

SOBRE EL FUTURO DE LAS CIUDADES: CÓMO GESTIONAR LOS CAMBIOS QUE VIENEN

ALAIN JORDÀ

Experto en Desarrollo Local

alain@alainjorda.com

<http://ciudadinnova.blogspot.com/>

RECEIVED: FEBRUARY 22 2013

RESUMEN

Se están produciendo profundos cambios a escala global. Cambios sociales, cambios en los equilibrios económicos, cambios a favor de la sostenibilidad ambiental y energética... . Esos cambios van a tener forzosamente repercusión en el ámbito local y territorial como ya estamos viendo desde hace 2 o 3 años a través de la aparición de una multitud de nuevos conceptos y tendencias. Cuando se trata de definir el plan de desarrollo de una ciudad, esta multitud de nuevas ideas y su diversidad vienen a trastocar los criterios clásicos sobre los que se construían las estrategias locales. Plantean además un verdadero problema cuando pretendemos configurar una estrategia de futuro coherente integrando todos esos criterios entre sí y con los criterios con los que contábamos anteriormente. El artículo hace una descripción de esta situación, ordena los conceptos y los categoriza con el objetivo de una clarificación y de ofrecer una guía para definir una estrategia territorial que garantice la coherencia entre el territorio y ese futuro que se apunta pero del que todavía no sabemos cómo será. Se incluyen también ejemplos de esas nuevas políticas que ya se están desarrollando en algunos lugares.

PALABRAS CLAVE: Futuro de las ciudades, Estrategia local, Nuevas formas de gobierno

ABSTRACT

Deep changes are rising at the global scale: social changes, changes in the economic balance and changes for a better environmental and energetic sustainability. For the last 2 or 3 years we have already been witnessing how these changes have modified the local and territorial framework by the emergence of a multitude of new concepts and trends. When it comes to defining a city development plan, the flow of new ideas and their diversity are subverting the classical criteria we used to apply to build local strategies. Moreover, they bring up an issue when we try to set up a coherent strategy as far as we need to get a smooth integration of all these criteria and with the criteria that we had previously. This article describes this situation, organizes and categorizes the concepts in order to clarify the situation and to provide guidance for defining a territorial strategy able to fit both the local reality and the arising future that we

do not yet know how it will be. The paper also includes some examples of new local politics.

KEYWORDS: Future of cities, Local strategy, ways of New government

RESUM

S'estàn produïnt canvis profunds a l'escala global: canvis socials, canvis en els equilibris econòmics, canvis a favor de la sostenibilitat ambiental i energètica... . Aquests canvis tindran per força, repercussion en l'àmbit local i territorial com ja ho estem veient en aquests últims 2 o 3 anys a través de l'aparició d'una multitud de nous conceptes i tendències. Si pretenem definir el plà de desenvolupament d'una ciutat, aquesta multitud de noves idees i la seva diversitat venen a trastocar els criteris clàssics sobre els que es construïen les estratègies locals. Plantejen, a més, un veritable problema quan pretenem configurar una estratègia de futur coherent integrant tots aquests criteris entre ells i amb els criteris amb els que contavem anteriorment. L'article fa una descripció d'aquesta situació, ordena els conceptes i els categoritza amb l'objectiu d'una clarificació i d'oferir una guia per a definir una estratègia territorial que garanteixi la coherència entre el territori i aquest futur que s'albira però del que encara no sabem com serà. S'inclouen també exemples d'aquestes noves polítiques que ja s'estan aplicant en alguns llocs.

PARAULES CLAU: Futur de les ciutats, Estratègia local, Noves formes de govern

1. Planteamiento

Este artículo surge al tomar conciencia de la auténtica avalancha de nuevas tendencias, conceptos y palabras que sufrimos los municipalistas desde, aproximadamente, los últimos 2 o 3 años. Me refiero a las *smart cities*, las *green cities*, la transparencia o la economía social entre muchas otras. Una avalancha de conceptos que es necesario integrar en nuestras políticas de ciudad. Para ello, qué duda cabe que debemos ser capaces de analizarlas de forma que sepamos diferenciar cuáles son esenciales, cuáles complementarias, cuáles se aplican en nuestro caso y cuáles no, o bien qué interacciones o sinergias pueden generarse entre ellas.

