

### 1 Introducción: Gobernanza Metropolitana

1.1

El caso base: Santiago

de Chile

p.11

### 2 Casos de Estudio

### 2.1 Movilidad Urbana

Londres: Transport for Londor

Barcelona: Área Metropolitana de Barcelona

### 2.2 Seguridad

Medellín: Modelo Medellín

Londres: Queen Elizabeth Olympic Park

### 2.3 Medio Ambiente

San Francisco: Programa Zero Waste

Ciudad de México: Fondo del Agua de la ciudad

### 2.4 Gestión de Riesgo

San Francisco: SFDEM-Departamento de Gestiór de Emergencias de San Francisco

Singapur: PUB - Agencia Nacional de Agua

### 2.5 Desarrollo Económico y Competitividad

Londres:

Glasgow: City Marketing Bureau

p.55

**S** Conclusiones

Contenido





## Gobernanza Metropolitana ntroducción:

Este White paper, fue encargado por 100RC a su socio estratégico -Arup, como parte del desarrollo de la Estrategia de Resiliencia para Santiago de Chile. El informe tiene por objetivo sintetizar un conjunto de casos identificados como buenas prácticas donde Arup ha tenido acceso de primera mano en algunos de ellos a modelos de gobernanza a escala metropolitana, que han generado resultados exitosos en los temas de movilidad urbana, seguridad ciudadana, gestión de riesgo, recolección de residuos sólidos, gestión hídrica y control ambiental y desarrollo económico.

Los casos ilustrados en este informe buscan identificar factores clave que puedan orientar un cambio en los modelos de gobernanza para una escala metropolitana más integradora y más resiliente.

El concepto de gobernanza ha estado en el centro de las preocupaciones de la actividad gubernamental durante las últimas décadas. Por un lado, la fragmentación que sufren las grandes áreas urbanas ha llevado a la gestión administrativa de las mismas a excederse en su horizontalidad lo que ha aumentado la falta de cooperación y coordinación entre entidades públicas¹.

Evidencia recolectada por organismos como la OECD demuestran que esta fragmentación tiene efectos negativos directos en el desempeño de la ciudad en cuanto a: calidad de vida que ofrece a sus habitantes, eficiencia en la gestión administrativa y capacidad para innovar en mecanismos y proyectos de infraestructura entre otros<sup>2</sup>. Inclusive -apunta el informe de la OECD- debido a la naturaleza de las áreas urbanas como entidades que tienden a la fragmentación, se genera un sistema abierto a externalidades donde existe una falta de cooperación entre las distintas entidades.

Esto ha llevado a re-pensar los modelos de gobernanza bajo un esquema metropolitano. Varios estudios demuestran que cuando existe un órgano metropolitano, estos efectos negativos son mitigados y se incrementa la productividad<sup>3</sup>.

Dentro del análisis desarrollado por Arup, se encontraron dos coyunturas fundamentales que han hecho de la gobernanza metropolitana un tema relevante dentro de la gestión de la ciudad. Por un lado, se encuentra el entendimiento sistémico del modelo de gestión a escala metropolitana que busca optimizar interrelaciones entre los diversos actores del sector público y los beneficios que deberían ofrecer a la sociedad. La figura 1, ilustra cómo se entiende este proceso de gestión metropolitana.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Ahrend, Rudiger, "Metropolitan Governance: characteristics and functions of Metropolitan Governance Bodies", OECD (Head of Urban Programme presentation).

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Ibidem.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Ahrend, Farchy, Kaplanis and Lembcke (2014). "What Makes Cities More Productive? Agglomeration Economies & the Role of Urban Governance: Evidence from 5 OECD Countries", 2014. Forthcoming in Journal of Regional Science.

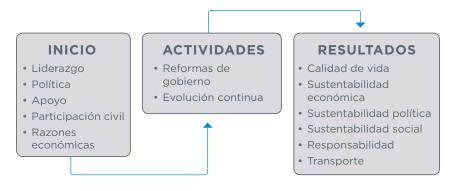
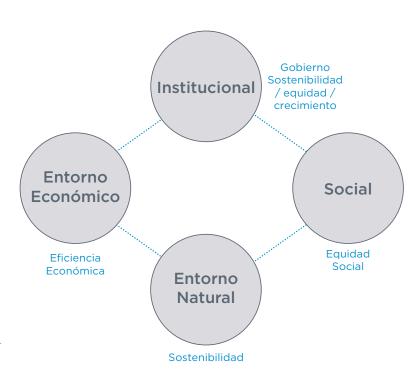


Figura 1 Proceso de gestión metropolitana, Fuente, Arup, elaboración propia

Por otro lado, se encuentra, fundamentado en el estudio de la OECD, la posibilidad de generar una entidad institucional que vincule 4 temáticas de forma interdisciplinar, transformando la gestión de la ciudad en un modelo más resiliente y de mayor cobertura, donde se deja de lado el quehacer político y se busca más un sistema eficiente de gestión urbano. La figura 2 ilustra cómo se están gestando, en diversas ciudades del mundo estas entidades de escala metropolitana.





### 1.1 El caso base: Santiago de Chile

Debido al constante crecimiento de la población y complejidades urbanas, cada día es más relevante la implementación de políticas públicas diseñadas para contextos particulares, con el fin de generar mejoras en la calidad de vida de sus habitantes y promover un desarrollo económico sustentable. Crecientemente se considera que, en cierto modo, el éxito o fracaso de estas políticas va fuertemente vinculado al nivel de gobernanza y competencias de las autoridades locales. En este sentido, la implementación de políticas descentralizadoras y sistemas de gobernanza a nivel regional/ metropolitano para Santiago, puede contribuir decisivamente a resolver complejidades estructurales locales en materias que requieren una visión y acercamiento integral, tales como la planificación regional y urbana, transporte, medio ambiente, provisión y manejo de aguas, recolección de basura y reciclaje, desarrollo económico, entre otras.

Sin embargo, Chile se caracteriza por un alto grado de centralismo en donde la toma de decisiones de políticas públicas viene generalmente definida desde el poder central. La descoordinación y fragmentación existentes en el territorio dificulta tanto la identificación de los problemas como el diseño de herramientas para intervenirlos y superarlos<sup>4</sup>. Asimismo, las escazas atribuciones e independencia presupuestaria – basado en transferencias

condicionales desde nivel central

- dificultan la tarea de autoridades

locales a la hora de responder a los asuntos que aquejan a su territorio. Es así como políticas de descentralización y fortalecimiento del poder de decisión regional y local, así como la orientación hacia el desarrollo territorial, pueden mejorar la eficiencia en la asignación de recursos, la calidad de la formulación e implementación de políticas y la legitimidad de la toma de decisiones colectivas, acercándolas a quienes habitan el territorio.

En las últimas décadas, muchos países han impulsado diversos procesos de descentralización con la intención de buscar formas más eficientes y efectivas de gasto público. Estos procesos han fomentado el diseño e implementación de políticas públicas de una manera horizontal a través del involucramiento simultaneo de diversos niveles del estado y de la sociedad civil en el proceso de toma de decisiones.

Diferentes modelos de descentralización en grandes ciudades han logrado evolucionar en cuanto a su capacidad de planificar y logar espacios urbanos más sustentables, a través de una mayor colaboración entre los gobiernos locales y regionales, y la ciudadanía organizada. Por esto es importante comprender las distintas dimensiones del concepto, y cuál es el balance adecuado que puede guiar hacia intervenciones más eficientes y de mayor impacto.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Correa, Germán (2001), "Descentralizar el Estado desde la Región", PNUD Chile.



Figura 3 División administrativa comunas de la Región Metropolitana de Santiago

La descentralización tiene diferentes definiciones y caracterizaciones alrededor del mundo. De una manera amplia, se entiende por descentralización la transferencia territorial de poder, prerrogativas y competencias administrativas, fiscales y políticas desde nivel central hacia autoridades locales, ya sean regionales, metropolitanas o municipales<sup>5</sup>. La literatura generalmente vincula tres dimensiones clave al concepto:

- fiscal una de las más difíciles de implementar y clave en la materialización de políticas locales – involucra autonomía de gasto y recolección de rentas públicas, como la capacidad de retener – parte o la totalidad – de ciertos impuestos generados en el territorio y generar deuda con organizaciones privadas o entidades públicas.
- política se caracteriza por el grado de independencia que tienen gobiernos subnacionales para asumir funciones de gobernanza relativas a movilidad, seguridad, participación, desarrollo económico y representar y agregar intereses locales a instituciones del estado. Altos niveles de gobernanza y autonomía permiten la oportuna identificación y puesta en valor de asuntos locales, que pueden ser disimiles a los discutidos a nivel nacional.

 administrativa – referida al grado de control que ejerce el nivel central sobre las decisiones de autoridades locales.

El área metropolitana de Santiago es resultado de un fenómeno de desarrollo económico que se ha acompañado de una expansión urbana que abarca casi toda la región metropolitana. Como muchas otras áreas metropolitanas en el mundo, su actual modelo de gestión -a escala metropolitana. padece de una fragmentación local, duplicidad de funciones y de ausencia de política urbana pese a alto grado de urbanización que lo hace ineficiente para incidir de forma positiva en la productividad de esta región. Para una gestión eficiente de esta área -interconectada en muchos niveles y temas, es fundamental la implementación de un modelo de institucionalidad pública en varios niveles.

Las denominadas ciudad-región han venido ganando terreno debido al resurgimiento de la idea asociada al desarrollo económico<sup>6</sup>. La "ciudad económica" va mucho más allá de los límites políticos del territorio y su influencia permea muchos sistemas interconectados de la vida urbana. Para un éxito de esta "metrópolis" es fundamental la creación y puesta en marcha de un modelo de toma de decisiones participativo y metropolitano.

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Schneider, Aaron (2003). "Decentralization: Conceptualization and measurement", Studies in Comparative International Development, Vol 38(3).

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Tosics, Iván (2011). "Governance challenges and models for the cities of tomorrow", Metropolitan Research Institute, Budapest.

La gobernanza a nivel metropolitano para Santiago, puede contribuir decisivamente a resolver temas estructurantes en materia de planificación regional, planeamiento urbano y transporte. El fortalecimiento del poder de decisión regional y local, así como la orientación hacia el desarrollo territorial, pueden mejorar la eficiencia en la asignación de recursos, la calidad de la formulación e implementación de políticas y la legitimidad de la toma de decisiones colectivas, acercándolas a quienes habitan el territorio.

En el caso de Santiago - área metropolitana, las modificaciones legales que se avizoran en el corto plazo, en particular el proyecto de ley de fortalecimiento de la regionalización (Boletín: 7963-06) da pasos significativos hacia mayores instrumentos para la gobernanza de las regiones. Un mejoramiento del mecanismo para traspasar competencias, la facultad para crear áreas metropolitanas y la creación de nuevas divisiones en los Gores, representan importantes avances hacia una mayor efectividad gubernamental y calidad de la regulación. Estos, sumados a la elección directa de Gobernadores Regionales, permitirán un mejor canal para comunicar las demandas ciudadanas y una mayor capacidad de respuesta a ellas desde el Estado.

Santiago requiere que un nuevo modelo de gobernanza resuelva 4 desafíos fundamentales:

- Tener una clara definición del rol y competencias para hacer políticas a nivel región (escala metropolitana)
- Definir cuáles serán las competencias con voz y voto para implementar las políticas mediante iniciativas y proyectos
- Tener la capacidad para planificar, asignar y ejecutar presupuestos en sectores clave a escala metropolitana como el Transporte Publico
- Poseer las facultades para ejercer una gestión integrada de recursos críticos para el funcionamiento metropolitano (Agua, transporte, energía, etc.)

