

	Crisis	Innovación	Visibilidad	Competencias	Eficiencia	Colaboración
DECÁLOGO DEL NUEVO MODELO DE CIUDAD	El modelo está en crisis porque el recurso al suelo como elemento de financiación ya no existe. El nivel de gasto es insostenible.	La situación de crisis ofrece la oportunidad de que nazca un nuevo modelo de gestión y de gobierno más ligero y flexible.	Hay que hacer visibles los costes de los servicios urbanos a los ciudadanos. Son concebidos como un derecho gratuito y sin contraprestaciones.	La descentralización de las comunidades a los municipios no llega y es preciso una clarificación de las competencias.	La innovación de los municipios necesita hacer más con lo mismo... o con menos. Se puede evitar la excesiva fragmentación de contrataciones.	El nuevo modelo pasa por hacer las cosas de otro modo. Por ejemplo, otras fórmulas de colaboración pública y privada.



Que el vecino sepa lo que CUESTA

Los expertos piden otro modelo de gestión para garantizar los servicios



JOSÉ L. ENRIQUEZ ■ ALCALÁ

El crecimiento de las ciudades es insostenible y obliga a poner en marcha cuanto antes mecanismos necesarios para abordar un nuevo modelo de gestión municipal, más eficiente y con nuevas formas de participación. Sin los ingresos del suelo y con unos gastos inasumibles tras el fin de la burbuja inmobiliaria las ciudades buscan el modo de reiventarse para mantener la prestación de servicios y dar respuesta a problemas como el tráfico o la limpieza. Los expertos coinciden en que el reto es la eficiencia, así como que el futuro pasa por las tecnologías y que los ciudadanos sean protagonistas de sus ciudades.

La nueva estructura del equipo de Gobierno es el primer paso en Alcalá en la búsqueda de un nuevo modelo de gestión municipal. El Ejecutivo Local, que lidera Bartolomé González, afronta una legislación en la que el reto es seguir prestando los servicios a los ciudadanos en una ciudad en expansión y hacerlo de manera sostenible. Esta nueva estructura sirve para plantearse cómo debe ser la ciudad del siglo XXI que deja atrás un modelo aplicado con otro escenario económico.

La crisis y el crecimiento urbano obliga a los gestores municipales a un cambio de rumbo. El modelo de ciudad que se financiaba gracias a los ingresos del suelo ha pasado a la historia y el reto es hacer más con menos. El alcalde, Bartolomé González, ya ha dado un golpe de timón tras el 22-M para reducir la estructura municipal, apostar por la participación ciudadana y los distritos con cuatro concejales dedicados a los *miniyuntamientos*.

En el fondo, lo que hay detrás de estos cambios es la búsqueda de otro modelo de gestión municipal, donde además de la eficiencia y la transparencia se busca una mayor implicación de los vecinos.

La insostenibilidad financiera de los municipios, con unos gastos que ahora son incapaces de afrontar, es lo que obliga a buscar un nuevo modelo de gestión municipal para ser más eficiente en el uso de los recursos. Así lo asegura Gildo Seisdedos, profesor del IE Business School y director del Club de Innovación Urbana, iniciativa orientada a la colaboración público privada en el ámbito de las ciudades, liderada por el Instituto de Empresa y en la que participan de manera activa las principales empresas de prestación de servicios urbanos.

Seisdedos sostiene que los municipios deben ir "más allá de la política" y que deben replantearse el modelo de ciudad y de gestión municipal, aspectos que están recogidos en los diez puntos del manifiesto del Club de Innovación Urbana.

El nuevo modelo de gestión incluye que los vecinos sepan el coste de los servicios

El descenso de ingresos del suelo tampoco puede ser una excusa para que las ciudades exploten su potencial. En el caso de Alcalá, la cultura el patrimonio y el turismo contribuyen un buen punto de partida. Jerusalem Hernández, directora de comunicación de Merco, no cree que "la sostenibilidad haya que cifrarla únicamente en los ingresos provenientes del suelo o en otras formas facilistas de conservar la rentabilidad económica". Y ocrece una clave: "Cada ciudad debe saber comprender dónde está su punto fuerte, aquel elemento diferenciador que la hace deseable para vivir, trabajar, hacer negocios, estudiar, divertirse o visitar, y apalancarse en eso que le es más pro-

LLEGA UN VECINO MÁS ACTIVO

El uso de las nuevas tecnologías de la comunicación no sólo es fundamental para mejorar la eficiencia, sino que además contribuye a que haya nuevas formas de participación y de gestión municipal. Según el Club de Innovación Urbana los nuevos canales de comunicación permiten "nuevas formas de gestión" que acaban con "el paradigma convencional del ciudadano como cliente-espectador".

ACLARAR LAS COMPETENCIAS

Los ayuntamientos necesitan otro marco institucional para resolver la financiación local, más participación en los tributos del Estado y aclarar de una vez las competencias. Se calcula que un 30% del presupuesto municipal se va en las competencias impropias. Por ahora, la presidenta regional Esperanza Aguirre, ya anunció una Comisión Mixta para aclarar competencias y evitar duplicidades.