La verdad es que he pasado meses intentando escribir este artículo sin conseguir dar coherencia a la multitud de conceptos e ideas con las que lidiamos. Meses en los que ampliaba la lista de nuevos conceptos a integrar y donde cada nuevo concepto venía a añadir complejidad a la tarea de gestionar la ciudad teniendo en cuenta el futuro que se dibuja. Para empezar, os aporto una lista de los conceptos que he manejado aún con la seguridad de que cada uno de los lectores podéis añadir algún concepto más. No obstante, esta lista permite tomar conciencia de la diversidad de esos conceptos y permite comprender la dificultad de lidiar con todos ellos a la vez así como de integrarlos en un único planteamiento de ciudad. Empecemos viendo esa lista (ordenada alfabéticamente):

- Clusters
- Cohesión social
- Colaboración
- Competitividad
- Economía del conocimiento
- Economía social
- Educación
- E-gobierno
- *Green cities* (Ciudades Verdes)
- Innovación
- Liderazgo
- Lucha contra la pobreza y la exclusión
- Mega-regiones
- Nuevos estilos de gobierno
- *Open data*
- Participación ciudadana
- PPP (Proyectos Público-Privados)
- Relocalización / Reindustrialización
- *Smart cities* (Ciudades Inteligentes)
- Sostenibilidad ambiental
- Talento
- Tecnología
- Transparencia
- Voluntariado

Antes de continuar, me permito añadir una breve nota para aclarar algunos de esos conceptos. Ya sea porque son más novedosos o porque pueda parecer necesaria una justificación para incluirlos en esta lista.

- **Cohesión social.** De forma creciente se reconoce que una buena cohesión social, independientemente de los valores que tenga cada uno, es un elemento imprescindible para tener una sociedad competitiva capaz de ofrecer una buena calidad de vida a todos sus miembros.
- **Colaboración.** Un término muy antiguo del que se habla a menudo pero que se ha practicado muy escasamente. Y, sin embargo, cada día es más necesario para el progreso de una ciudad o territorio el que los distintos agentes locales colaboren en los aspectos importantes para el desarrollo local.
- **Competitividad.** Entendiendo que no sólo son los países los que compiten globalmente sino que también las ciudades están compitiendo con sus homónimas por atraer conocimiento, inversiones y talento.
- **Economía del conocimiento,** como la única que es capaz de generar valor añadido diferencial frente a otras ciudades. El conocimiento es aquello que sabemos, aquello que sabemos hacer y que diferencia a nuestro territorio delos demás. Ahí caben la tecnología, la ciencia y la investigación pero también la cultura, el arte, la agricultura o la educación y, por supuesto, la necesidad de aplicar la innovación a cualquiera de esos ámbitos.
- **Economía social,** como el fenómeno creciente que es capaz de combinar en la misma iniciativa empresarial generación de riqueza económica y generación de valor social. Sin duda, una pieza esencial de la economía que viene y que las administraciones deben seguir de cerca y apoyar.
- **E-gobierno,** como la herramienta a disposición de la administración local que es capaz de aportar, a la vez, mayor proximidad, más transparencia, reducción de plazos y mayor capacidad de servicio y todo ello sin incremento de los recursos disponibles.
- **Green cities (Ciudades Verdes).** Es la forma de designar aquellas ciudades que apuestan por reducir la huella de carbono que imprimen en la naturaleza (reducción del consumo energético, optimización en la gestión de residuos y del agua, impulso de energías alternativas,...).
- **Innovación.** Ya está claro que se trata de una herramienta sin la que es imposible avanzar en la mayoría de aspectos de la gestión de una ciudad ni tampoco en la creación local de riqueza.