Una posible solución a estos desafíos consiste en la creación -o redefinición de las competencias del GORE, coordinada a través de una entidad como la Unidad del Área Metropolitana, que tenga la capacidad y autonomía para unificar los fondos sectoriales y regionales dentro de este órgano metropolitano<sup>7</sup>.

Es importante entender como la gobernanza de algunas ciudades, generalmente en las democracias post-segunda guerra mundial, ha logrado evolucionar en cuanto a su capacidad de planificar y logar espacios urbanos más sustentables, a través de una mayor colaboración entre los gobiernos, locales y regionales, y la ciudadanía organizada. El siguiente cuadro resume las principales características de esta evolución. Por ejemplo, Londres sufría de un nivel de fragmentación parecida a la chilena, hasta la llegada de Ken Livingston (1981-1986), cuando comenzó un proceso de reorganización que hoy en día la ha vuelto una ciudad metropolitana con gran capacidad de gestionarse hacia una mayor sustentabilidad.

Los casos presentados en este White paper buscar mostrar lo que sí ha funcionado a escala metropolitana principalmente en temas de infraestructura y seguridad. Sin embargo, todos ellos comparten un acercamiento más colaborativo, de concentración de redes y organismos en contraparte a una jerarquía institucionalizada. Sin duda que uno de los cambios fundamentales en los modelos de gobernanza para los próximos 30 años, como lo indica la OECD, es migrar de un modelo de jerarquía hacia un modelo colaborativo como se muestra en la tabla 1.

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Actualmente existe dentro del GORE la Unidad Área Metropolitana. Sin embargo, esta no cuenta con las facultades para realizar la unificación de fondos.

Dimensión gobernanza	Gobernanza tradicional	Gobernanza colaborativa
Estructura	Jerarquía, desde arriba hacia abajo	Grupos y concentraciones de redes interdependientes
Tipo de gestión	Control centralizado	Control distribuido
Control de fronteras/límites	Cerrado	Abierto
Contexto organizativo	Autoridad única	Autoridad distribuida
Enfoque de liderazgo	Dirigido	Generativo
aPapel de gerente	Controla la organización	Mediador, gestor de procesos
Tareas gerenciales	Planificar y dirigir los procesos	Guiar interacciones, proveer oportunidades
Actividades gestoras	Planificación, diseño, liderazgo	Selección de agentes y recursos, influir en las condiciones
Objetivos	Problemas definidos	Varios y cambian
Criterios de éxito	Lograr objetivos formales de la política	Acción colectiva y condiciones para una colaboración futura
Estrategias de planificación	Lineal	No lineal
Objetivo de la participación pública	Conforme a la ley, informar, educar, lograr apoyo del público para las políticas del organismo	Crear condiciones para el aprendizaje social y la solución de problemas de capacidad
Legitimidad democrática	Democracia representativa	Democracia deliberativa
Principal impulso para el comportamiento del sistema	Determinado por los roles del componente participante	Determinado por las interacciones entre participantes

Tabla 1 Cualidades sistemas de gobernanza tradicional y colaborativa. Fuente: Versión en español del Laboratorio de Cambio Social, 2015, en base a p. 202, Innes y Booher 2010. Informe preparado para DTPM, 2015, Citado por CEDEUS 2016.

### Metodología

La selección de los casos a estudiar para este white paper requirió establecer criterios que aseguraran un grado de aplicabilidad y ejecución en el contexto de la RMS. En base a este principio, desde Arup se establecieron tres criterios iniciales:

- Escala metropolitana: Los casos debieran tener una influencia y acción a escala metropolitana. De esta manera se busca que la autoridad principal sea esa a nivel ciudad más que nacional o municipal.
- Foco en resiliencia: Análisis de casos donde la ciudad estudiada haya mejorado en su capacidad de resiliencia después de la implementación del proyecto / iniciativa en cuestión.

• Conocimiento de primera mano: En un principio se priorizarían casos en donde Arup haya estado involucrado de manera directa o indirecta. De esta forma se tendría información valiosa de primera mano que muchas veces no se encuentra en base a una revisión literaria o entrevistas a terceros.

En base a estos tres criterios bases se realizó un taller de lluvias de ideas con expertos de Arup (figura 4) para elaborar una selección preliminar de casos e identificar personas clave a quien solicitar información sobre gobernanza metropolitana relacionada. Luego de esta sesión de trabajo, se identificaron un listado de entre dos a cuatro casos por cada tema emergente

los cueles fueron presentados al intendente y al equipo de resiliencia de Santiago para su validación. En esta presentación se decretó que un nuevo criterio sería incluido, y que no necesariamente debiese cumplir con los criterios identificados por Arup inicialmente:

• Familiaridad para la RMS: Se considerarán casos que posean familiaridad con la ciudad de Santiago. De esta manera se incluyen casos Latinoamericanos (Medellín, Ciudad de México) o que la ciudad posee interés especial en el modelo de gobernanza (Barcelona).

En la figura 5 se grafica los criterios usados para la selección de casos.



Los asistentes a la sesión de trabajo fueron profesionales de Arup con experiencia en los temas emergentes de la RMS o que han trabajado en el ámbito de resiliencia urbana durante los últimos años: Paula Kirk: Directora área energía en Arup y directora general del proyecto

100RC dentro de Arup; Jerome Frost: Director del grupo central de consultoría de Arup y ex líder para el diseño y regeneración de la Olympic Delivery Authority; Richard de Cani: líder del área de planificación en transporte para la región UKMEA de Arup y ex Director Ejecutivo de Planificación de Transport for London; Alejandro Gutiérrez: Director en "Integrated City Planning" de Arup y ex director ejecutivo de Crea Antofagasta; Laura Frost: Consultora Senior del sector de energía de Arup y jefa de proyecto 100RC en Arup.

Figura 4 Sesión de trabajo en Arup para selección de casos.

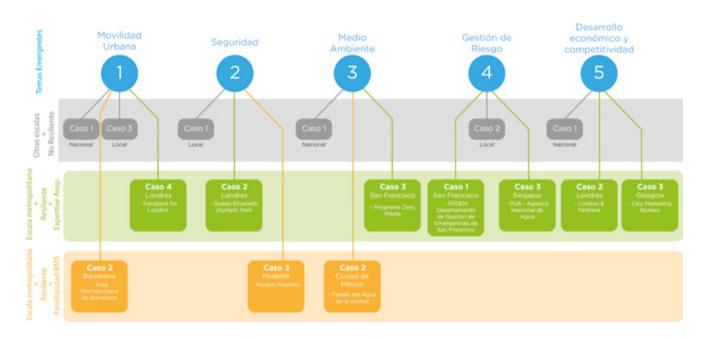


Figura 5 Criterio de selección de casos de estudio.



# Casos de Estudio



### 2.1 Movilidad Urbana

### Londres: Transport for London

Transport for London (TfL), es una Corporación formada por estatuto en la Ley del Gobierno Metropolitano de Londres (GLA) del año 19998. Es la institución encargada de implementar la Estrategia de Transporte del Alcalde (MTS)9, con una visión de desarrollo a veinte años, la que es actualizada alrededor de cada ocho. Específicamente TfL es responsable del correcto funcionamiento presente y de la planificación futura del Transporte tanto en la ciudad como en su Área Metropolitana, función que considera las principales calles (Veredas, semáforos, ciclo vías, señalética, mantención); varias redes de tren que incluyen el Metro Subterráneo (London Underground), el Metro de Superficie, los Trenes livianos; red de bicicletas públicas; los buses, taxis y transporte fluvial.

TfL posee un Directorio de 15 miembros liderados por el Alcalde de Londres y se reúnen mensualmente en sesiones públicas y transparentes. La administración de TfL es encabezada por un comisionado quien es escogido siguiendo un proceso internacional de selección que se publicitó en diversos medios de comunicación y es seguido por un panel de selección de miembros del directorio. El comisionado es quien se encarga de los temas administrativos y encabeza un grupo gerencial de 6 otros miembros encargados de: Finanzas; Legal y Corporativo; Transporte de Superficie; la nueva red de tren Crossrail 2; Servicios al cliente, Comunicación y Tecnología; y Sistema de Trenes Subterráneos.

Para asegurar un servicio de calidad, TfL ha creado un Código de Gobernanza Corporativa<sup>10</sup>, que enlista metas concretas y protocolos que sus trabajadores deben seguir. El código se divide en las siguientes áreas: Foco Público; Estructuras y Procesos; Manejo de Riesgo / Control Interno; Acuerdo de Prestación de Servicios; Estándares de Conducta.

El financiamiento anual de TfL proyectado para el período 2016/17 es de US\$10,5 Billones (£8,6bn¹¹). El 55% provendrá de tarifas, mientras que el restante 45% provendrá de subvenciones, ingreso por propiedades, préstamos, tasas retenidas de negocios y otros.

La organización jerárquica de TfL ha permitido la integración de la planificación a largo plazo del transporte de la ciudad, con las decisiones y ciclos políticos. Esta organización jerárquica es encabezada por el Alcalde de la ciudad (Mayor of London), quien es identificado como el componente estructural más importante para la integración de planificación y políticas relacionadas al transporte<sup>12</sup>.

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Harris, Sim (2011). "London Transport. A brief History". Railhub Publications, Dunstable, Bedfordshire. P.37 www.railnews. co.uk/content/documents/A%20 brief%20history%20LT%20Chap%20 1%20v1%20FULL.pdf

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> www.london.gov.uk/what-we-do/ transport/transport-publications/ mayors-transport-strategy

<sup>10</sup> www.tfl.gov.uk/corporate/ about-tfl/how-we-work/ corporate-governance/ code-of-corporate-governance

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> TFL (2016), "Transport for London Business Plan", www.content.tfl.gov. uk/tfl-business-plan-december-2016. pdf, p.24

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> Rode, Philipp (2015). "Integrated governance as privileging key policy links: The case of strategic planning in London and Berlin". LSE Cities Working Papers Research Strand 03: Urban Governance and Institutional Frameworks.

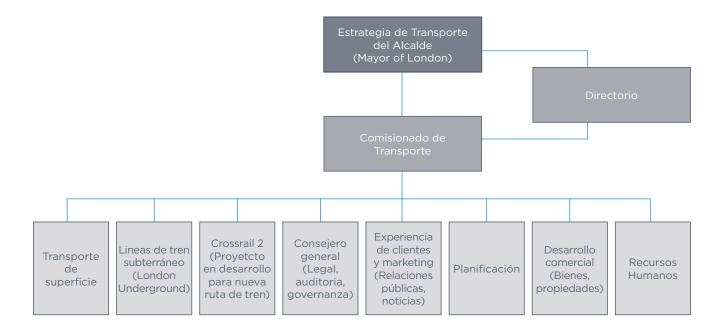


Figura 6 Organigrama general de jerarquías de TfL. Fuente: Arup en base a TfL<sup>13</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> www.content.tfl.gov.uk/tflorganisational-chart-2015-2016.pdf

### Factores clave de Gobernanza

Jerarquía planificada - rol primario. La formación de una institución centralizada, jerarquizada y con poderes para administrar y planificar el sistema de transportes de la ciudad (Figura 6) fue clave para un funcionamiento eficiente. Una compleja administración es organizada bajo un mismo plan general que toma en cuenta la realidad política de los líderes, pero al mismo tiempo posee una estructura interna que asegura un funcionamiento a través de distintos gobiernos locales y nacionales. Esto ha permitido que a TfL, liderado por su comisionado, se le entreguen las facultades para administrar el sistema de manera eficiente y al mismo tiempo identificar debilidades para proponer innovaciones que mejoren el desempeño de la institución.

### Transparencia y comunicación.

TfL posee una política de transparencia en que se publican periódicamente los resultados financieros, con detalle de las inversiones y gastos, como también los planes para los años futuros. Al mismo tiempo, los altos directivos de la organización (Directores y Gerentes) deben presentar una declaración de registro de intereses. En adición, los Directores deben presentar una lista de regalos e invitaciones que reciben, identificando la fuente. Esta práctica es reconocida como clave para la imagen, credibilidad y confianza de los usuarios hacia la institución, lo que influye en la relación de clientes con los bienes físicos e intangibles.

