



Uno de los numerosos retos a los que se enfrentan todos los dirigentes municipales del mundo es determinar cómo las ciudades pueden aprovechar el potencial de las tecnologías limpias, afirma **Steven Lang**

Debido a las consecuencias la crisis financiera aún vigente en gran parte de la economía mundial, los responsables políticos, tanto nacionales como urbanos, están volviendo la mirada cada vez más a aquellos sectores que siguen siendo capaces de respaldar el crecimiento y generar puestos de trabajo. Las tecnologías limpias son uno de esos sectores, y la constatación de su potencial entre los dirigentes urbanos -independientemente de su ubicación- es una de las conclusiones clave de nuestra encuesta mundial.

Cuando preguntamos si contaban con una política de desarrollo sostenible específica, cerca de un 86% de los encuestados respondieron afirmativamente. Sin embargo, ese resultado no debería sorprendernos. Al fin y al cabo, las ciudades existen en la actualidad dentro de un mercado mundial muy competitivo. El trasvase de la hegemonía económica desde Occidente a Oriente y desde el Norte al Sur -un proceso acelerado por la crisis financiera mundial- ha hecho que ciudades de todo el mundo estén ahora más interconectadas que antes, ya que los capitales y las personas pueden moverse libremente entre ellas.

Los dirigentes de las ciudades buscan, pues, una ventaja sobre sus competidoras. La apreciación colectiva por parte de los dirigentes de las ciudades de que las tecnologías limpias pueden ayudar a alcanzar crecimiento económico a largo plazo quizás sea sólo cuestión de tiempo.

Cuando preguntamos qué actividades habían iniciado para respaldar esa política, el nivel de implementación por parte de los encuestados variaba. Ofrecer un sistema de transporte más ecológico ocupaba el primer puesto con un 86%, seguido de la reducción de las emisiones (80%) y la disminución del consumo de energía (74%).

Dada la complicada situación económica en la que se encuentran muchas ciudades, tampoco sorprende que tan sólo el 37% estén actuando decididamente y ofreciendo incentivos fiscales para iniciativas verdes concretas. Sin embargo, sin duda, llama la atención la importancia que está cobrando la cuestión medioambiental.

“Los responsables de las ciudades deberían concentrar sus políticas y su apoyo económico en unas pocas tecnologías específicas, en lugar de dispersarlos entre un amplio abanico de áreas”

Tomemos tres ejemplos, de tres continentes diferentes. En primer lugar, Ciudad del Cabo (Sudáfrica). Cuando le pedimos en nuestra encuesta que clasificaran jerárquicamente los tres principales problemas a los que se enfrentaba su ciudad, el teniente de alcalde, Alderman Nielson, mencionó “la sostenibilidad, en vista del crecimiento de la población; la energía (el precio de los combustibles y la electricidad); y la disponibilidad de agua en relación con el coste de la energía”.

En segundo lugar, Copenhague (Dinamarca). El alcalde de la ciudad, Frank Jensen, al describir su visión, resaltó “el crecimiento verde”, que incluía planes para ser neutros en términos de emisiones de CO₂ en el año 2025, así como propuestas para preservar un sistema de transporte en el que los coches sólo representen un tercio del tráfico, correspondiendo otro tercio a las bicicletas y el último tercio al transporte público.

“La apreciación colectiva por parte de los dirigentes de las ciudades de que las tecnologías limpias pueden ayudar a alcanzar crecimiento económico a largo plazo quizás sea sólo cuestión de tiempo”

Claus Juul, primer ejecutivo de la ciudad, añadió: “Nuestros planes para la ciudad se basan en la sostenibilidad medioambiental y financiera a largo plazo. Las actividades que respaldan nuestra política de desarrollo sostenible incluyen el apoyo a los coches eléctricos en forma de aparcamientos o electricidad gratuitos. Lo que es más, existen una serie de proyectos de infraestructuras verdes en curso, como el metro de Copenhague, las bicis urbanas y los carriles bici. En total, las inversiones relativas al transporte deberían garantizar que se mantenga la actual división tripartita de los desplazamientos entre la bicicleta, el transporte público y el vehículo privado”.

Y, en tercer lugar, Vancouver (Canadá). Allí, el alcalde Gregor Robertson está trabajando para convertir a su ciudad en una capital verde, lo que demuestra que ser verde es bueno para los negocios. Recientemente se predijo que Vancouver tendría la economía de más rápido crecimiento en 2010, de acuerdo con el Conference Board of Canada. Los programas específicos incluyen duplicar el presupuesto de la ciudad para infraestructuras ciclistas, establecer las normas más exigentes de Norteamérica relativas a la carga de los vehículos eléctricos en los edificios nuevos y aprobar las “minicasas”. Vancouver cuenta ahora con los estándares de construcción más ecológicos de Norteamérica.

Estos tres ejemplos demuestran cómo una ciudad puede combinar distintas medidas para aplicar un plan estratégico. Sin duda, es crucial que las ciudades aprovechen sus fortalezas naturales en beneficio de un futuro verde. Una importante herencia en materia de ingeniería, ciencia, tecnología, investigación y desarrollo, junto con un sector de servicios financieros y una sustancial base de inversores, combinados con el acceso a recursos naturales, son motores clave en el tránsito hacia una sociedad más ecológica. Pero, ¿qué más puede hacerse para acelerar este cambio?