- **Lucha contra la pobreza y la exclusión.** Un concepto bien identificado en los países iberoamericanos y que, recientemente, ha emergido como necesario en las políticas locales europeas manifestándose como un nuevo factor de acercamiento entre las formas de gestión de Europa y Latinoamérica.
- **Mega-regiones.** Están surgiendo paulatinamente grandes regiones en las que diversas regiones, usualmente pertenecientes a distintos países, se asocian para potenciar sus activos, ofrecerlos al resto del mundo y destacar a través de una identidad económica propia.
- **Nuevos estilos de gobierno.** Son todos los cambios que debemos aplicar a la gestión local desde el gobierno. Este artículo contiene, más adelante, un amplio apartado sobre este tema.
- **Open data.** Es la puesta a disposición del público de los datos de que dispone la administración. El objetivo es permitir que ciudadanos y empresas puedan generar, a partir de la explotación de esos datos, nuevos valores añadidos.
- **PPP (Proyectos Público-Privados).** Ésta es otra faceta de la participación. Consiste en poner en marcha proyectos cofinanciados por entidades privadas y públicos de forma que se apalancan los recursos públicos para conseguir incrementar su capacidad de inversión.
- **Relocalización / Reindustrialización.** Se trata del proceso por el que las actividades industriales que se deslocalizaron a países con costes de mano de obra inferiores están regresando a sus lugares de origen. Podéis leer más sobre este tema [en este enlace](#).
- **Smart cities (Ciudades Inteligentes).** Para ilustrar este tema os redirijo a [este otro artículo](#).
- **Transparencia.** La exigencia de la ciudadanía de tener mucho más acceso a la información de la administración, a los motivos por los que se toman las decisiones, a la información sobre los políticos y sus actividades, etc.
- **Voluntariado.** En un entorno de incremento de necesidades de servicios a la ciudadanía combinado con una escasez de recursos, el voluntariado se revela como un nuevo recurso que debe promoverse e incluso organizarse desde la administración con el objetivo de mejorar el nivel de los servicios que se ofrecen a la ciudadanía. Más adelante en este mismo artículo se habla más sobre este punto.

Esta lista no hace sino dar testimonio de los cambios que se están produciendo en el mundo y de su repercusión en el ámbito de lo local: ciudades y territorios.

En efecto, en los actuales momentos confluyen una serie tan excepcional de factores que van a forzar la transformación de las ciudades en los próximos años. Obviamente, esta conjunción de factores de presión es consecuencia del cambio que se está produciendo también en el sistema mundial. Entre esos cambios, voy a destacar algunos.

En primer lugar, la tendencia a la **creciente concentración de la población en las ciudades**. El informe "[Población y Planeta](#)" de **The Royal Society** de abril de 2012 dice que **"de aquí al año 2050, los países en desarrollo construirán, cada cinco días, lo que equivale a una ciudad de un millón de personas"**. Ésta es, obviamente, una analogía que nos dice, sin embargo, que se va a acelerar el crecimiento de población en las ciudades existentes y eso genera importantes retos para la organización y el funcionamiento de las ciudades: crecimiento urbano, dotación de todo tipo de equipamientos (saneamiento, salud, educación, cultura, ocio,,,...), vivienda, movilidad, etc.

En el mismo marco de fuerte crecimiento de las ciudades se produce, de no haber decididas políticas para contrarrestar este efecto, **una grave degradación de determinadas zonas de la ciudad**. A menudo se trata de la periferia de las ciudades pero también ocurre que esas zonas deprimidas se concentren en los centros más antiguos de las ciudades cuando sus viviendas y entorno urbano no han sido convenientemente modernizados. Esas zonas concentran entonces pobreza, adicciones y violencia. Esta realidad obliga a incorporar políticas de lucha contra la pobreza y la exclusión social para conseguir un mayor equilibrio en las condiciones sociales entre todas las zonas de la ciudad y entre sus habitantes.

Otro de los grandes retos a que se enfrenta el mundo y que recae, en buena medida en las ciudades, es **la sostenibilidad del planeta**. La escasez de energías fósiles, las emisiones de CO² a la atmósfera, la contaminación de aguas y suelos y la cultura del consumo exagerado son otros tantos retos a asumir por las ciudades.

Por si fuera poco, sabemos que **los recursos de que disponen las autoridades municipales son escasos** y no se corresponden con la gran cantidad de servicios y responsabilidades que se ven obligados a asumir al ser la administración más próxima al ciudadano.