### Control interno y capital

humano. La administración de TfL posee un gran número de sub administraciones desde donde se vela continuamente por la excelencia del trabajo que se realiza. Para esto se promueven estándares de calidad altos, con supervisiones de profesionales capacitados. En el código de gobernanza se enlistan los estándares de conducta, que en adición a describir los comportamientos ejemplares que se esperan de los trabajadores de TfL se asegura que la compañía entregará los medios, sistemas y procesos necesarios para que estos estándares se lleven a cabo.

Redes tecnocráticas. Una de las características clave para la correcta labor de TfL es la presencia -en los distintos grados de funcionamiento- de conexiones profesionales tanto en el sector público como privado. Esto facilita la co-creación de proyectos integrados y además dinamiza los roles y conexiones entre actores de la ciudad, lo que al final ayuda a romper barreras entre el sector público y privado<sup>14</sup>. La búsqueda de soluciones eficientes es facilitada por relaciones intersectoriales de confianza. funcionando dentro de un marco regulado, y que responden colaborativamente frente a desafíos y problemas tanto planificados como de emergencia.

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> Rode, Philipp (2015). "Integrated governance as privileging key policy links: The case of strategic planning in London and Berlin". LSE Cities Working Papers Research Strand 03: Urban Governance and Institutional Frameworks.



### Barcelona: Área Metropolitana de Barcelona

El área Metropolitana de Barcelona (AMB) se instauró el 2011, como unidad de administración supramunicipal de carácter territorial para 36 municipios, con una población de 3.240.000 habitantes y una extensión de 636 km2.

La AMB incorpora las capacidades de 3 entidades metropolitanas preexistentes: transporte público, movilidad urbana, suministro de agua, gestión de residuos, infraestructuras de interés metropolitano, parques, plazas y habitación; y también asume otras nuevas, como ordenación del territorio, desarrollo económico y cohesión social y territorial.

A pesar de que estas capacidades son ejercidas en un ambiente institucional complejo, pues muchas son compartidas con el gobierno local, autónomo y estatal, este nuevo organismo es creado como respuesta a la necesidad de promover políticas y lógicas integradas que promuevan la competitividad metropolitana y el bienestar del territorio de los 36 municipios<sup>15</sup>.

En materias de **Transporte Público**, la AMB concentra las siguientes competencias (además de la planificación y la gestión)<sup>16</sup>:

- El transporte público urbano colectivo de viajeros en superficie, excepto el sistema de tranvías
- Prestación de los servicios de metro y transporte público subterráneo de viajeros
- · Ordenación del servicio de taxi
- Aprobación del Plan metropolitano de movilidad urbana. Definición de la red vial básica metropolitana. Participación en la gestión del tránsito en esta red, conjuntamente con la Generalitat
- Ordenación y gestión del transporte de viajeros con finalidades culturales y turísticas, por delegación de los ayuntamientos
- Promoción del transporte sostenible
- Gestión de las rondas de Barcelona

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> Metrópolis - Asociación Mundial De Las Grandes Metropolis (2014), "Estudio Comparativo Sobre Gobernanza Metropolitana" www. metropolis.org/sites/default/files/ media\_root/publications/estudio\_ comparativo\_esp\_24122014.pdf

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> Area Metropolitana de Barcelona, www.amb.cat/mobilitat/Principales/ Inicio.aspx?idioma=2,



Este conjunto de roles asignado a AMB es una oportunidad para incentivar los procesos de integración de la planificación urbana y la movilidad dentro de una estrategia de desarrollo para el área metropolitana.

El sistema de transporte público es financiado por aportes del Estado español, la Generalitat, el Ayuntamiento y la AMB. Una nueva ley de financiación del transporte público se aprobó en 2015, pero actualmente se debate a nivel nacional el monto que debe aportar el estado a las ciudades (que en Barcelona disminuyó al 50% en el 2016). La ABM está explorando actualmente nuevas figuras tributarias vinculadas al fomento de la movilidad sostenible<sup>17</sup>.

Por su parte la Ley de Movilidad, pionera en Europa, es un instrumento que establece los principios y objetivos a los que debe responder una gestión de la movilidad metropolitana, vinculándola directamente a las decisiones de planificación urbana.

- El derecho de los ciudadanos a la accesibilidad en unas condiciones de movilidad adecuadas y seguras y con el mínimo impacto ambiental posible.
- La organización de un sistema de distribución de mercancías sostenible.
- 3. La prioridad de los medios de transporte de menor coste social y ambiental, tanto de personas como de mercancías.
- El fomento e incentivación del transporte público y colectivo y de otros sistemas de transporte de bajo o nulo impacto, como los desplazamientos en bicicleta o a pie.

- La implicación de la sociedad en la toma de decisiones que afecten a la movilidad de las personas.
- 6. La distribución adecuada de los costes de implantación y gestión del transporte.
- La adecuación a las políticas comunitarias sobre esta materia.
- 8. El impulso de una movilidad sostenible.
- 9. El fomento del desarrollo urbano sostenible y el uso racional del territorio.
- 10. El cumplimiento de los tratados internacionales vigentes relativos a la preservación del clima en lo que concierne a la movilidad<sup>18</sup>.

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> Conill, Carles (2016) "Gestión de la Movilidad Metropolitana, hacia un Modelo Integral" (Ponencia del Director de Movilidad Sostenible, Àrea Metropolitana de Barcelona, para Congreso de Ingeniería Municipal)

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> Area Metropolitana de Barcelona, www.amb.cat/mobilitat/Principales/ Inicio.aspx?idioma=2,

### Factores clave de Gobernanza

### Institucionalidad Asociativa:

La ABM tiene como órgano principal de gobierno un Consejo Metropolitano, integrado por los 36 alcaldes de los municipios integrantes mas 90 consejeros metropolitanos que son concejales en los distintos municipios. De este modo constituye una institucionalidad que agrupa a entidades gubernamentales de territorios menores con el propósito de abordar temáticas propias de la escala de la metrópolis, como la planificación y gestión del transporte, generando iniciativas que incorporan la visión de los municipios.

### Integración de temas clave.

El conjunto de competencias que reúne la AMB le permite planificar y operar sobre el territorio Metropolitano con una visión integrada, entendiendo las interacciones entre sistemas y situando la planificación del transporte en el contexto de otras decisiones que la determinan o son afectadas por ella.

### Coordinación con políticas metropolitanas.

El funcionamiento a nivel metropolitano del plan de transportes requiere de una accion coordinada desde la definición de principios, pasando por los planes generales, hasta la gestion local. Es esta línea, la AMB está actualmente desarrollando el Plan Metropolitano de Movilidad Urbana (PMMU) en base a los principios de la Ley de Movilidad y a las directrices del Plan de Actuación Metropolitano. Este documento será a su vez el marco de referencia para la coordinación de los Planes de Movilidad Urbana (PMU) de los 36 municipios del ámbito AMB.

Coordinación con otras entidades y actores. Dado que la ABM no tiene capacidades exclusivas, es un requisito para su operación la participación coordinada de otras instituciones de la administración pública en la determinación de sus políticas (Figura 7). Asimismo, en la lógica de la gobernanza metropolitana, el desempeño de la AMB requiere de la participación de actores sociales y económicos del territorio. Esto se ha constituido en un mecanismo que colabora en el buen diseño de políticas públicas y su correcta implementación y evaluación<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> Metrópolis - Asociación Mundial
 De Las Grandes Metropolis (2014),
 "Estudio Comparativo Sobre
 Gobernanza Metropolitana"

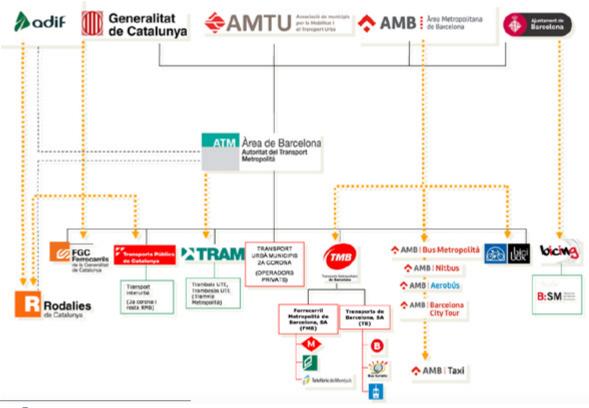


Figura 7
Diagrama de participación
coordinada de instituciones.
Fuente: Conill, Carles (Director
de Movilidad Sostenible, Àrea
Metropolitana de Barcelona),
Gestión de la Movilidad
Metropolitana, Hacia un Modelo
Integral, 2016 (Ponencia para
Congreso de Ingeniería Municipal)



### 2.2 Seguridad

### Medellín: Modelo Medellín

Se conoce como "Modelo Medellín" a la estrategia que adopta la ciudad a partir del año 2004, con la llegada del Alcalde Sergio Fajardo y que en líneas generales tuvo continuidad en las dos administraciones posteriores de Alfonso Salazar (2008) y Aníbal Gavira (2012). Esta busca enfrentar la violencia urbana mediante un nuevo enfoque que entiende la seguridad como producto de la co-construcción social de la convivencia, y pone a su servicio dos herramientas fundamentales: la planeación y el urbanismo, las cuales permiten mejorar la gobernabilidad sobre el territorio<sup>20</sup> y trabajan la interdependencia entre dinámicas sociales y la infraestructura física.

Para implementar esta estrategia y los planes y programas que la conforman, fue necesario reposicionar la centralidad y autonomía de la alcaldía de Medellín, convocar una unión de sectores privados, académicos y sociales y por sobre todo gestar una conciencia colectiva sobre la necesidad de dar una respuesta conjunta como sociedad a estos problemas<sup>21</sup>.

En el desarrollo de este modelo se implementaron, de manera simultánea, estrategias, programas y proyectos que se pueden categorizar en tres componentes principales:

- Fortalecimiento institucional, a través de un enfoque de gerencia de la seguridad y presencia legítima del Estado en el territorio,
- Prevención del delito, a través del programa de reintegración de desmovilizados, los programas de prevención de jóvenes en riesgo y los mecanismos de regulación y,
- Promoción de la convivencia, a través de la re-significación del espacio público y la pedagogía ciudadana para la autorregulación.

Para abordar estas áreas la Alcaldía se enfocó en el fortalecimiento de organismos de seguridad y justicia del estado, que puedieran velar por una parte por los temas de seguridad y por otra promover un nuevo modelo de convivencia de la sociedad:

- Se fortalece el rol central de la **Secretaría de Gobierno** (que estuvo encargada hasta 2012 de los asuntos de seguridad)
- Consolidación de Secretarías (Especialmente la de Espacio Público) y su acción coordinada
- Posicionamiento la Empresa de Seguridad Urbana (ESU)<sup>22</sup>, ente descentralizado para el sustento logístico de la intervención pública, particularmente en todo lo relacionado con la actualización tecnológica para la seguridad.
- Creación de los Comités Locales de Gobierno facilitadores de la construcción de un plan local de seguridad y convivencia para cada comuna.

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> Laboratorio Medellín (2011), "Catálogo de diez prácticas vivas". Alcaldía de Medellín, Colombia.

<sup>21</sup> Ibio

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> La ESU es un ente descentralizado para el sustento logístico de la intervención pública, particularmente en todo lo relacionado con la actualización tecnológica de los sistemas de seguridad.

La Alcaldía de Medellín asume un rol coordinador de los distintos actores (figura 8) que tienen responsabilidades a propósito de la gestión de la seguridad y la convivencia de la ciudad.