Aunque las nuevas inversiones en energías limpias alcanzaron unos niveles sin precedentes en 2010 -aumentando un 30% hasta situarse en

los 243.000 millones de dólares, de acuerdo con Bloomberg New Energy Finance- algunos países y tecnologías están teniendo problemas debido a las difíciles condiciones económicas, dejando al mercado de las energías renovables en un estado generalizado de incertidumbre.

Sin embargo, algunos países están dando prioridad a las energías limpias como un sector de importancia estratégica nacional y realizando las correspondientes inversiones. Corea del Sur y China están marcando el paso. El gobierno surcoreano ha anunciado sus planes para duplicar su inversión en I+D en tecnologías limpias en los próximos años hasta alcanzar los 2.930 millones de dólares en 2013. Entre 2009 y 2013, el gobierno ya ha comprometido la astronómica cantidad de 86.000 millones de dólares, un 2% de su PIB anual, en proyectos de tecnologías limpias. Aquí se incluye la ambición de desarrollar la primera red de suministro nacional inteligente del mundo.

Por su parte, China, es en la actualidad el líder mundial en términos de energías renovables y sus mercados eólico y solar siguen creciendo, hechos que sin duda complacen al primer ministro chino, Wen Jiabao, quien, en la Reunión Anual del Foro Económico Mundial de Nuevos Campeones de 2009, desveló sus planes: “Vamos a acelerar el desarrollo de una economía con unas bajas emisiones de dióxido de carbono y respetuosa con el medio ambiente para disfrutar de una posición ventajosa con respecto a la competencia industrial internacional”.

Pero en el caso de las ciudades y países que se enfrentan a unas mayores limitaciones financieras, existen tres barreras principales: políticas, de capital y de infraestructuras. Esas barreras son interdependientes. Sin un marco político estable y a largo plazo que favorezca la inversión, es poco probable que se invierta capital al nivel necesario y, por tanto, las infraestructuras -como las nuevas unidades de eficiencia energética para los hogares y empresas, por ejemplo- no se construirán al ritmo necesario para permitir el “crecimiento verde”. Para romper ese ciclo, el factor clave consiste en elaborar un conjunto de políticas coherentes en el tiempo centradas en unos objetivos nacionales claros y a largo plazo para el crecimiento, el empleo, la seguridad energética y la reducción del carbono.

Los responsables de las ciudades deberían concentrar sus políticas y su apoyo económico en unas pocas tecnologías específicas, en lugar de dispersarlos entre un amplio abanico de áreas, lo que podría impedir que las tecnologías individuales obtengan una ventaja competitiva concluyente. Y, por último, debe sensibilizarse a los residentes de las ciudades del potencial en términos de nuevos empleos e inversión que representan las energías limpias.

Sin embargo, nuestra encuesta arroja unos resultados alentadores. El viaje hacia un mundo más eficiente en consumo de recursos y con bajas emisiones de dióxido de carbono ya ha comenzado, y está claro que las ciudades son actores clave en esta transición global.

Steven Lang es Responsable de energías limpias de Ernst & Young para el Reino Unido e Irlanda.

Compitiendo por el crecimiento, cooperando para el equilibrio

Una mayor colaboración garantizará que las ciudades de todo el mundo logren crecer y desarrollarse, afirma **Philippe Peuch-Lestrade**

No es un secreto que uno de los principales desafíos comunes a los que se enfrentan los países de todo el mundo tiene que ver con la doble problemática de promover el crecimiento económico abordando al mismo tiempo la amenaza que supone el cambio climático. Los países ya han empezado a trabajar para encontrar enfoques conjuntos con los que ocuparse de este problema y, como ya mencionaba en uno de mis artículos anteriores, la Cumbre de Copenhague de diciembre de 2009 representó un importante primer paso en la dirección correcta.

Sin embargo, estos pasos no deben darlos solamente los países. Es esencial pensar en términos más profundos y generales para comprender cómo las ciudades pueden complementar y reforzar las estrategias nacionales. Este tipo de cooperación es absolutamente vital y ya ha empezado a reconocerse como tal. Las ciudades son piezas clave en la lucha contra el cambio climático debido a su doble papel a escala nacional y mundial. Por una parte, representan centros de innovación económica, política y cultural. Aglutinan a más de la mitad de la población mundial, y esta cifra seguirá aumentando debido a la migración generalizada del campo a la ciudad.

Lo que es más, las ciudades representan el grueso de los recursos públicos, las infraestructuras, las inversiones y las competencias: suponen cerca del 70% del PIB mundial y compiten entre sí para captar esos recursos. Como explica el demógrafo francés Gérard-François Dumont: "El crecimiento de las ciudades y su tendencia hacia el gigantismo ha marcado el curso de las migraciones rurales".

Por otra parte, según las últimas estimaciones del Banco Mundial, las ciudades generan el 70% de las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero, y más del 70% de la energía se consume en zonas urbanas. De hecho, un reciente estudio de la Agencia Internacional de la Energía titulado *Ciudades y energías renovables* (2009), calcula que las emisiones de CO₂ procedentes del consumo de energía en las ciudades aumentarán un 1,8% al año entre 2006 y 2030 (frente a la tasa global de 1,6%), y que la cuota de CO₂ correspondiente a las ciudades crecerá del 71% al 76%. De forma similar, las estimaciones (del Banco Mundial) apuntan a que el sector del transporte urbano representa

un tercio o más del total de las emisiones de los tres gases de efecto invernadero más peligrosos (en términos de cambio climático): dióxido de carbono, metano u óxido nitroso. Estas cifras no pueden pasarse por alto, ya que son cruciales para encontrar las medidas necesarias para alcanzar los objetivos de emisiones, y los ciudadanos de todo el mundo están lanzando unos mensajes muy claros a sus dirigentes instándoles al cambio, especialmente al darse cuenta de los efectos negativos sobre su salud.