Todo ello **debería obligar a cualquier ciudad a replantearse su futuro a la luz de los cambios que se están produciendo**. Y éste es el punto de partida que adopto para escribir este artículo en el que haré el ejercicio de poner las bases de una nueva estrategia de ciudad que tenga en cuenta todos los nuevos condicionantes. Será un

ejercicio abierto a comentarios y críticas, por supuesto, pero del que espero que sea útil para tod@s mis lector@s.

2. El Sistema estratégico local

Situado ante una lista de conceptos todos ellos positivos y deseables tan variada como ésta, el dirigente local corre el peligro de fijarse en uno (o en dos o tres) de esos conceptos y olvidarse de otros tanto o más importantes. En caso de centrarse en impulsar prioritariamente los conceptos que ha elegido (ya sea la economía social o la smart city, por citar sólo dos de ellos) ese dirigente, si bien puede generar un avance de su ciudad, estará generando un avance que llevará a su territorio hacia un modelo de ciudad desequilibrado cuyos resultados no responderían a sus esperanzas.

Nos encontramos, pues, ante la necesidad 1) de redefinir una estrategia de ciudad para no quedar fuera de la evidente evolución en curso en el conjunto de las ciudades y, en particular, para no perder el rol de la nuestra en su contexto geográfico y económico, y 2) hacerlo integrando en esa estrategia una gran cantidad de conceptos dispares que no aparecían en el campo de juego hace tan sólo un par de años.

Por eso se nos hace imprescindible intentar estructurar todos estos conceptos de forma que cobren sentido en el marco de una estrategia de ciudad. ¡Eso es lo que os propongo!

El primer paso es el de pensar en todos estos conceptos, más todos los tradicionales del desarrollo económico local (para una revisión de éstos últimos, os recomiendo bajaros mi "[Manual de Introducción Rápida al Desarrollo Económico Local](#)") como **un sistema**. Un conjunto de ideas y conceptos, interconectados entre sí y que funcionan como un todo.

En la lista anterior hay conceptos de muy distintos niveles por lo que es preciso clasificarlos para ver, a posteriori, cuáles son sus funciones y cuáles, las interacciones entre ellos. Sugiero establecer tres grandes niveles de conceptos a los que he llamado **los grandes objetivos, las herramientas clave y los elementos complementarios**.

A) Los grandes objetivos

Un primer punto esencial para no dispersar nuestros esfuerzos es definir cuáles son los grandes objetivos a alcanzar. Ésos son universales y válidos para cualquier ciudad o pueblo. Creo que podemos estar de acuerdo en que los grandes objetivos de futuro para cualquier ciudad deberían ser tres. Ninguno de ellos es más importante que los

demás y debemos trabajar para avanzar en los tres por igual (o, según el punto de partida de nuestra ciudad, habrá que esforzarse más en unos o en otros). Por eso, el orden en que los cito es el alfabético y no tiene ninguna implicación adicional.

1. La **Cohesión Social**
2. La **Competitividad Económica**
3. La **Sostenibilidad Ambiental**

Esos tres conceptos de la lista, por lo tanto, son los objetivos a conseguir, las metas que debemos fijarnos, las dianas a alcanzar, el punto de llegada de nuestro (largo) viaje. Todo lo que hagamos debe estar orientado hacia ellos.

Y, para eso, para alcanzar estos objetivos, necesitamos utilizar un segundo nivel de conceptos que vamos a llamar.....

B) Las herramientas clave

Os estoy hablando de una suerte de "**infraestructura para el desarrollo de la estrategia**". Y es sobre esa infraestructura sobre la que debemos sustentar cualquier acción, proyecto o propuesta para el desarrollo de la estrategia. Es decir, son las herramientas que, una vez determinados los objetivos, deberemos utilizar para avanzar hacia ellos. Son dos herramientas, muy distintas entre sí y también son imprescindibles ambas. Os estoy hablando de:

1. **Los Nuevos Estilos de Gobierno**
2. **La Innovación**

Por último, vamos a englobar los elementos restantes en una categoría que llamaremos.....