El Modelo se enfoca en seis áreas de intervención, que juntas integran los temas en los que se focalizan programas y proyectos orientados a mejorar las diferentes dimensiones del desarrollo humano en la ciudad:

- · Medellín, la más Educada
- Urbanismo Social, Espacio Público y Vivienda
- · Inclusión y Equidad
- · Arte y Cultura Ciudadana
- Seguridad Ciudadana y Convivencia
- Competitividad y Cultura de Emprendimiento<sup>23</sup>

Jerarquía planificada - rol **primario.** Para poder poner en ejecución y mantener los proyectos y programas en el tiempo, Medillín redefinió metodológicamente las estructuras administrativas y legislativas municipales que los gestionan y ejecutan. Esta experiencia no solo incluye múltiples y diversos instrumentos, sino también nuevas relaciones intra e inter organizacionales que son avances en el reconocimiento de las exigencias propias de la gobernanza de la seguridad y la convivencia en las ciudades, alejándose de dinámicas de trabajo clientelista y del corto plazo<sup>24</sup>.

Seguridad y Convivencia. En términos de gobernanza, es relevante destacar que los temas de seguridad y convivencia se abordan de formas distinta. La seguridad se aborda con planes específicos implementados por instituciones definidas, instrumentos particulares y concretos que imprimen unidad v coherencia a las acciones. mientras la construcción de una nueva convivencia es un enfoque prioritario y transversal a todas las dependencias de la administración, y se construye a través del total de iniciativas en las cuales intervienen v colaboran múltiples áreas de del gobierno local.

Comunidad como actor clave de las iniciativas: Las principales políticas definidas por el modelo se basan en la participación y empoderamiento ciudadano, y en el análisis de los efectos concretos que las acciones tienen en la calidad de vida de las personas. De este modo, los Pactos Ciudadanos para el Desarme, los Presupuestos Participativos, el Banco de los Pobres y las operaciones de Urbanismo Social son iniciativas elaboradas desde y con la ciudadanía, en sectores identificados como prioritarios a través del estudio de las condiciones de vida locales, con mecanismos de evaluación y rediseño basados en resultados medibles a nivel comunitario

Llevar las estructuras de gobierno al territorio: Los Proyectos Urbanos Integrales desarrollados al alero del Modelo son operaciones que además de revitalizar las áeas mas degradadas y llevar la infraestructura de mejor calidad a las zonas mas necesitadas, constituyen una presencia legítima del estado y los organismos de seguridad en los barrios, ofreciendo servicios valiosos a las comunidades mas vulnerables y construyendo confianza con los ciudadanos.

Instituciones público - privadas con capacidad de gestión y ejecución: La Empresa de Desarrollo Urbano y la Empresa de Seguridad Urbana son organismos con autonomía, flexibilidad y capacidad de inversión, capaces de planificar y ejecutar proyectos en forma semi-independiente, lo que acelera los procesos y diversifica los ámbitos en los que puede operar el estado.

Capital humano: Tanto a la Alcaldía de Medellin como a los organismos de gestión de iniciativas se incorporó a un equipo de profesionales altamente preparados y capaces. El mismo Alcalde Fajardo era un respetado académico que convocó a un numeroso equipo técnico del más alto nivel a su gobierno. Esto hace la diferencia ya que se implementaron conceptos estudiados en profundidad en distintas universidades del mundo. A modo de ejemplo, hoy en día la EDU se ha transformado en una de las empresas mas exitosas de Medellín, con 400 empleados en 14 oficinas repartidas a lo largo de la ciudad.

Factores clave de Gobernanza

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> Alcaldía de Medellín (2009), "Medellín, Transformación de una Ciudad"

<sup>&</sup>lt;sup>24</sup> Secretaría de Seguridad Alcaldía de Medellín y Universidad Eafit, (2011) "Seguridad y Convivencia en Medellín. Aproximaciones empíricas a sus atributos y desafíos"

<sup>&</sup>lt;sup>25</sup> Laboratorio Medellín (2011), "Catálogo de diez prácticas vivas". Alcaldía de Medellín, Colombia.

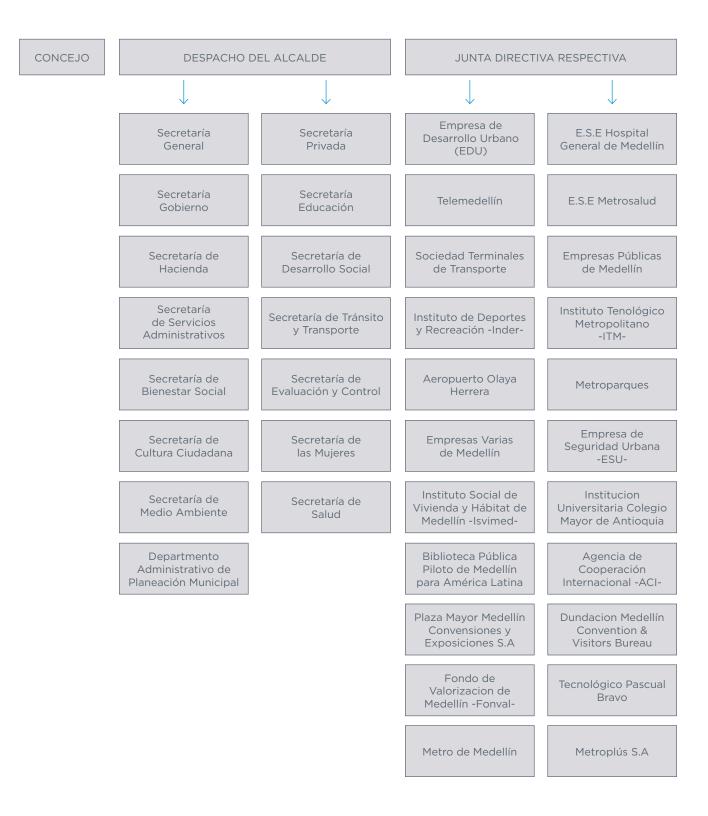


Figura 8 Organigrama Municipio de Medellín-Fuente: Laboratorio Medellín (2011), "Catálogo de diez prácticas vivas". Alcaldía de Medellín, Colombia.



### Londres: Queen Elizabeth Olympic Park

Las Olimpiadas de 2012 en Londres fueron una oportunidad para la ciudad de consolidarse como una de las capitales mundiales más atractivas. Uno de los grandes desafíos para demostrar esto fue pensar en un uso sostenible del parque luego que las olimpiadas se llevaron a cabo. Para esto se crearon variados planes para dar un uso positivo del legado que este evento dejaría, liderados por una corporación dependiente del Gobierno de la Ciudad, llamada London Legacy Development Corporation (LLDC). Uno de los desafíos más importantes fue pensar en un plan de seguridad para el Parque Olímpico que acogiera las necesidades del nuevo uso que se le daría y que al mismo tiempo se acoplara a las estructuras existentes de seguridad de la ciudad.

El desarrollo de un plan y una estrategia de seguridad fueron las bases para asegurar que el parque fuera un espacio tranquilo para los 9 millones de visitas que se calculan anualmente. Los planes originales de seguridad que se utilizaron para las Olimpiadas del 2012 fueron modificados para crear un parque público seguro a través del uso de los principios de "Seguridad por Diseño" y "Prevención de delito a través del diseño medioambiental" (SBD y CPTED por sus siglas en inglés).

La tasa de delitos durante el evento deportivo fue muy baja, incluso se comprobó que en la ciudad de Londres los delitos bajaron un 6%<sup>26</sup>. En una escala más acotada, los niveles de crímenes violentos disminuyeron de 6.1<sup>27</sup> (período 2009-2010) a 3.1 (2012-2013)<sup>28</sup> en las seis comunas vecinas al sitio del parque olímpico (ver figura 9). Aunque el trabajo entre las distintas policías, los guardias privados y los sistemas de control tuvieron una coordinación satisfactoria, el gran aprendizaje sobre el éxito en términos de seguridad de los Juegos Olímpicos, fue el diseño de los edificios y de los espacios públicos bajo los principios de SBD desde las fases iniciales de planificación.

<sup>&</sup>lt;sup>26</sup> www.huffingtonpost. co.uk/2012/09/11/olympics-london-2012-crime-drops-olympicsparalympics\_n\_1873146.html

<sup>&</sup>lt;sup>27</sup> Violencia contra una persona por 1.000 habitantes

<sup>&</sup>lt;sup>28</sup> London's Growth Borroughs (2013) "Convergence, Annual Report 2012 – 2013" www.static.squarespace.com/ static/50b4ab77e4b0214dc1f631e9/ t/5278cc9fe4b07cdbb0 037e55/1383648415453/ Convergence%20Annual%20 Report%2012-13%20Final.pdf, p14.

SBD es una iniciativa policial lanzada en UK el año 1989, que busca certificar -a través de un departamento especializado dentro de la policía de la ciudada proyectos de edificios o espacios públicos que cumplan con los principios de diseño que han publicado en variadas guías<sup>29</sup>,o que usan productos que la institución ha certificado. El objetivo central de SBD es quitar el lugar o medio ambiente para cometer un delito, que es uno de los tres elementos que deben coexistir para que un crimen suceda. El llamado "triángulo de la criminalidad" (Figura 10) considera que para que suceda un crimen deben existir una víctima, un victimario y un lugar.

Por esta razón, al crear ambientes seguros, el victimario no encontrará el ambiente propicio para cometer un crimen.

El equipo de prevención del crimen para las Olimpiadas de Londres 2012, trabajó desde un principio con los diseñadores, arquitectos y planificadores para aplicar los principios de SBD en los distintos estadios, centros comerciales, parques y estacionamientos del complejo. Entre las principales medidas se encuentran:

- Diseño de CCTV, iluminación, rejas con mallas transparentes y uso de plantas bajas en las rutas principales, actuaron como disipadores de crimen y aseguraron vigilancia formal y natural
- Diseño de principales rutas internas para reducir oportunidades de crimen o terrorismo, y asegurar respuestas y refuerzo rápido si fuera necesario
- Los elementos estructurales alrededor del parque fueron diseñados para impedir colapsos y reducir víctimas de las masas
- Para asegurar posibles ataques terroristas a los lugares, se usaron vidrios contra explosivos y anti rotura

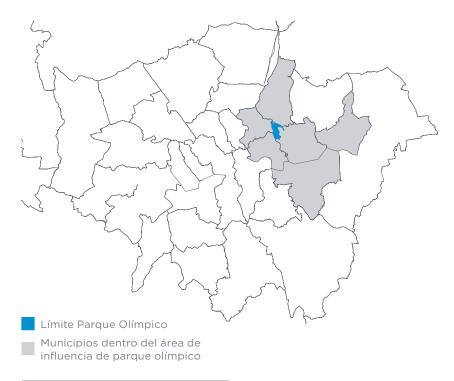


Figura 9
Comunas de Londres colindantes al QEOP. Fuente: Arup basado en Convergence Annual Reporte 2012-2013



Figura 10 Triangulo de la criminalidad. Fuente: Arup basado en Arrington, Rick (2007)<sup>30</sup>

SBD como departamento hoy en día se auto financia a través de los sistemas de acreditación, lo que incluye más de 450 miembros con más de 1.000 productos de seguridad como puertas, candados y techos que han sido probados meticulosamente para asegurar los estándares deseados<sup>31</sup>. La organización es regularmente consultada sobre materiales y proyectos de seguridad y el modelo se ha copiado en variados países.

### Factores clave de Gobernanza

Certificación desde un ente público. El hecho de que la certificación se entregue desde un cuerpo público ha obligado a que se trabaje con los más altos estándares y transparencia. De esta manera se hace pública toda la información relacionada tanto a los pasos a seguir para recibir la certificación, como las empresas y productos certificados.