Esta dualidad y el importante papel que desempeñan las ciudades tanto en términos de cambio climático como de crecimiento económico, las sitúa en el centro de la encrucijada. Sin embargo, las ciudades también presentan muchos elementos positivos, como la concentración de recursos financieros, físicos, intelectuales y humanos, que actúan como una ventaja estratégica y compensan o mitigan los aspectos más negativos. De hecho, incluso la competencia entre las ciudades puede ser beneficiosa. En la *Estrategia de Gobierno Urbano y Local del Banco Mundial* se dice que "las ciudades ... sirven como catalizadores de la acción, toma de decisiones y responsabilidad colectivas".

“El desafío al que se enfrentan los dirigentes municipales es encontrar el equilibrio entre la competencia en términos de atractivo y actividades económicas con otras ciudades, y la satisfacción de las expectativas de desarrollo sostenible de sus ciudadanos”

Por tanto, el reto al que se enfrentan los dirigentes urbanos, que tiene mucho que ver con las preocupaciones internacionales ligadas al cambio climático, consiste en encontrar el equilibrio entre la inevitable competencia, en términos de atractivo, actividad económica, captación de fondos e inversión, con otras ciudades, y la satisfacción de las expectativas de sus ciudadanos en materia de desarrollo sostenible y de respeto del medio ambiente. Se trata, pues, de impulsar continuamente la economía, pero con unos combustibles diferentes capaces de hacer las ciudades más verdes y respetuosas con el medio ambiente, mejorando así la calidad de vida de sus ciudadanos y aumentando el atractivo urbano para sus potenciales habitantes futuros.

Los últimos acontecimientos ilustran la evolución de los esfuerzos en los que se ha empleado este enfoque. Por ejemplo, el 21 de noviembre de 2010, la Cumbre de Alcaldes del Mundo (WMSC, por sus siglas en inglés) se celebró en Ciudad de México. El momento en el que se celebró fue crucial, ya que se produjo a sólo unos días de la reunión de seguimiento de los países de la COP16

tras la Cumbre de Copenhague. El WMSC simboliza el compromiso ya existente entre las ciudades y los gobiernos locales para responder a los retos que el cambio climático plantea a su crecimiento y prosperidad: un impresionante número de alcaldes (representantes de un total de 146 ciudades) firmaron el Pacto de la Ciudad de México, también conocido como Pacto Climático Global de las Ciudades.

“La transparencia informativa es esencial para acceder a fondos climáticos mundiales, lo que crea un entorno estimulante dentro del cual las ciudades pueden colaborar para luchar contra el cambio climático”

Uno de los principales componentes del Pacto de la Ciudad de México es el Registro Climático de Ciudades Carbono (CCCR, por sus siglas en inglés), un mecanismo de información sobre las acciones relativas al clima de las ciudades que pretende mejorar la credibilidad, transparencia, responsabilidad y comparabilidad mundial. El número de proyectos similares basados en la clasificación de las ciudades y dirigidos a que la respuesta urbana al cambio climático sea más medible, declarable y verificable va en aumento, y todos los proyectos comparten los importantes principios comunes de transferencia del conocimiento y cooperación. Por ejemplo, la transparencia informativa es esencial para acceder a fondos climáticos mundiales, lo que crea un entorno estimulante dentro del cual las ciudades pueden colaborar para luchar contra el cambio climático.

Este enfoque cooperativo-competitivo representa un mecanismo interesante y muy potente que acaba de nacer, teniendo por delante un enorme potencial de desarrollo. La situación en la que nos encontramos actualmente es muy complicada como para poder superarse a través de esfuerzos individuales. Los dirigentes de las ciudades son conscientes de ello y ya han optado por la vía de la colaboración.

Sin embargo, siguen existiendo una serie de fuentes aún sin aprovechar a la espera de encontrar asociaciones fructíferas. La solución radica en la experiencia y la inspiración: supone la implicación de un conjunto de actores y partes interesadas tan amplio como sea posible, y que incluya desde otras ciudades hasta el sector empresarial, pasando por la sociedad civil. La cooperación es la clave para alcanzar el equilibrio, crecer y ser sostenibles.

Philippe Peuch-Lestrade es el Responsable de Gobierno Mundial y Sector Público de Ernst & Young.



Limpiando Europa

Encontrar la manera de conciliar las ciudades y un futuro bajo en carbono es uno de los muchos retos que abordan los dirigentes municipales de todo el mundo. El potencial que tienen las tecnologías limpias para convertirse en un impulsor clave del crecimiento económico a largo plazo y la creación de puestos de trabajo ha convertido a la sostenibilidad en una prioridad clave, sea cual sea el lugar donde se ubique la ciudad.

En Europa, el Plan Estratégico de Tecnología Energética de la Comisión Europea pretende alcanzar la eficiencia energética a través de un vasto despliegue de energías renovables en las grandes ciudades por encima de los niveles previstos en la política en materia energética y de cambio climático de la UE. Existe un amplio consenso para apoyar a las ciudades en su reducción radical de las emisiones de gases de efecto invernadero a través del uso y la producción sostenible de la energía.