Una ciudad del siglo XXI sostenible, transparente y como una red social

■ Las ciudades son como una red social pero enclavadas en un determinado espacio. En ese ámbito, los ciudadanos necesitan una serie de servicios que van desde los centros de salud a los autobuses, pasando por las mejoras de sus calles y aceras. Pero como cualquier red social las ciudades deben ser cada vez más interactivas y propiciar una mayor implicación de los vecinos a la hora de decidir. Para avanzar hacia la ciudad

inteligente hay dos claves esenciales que abren la puerta a la sostenibilidad: costes y mejorar la eficiencia. ¿Cómo deber ser la ciudad del siglo XXI? Ésa es la pregunta que hemos trasladado a expertos. Gildo Seisdedos, director del Club de Innovación Urbana, considera que los retos son la sostenibilidad, la competitividad y la sociedad del conocimiento, "y desde el punto de vista de la sociedad, la transparencia y la

cohesión social". Por su parte, Jerusalem Hernández, directora de comunicación de Merco, que sostiene que "la ciudad del siglo XXI ha de ser sostenible en todos sus aspectos, el medioambiental, pero también el social y el económico. Además ha de ser una ciudad que comprenda las necesidades y expectativas de sus ciudadanos y grupos de interés y trate de darles una respuesta acorde a sus posibilidades".

<p>DECÁLOGO DEL NUEVO MODELO DE CIUDAD</p>	<p>Espacio</p> <p>Hay que transformar lo construido con la rehabilitación de barrios, la actualización energética y reinventar el tejido urbano unido al turismo.</p>	<p>Hacer ciudad</p> <p>Las ciudades son una oportunidad para la economía y abarca un complejo entramado de organizaciones y con acento español.</p>		<p>Comunicación</p> <p>Las tecnologías de la comunicación y la ciudad configuran un nuevo modelo productivo que tiene en lo local el nexo con lo global</p>	<p>Política</p> <p>Tras las elecciones de mayo se exige a los gestores urbanos ir más allá y redefinir el marco institucional y el modelo de gestión.</p>
---	--	--	--	--	--

pio, siempre buscando la excelencia”.

Para avanzar en la eficiencia de los servicios hay que encontrar el equilibrio entre la participación pública y privada. Como explica Seisdedos, “no se trata de discutir si hay que privatizar servicios o no, sino en cómo hacerlo”. Una manera de hacer más con menos dinero y de ofrecer mejores servicios a los ciudadanos en el nuevo modelo de gestión pasa por la reorganización de las contratas, evitar una excesiva fragmentación y que los ayuntamientos controlen más la calidad del servicio que prestan las empresas que recogen la basura, limpian los jardines o mantienen los semáforos. Ya hay ejemplos, como en la ciudad británica de Birmingham donde la empresa española Ferrovial se adjudicó

GILDO SEISDEDOS



“Hoy en día ya no se trata de hacer más con menos, sino de hacerlo de otra manera”

durante 25 años el servicio de mantenimiento de zonas verdes, iluminación urbana y carreteras.

En el nuevo modelo los expertos también coinciden en que los vecinos tienen que saber el coste de los servicios que se prestan, algo que también recalca Javier Bello, primer teniente de alcalde y responsable de Desarrollo Económico y Eficiencia, de sde su vuelta al primer plano político. “No hay desayuno gratis y realmente nunca lo ha habido”, afirma Seisdedos quien cree que hay que romper con la idea de que los ciudadanos perciban los servicios urbanos básicos como un derecho gratuito.

En la búsqueda de la eficiencia y la reducción de costes, la descentralización municipal tiene sus matices. “Ser la mejor ciudad para vivir no necesariamente está vinculado con la descentralización”, sostiene Jerusalem Hernández. Por su parte, Seisdedos se muestra poco partidario de la descentralización en ciudades como Alcalá, que cuenta con cinco juntas de distrito, “donde el área de influencia es relativamente pequeño”, al tiempo que recalca que el camino es avanzar en la participación ciudadana a través de la Administración 2.0.

ENTREVISTA JERUSALEM HERNÁNDEZ VELASCO ■ DIRECTORA DE COMUNICACIÓN DE MERCO

“Los ciudadanos deben ser partícipes”

J.L.E. ■ ALCALÁ

Una de las radiografías más completas de las ciudades españolas la ofrece el informe de Merco. Este estudio anual, dirigido por Justo Villafañe, catedrático de la Universidad Complutense de Madrid, evalúa la reputación de las ciudades en España. La directora de Comunicación de Merco Ciudad, Jerusalem Hernández, analiza la situación de Alcalá y recomienda que se haga “partícipes a los ciudadanos” para que la ciudad avance en transparencia y en gestión. Según este informe, Alcalá ocupa el puesto 68 entre las 81 ciudades evaluadas. Además, el alcalde, Bartolomé González, está en el puesto 52 y es el quinto entre los 10 alcaldes de la Comunidad de Madrid que aparecen en el ranking.

-¿Cómo se puede conseguir ser más transparente y eficaz en la gestión municipal?