C) Los elementos complementarios

A partir de aquí, el resto son elementos complementarios más relacionados con uno u otro objetivo, a menudo con dos de ellos o, incluso, con los tres, que tenemos a nuestra disposición para ir avanzando. En la lista proporcionada, hay también elementos sectoriales de esas herramientas clave.

La representación gráfica del sistema

Para aclarar el conjunto y entender y trabajar mejor con todos estos conceptos, me parece que lo mejor es plasmar el conjunto en un gráfico sobre el que comentar luego la función de cada pieza y, sobre todo, las relaciones entre ellas. En esas relaciones es, precisamente, donde vamos a ver que todos los conceptos se entrelazan formando una red de la que difícilmente podemos desgajar ningún elemento. Dejadme, antes de eso, hacer unas consideraciones.

- **Los objetivos**

Justifico brevemente los 3 grandes objetivos que defino para cualquier ciudad.

La situación del planeta obliga a cambiar la cultura que tenemos respecto a la **sostenibilidad ambiental**. Respecto a las energías, mejora de la eficiencia energética (edificios, transporte) y sustitución progresiva de los combustibles fósiles por energías renovables. Respecto a la reducción de la huella de la ciudad en el medio ambiente, mejora de la gestión del agua y de los residuos así como la reducción de emisiones de CO² que se derivará de las mejoras en el campo energético. Además, por supuesto, del necesario cambio en la cultura de consumo.

En cuanto a la **competitividad económica** de la ciudad, parece obvio que es un requisito imprescindible para la calidad de vida de sus habitantes, puesto que la calidad de vida requiere que haya una generación estable de riqueza.

Por último, la **cohesión social** debe incorporarse también entre los grandes objetivos de cualquier ciudad. Y ello, no sólo por motivos de justicia social, sino también porque sólo las sociedades cohesionadas son capaces de ofrecer la mejor calidad de vida a sus miembros. Dejadme aquí incorporar una frase del Premio Nobel de Economía 2001, [Joseph Stiglitz](#). Al ser preguntado, en la contra de [La Vanguardia](#) del 18/9/2012, sobre las razones por las que la desigualdad crea ineficiencia económica, contesta: "(la desigualdad) *nos priva a todos del talento de los pobres -que tienen mucho- y, al concentrar el capital en pocas manos, perjudica el consumo; porque las pymes y las clases medias gastan e invierten el dinero con más acierto que los grandes capitalistas*".

- **Las herramientas**

Sobre las dos herramientas clave hay algunos comentarios adicionales por expresar:

La innovación es un concepto actualmente bien difundido, aceptado y consolidado. No obstante, vale la pena decir que es necesario aplicarla a cualquier ámbito, tanto de las políticas como de la actividad en la ciudad. No sólo a las empresas, la universidad o la tecnología. También debemos aplicarla a la propia administración local, al ámbito de la sostenibilidad, al del tercer sector, al urbanismo o a la relación con los ciudadanos. Estamos ante una situación de excepción en la que debemos afrontar múltiples retos nunca encontrados anteriormente. La innovación va a ser una herramienta imprescindible para encontrar las nuevas soluciones a los problemas con que nos enfrentamos.

Defino una segunda herramienta básica a utilizar en todo el proceso que llamo los **nuevos estilos de gobierno**. Claramente, el nuevo escenario, de ninguna manera puede ser abordado en solitario por la administración desde una posición de dominio y control de las actuaciones públicas. Al contrario, debe ser el conjunto de la ciudad quien asuma los cambios, trabaje en las soluciones y apoye su aplicación. Para eso, la administración debe conseguir ponerse al nivel de los ciudadanos. Continuando dirigiendo la vida local pero aprendiendo a ceder la iniciativa en unos casos o, cuando menos, dando voz a los ciudadanos o a sus entidades representativas en otros.

En la página siguiente tenéis la forma como me imagino yo la representación del sistema, y voy a explicaros lo que veo ahí. (Para poder [verlo en tamaño mayor](#)).