En este artículo, Flavia Micilotta habla con **Stefaan Vergote**, de la Dirección General de Acción Climática de la Comisión Europea sobre la profundización del compromiso de Europa con una economía verde, en las ciudades y más allá.

¿Por qué creó la Comisión Europea una dirección independiente dedicada al cambio climático?

La creación de la DG del Clima en febrero de 2010 ilustra la importancia que esta cuestión reviste para la Comisión Europea; también ayudará a aumentar la responsabilidad y coordinación dentro de la Comisión para reforzar la lucha contra el cambio climático.

Actualmente nos estamos concentrando en la implementación continuada del Esquema de Comercio de Derechos de Emisiones (ETS, por sus siglas en inglés), que es el mayor esquema de este tipo del mundo. Dentro de este marco, los grandes emisores de CO₂ de la UE deben controlar e informar anualmente de sus emisiones de CO₂, y están obligados a devolver al gobierno cada año sus derechos de emisión asignables equivalentes a sus emisiones de CO₂ durante dicho período.

¿Cuáles son los próximos pasos para el ETS?

En el pasado, los Estados miembros de la UE han propuesto una política de sobreasignación que favorecía a algunos sectores concretos de sus economías. Esa asignación gratuita, basada en los niveles históricos de emisiones, ha generado beneficios imprevistos (*windfall profits*) que han colocado a las empresas en situaciones más o menos ventajosas. Para corregir esta situación, las empresas van a recibir ahora una serie de asignaciones gratuitas sólo hasta un nivel de referencia, que reflejará la media de los resultados en términos de gases de efecto invernadero del 10% de las instalaciones más eficientes en sectores específicos en los años 2007 y 2008. Esto les animará a reducir sus emisiones y mejorar su eficiencia energética. Sólo las instalaciones más eficientes recibirán todas las asignaciones que necesiten de forma gratuita, el resto tendrán que mejorar o comprar derechos de emisión adicionales a terceros.

¿Qué consecuencias tuvo la Conferencia sobre el Cambio Climático de Cancún en el ETS y en el trabajo vinculado desarrollado por la Comisión Europea?

Hemos constatado un incremento del nivel de atención que se presta al control, la información y la verificación de las emisiones, así como acciones por parte de los países en desarrollo, que ahora deben informar cada dos años de sus avances. Estamos impresionados por el hecho de que el trabajo que estamos llevando a cabo es seguido muy de cerca por China, que se fija en nuestros logros y estrategias. Toda la tecnología vinculada al ETS es crucial para el objetivo de China de reducir su intensidad de carbono entre un 40% y un 45% en 2020. Además, el último Plan Quinquenal chino está poniendo mucho más énfasis en las nuevas tecnologías bajas en carbono, un área en la que la UE lleva la delantera, pero en cuyo desarrollo vemos que están concentrándose muchos países como China y Corea, para competir por esos nuevos mercados de crecimiento.

¿Qué papel desempeñará en el futuro el sector privado en la lucha contra el cambio climático?

Las empresas seguirán siendo cada vez más activas en el proceso consultivo. Ya están trabajando con las direcciones de la Comisión Europea para encontrar soluciones climáticamente eficientes a sus necesidades empresariales. Las empresas también se están organizando en sectores y asociaciones para tratar de encontrar soluciones eficientes y adecuadas.

Ciudad destacada: Curitiba

Curitiba, capital del estado brasileño de Paraná, es la ciudad y la economía más grande del sur de Brasil. Aquí, el alcalde **Luciano Ducci** habla con Claudia Valenzuela sobre sus planes para el futuro

¿Cuáles fueron sus tres principales motivos para aceptar este trabajo?

He sido funcionario durante los últimos 24 años, primero como médico, luego como Secretario de Salud y ahora como alcalde. Creo que ser alcalde ofrece la posibilidad de llevar a cabo todo lo que uno desea para transformar una ciudad.

Soy el primer alcalde con una formación médica de Curitiba, y estoy decidido a aportar nuevas ideas para ayudar a los ciudadanos a ser felices, como mejorar las viviendas sociales, garantizar las oportunidades educativas para los niños y ofrecer un sistema sanitario adecuado. No hay mayor motivación que formar parte de esta tarea transformadora de vidas. También quiero seguir aportando innovación a la gestión pública y hacer de Curitiba una de las ciudades más innovadoras del mundo.

¿Cuál es su visión de la ciudad? ¿Podría citarme tres factores destacados y explicarlos?

Curitiba es una ciudad con unas buenas infraestructuras urbanas y que durante los últimos años se ha beneficiado de un buen gobierno. Hemos invertido en infraestructuras como la sanitaria, la educativa y los suministros de alimentos para mejorar la vida de nuestros ciudadanos. También estamos invirtiendo mucho en vivienda, en colaboración con el gobierno federal. La ciudad está bien conservada y seguiremos asegurándonos de mantenerla así. Curitiba tiene uno de los mejores sistemas sanitarios del país y posee la mejor educación de Brasil. No se trata de un deseo, los indicadores así lo demuestran. Nuestro índice de mortalidad infantil se sitúa en el 8,9, un nivel comparable a los europeos, y la mortalidad materna es de cerca de 20, una cifra homologable a la de los países desarrollados. Curitiba también debería seguir mejorando en esto.