Además, los expertos de este departamento trabajan de cerca con autoridades locales de distintas comunas en sus respectivas áreas con el fin de maximizar el potencial de diseño contra la delincuencia en los pasos más prontos como sea posible en el proceso de planificación.

Coordinación con instrumentos de planificación y diseño. El uso de este principio de diseño se comparte con la visión de ciudad que se ha planteado a través de los distintos instrumentos y guías de diseño dentro de la ciudad. De esta forma se asegura una creación de espacios que cumplan con principios propicios para evitar la existencia del crimen. Estos principios se han especificado para el diseño de viviendas, escuelas, hospitales, espacios públicos entre otros.

### Independencia de la institución.

Secure by Design es un departamento dentro de la policía de Londres y funciona como ente independiente, de manera que pude llevar contabilidad propia y al mismo tiempo tomar iniciativas de los nuevos productos que posee. Esto le permite tener una visión comercial amplia y competitiva con productos similares que están presentes en el mercado.

<sup>&</sup>lt;sup>29</sup> www.securedbydesign.com/ industry-advice-and-guides/#dsgngd

<sup>&</sup>lt;sup>30</sup> Arrington, Rick (2007) "Crime Prevention: The Law Enforcement Officer's Practical Guide". P.31. Jones and Bartlett Publishers Inc.

<sup>&</sup>lt;sup>31</sup> www.securedbydesign.com/wp-content/uploads/2014/02/delivering-a-safe-and-secure-olympic-and-paralympic-games-london-2012.pdf.



### 2.3 Medio Ambiente

### San Francisco: Programa Zero Waste

El programa de Cero Residuos (Zero Waste program) agrupa un número de políticas y servicios con el fin de alcanzar el ambicioso objetivo -establecido en 2002- de producir cero residuos al año 2020. Este programa fomenta en todos los sectores -público, residencial, comercial, industrial- el cumplimiento de las políticas de cero residuos y el uso apropiado de los servicios relacionados.

Parte importante de las acciones tomadas por la ciudad para alcanzar su meta se relacionan con ordenanzas y regulaciones, dentro de las que destacan:

- Ordenanza de Edificios verdes (Mayo 2004). Exige a constructoras y desarrolladores manejar escombros y entregar espacio adecuado para reciclaje en los edificios diseñados.
- Regulación de precaución en compras (Julio 2005). Establece contenido para reciclar y otras guías para bienes que se compran regularmente por los departamentos del gobierno de la ciudad.
- Ordenanza para recuperar escombros de construcción y demolición (Julio 2006). Crea un programa obligatorio para maximizar el reciclaje de escombros en construcción y reciclaje.
- Ordenanza de reducción de residuos en servicios de alimentos (Noviembre 2006). Exige a restaurantes y vendedores de comida a no usar envases o cajas de espuma de poliestireno y en vez usar contenedores que sean reciclables o compostables.
- Ordenanza de reducción de bolsas plásticas (Marzo 2007, modificada en 2011). Exige a tiendas el uso de bolsas de plástico compostable, de papel reciclado y/o bolsas reutilizables.
- Ordenanza de reciclaje y compost obligatorio (Julio 2009) Exige a toda la ciudad de San Francisco a separar los desechos en reciclables, compostables y residuos para vertederos.

El programa se ha desarrollado dentro del departamento de Medio Ambiente de la ciudad, el que posee cuatro entidades sobre temas específicos, siendo la Comisión de Medio Ambiente la encargada de velar por una planificación efectiva del manejo de residuos sólidos para cumplir la meta de Cero Residuos hacia el año 2020. La Comisión está compuesta por siete miembros designados por el alcalde de la ciudad y posee dos sub comités, uno de políticas y uno de operaciones, que se reúnen una vez al mes en sesiones públicas, las cuales son registradas a través de videos y minutas<sup>32</sup>. En adición la Comisión de Medio Ambiente se reúne en su totalidad cada dos meses con el fin de revisar temas generales y tomar decisiones relevantes.

La misión de la Comisión es mejorar, y preservar el Medio Ambiente y promover la sustentabilidad a largo plazo de San Francisco, como se establece en la Constitución de la ciudad<sup>33</sup>. Para lograr esto, la comisión y sus dos comités se comprometen en tres tipos de actividades:

- Supervisar y entregar asesoría al trabajo del Departamento de Medio Ambiente y su equipo
- · Generar y revisar nuevas políticas, prácticas e ideas relacionadas a la sustentabilidad que sean consideradas por el equipo de trabajo, por el alcalde, por el consejo de la ciudad o por otra agencia relevante de la ciudad
- · Proporcionar públicamente difusión y educación

La comisión de Medio Ambiente rinde cuentas anuales al Departamento de Medio Ambiente y expone públicamente un reporte de resultados a través de su página web<sup>34</sup>.

### para generar políticas y asesorías

- <sup>32</sup> www.sanfrancisco.granicus.com/ ViewPublisher.php?view id=165
- <sup>33</sup> San Francisco Environment Commission (2014) "Annual Report", www.sfenvironment.org/sites/ default/files/fliers/files/sfe\_ou\_ annualreport\_2014.pdf
- 34 www.sfenvironment.org/article/ san-francisco-department-of-theenvironment-annual-reports-0

### Operación

La ciudad de San Francisco estableció el año 1932 una ordenanza que regula las empresas colectoras de desechos sólidos a través de 97 áreas. Con el fin de unificar a las compañías colectoras. la ciudad realizó una sociedad a largo plazo con la empresa Recology, quien adquirió los derechos de recolección de las 97 áreas. La ciudad es responsable de supervisar, investigar y hacer difusión, mientras que Recology desarrolla infraestructura, recolecta y procesa los desechos y reporta a la ciudad. Ejecutivos de ambas partes mantienen comunicación regular y se reúnen semanalmente para supervisar el desempeño, revisar las tareas y resolver problemas del momento.

Recology es una cooperativa en donde sus empleados son los propios dueños, y trabaja en base a asociaciones con gobiernos locales para tener sistemas de recolección integrales y a largo plazo. Además de la recolección diferenciada de tres tipos de desechos -reciclables, compostables y residuos-, poseen complejos para el tratamiento de materiales de reciclaje y de compost.

### Factores clave de Gobernanza

Visión consensuada a largo plazo. Un elemento clave en el éxito de esta iniciativa ha sido la consistencia de poner el tema medioambiental como prioridad para la ciudad a lo largo del tiempo. Desde el primer Plan de Acción Climático en 2002, la ciudad de San Francisco ha entendido que la meta ambiciosa de no derivar desechos sólidos a vertederos debe estar soportada por un largo proceso de educación cívica y de logística administrativa. Esto solo es posible si distintos gobiernos comparten la misma visión y no modifican sustancialmente los planes existentes.

Integración de competencias y responsabilidades. El manejo de desechos sólidos ha sido históricamente uno de los temas complejos para las ciudades. Por esto ha sido importante tener canales de comunicación v colaboración con empresas, NGOs o individuos que puedan aportar ideas innovativas en el proyecto. En el caso de San Francisco, la empresa Recology ha sido un actor activo y colaborativo en el planteamiento de soluciones y estrategias para lograr la ambiciosa meta de enviar cero residuos a rellenos sanitarios al 2020 (Figura 11).

Jerarquía planificada - Incentivos y multas. Una estrategia clave para cambiar los comportamientos de los habitantes y empresas en la clasificación de desechos a sido la implementación de multas en el caso de no cumplir las ordenanzas. Por ejemplo se multa a restaurantes si usan envases o cajas de espuma de poliestireno. Sin embargo también se usan incentivos como el descuento de ciertos impuestos a empresas de construcción que reutilizan sus escombros.

Figura 11
Proyecto para planta de recuperación de residuos sólidos de Recology en San Francisco.
Fuente: www.arup.com/projects/recology\_advanced\_resource\_recovery\_facility





### Ciudad de México: Fondo del Agua de la ciudad

La exitosa creación e implementación del fondo de agua para la Ciudad de México es parte de las medidas de adaptación para enfrentar el cambio climático en su región metropolitana, a través de la integración del ecosistema hídrico y de las diversas cuencas hidrológicas. También proporciona un sistema más robusto y redundante para el abastecimiento de agua de la ciudad cuando se enfrentan a condiciones extremas de sequía y otras interrupciones del Sistema Cutzamala<sup>35</sup>. Esta iniciativa surge en respuesta al constante aumento de la demanda por suministro de agua que la ciudad enfrenta desde 1980<sup>36</sup>.

**Instituciones líderes:** Fondo de Conservación de la Naturaleza (TNC) en el marco de la Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua

Participantes: Secretaría del Medio Ambiente, Gobierno Federal (SEDEMA), Secretaria de Aguas de la Ciudad de México (SACMEX)

Socios: Fundación Kaluz, Banamex, Fundación FEMSA, Fundación Gonzalo Río Arronte, BID

Extensión del Programa: 2016-2025

### Temas clave:

- El Fondo financiará los estudios para la definición del plan de conservación, la línea de base para el protocolo de monitoreo, la creación de las entidades jurídicas y financieras y la implementación de los proyectos piloto relacionados con la recarga del acuífero de la ciudad
- Se plantea apoyar iniciativas para la conservación de las tierras rurales dentro de la frontera de la ciudad para regular el ciclo hidrológico y la integración con el ecosistema regional
- La sostenibilidad financiera del fondo se logra a través de la inversión en los mercados internacionales donde el retorno de la inversión se utiliza para aprovechar más inversiones para la conservación de la tierra, desarrollar apoyo técnico y promover estilos de vida sostenibles y desarrollo comunitario en el área de influencia.

<sup>&</sup>lt;sup>35</sup> El Sistema Cutzamala es el principal sistema de abastecimiento de agua de la Ciudad de México. El sistema trae agua de varias cuencas ubicadas a 300 km de la ciudad de México.

<sup>&</sup>lt;sup>36</sup> Colegio de México (1999), "Altas de la Ciudad de México"

La estructura de gobernanza ha quedado estructurada mediante un convenio público-privado entre SACMEX, SEDEMA y TNC para financiar los estudios y agilizar la asignación de fondos dedicados a la compra de suelos de conservación y recarga del acuífero. El TNC aporta el conocimiento técnico y apalancamiento para obtener fondos internacionales y SACMEX y SEDEMA son los implementadores locales.

### ¿Cómo esto puede ser un ejemplo para Santiago?

El área metropolitana de Santiago, compuesta por 34 comunas, necesita reducir la extracción desequilibrada del acuífero y el agua de la cordillera andina y promover, a largo plazo, una meta de 100% de reciclaje de agua y reducir el consumo -o un ciclo del agua de balance positivo. Santiago necesita repensar la conservación de la tierra adecuada para la infiltración y recarga de agua. Esto contribuirá a que el sistema de suministro y reutilización de agua sea más robusto y redundante a medio plazo.