ALAIN JORDÀ

Experto en
Desarrollo
Local

EL SISTEMA ESTRATÉGICO DE CIUDAD



Lo primero que se aprecia en ella son **los 3 objetivos principales** claramente diferenciados, situados como los tres núcleos del sistema. Este aspecto salta a la vista y permite visualizar perfectamente cómo todo el resto del sistema gira alrededor de esos tres objetivos.

En segundo lugar, veamos cómo se han representado **las dos herramientas esenciales: las nuevas formas de gobierno y la innovación**. Ambas están de fondo ocupando todo el espacio del sistema, a modo de un líquido amniótico que alimenta todo el conjunto. Vemos cómo las nuevas formas de gobierno, situadas entre los tres objetivos, sirven de elemento de conexión y comunicación entre ellos. La innovación incluso va más allá y lo inunda todo, incluidas las nuevas formas de gobierno que, en su estado actual, también necesitan de buenas dosis de innovación.

Y, una vez dibujado el campo de juego, alrededor de los objetivos y delimitado y rellenado por las herramientas, los demás conceptos se sitúan en distintos puntos del sistema. Los podemos ver situados entre los objetivos y alrededor de aquél, o aquéllos, con los que más relacionados están.

Antes de acabar este apartado quiero reafirmar que, en la estrategia de cualquier ciudad, deberemos obligatoriamente:

1. Tener los tres objetivos, si bien, cada uno de ellos se definirá de forma distinta según las ciudades.
2. Utilizar las dos herramientas clave en todos los ámbitos posibles.
3. Escoger, priorizar y dosificar los complementos a utilizar. Está claro que en este apartado podemos decidir renunciar a alguno de los elementos así como cada uno de vosotros puede añadir otros elementos que necesite y que no estén incorporados al gráfico.

4. Innovación y Nuevas Formas de Gobierno

Tras presentar el núcleo central de mi propuesta para la definición del futuro de las ciudades, corresponde comentar lo que entiendo por "**nuevas formas de gobierno**" - **NFG**-.

Ésta es la segunda de las herramientas esenciales que propongo en mi sistema. Recordar la primera de ellas, **la innovación**, nos puede servir para entender las NFG.

Decía de la innovación que debe impregnar cualquier ámbito de la acción de la ciudad: la empresa, la educación y la tecnología, pero también el urbanismo, las actividades sociales o la propia administración local. De esta forma, la innovación lo debería recubrir todo de una forma distinta, más creativa, más eficiente, con más sinergias, de realizar cualquier actividad o proyecto en la ciudad.

Las NFG deben modificar la forma en que la administración actúa internamente y hacia la ciudad. Eso tiene que ver con las nuevas exigencias de participación y codecisión que reclama la ciudadanía pero también con la necesidad de implicar los agentes locales en cualquier proyecto si pretendemos que tenga éxito. Tiene que ver con un cambio imprescindible en la motivación de los trabajadores públicos en general (con orientación hacia los ciudadanos como objetivo y los reglamentos y las leyes como herramienta). También tiene que ver con la creciente escasez de recursos que necesitamos suplir por otras vías; y no hay muchas más vías que la mayor aportación en capital humano.

La utilización de esas dos herramientas combinadas y aplicadas a las situaciones de cada uno de vuestros territorios va a generar montones de nuevas posibilidades en las que no hemos pensado hasta hoy. Las interacciones entre factores y agentes, las sinergias que pueden generarse cuando empezamos a implicar a los agentes locales y a convertir la ciudad en una red de colaboraciones y complicidades van a multiplicar las posibilidades de la ciudad. Sin embargo, es cierto que no hay un catálogo de estas nuevas posibilidades sino que estamos en la fase de experimentación de nuevas opciones. Por lo tanto, iremos descubriendo y creando las soluciones del mañana, día a día, a la vez que vayamos asumiendo el cambio de paradigma.

Como soy consciente de que todo lo que os digo es de difícil traducción al terreno de la acción y de los proyectos reales -ya he dicho que estamos en la fase de creación de este nuevo paradigma-, voy a optar por ofreceros una serie de ideas y/o realidades que ilustren lo que pretendo deciros. Se trata de poner ejemplos que sirvan de ilustración de todo eso que os digo: de cómo la innovación y las nuevas formas de gobierno aportan soluciones y crean valor en un nuevo marco y con nuevos planteamientos. La idea no es tanto proponeros soluciones que podáis aplicar directamente en vuestros territorios sino, más bien, inspiraros de forma que, al leer uno de esos casos, salte una chispa y encontréis una idea que os permita ensayar una nueva solución para cualquiera de los problemas o necesidades que estéis enfrentando en estos momentos.