¿Qué ciudades del mundo le parecen un ejemplo a seguir?

No existen referencias individuales de una ciudad modelo en su conjunto, pero destacaría algunas experiencias de Londres, Madrid, París o incluso de países asiáticos. Curitiba ha desarrollado asociaciones con Durban en Sudáfrica (ya que Brasil va a celebrar el Mundial de fútbol en 2014), Lyon, en Francia, y los países de Corea del Sur, Colombia y la República Dominicana, entre otros. Ahora mismo acaba de marcharse una delegación china que había venido a conocer nuestro sistema de transporte.

¿Por qué le gustaría que fuera famosa su ciudad dentro de 10 años?

Dentro de una década me gustaría que Curitiba siguiera garantizando que sus ciudadanos vivan bien, y que los niños sigan recibiendo una buena educación. Quiero que sea una ciudad segura, con acceso a las tecnologías de la información para todos; una ciudad de la que sus habitantes puedan sentirse orgullosos. También espero que Curitiba siga viéndose como una ciudad modelo en términos de sostenibilidad, innovación, medio ambiente y organización de su infraestructura urbana. Se trata de un proceso, y debemos mejorar permanentemente.

¿Cuáles son los tres principales problemas a los que debe hacer frente?

La violencia urbana – se trata de un problema muy grave al que se enfrentan la mayoría de las ciudades del mundo. Es un problema que preocupa al gobierno local, estatal y federal. Es preciso invertir más para aumentar el número de policías en las calles. Nuestro problema es claramente la falta de personal de seguridad para luchar contra la delincuencia, especialmente contra el tráfico de drogas.

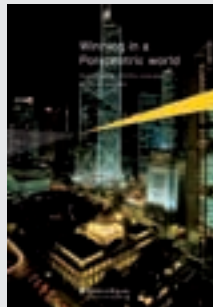
La movilidad urbana – aunque hemos registrado importantes mejoras en este ámbito, porque es importante que las personas cuenten con un transporte de calidad para moverse por toda la ciudad. El número de coches ha aumentado mucho y, a este respecto, me gustaría también destacar la necesidad de mejorar la calidad de las infraestructuras.

La necesidad de integrar las ciudades en la zona metropolitana – los problemas metropolitanos tienen que afrontarse entre varias ciudades y no de forma aislada. Hay ejemplos de integración (como los consorcios de basuras y las agrupaciones sanitarias), pero existe mucho margen de mejora en términos de legislación y prácticas.



Hacemos un repaso
del liderazgo de ideas
de Ernst & Young

Recién salido de



Ganar en un mundo policéntrico

La globalización y el cambiante mundo de los negocios

Ganar en un mundo policéntrico muestra cómo deben actuar las empresas a fin de responder a cuatro prioridades básicas para el éxito en un mundo "policéntrico" o, lo que es lo mismo, con múltiples centros:

- ▶ Redefinir lo mundial y lo local
- ▶ Desarrollar un enfoque "policéntrico" de innovación

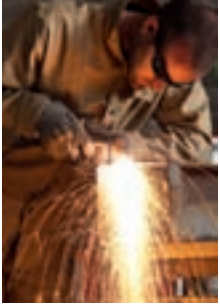
- ▶ Repensar las relaciones con el gobierno y las administraciones tributarias
- ▶ Crear equipos de relaciones variados con una sólida experiencia mundial

El informe, que se elaboró en colaboración con The Economist Intelligence Unit, señala que, tras una breve pausa en 2009 y un modesto repunte en 2010, las 60 mayores economías del mundo seguirán globalizándose sin cesar de aquí al año 2014, impulsadas por la recuperación económica mundial continuada, la innovación tecnológica y el ascenso de los mercados emergentes. El estudio también pone de manifiesto la tensión entre el efecto igualador de la globalización y la importante diversidad existente entre los mercados internacionales.

El estudio se basa en dos fuentes de investigación original: El *Índice de globalización* de Ernst & Young, que mide a las 60 mayores economías del mundo de acuerdo con su nivel de globalización en relación con su PIB, y una encuesta a más de mil altos ejecutivos de empresas de todo el mundo, realizada a finales de 2010, en la que se recogían sus ideas sobre la globalización.

James S. Turley, Presidente y Consejero Delegado de Ernst & Young, comenta: "Las enormes oportunidades en los mercados emergentes, el creciente poder de la tecnología y la gradual recuperación de la economía internacional garantizarán que la globalización continúe su curso en los próximos años. Una vez dicho eso, son las empresas y los gobiernos quienes deben seguir abogando por la globalización como una fuerza positiva para el bien económico y social, y evitar cualquier caída en el proteccionismo".

Encontrará más información en www.ey.com



Innovación destacada en la UE

Los gobiernos de todo el mundo están buscando oportunidades para promover la recuperación económica. En todas partes, la innovación aparece como el principal medio para alcanzar el crecimiento económico y la competitividad.

Por ejemplo, en su Discurso sobre el Estado de la Unión de 2011, el presidente de EE.UU., Barack Obama, advirtió de un "momento Sputnik" instando al país a hacer frente a los desafíos que plantean la competitividad económica internacional y la política de innovación. De forma similar, el presidente de la Comisión Europea,

José Manuel Durao Barroso, subrayó la necesidad de acelerar la inversión en la prosperidad futura a través de nuevas fuentes de crecimiento, especialmente "apoyando a las empresas e invirtiendo en las futuras industrias de crecimiento, como las energías verdes, start-ups innovadoras y las manufacturas avanzadas".