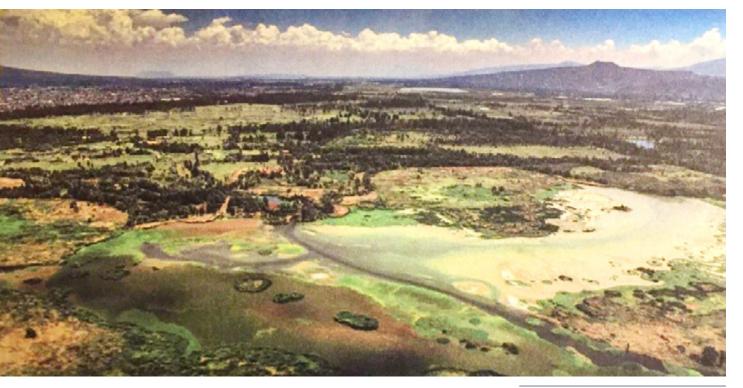


Figura 12 Vista cuencas acuíferas de la Ciudad de Mexico



### 2.4 Gestión de Riesgo

### San Francisco: SFDEM-Departamento de Gestión de Emergencias de San Francisco

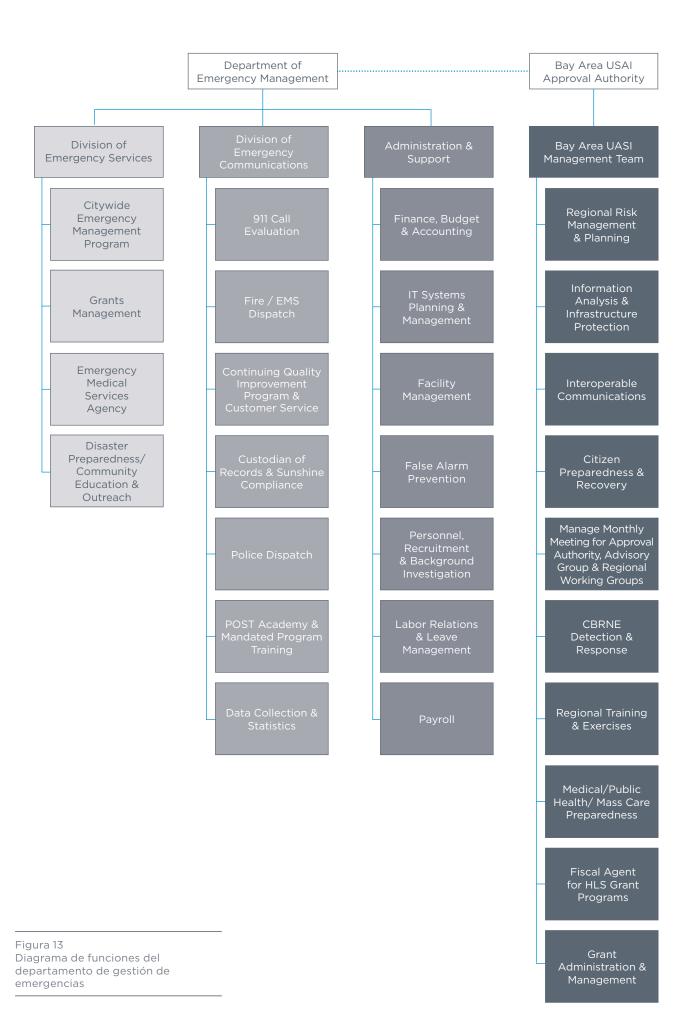
El Departamento de Gestión de Emergencias de San Francisco (DEM) es parte del San Francico City Council, y es el organismo que lidera en la ciudad la planificación, preparación, comunicación, respuesta y recuperación frente a emergencias diarias, eventos a escala urbana y desastres mayores. El DEM es el eslabón central en la comunicación de emergencia entre el público y la respuesta temprana, coordinando y liderando a los Departamentos de la Ciudad, a las partes interesadas, a los residentes y a los visitantes.

Este departamento responde a las llamadas de emergencia, despacha policías, bomberos y servicios médicos de emergencia y activa el Centro de Operaciones de Emergencia. A su vez coordina la información y los recursos durante desastres o eventos especiales de la ciudad y apoya a los primeros respondedores. También escribe los planes de emergencia, entrena a las agencias de seguridad pública, lleva a cabo ejercicios sobre la respuesta y recuperación de desastres y dirige complejos proyectos de tecnología de la información en toda la ciudad. Es el organismo que convoca al Consejo de Desastres, se asocia con organizaciones, mantiene los sistemas de alerta pública, acredita paramédicos, administra los fondos de la subvención de seguridad nacional y educa y prepara a la comunidad para emergencias<sup>37</sup>.

Se organiza en cuatro divisiones (ver figura 13):

- Administración: maneja las finanzas, presupuesto y contabilidad del Departamento, planifica y gestiona los sistemas informáticos, gestiona las instalaciones, está a cargo de reclutamiento y administra al personal.
- División de Comunicaciones de Emergencia (DEC): supervisa el centro de llamadas y despachos 911 de la Ciudad.
- División de Servicios de Emergencia (DES): conduce la planificación, capacitación y preparación de emergencia de la ciudad, y gestiona las operaciones de respuesta y recuperación de emergencia realizadas con el centro de operaciones de emergencia de la ciudad.
- Iniciativa de Seguridad del Área Urbana (UASI): administra los fondos federales de subsidios de seguridad nacional para analizar riesgos regionales, identificar brechas de capacidad y construir una región segura, preparada y resiliente.

<sup>&</sup>lt;sup>37</sup> Departamento de Gestión de Emergencias de San Francisco (2015), "Reporte Anual".



A su vez, el DEM convoca regularmente a grupos consultivos, cada uno con un rol particular en la preparación de la ciudad ante eventos:

- Coordinadores para preparación ante desastres: cada dos meses reúne a representantes de más de 12 instituciones de la ciudad para la planificación ante emergencias, compartiendo información sobre eventos mayores y oportunidades de capacitación.
- Consejo de Desastres:

   Liderado por el alcalde, es un foro para los departamentos de la ciudad y otros actores donde se revisa información sobre el estado de planificación para desastres en SF.
- Comité ejecutivo de Seguridad Interna: Dirigida por DEM incluye a los jefes de departamento de las agencias públicas de seguridad para aportar y apoyar a nivel ejecutivo el programa de gestión de seguridad y emergencia.

Este organismo fue creado en el 2006 mediante una ley que combinó el antiguo Departamento de Comunicaciones de Emergencia y la antigua Oficina de Servicios de Emergencia en una sola agencia. En el edificio del DEM están el nuevo centro combinado 911 de llamadas y despachos para la Policía, Bomberos y Servicios Médicos de Emergencia, así como el Centro de Operaciones de Emergencia de la Ciudad<sup>38</sup>.

Su presupuesto anual de operación es de aproximadamente \$47,7M USD, del cual un 66% se destina a costos de personal (251 personas a tiempo completo y 6 a media jornada) y un 34% a las actividades que realiza la institución, mantención e insumos, entre otros<sup>39</sup>.

Los tres focos del DEM son: planificación, respuesta y recuperación ante desastres. Su enfoque de trabajo es que las emergencias reales se parecen más a personas que se juntan que a ciudades que se desmoronan, por eso trabajan en estrecha colaboración con diversas personas y organizaciones para ayudar a construir la resiliencia en San Francisco.

### Factores clave de Gobernanza

Integración de competencias y responsabilidades: La fusión de las entidades que tienen responsabilidad en la planificación, respuesta, recuperación y comunicaciones frente a una situación de emergencia posibilita una acción coordinada del estado, y un interlocutor único para sistematizar la acción con el resto de las instituciones que tienen un rol en el tema. A su vez es la unidad que recolecta, integra y analiza información que permite planificar y evaluar acciones.

Coordinación de diversos actores: Las distintas instancias de coordinación con los organismos públicos y privados que operan en la ciudad permiten intercambiar información actualizada, prevenir situaciones, generar una visión consensuada sobre planes y proyectos y definir acciones coordinadas que hacen más eficiente la respuesta de la ciudad ante eventos.

Desarrollo e integración de tecnologías: El SFDEM es reconocido por su trabajo con empresas desarrolladoras de tecnologías de la información para el desarrollo de modelos, sistemas y mecanismos de comunicación que permitan hacer más eficiente al departamento en sus funciones, promoviendo la creación de nuevas soluciones técnicas

<sup>&</sup>lt;sup>38</sup> www.sfdem.org-History-0

<sup>&</sup>lt;sup>39</sup> SFDEM (2013), "Climate Action Plan"



### Singapur: PUB - Agencia Nacional de Agua

Singapur, con una población de 5,5 millones<sup>40</sup> de personas, es una isla-estado que tiene como una de sus principales amenazas la escasez de agua potable. Según el World Resources Institute (WRI) Singapur, junto con otras 6 naciones, es el país con mayor probabilidad de crisis de agua en las próximas décadas<sup>41</sup>. Es por esta razón, y con la visión de anteponerse a las crisis que se avecinan en el tiempo-intensificadas por el cambio climático- que el gobierno decidió crear una agencia estatal que posea el monopolio sobre el manejo de agua. Las principales metas debieran ser asegurar el acceso y seguridad del recurso hídrico a todos sus habitantes a través de la recolección, producción, distribución y reutilización de agua fresca.

El Consejo de Servicios Públicos (PUB por sus siglas en inglés) es una organización creada bajo estatuto que depende del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Hídricos de Singapur. Originalmente el PUB fue creado en 1963, como agencia centralizada para el suministro de gas, electricidad y agua a la población. En 2001 la responsabilidad sobre gas y electricidad se le otorgó a la recién creada Autoridad del Mercado Energético (EMA), por lo que el PUB se transformó en la agencia nacional de agua, tomando control de toda la cadena del agua, desde recolección de aguas lluvias hasta el tratamiento de aguas servidas para su reutilización. PUB posee cuatro fuentes principales de agua fresca: Agua capturada localmente, agua importada, agua nueva<sup>42</sup>, y agua desalinizada.

Al mismo tiempo PUB es responsable de la mantención y planificación futura de infraestructura para la reducción de impacto de desastres naturales relacionados al agua -como inundaciones o marejadas que ponen en riesgo ciertos sectores vulnerables de la isla- y a reservas de agua fresca que aseguren el acceso al recurso durante ciclos de sequía. Un ejemplo de infraestructura creada para la seguridad del agua es la Marina Barrage, una represa y reserva de agua fresca inaugurada en 2008 y que tiene como objetivo mantener alejada el agua de mar y captar agua fresca para la reserva de agua de la ciudad<sup>43</sup>. La marina cuenta con un área de captación de agua fresca de 10.000 hectáreas, siendo la de mayor extensión del país. (Figura 14)

<sup>40</sup> www.data.worldbank.org/country/singapore

<sup>&</sup>lt;sup>41</sup> www.wri.org/blog/2015/08/ ranking-world%E2%80%99s-mostwater-stressed-countries-2040

<sup>&</sup>lt;sup>42</sup> Newater. Concepto usado para referirse a agua reciclada proveniente de drenaje o de aguas lluvias y que es procesada a través de una moderna tecnología para purificarla

<sup>&</sup>lt;sup>43</sup> <u>www.pub.gov.sg/marinabarrage/</u> <u>aboutmarinabarrage</u>



Figura 14 Marina Barrage. Fuente: PUB

PUB posee un directorio que consta de 10 miembros, de los cuales -al año 2015, son dos ejecutivos de la organización (Presidente y vicepresidente), un representante del congreso, cinco representantes de empresas privadas, un representante de un ministerio de desarrollo, y un representante de la academia. Además del rol en la toma de decisiones, el directorio debe dar cuentas al gobierno sobre el desempeño financiero que luego se traduce en un reporte anual de carácter público<sup>44</sup>.

La administración interna de la agencia es encabezada por su presidente, mientras que la operación la lidera el vicepresidente y director ejecutivo, de quien se desprenden tres áreas principales (Figura 15):

- Operaciones: Captura, redes, suministro, reutilización, procesos computacionales, sistemas de información, plantas de agua
- Políticas y desarrollo; Políticas y planificación, Oficina de sustentabilidad, desarrollo industrial, red de asociación publico privada, finanzas, recursos humanos, desarrollo corporativo y oficina de auditoria interna
- Ingeniería y tecnología: Desarrollo ingenieril, tecnología, DTSS 2<sup>45</sup>

PUB posee un financiamiento mixto, en donde -en el año financiero de 2014- más del 75% proviene de ingresos operacionales, mientras que alrededor del 20% proviene de subvenciones del gobierno, y el 3% de ingresos no operacionales<sup>46</sup>.