“La mejor manera de lograr un mayor reconocimiento de la transparencia y la eficacia en la gestión -hablo desde el punto de vista reputacional- es haciendo partícipes a los ciudadanos de esa gestión municipal: hacerlo bien y comunicarlo bien. Alcalá debe saber hacia dónde quiere llegar, cuál es su proyección como ciudad ideal. A partir de ahí, debe evaluar el grado de satisfacción de las expectativas de sus principales grupos de interés en el momento presente, abordando a continuación aquellos planes de acción que permitan eliminar la diferencia entre la Alcalá real y la Alcalá deseada. Por último, debe comunicar eficazmente sus fortalezas reputacionales para lograr el reconocimiento amplio entre esos grupos de interés prioritarios.

-¿Cómo debe ser la descentralización municipal en una ciudad de 200.000 habitantes y con cinco juntas municipales de distrito para que algún día sea la mejor ciudad para vivir?

“Ser la mejor ciudad para vivir no necesariamente está vinculado con la descentralización. Los datos del estudio Merco Personas 2010 permiten conocer las principales causas de satisfacción de los ciudadanos con sus ciudades. Así, lo más importante a la hora de valorar ha sido el ambiente (amabilidad, civismo, mentalidad abierta, atractivo), seguido por otros aspectos como los servicios e infraestructuras (transporte, educación, sanidad, comunicaciones), la cultura, ocio y tiempo



EXPERTA. Jerusalem Hernández analiza la situación de Alcalá

“Ser la mejor ciudad para vivir no necesariamente está vinculado con la descentralización”

libre, la calidad de vida (seguridad, espacios verdes, limpieza), la geografía (ubicación, clima) y la gestión política y económica (oferta de empleo, gestión municipal). Menos importantes resultan otras dimensiones como el tamaño (masificación, distancias cortas), el medioambiente (contaminación, tráfico) y el nivel de precios.

-Logroño es la mejor ciudad para vivir. ¿Qué debe hacer Alcalá para seguir sus pasos?

“Efectivamente. Logroño es la mejor ciudad para vivir según los más de 9.100 ciudadanos consultados en Merco Ciudad 2010, pero Alcalá también tiene como puntos fuertes algunos de esos aspectos considerados clave en la satisfacción de los ciudadanos. Sus gestores deben tener la habilidad de ponerlos en valor para lograr que los ciudadanos no

“Lo que más valoran de Alcalá los encuestados es su centro histórico, su tamaño y su tranquilidad”

los den por supuestos, al tiempo que trabajan por mejorar en aquellos en los que la ciudad no destaca todavía.

-¿Cómo es Alcalá?

“Alcalá ocupa el puesto 61 entre las 81 ciudades de Merco Ciudad 2010. Además es la 14 entre las ciudades no capitales de provincia y está en la 68 posición del ranking de las ciudades con mejor gestión municipal. Entre las 10 grandes ciudades de la Comunidad de Madrid que aparecen en el ranking, Alcalá ocupa el puesto 7. En todas estas perspectivas, la ciudad del Henares no supera la mitad de la tabla, aunque tiene fortalezas que puede seguir reforzando para intentar escalar puestos en el futuro.

-¿Qué debería hacer la ciudad para estar mejor valorada?

“Alcalá es la segunda ciudad de la Comunidad de Madrid para vi-

sitar y lo que más valoran de ella los más de 9.100 ciudadanos encuestados en Merco Ciudad es su centro histórico, su tamaño y su tranquilidad. La facilidad de comunicación con otras ciudades y sus ofertas comercial y cultural también son características que se destacan en Alcalá con relación al resto de ciudades de España.

-¿Y qué es lo que más preocupa a los alcalalinos?

“Lo que más preocupa a los alcalalinos encuestados en Merco Ciudad 2010 no difiere de lo que inquieta al resto de madrileños y de españoles: el tráfico, la dificultad de encontrar empleo y la falta de limpieza. No obstante, valoran positivamente algunos aspectos de la gestión municipal como la cultura o la vivienda.

-El nuevo modelo de participación ciudadana y de gestión pasa inevitablemente por la Administración 2.0?

“Si entendemos la Administración 2.0 como un modelo participativo, donde la voz de los ciudadanos es escuchada, donde se comparten y explican las decisiones tomadas y donde el diálogo es protagonista, posiblemente sí. No obstante, al hablar de 2.0 no debemos pensar solo en Internet, con sus canales y herramientas online. El 2.0 ha de ser entendido como un concepto más amplio, donde los foros puedan producirse en todos los canales posibles, online y offline. 2.0 significa participación, escucha, diálogo, democratización y si hablamos de reconocimiento y de reputación de una ciudad no puede quedar fuera la combinación entre las expectativas de los ciudadanos y el comportamiento corporativo que trata de darles respuesta.

-¿Hay alguna ciudad española referente en la participación ciudadana?

“Merco Ciudad no evalúa explícitamente la participación en las ciudades aunque tal vez podría asimilarse a este concepto una de las valoraciones que realizan los expertos en gestión urbana, que eligen a la ciudad con mejor reputación social o democrática en función de su solidaridad, su apertura y sus políticas sociales. En 2010 Madrid fue de nuevo la ciudad con mejor reputación democrática según los expertos.

DIARIO DE ALCALÁ