La manera en que las numerosas iniciativas de innovación de la Unión Europea son percibidas por el sector privado, y la forma en que los gobiernos promueven un entorno emprendedor y movido por la innovación son tan sólo

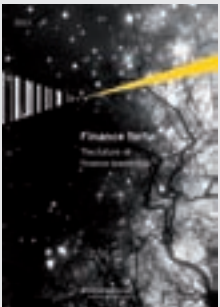
dos de las preguntas a las que responde el nuevo informe de Ernst & Young, *La siguiente generación de políticas de innovación*.

El informe, que se basa en un estudio desarrollado en colaboración con el Centro de Estudios Políticos Europeos, se publicará en mayo de 2011, y sugiere que la principal oportunidad consiste en anticipar los desarrollos actuales y elaborar políticas que miren al futuro y que no se hayan quedado obsoletas cuando finalmente entren en vigor. Y se trata de un problema importante, especialmente en la UE, donde los distintos niveles de gobierno con frecuencia ralentizan mucho el proceso político.

Sin duda, existe margen para mejorar. En los últimos 20 años, la brecha entre Europa y otras regiones del mundo en términos de crecimiento y competitividad ha crecido. El "Ranking Europeo de Innovación 2010" de la Comisión Europea confirmó recientemente esta tendencia, señalando que EE.UU. y Japón están muy por delante de los Estados miembros de la Unión Europea. Al mismo tiempo, las economías BRIC están dando pasos de gigante y probablemente lleguen a superar a la UE en los próximos años.

El informe también estudia el estado de la innovación en Europa desde una perspectiva mundial, así como la evolución de las tendencias de la innovación en nuestro mundo globalizado. Y comenta los resultados de un estudio con expertos industriales, académicos y funcionarios, a los que se preguntó cómo se podría mejorar el enfoque sobre la innovación de la Unión Europea en los próximos años.

la imprenta



Fortaleza en finanzas

El futuro del liderazgo financiero

Fortaleza en finanzas, el futuro del liderazgo financiero sugiere que existe una correlación entre los resultados de las empresas y la medida en que sus Directores financieros y sus organizaciones adoptan un enfoque formal del desarrollo de talento y la planificación de la sucesión. Sin embargo, sólo una minoría de las empresas está adoptando actualmente este enfoque formal.

Este nuevo informe de Ernst & Young se basa en una encuesta realizada entre más de 530

Directores financieros y sus subordinados en toda Europa, Oriente Medio, la India y África, así como en entrevistas en profundidad con Directores financieros de empresas de la región como Reed Elsevier, UBS y Unilever, entre otras, y expertos del mundo académico y del sector de empresas de selección de puestos con responsabilidad directiva.

Les Clifford, Presidente del Programa de Directores financieros de Ernst & Young para el Reino Unido e Irlanda, comenta: "El estudio indica que las empresas líder se adelantan al futuro cultivando el talento de sus Directores financieros mediante un desarrollo interno estructurado. Desde la crisis financiera de 2008, el papel de la función de finanzas y los Directores financieros en particular a la hora de guiar el crecimiento y la estrategia de las empresas ha aumentado drásticamente para responder a más retos, como la mayor volatilidad en los mercados financieros, los cambios regulatorios, la globalización y el auge de los mercados emergentes. Las organizaciones corren el riesgo de comprometer su futuro y su capacidad para responder a esos retos si dejan el desarrollo de sus Directores financieros al azar".

Las empresas cuyos ingresos han aumentado un 5% o más en los últimos 12 meses tienen muchas más probabilidades de haber identificado a potenciales sucesores para sus Directores financieros. Sólo un 28% de las empresas participantes en el estudio han identificado a un candidato concreto para suceder al Director financiero del Grupo o tienen a varios candidatos en mente. La necesidad de planificar formalmente la sucesión también es destacada por el estudio, evidenciándose que las empresas que obtienen los mejores resultados tienen más probabilidades de elegir como sucesor a un candidato interno.

El estudio identifica nueve áreas clave que debería desarrollar un potencial Director financiero para garantizar que está preparado para responder a los retos futuros del cargo, de las cuales, entre las tres más importantes, destacan el desarrollo de una variada experiencia financiera, la experiencia en la implementación de un centro de servicios compartidos y la experiencia interna, especialmente en los mercados emergentes.

Encontrará más información en www.ey.com



Previsiones de la zona euro para la primavera de 2011

La economía de la zona euro está creciendo a un ritmo mucho más lento de lo previsto en esta fase de la recuperación, con una estimación de crecimiento del PIB de tan sólo el 1,7% en 2012, de acuerdo con el informe trimestral de Ernst & Young Eurozone Forecast (EEF).

Se espera que el crecimiento del PIB este año, al igual que el del año pasado, se base sobre todo en las exportaciones, y que los resultados de la economía mundial sigan siendo buenos, impulsados por los

mercados emergentes y EE.UU. Suponiendo que la crisis nuclear quede bajo control, es poco probable que los recientes desastres en Japón tengan un impacto significativo. Sin embargo, preocupa el veloz repunte de la inflación, que superó la barrera del 2% en diciembre de 2010 por primera vez desde finales de 2008, y que volvió a subir situándose en el 2,6% en marzo.