<sup>&</sup>lt;sup>44</sup> PUB (2014), "Annual Report", www.pub.gov.sg/ourlibrary/ publications/annualreport

<sup>&</sup>lt;sup>45</sup> Deep Tunnel Sewerage System Sistema de túneles para tratamiento de aguas servidas provenientes de fuentes municipales e industriales

<sup>&</sup>lt;sup>46</sup> PUB (2014), "Financial Report", www.pub.gov.sg/annualreports/ financialreport2014.pdf

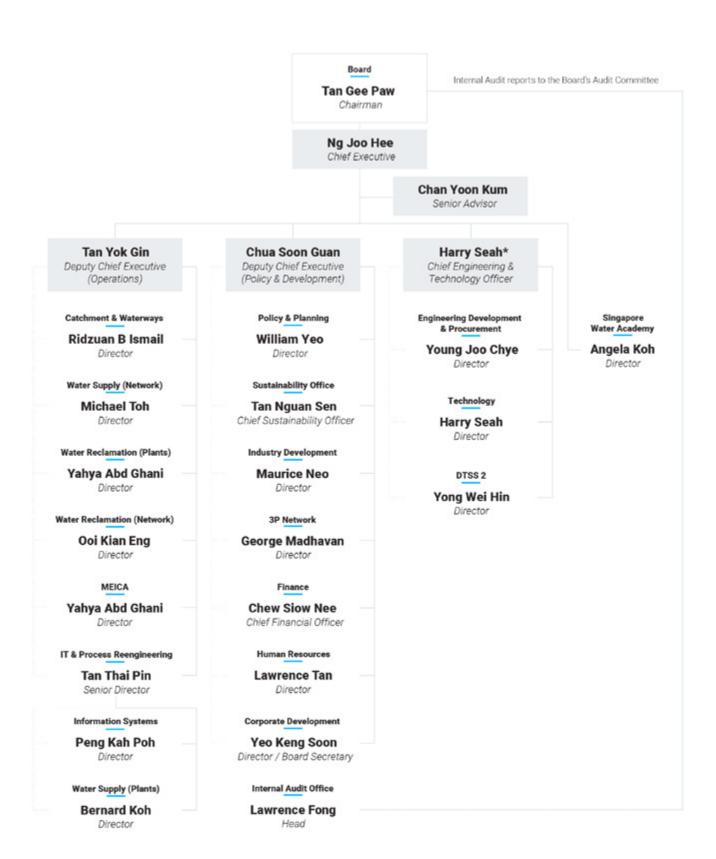
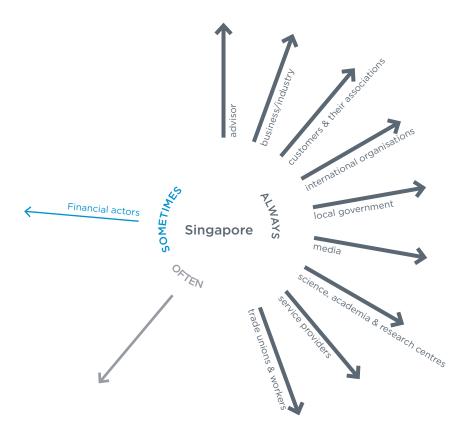


Figura 15 Organigrama operacional PUB. Fuente: PUB.

### Factores clave de Gobernanza

Coordinación público-privada. Como agencia estatal, PUB debe continuamente involucrar actores privados en sus distintas instancias. Desde estar presente en el directorio -donde la mitad de sus miembros provienen de empresas privadas- hasta la ejecución de proyectos de infraestructura hídrica. Este equilibrio entre los actores de la ciudad asegura estabilidad tanto para el suministro diario de agua, como para el desarrollo de proyectos a largo plazo. Para lograr esto, PUB ha creado redes de colaboración que buscar integrar actores y facilitar el trabajo conjunto frente a los grandes desafíos propuestos.

## Organización multi-sectorial. PUB como institución posee un grado de interacción con distintos actores de la sociedad. Esto le permite poseer una visión clara y actualizada de las necesidades de sus ciudadanos, mientras se genera un compromiso por la sociedad hacia las políticas desarrolladas por la agencia. La OCDE en su reporte "WATER Governance in cities" ha identificado tres niveles de interacción con distintos actores (Figura 16).



- Siempre: Consejeros, negocios/industria, clientes y asociaciones, organizaciones internacionales, gobierno local, medios, ciencia, academia y centro s de investigación, proveedores de servicios, trabajadores y sindicatos.
- Con Frecuencia: Sociedad Civil
- A veces: Sector Financieros

Figura 16
Frecuencia de interacción de PUB con actores. Fuente: OCDE.
Water Governance in Cities. City
Profile Singapore

Visión consensuada a largo plazo. PUB lanzó su estrategia de agua el año 2016<sup>48</sup> y en ella se establece la visión del uso del aguan en la ciudad en el corto, mediano y largo plazo. Tomando en cuenta que hacia el año 2060 Singapur doblará el uso de agua, la agencia toma acciones concretas para prepararse a esta situación y prevenir posibles colapsos en el acceso a este recurso natural básico para la vida humana.

Considerando la vulnerabilidad hídrica del país, PUB debe consensuar las iniciativas presentes en la estrategia con todos los actores, de manera de que la visión a largo plazo pueda desarrollarse de manera eficiente.

<sup>&</sup>lt;sup>47</sup> <u>OECD</u> (2016) "Water Governance in Cities" www.oecd.org/gov/regional-policy/water-governance-in-cities-singapore.pdf

<sup>&</sup>lt;sup>48</sup>PUB (2016), "Our Water Our Future", www.pub. gov.sg/Documents/ PUBOurWaterOurFuture.pdf



### 2.5 Desarrollo Económico y Competitividad

### Londres: London & Partners

London & Partners (L&P) es la compañía oficial de promoción de la ciudad de Londres para atraer inversión, eventos, seminarios, estudiantes y visitantes. Creada el año 2011 con el fin de aprovechar las oportunidades que traerían los juegos Olímpicos y Paraolímpicos de Londres del año 2012, la iniciativa trae talentos de organizaciones promocionales separadas que trabajan usando la ciudad como un centro de atracción. Los objetivos iniciales se enfocaban en la creación de trabajo y hacer crecer la economía local, al mismo tiempo que se construía la reputación de Londres como una ciudad próspera y atractiva de clase mundial.

Su misión es contar la historia de Londres de una manera brillante a través de cuatro objetivos:

- Crear trabajos y crecimiento para Londres al atraer visitantes, estudiantes y negocios para Londres hoy.
- Fortalecer la reputación de Londres para que más visitantes, estudiantes y negocios elijan Londres en el futuro.
- Asegurar apoyo activo de los socios (Instituciones, negocios y personas de alto perfil con un interés en Londres
- Establecer L&P como un compañía promocional líder a nivel mundial

L&P, nació como iniciativa del Gobierno de la Ciudad de Londres (GLA<sup>49</sup> por sus siglas en inglés), quien decidió juntar tres agencias promocionales que existían con anterioridad (Think London, Visit London y Study London), permitiendo un enfoque más coordinado y estratégico a la promoción internacional de Londres.

La organización posee un directorio que está comprometido a reflejar los más altos estándares de gobernanza corporativa como parte importante de la visión efectiva y eficiente para administrar la compañía y sus filiales. El directorio consta por estatutos con un máximo de 10 directores no-ejecutivos y 2 directores ejecutivos. El Alcalde designa al presidente y a un miembro adicional del directorio. Otros directores no-ejecutivos son designados por los miembros como recomendación al directorio. El directorio se reúne cuatro veces al año en donde se delegan responsabilidades a los siguientes comités del directorio: Auditoría y Finanzas, Nominaciones y remuneraciones. Un sub grupo del directorio también supervisa la estrategia comercial de la compañía.

<sup>&</sup>lt;sup>49</sup> Great London Authority (GLA) es la autoridad superior en la ciudad de Londres y es liderada por un Alcalde (Mayor) elegido por votación popular cada cuatro años. Dentro de los departamentos dependientes de GLA se encuentran la Autoridad para la Planificación de Bomberos y Emergencias; London & Partners; Oficina Alcaldicia para las Policias y el Crimen; Transporte para Londres (TFL); y otros departamentos para desarrollos de la ciudad.





### **Financiamiento**

L&P es una organización público-privada sin fines de lucro, financiada a través de fuentes mixtas que costean los £12M operacionales de la agencia. El GLA le otorga una subvención anual, los socios comerciales pagan una cuota anual de participación, y además reciben beneficios en bienes e ingresos desde las actividades comerciales que realiza.

### Factores clave de Gobernanza

Jerarquía planificada - rol primario. Haber centralizado varias instituciones de promoción, trabajar de forma centralizada y juntar esfuerzos en crear una institución robusta fueron decisiones políticas que han permitido el desarrollo exitoso de la agencia. Al mismo tiempo las estructuras internas de trabajo (equipo ejecutivo), como la estructura ampliada de gobernanza (directorio), y su interacción, permiten tener un control detallado del buen funcionamiento de los objetivos.

Transparencia y rendición de cuentas. Velar por un funcionamiento limpio en todos sus niveles ha sido una característica central en crear una institución de confianza hacia los clientes extranjeros. Al ser el punto de contacto oficial de la ciudad con personas, empresas e instituciones internacionales, es fundamental mantener transparencia financiera, de los intereses de sus directivos y altos funcionarios, y de las estrategias a futuro.

### Organización multi sectorial.

Al ser una agencia ligada al gobierno de la ciudad, sus acciones mantienen los principios de los planes de la ciudad que cuidan los intereses ciudadanos. Sin embargo al mismo tiempo promueve fuertemente el desarrollo comercial y los intereses del sector privado en generar mayor dinamismo en la economía local. Poder tener claridad de las visiones de los distintos actores que influyen en el desarrollo de la ciudad ha sido clave para atraer inversiones internacionales de distintas fuentes.



### Glasgow: City Marketing Bureau

Glasgow City Marketing Bureau (GCMB) es la DMO, (siglas en inglés para "Destination Marketing Organization") para la ciudad de Glasgow. Esta organización público / privada fue establecida por el Ayuntamiento de Glasgow en 2005, y su rol es comunicar el valor de Glasgow como una ciudad de clase mundial para vivir, trabajar, estudiar, invertir y visitar<sup>50</sup>.

Como promotores de la marca PEOPLE MAKE GLASGOW, el Glasgow City Marketing Bureau trabaja con numerosos socios locales, grupos de interés y empresas para posicionar y promover Glasgow a través de mercados nacionales e internacionales, crear clientes, apoyar la inversión, crear beneficios económicos sustentables<sup>51</sup>, y posicionar a Glasgow como una de las ciudades europeas más vibrantes, dinámicas y diversas.