Veréis que las propuestas son dispares, lo cual ilustra la amplitud de los campos en que podemos incidir de esta forma. Cuando la fuente de la información presentada es externa, os la incluyo de manera que podáis profundizar en aquellas propuestas que

más os llamen la atención.

La digitalización de la esfera pública. La idea es que Internet se convierta en la nueva sede del ayuntamiento. Se trata de ir mucho más allá de utilizar la red para informar, como plataforma para hacer trámites o, incluso, como medio de preguntar su opinión a los ciudadanos; el objetivo es conseguir implicar a la gente en los asuntos de la ciudad. El artículo al que os remito ofrece una serie de aplicaciones web que avanzan en este sentido y entre ellas las hay que permiten a los ciudadanos señalar incidentes en la vía pública, plataformas que permiten a los ciudadanos organizarse para llevar a cabo acciones o proyectos, u otra que promueve la aportación de ideas de mejora con la posibilidad de asignar un presupuesto a las ideas mejor puntuadas. Otra iniciativa distinta combina puntos wifi en la ciudad con bluetooth de forma que los ciudadanos pueden "colgar" información en cada punto bluetooth (mapas, transporte público, turismo, restaurantes, o descuentos en comercios de la zona). Podéis encontrar [aquí el artículo](#) completo.

El Crowdfunding. Este concepto es una nueva tendencia en financiación de proyectos empresariales en la que el gestor de los fondos consigue cantidades importantes de dinero a partir de pequeñas aportaciones de gran cantidad de gente que decide apostar por un proyecto determinado. En USA están adaptando esta práctica al entorno municipal para priorizar y/o financiar proyectos públicos locales. Así, se propone hacer pequeñas aportaciones, aparte de los impuestos locales, a favor de determinados proyectos ciudadanos como medio para apoyarlos. Google está utilizándolo en un proyecto de cableado de fibra óptica: los barrios en que un 40% de los domicilios aporta 10\$ a la web son los que se cablean prioritariamente. Podéis encontrar [aquí el artículo](#) completo y [la página web que se referencia](#).

Arte público en proyectos urbanos. Se trata de dedicar un pequeño porcentaje del presupuesto de los proyectos urbanos más importantes para la incorporación de arte público. Pueden ser grandes murales pintados en las paredes de algún edificio singular, la incorporación de iluminación nocturna espectacular o de las más clásica esculturas. Las ventajas son múltiples. Mejora del espacio público pero también, beneficios en marketing de la ciudad o más reconocimiento por parte de los ciudadanos y todo ello por una fracción que puede no ser superior al 1 por mil del presupuesto global de las obras. Podéis encontrar [aquí el artículo](#) de referencia.

El laboratorio de los municipios británicos. [En un reciente artículo de The Economist](#) titulado "Placas de Petri políticas" se describía la aparición de iniciativas novedosas en algunos municipios británicos en el camino de la reinención de la acción de los

municipios.

Empezando por los conservadores, un ayuntamiento tiene en cuenta el nivel de voluntariado al adjudicar viviendas sociales. Ha lanzado una web en que los vecinos pueden organizarse para mejorar su vecindario. Otros tres municipios han fusionado sus servicios de forma que necesitan menos cuadros superiores y medios. Otro que pretendía pasar a ser una autoridad "virtual" mediante la contratación privada de todos sus servicios, en cambio, tuvo que echarse atrás por las quejas generalizadas de sus ciudadanos.

En lo que se refiere a los laboristas, un consejo municipal creó una comisión del "juego limpio" con todos los partidos para coordinar debates públicos sobre cómo conseguir más equidad en un contexto de escasez de recursos. Como derivadas de esos debates, el Consejo ha protegido las comidas gratuitas en los colegios así como ha reducido la diferencia entre los sueldos de sus trabajadores.