El desempleo en toda la zona también se mantendrá obstinadamente alto. Incluso en el informe EEF para 2015, se estima que el desempleo se situará en torno a los 14 millones, todavía muy por encima de los niveles de 2007.

Mark Otty, Area Managing Partner para Europa, Oriente Medio y África de Ernst & Young afirma: "A pesar de la recuperación de la economía mundial, la eurozona sigue enfrentándose a una complicada combinación de problemas ligados a la deuda soberana, la inestabilidad política y el aumento de los precios. Un entorno económico tan incierto seguirá frenando la inversión empresarial y, por tanto, la creación de empleo".

Los países de la eurozona también deben enfrentarse a la implementación de las medidas de ajuste fiscal. El informe EEF cree que los gobiernos están subestimando el impacto negativo de la consolidación fiscal sobre el crecimiento. La aplicación de medidas de recorte tan drásticas como las actuales en tantos países a la vez no tiene precedentes, e incluso nuestras premisas relativamente prudentes acerca del impacto negativo sobre el crecimiento podrían resultar demasiado optimistas.

El informe EEF aplaude la decisión de hacer permanente la Facilidad Europea de Estabilización Financiera y aumentar su tamaño efectivo. Sin embargo, su mandato debería haberse ampliado para permitirle comprar deuda pública en unas condiciones menos restrictivas. Si no se dan pasos decididos hacia una unión fiscal más estrecha, los desequilibrios y crisis similares a las que acabamos de vivir seguirán siendo un riesgo significativo. Una mayor unidad fiscal implicaría una pérdida de soberanía que los gobiernos de la zona euro no parecen dispuestos a aceptar.

Encontrará más información en www.ey.com

País destacado

Alemania

Alemania es la mayor economía de la Unión Europea y la cuarta mayor del mundo en términos de producto interior bruto (PIB) nominal. También es el segundo mayor exportador del mundo. "Made in Germany" es sinónimo de calidad, innovación y tecnología avanzada, así como de una mano de obra altamente cualificada y formada. Los principales sectores de la economía alemana son la ingeniería mecánica, el sector químico/farmacéutico, la industria automotriz y la ingeniería eléctrica. Además de grandes nombres conocidos a escala mundial como Daimler, Siemens o Volkswagen, la economía alemana basada en la industria se caracteriza también por la abundancia de pequeñas y medianas empresas (pymes).

Los gobiernos de todo el mundo se han asombrado de la rápida recuperación experimentada por la economía germana tras las recientes crisis económica y financiera. Un informe reciente del Ministerio Federal de Economía y Tecnología de Alemania (*Alemania en recuperación: garantizando la prosperidad del futuro*) señala que la economía del país está en buena forma y todos los indicadores apuntan a que ese dinamismo se prolongue en 2011. Las bases de estas perspectivas positivas se sentaron en 2010, cuando la economía del país logró salir de la crisis y registró una tasa de crecimiento del PIB real del 3,6%. En 2011 se prevé un crecimiento del 2,3%. El índice de desempleo es más alto que en cualquier otro momento desde la reunificación, pero la recuperación promete unos mayores ingresos, un aumento de la demanda doméstica y mayores ingresos fiscales. Aunque en un primer momento la recuperación se basó principalmente en las exportaciones, su base se ha ido ampliando y ahora incluye también el mercado nacional.

¿Cuáles son los motivos de la rápida recuperación alemana? Como muchos otros gobiernos del mundo, el gobierno federal alemán puso en marcha unos paquetes de estímulo económico por valor de miles de millones de euros. El "paraqué de emergencia" de los bancos impidió el agravamiento de la crisis en el sector financiero. Una normativa laboral a corto plazo también impidió los despidos masivos. Ahora, en el momento de la recuperación, esto permite a las empresas satisfacer rápidamente una creciente demanda. Durante la crisis, las pymes volvieron a erigirse en la espina dorsal de la industria alemana.

Constituyen bastante más del 90% del total de las empresas del país, y dan empleo al 65% de su población activa. Muchas de ellas son empresas

familiares caracterizadas por la continuidad y la planificación a largo plazo, en lugar de por la búsqueda de beneficios inmediatos y frecuentes cambios de estrategia.

Sin embargo, aunque la mejora de la economía ha dado lugar a un incremento generalizado de los ingresos fiscales, muchas ciudades y comunidades alemanas están teniendo problemas para recuperarse. La crisis económica trajo consigo una drástica reducción de los ingresos fiscales y, a finales de 2010, el déficit de los gobiernos locales ascendía a 11.000 millones de euros. Uno de cada tres municipios tuvo incluso que presentar un plan de consolidación fiscal, lo que implica que no podían presentar un presupuesto equilibrado y muchos se vieron forzados a presentar su presupuesto a una autoridad supervisora para su aprobación.

Un reciente estudio de Ernst & Young basado en una encuesta a 300 municipios alemanes arroja algo de luz sobre la precaria situación económica de muchas ciudades y gobiernos locales del país. El estudio demuestra que aunque se está produciendo un aumento de los ingresos fiscales, los gastos sociales y laborales también van en aumento. De esta forma, las ciudades y otros gobiernos locales seguirán teniendo que recortar la burocracia, subir los impuestos locales y reducir sus servicios. Hans-Peter Busson, Responsable del área de Gobierno y Sector Público (GPS) de Ernst & Young para Alemania, Suiza y Austria, comenta: "Los gobiernos locales alemanes están mucho más endeudados que nunca antes en la historia de la República Federal Alemana. A pesar de la recuperación, la largamente debatida reforma de las finanzas locales no ha perdido un ápice de su urgencia. Los gobiernos locales deben tener más libertad de acción y más control sobre sus ingresos y gastos fiscales".