La organización desarrolla actividades destinadas a proporcionar beneficios económicos y sociales para Glasgow a través del turismo de ocio y de negocios, con una organización acorde a sus actividades principales (figura 17). Estas actividades comprenden:

- Desarrollo e implementación de la marca ciudad "PEOPLE MAKE GLASGOW"
- Campañas estratégicas de marketing de destino a través de los principales mercados objetivo
- Postular a licitaciones, atraer y gestionar grandes eventos de alto perfil, convenciones y exposiciones
- Gestión de reservas de alojamiento para conferencias y eventos

<sup>50</sup> www.peoplemake glasgow.com

<sup>&</sup>lt;sup>51</sup>GCMB (2015), "Operational service report May 2015", www.glasgow. gov.uk/councillorsandcommittees/ viewSelectedDocument. asp?c=P62AFQUTUT2UDX2U

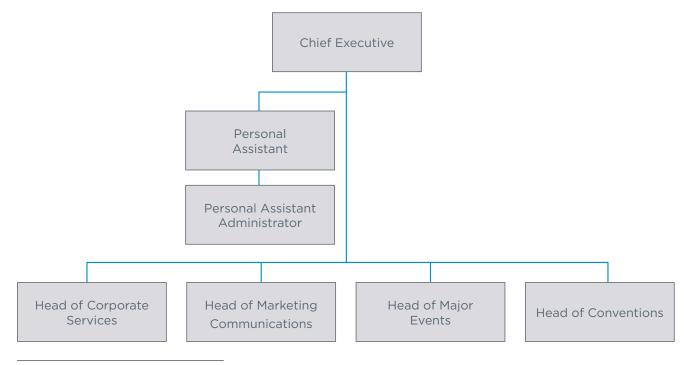


Figura 17 Estructura organizacional GCMB

El Consejo de Administración de GCMB tiene siete Directores nombrados por el Ayuntamiento de Glasgow. Actualmente el líder de los Consejeros del Ayuntamiento es el presidente del Directorio. El Director Ejecutivo de GCMB es quien lidera el trabajo de los cuatro departamentos de la organización: Servicios Corporativos, Marketing y Comunicaciones, Eventos de gran escala y Convenciones.

GCMB es una sociedad limitada por garantía y no tiene acciones. El Ayuntamiento de Glasgow es el único miembro y principal proveedor de fondos para la organización.

GCMB se financia también a través del pago de membresías por parte de compañías locales, comisiones por reservas (espacios para eventos, alojamientos, etc), y préstamos en base a activos tangibles. Su foco no está en generar beneficios propios si no en promover la economía de la ciudad, lo que ha logrado con reconocido éxito. Como ejemplo, en 2015, Glasgow fue capaz de atraer conferencias por un valor total de 93 millones de dólares, en el marco del evento deportivo "Commonwealth Games".<sup>52</sup>

La organización se rige por Indicadores de performance que reporta públicamente y son evaluados año a año, lo que permite visualizar y medir el impacto que tiene respecto a los objetivos que se han planteado para la ciudad.

<sup>52</sup> Herald Scotland, 3 Dicembre 2015 www.heraldscotland.com/ news/homenews/14121473.Trio\_of\_ Glasgow\_s\_most\_senior\_officials\_ quit\_in\_face\_of\_oncoming\_cuts/

### Factores clave de Gobernanza

Coordinación público-privada:
A través de la promoción de la ciudad este organismo es capaz de generar benficios a un amplio espectro de la economía local, incluyendo a pequeñas empresas o servicios que de otra manera no tendrían la capacidad de promocionarse por sí solos. El hecho de que los privados sean socios con membresía de una institución pública genera un trabajo integrado y construye credibilidad.

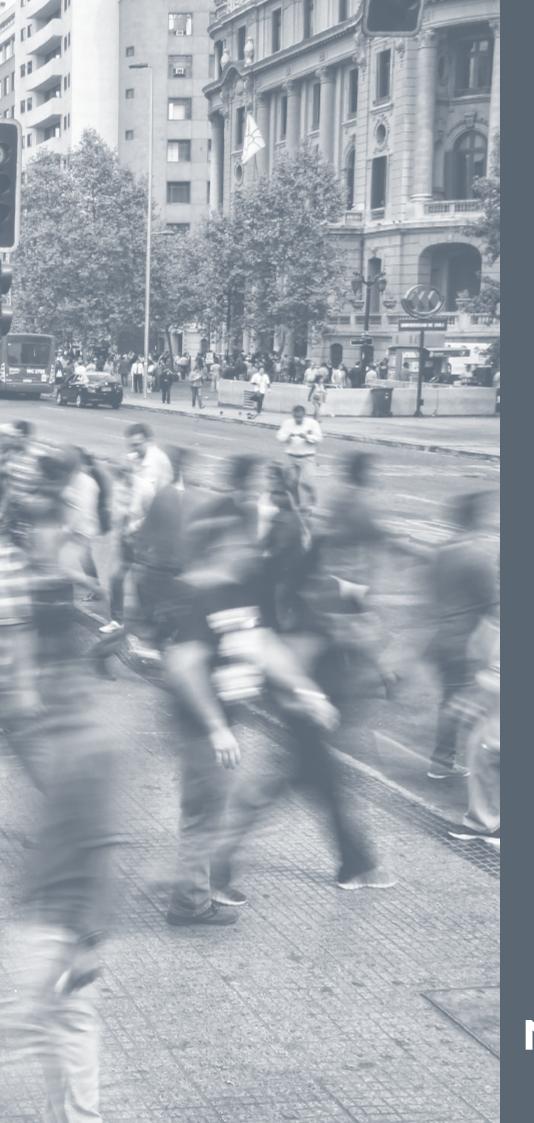
Transparencia y reinversión de ganancias: Las cuentas de la institución son públicas y todo beneficio obtenido se invierte en nuevas iniciativas de promoción, lo que genera confianza y atrae más socios.

Coordinación con políticas metropolitanas: La existencia de un directorio integrado por los consejeros de la ciudad permite identificar oportunidades y sinergias con otras iniciativas en Glasgow, potenciando el impacto de inversiones en infraestructura, programas de desarrollo y estrategias comunicacionales.



Figura 18 Ejemplo de iniciativa como parte de la estrategia de marketing de GCMB





# Conclusiones

Los diez casos de organismos de gobierno revisados en este reporte han entregado factores de gobernanza metropolitana que han sido determinantes tanto en su implementación como en la manutención y sostenibilidad en el tiempo. En la tabla resumen a continuación podemos encontrar los factores clave de gobernanza para cada caso de estudio:

humano

Movilidad Urbana		Seguridad		Medio Ambiente		Gestión de Riesgo		Desarrollo Económico y Competitividad	
Londres: Transport for London	Barcelona: Área Metropolitana de Barcelona.	Medellín: Modelo Medellín	Londres: Queen Elizabeth Olympic Park	San Francisco: Programa Zero Waste	Ciudad de México: Fondo del Agua de la ciudad	San Francisco: SFDEM- Departamento de Gestión de Emergencias de San Francisco	Singapur: PUB - Agencia Nacional de Agua	Londres: London & Partners	Glasgow: City Marketing Bureau
Jerarquía planificada - rol primario	Institucionalidad Asociativa	Jerarquía planificada - rol primario	Certificación desde un ente público	Visión consensuada a largo plazo	Coordinación público-privada	Integración de competencias y responsabilidades	Coordinación público-privada	Jerarquía planificada - rol primario	Coordinación público-privada
Transparencia Y comunicación	Integración de temas clave	Seguridad y Convivencia	Coordinación con instrumentos de planificación y diseño	Integración de competencias y responsabilidades	Integración de temas clave	Coordinación de diversos actores	Organización multi sectorial	Transparencia y rendición de cuentas	Transparencia y reinversión de ganancias
Control interno y capital humano	Coordinación con políticas metropolitanas	Comunidad como actor clave de las iniciativas	Independencia de la institución	Jerarquía planificada - Incentivos y multas	Organización multi sectorial	Desarrollo e Integración de Tecnologías	Visión consensuada a largo plazo	Organización multi sectorial	Coordinación con políticas metropolitanas
Redes tecnocráticas	Coordinación con otras entidades y actores	Llevar las estructuras de gobierno al territorio			Comunidad como actor clave de las iniciativas				
		Instituciones público – privadas con capacidad de gestión y ejecución				•			
		Capital				Tabla Resu	n 2 men consoli	dado de fac	ctores

Tabla 2 Resumen consolidado de factores clave de gobernanza. Al identificar factores de gobernanza transversales a los casos de estudio, se pudo identificar cuatro factores prioritarios para el ejercicio de una gobernanza metropolitana. Fuente: Arup

En base a los factores identificados de cada uno de los casos de estudios, se reconocieron temas transversales que parecen emerger como elementos centrales para la gobernanza metropolitana. Basado en la experiencia de Arup y su relación con las ciudades como experto en el medio ambiente construido y natural, se han identificado que la existencia de una entidad de gobernanza a nivel metropolitana tiende a reducir el crecimiento de las zonas urbanas y ayuda a incrementar el gasto per capita entre los habitantes de las zonas urbanas.

Los temas recurrentes para una gestión metropolitana son: planificación urbana, transporte, desarrollo regional, aprovisionamiento de agua y gestión de aguas residuales, gestión de residuos, y medio ambiente. Estos coinciden con el estudio de áreas metropolitanas desarrollado por la OECD en función del gasto primario por región<sup>53</sup>.

Además todos los casos de estudio analizados presentan, consistentemente los siguientes temas clave:

Transversalidad en la Gobernanza. Una característica transversal a las instituciones analizadas es que han sido dotadas de competencias a nivel metropolitano y a su vez están validadas por las administraciones territoriales de escalas menores dentro de la ciudad. Esta posición permite una característica única para llegar a actores de todas las esferas y sectores y de esta manera validar proyectos en base a una visión a largo plazo transversal y común. Uno de los desafíos clave para la RMS es poseer una administración con atribuciones concretas transferidas por los organismos

de gobierno central, y que a su vez tenga la capacidad de incidir y colaborar con los municipios para poder implementar las iniciativas y generar modelos efectivos de gestión a nivel ciudad.

Gobernanza integradora. Los ejemplos seleccionados dan cuenta de instituciones capaces de tomar en cuenta un número amplio de actores, factores, planes existentes y visiones complejas principalmente en estos rubros:

- Facilitación de políticas publicas
- · Asistencia técnica
- Monitoreamiento y recolección de datos
- Gestión operacional
- Gestión estratégica
- · Asignación de recursos
- · Capacidad jurídica y regulatoria

Aunque los gobiernos metropolitanos se alojan en la esfera pública, se espera una relación fluida y colaborativa con sectores diversos (privado, sociedad civil, ONGs, academia) con el fin de siempre buscar las soluciones más efectivas para el bien común de los ciudadanos. Al mismo tiempo se hace necesario facilitar un escenario propicio para la coordinación de un trabajo inter-disciplinario e inter-institucional.

Gobernanza resiliente. La historia de la conformación y transformación de los organismos analizados hablan de la necesidad de instituciones preparadas para diversos escenarios políticos, sociales y económicos, y capaces de adaptarse a nuevas necesidades en base a consensos validados por diversas partes interesadas. Un tema transversal que ha emergido es la presencia

de un capital humano de calidad que se capacita periódicamente sobre los temas importantes para la ciudad, al mismo tiempo que se promueve el trabajo colaborativo con diversas áreas de gobierno.

Gobernanza transparente y eficiente. Todos los casos destacan la importancia de que las instituciones metropolitanas estén equipadas con mecanismos de transparencia accesibles a toda la población para evitar escenarios de corrupción o conflictos de intereses y, al mismo tiempo, evaluar la gestión. Las personas que integran los gobiernos metropolitanos deben estar dispuestas a facilitar información sensible a los proyectos con que se relacionan, para prevenir escenarios confusos. La transparencia es especialmente relevante para validar la existencia de organismos que tienen capacidad de invertir y generar beneficios económicos, una herramienta de gran valor en la gestión e implementación de proyectos que materialicen los planes de desarrollo de una metrópolis.

<sup>&</sup>lt;sup>53</sup> Ahrend, Rudiger, "Metropolitan Governance: characteristics and functions of Metropolitan Governance Bodies", OECD (Head of Urban Programme presentation).



### EQUIPO ARUP

Alejandro Gutierrez Francisca Astaburuaga Jose Ahumada Rodrigo Peon-Veiga

### DISEÑO GRÁFICO

Kewpie Wu

ARUP INTERNATIONAL DEVELOPMENT

13 FITZROY STREET LONDON WIT 4BQ UNITED KINGDOM

### Jo da Silva

Director

Jo.da-Silva@arup.com +44 20 7755 2010

### Pablo Lazo

Associate Principa

Pablo.Lazo@arup.com +1 31 05782838