Vale la pena mencionar que la mayoría de estos consejos municipales están en el área periférica de Londres, donde hay mayores incentivos para buscar alternativas a la gestión municipal: crimen, pobreza, problemas graves de educación y sanidad son mucho mayores que en otras zonas del país. Uno de los implicados menciona también la importancia de un Alcalde carismático para liderar estos cambios.

El DEL como criterio maestro en la gestión pública. Uno de los cambios que conviene realizar en la gestión de los ayuntamientos es el de incorporar la visión del desarrollo local a la gestión de cualquier proyecto. En efecto, quien mejor puede liderar proyectos transversales en la actualidad en el ayuntamiento es el departamento de desarrollo local. El hacerlo así nos va a aportar varias ventajas.

1. La visión del departamento de DEL incorpora una visión económica y ello permite optimizar los acuerdos económicos a los que se llegue con terceras partes, ya sean concesionarios, contratistas,....
2. Permite detectar oportunidades de desarrollo local en contratos de otros departamentos del ayuntamiento (si se construye una depuradora de aguas, podemos dar entrada a la tecnología de una empresa local; si instalamos paneles solares en instalaciones públicas, podemos aprovechar para formar a personas en su instalación; el ayuntamiento puede entrar como inversor en la instalación de fibra óptica y generar ingresos permanentes en el futuro,...).
3. Permite, a partir de su conocimiento de la ciudad, de sus posibilidades, del

ámbito empresarial y universitario, proponer proyectos conjuntos con una clara filosofía público-privada que incrementen los recursos disponibles y haga así posibles realidades que, de otra forma o sin este enfoque económico transversal, nunca llegarían a ver la luz.

4. Permite también reducir los costes de los proyectos de todo tipo al introducir el criterio de ahorro económico como prioritario en los mismos

El impulso y la coordinación del voluntariado. Ésta es una herramienta bastante desarrollada en algunos países del norte de Europa en los que el Ayuntamiento, ante la evidencia del importante activo que pueden representar las organizaciones de voluntarios, adopta un papel de promoción del voluntariado entre la población. Para ello estimula a sus ciudadanos a prestar un servicio voluntario a través de cualquiera de las organizaciones del municipio. Puede tratarse de ayuda a personas con necesidades (enfermos, mayores, adictos, indigentes,...) pero también aportando su contribución a entidades de deportes, culturales o educativas entre otras. El ayuntamiento pone en marcha una oficina de orientación para que el ciudadano voluntario sepa qué organizaciones son las que le ofrecen una mayor afinidad con sus intereses.

Y, por supuesto, **el incremento de la participación ciudadana** tal como se ha experimentado ampliamente en tantos lugares de Latinoamérica. La participación es imprescindible para conseguir que la población se implique y apoye los distintos proyectos que se quieran poner en marcha.

Todos estos cambios requieren un fuerte **liderazgo de la administración**. Pero un liderazgo que estimula, que acompaña, que refuerza las dinámicas locales. Toca convocar a la sociedad civil para pedirle que, conjuntamente, se defina el futuro de la ciudad. Es la administración local la que tiene la capacidad de convocar a universidades, empresas, entidades culturales, entidades sociales y barriales, centros educativos,.....para plantearles el proceso de redefinición del futuro de la ciudad. Y, en ese proceso, recomiendo vivamente incorporar a los jóvenes quienes, a menudo, no están encuadrados en las entidades formales que he citado.

5. Conclusión

Con esto concluyo esta exposición sobre la forma de diseñar y crear el futuro de nuestras ciudades. Soy consciente de que lo que acabo de proponeros no es más que un primer intento de integrar de forma coherente múltiples insumos y experiencias junto a las tendencias en la evolución de nuestro mundo y de nuestras ciudades dentro

de él. Confío en que signifique un paso adelante en el camino aunque, sin duda, tendrá que ser revisado, modificado y adaptado repetidamente en el futuro a medida que vayamos abriendo camino y aprendiendo. Dejo la propuesta abierta a los comentarios y aportaciones de todos aquéllos que queráis hacerlos.