El área de GPS de Ernst & Young trabaja con gobiernos nacionales, regionales y locales así como con entidades educativas y sin ánimo de lucro. Somos conscientes de la creciente presión a la que se enfrentan nuestros clientes para ofrecer más y mejores servicios públicos a un coste menor y aumentar al mismo tiempo el valor público. Además de prestar servicios de auditoría, fiscales e inmobiliarios, ayudamos a implementar políticas y a impulsar los beneficios y el crecimiento a través de la efectividad financiera y las eficiencias a nivel operativo.

Birgit Neubert y Dr. Jens Heiling son asociados sénior del área de Gobierno y Sector Público de Ernst & Young en Alemania.

Población: 82 millones

Jefe de Estado: Presidente Christian Wulff

Jefe de Gobierno: Canciller Angela Merkel

Sistema político: Democracia parlamentaria

16 estados: Baden-Wurtemberg, Baviera, Berlín, Brandenburgo, Bremen, Hamburgo, Hesse, Mecklenburgo-Pomerania Occidental, Baja Sajonia, Renania del Norte-Westfalia, Renania-Palatinado, Sarre, Sajonia, Sajonia-Anhalt, Schleswig-Holstein, Turingia

Contacte con nuestro equipo

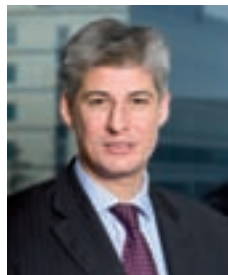
Centro de Excelencia del Sector Público



Philippe Peuch-Lestrade

*GPS Leader
Paris la Défense, France*

+33 1 46 93 72 62
philippe.peuch-lestrade@fr.ey.com



Alessandro Cenderello

*GPS Markets
Rome, Italy*

+39 066 7535 531
alessandro.cenderello@it.ey.com

Equipo en España

José Miguel Andrés Torrecillas

Presidente

+34 9 1572 7227
JoseMiguel.AndresTorrecillas@es.ey.com

Ana María Prieto González

Socia de Auditoría

+34 9 1572 7225
AnaMaria.PrietoGonzalez@es.ey.com

Rafael Ortega García

Socio de Consultoría

+34 9 1572 7273
Rafael.OrtegaGarcia@es.ey.com

Rocío Ingelmo Heras

Responsable del Sector Público

+34 9 1572 7478
Rocio.IngelmoHeras@es.ey.com

María del Mar Ramírez Méndez

*Socia de Servicios de Asesoría Financiera
y Contable*

+34 9 1572 7852
MariadelMar.RamirezMendez@es.ey.com

Raúl Vázquez Pérez

Socio de Transacciones

+34 9 1572 7350
Raul.VazquezPerez@es.ey.com

Sabiniano Medrano Irazola

Socio de Fiscal y Legal

+34 9 1572 7379
Sabiniano.Medranolrazola@es.ey.com

Equipo de *Citizen Today*

Matt Mercer

Chief Correspondent

+44 (0)20 7951 3772
mmerc@uk.ey.com

Gemma Williams

Development Director

+44 (0)20 7951 0694
gwilliams3@uk.ey.com

Chris Staerck

Strategic Analyst

Henri Yan

Graphic Designer

Sobre el área global de Gobierno y Sector público de Ernst & Young

Gobiernos y organizaciones sin ánimo de lucro de todo el mundo buscan constantemente respuestas innovadoras a retos complejos. Se esfuerzan por prestar mejores servicios con menores costes y por garantizar un desarrollo económico sostenible, un medio ambiente seguro, una mayor transparencia y más responsabilidad.

Ernst & Young combina profesionales líderes en el sector privado con un conocimiento de las necesidades diversas del sector público, centrándose en potenciar la capacidad de mejorar los servicios públicos. Avalados por muchos años de experiencia, trabajamos con nuestros clientes para ayudar a reforzar y consolidar organizaciones, generar rentabilidad y conseguir mejoras duraderas.

El Centro Global de Gobierno y Sector público de Ernst & Young reúne a unos equipos perfectamente cohesionados e integrados por profesionales de alta cualificación procedentes de nuestros servicios de auditoría, fiscales, de transacciones y consultoría. Nos mueve nuestro profundo compromiso de trabajar con nuestros clientes para ayudarlos a lograr sus objetivos, desplegar todo su potencial y mejorar el valor público.

Así es como Ernst & Young marca la diferencia.

Serie 2011 sobre atractivo de Ernst & Young: India, África y Europa

World Investment Conference

La Baule (Francia), 25-27 de mayo de 2011

Inscripciones:

www.worldinvestmentconferences.com

Tel.: +33 1 4693 8886

Descubra qué piensan los principales ejecutivos empresariales del mundo:

- ▶ Localizarse, invertir y crecer en la India, África o Europa
- ▶ Lo que pueden hacer los gobiernos para que esas regiones resulten más atractivas y competitivas
- ▶ Comparativas entre las tres zonas
- ▶ Las zonas clave mundiales en términos de innovación, y las ciudades más admiradas

 **ERNST & YOUNG**
Quality In Everything We Do