



Comprender
OPENCities



OPEN **Cities**

La presente es la primera de cuatro publicaciones preparadas en 2010 por el British Council. Cada una de estas publicaciones aborda una cuestión clave desarrollada en el proyecto OPENCities (Ciudades Abiertas), que queda ilustrada con casos prácticos de las ciudades participantes en el proyecto, así como de otras ciudades consideradas de interés.

1. Comprender OPENCities.

2. Liderazgo y gobernanza de OPENCities.

3. Internacionalización de OPENCities.

4. Gestión de la diversidad en OPENCities.

Comprender OPENCities presenta el estudio de casos de Madrid, Dublín, Toronto, Auckland y Ámsterdam.

Primera edición: 2010
British Council
Pº General Martínez Campos 31
28010 Madrid

Autor: Greg Clark

Editora: Carolina Jiménez

Traductora: Cecilia Real

@ British Council

Diseño: www.baetica.com

D.L.: M-11801-2010

Agradecimientos

El autor quiere expresar su más sincero agradecimiento a las siguientes personas que han aportado consejos, apoyo, material y opiniones personales o han participado en entrevistas para la elaboración de los estudios de casos incluidos en esta publicación:

Geerte Udo, Gerente, *Amsterdam Marketing – Amsterdam Partners, Ámsterdam*; **Kaaren Goodall, Directora Ejecutiva**, *Committee for Auckland, Auckland*; **Clyde Rogers, Gerente de Grupo**, *AucklandPlus, Auckland*; **Raewyn Stone, Administradora en funciones**, *Community Development, Ayuntamiento de Manukau, Región de Auckland*; **Justin Treagus, Director del Programa OMEGA**, *Committee for Auckland, Auckland*; **Vannesa Ahuactzin, Design Twentyfirst Century, The Creative Alliance, Dublín; **Peter J. Finnegan, Director de la Oficina de Estudios y Relaciones Internacionales**, *Ayuntamiento de Dublín*; **John Tierney, Administrador Municipal**, *Ayuntamiento de Dublín*; **Ignacio Niño Pérez, Coordinador General**, *Madrid Global, Madrid*; **Bonifacio Vega García, Director General de Estrategia y Desarrollo Internacional**, *Madrid Global, Madrid*; **Ratna Omidvar, Presidente**, *Maytree Foundation, Toronto*; **Randy McLean, Asesor Político Principal**, *Economic Development Division, Ciudad de Toronto*.**

El British Council desea dar las gracias a BAK Basel Economics y a todas las ciudades que han colaborado para realizar el estudio de viabilidad (ver detalles en la publicación) con el fin de revisar si puede medirse y evaluarse comparativamente la apertura entre las ciudades, y de qué manera. Deseamos agradecer especialmente la labor de **Jamie Cudden** (Dublín), **Jonathan Day** (Cardiff) y **Stephanie Bolten** (Düsseldorf).

El autor

Greg Clark es asesor internacional en desarrollo urbano. Es el asesor principal del proyecto OPENCities del British Council. Actualmente desempeña numerosas funciones de primer nivel, como Asesor Principal sobre Desarrollo Urbano, Regional y Económico en el Ministerio para las Comunidades y el Gobierno Local del Reino Unido, Miembro Sénior de ULI EMEA/India, presidente del Foro sobre Agencias de Desarrollo y Estrategias de Inversión del programa LEED de la OCDE y catedrático en la Cass Business School de Londres. Más información en: www.gregclark.com.

Descargo de responsabilidad

El British Council no se responsabiliza de los contenidos de ninguno de los sitios web externos citados en esta publicación.

Prólogo

Por **Sr. D. Mike Hardy**,

Director del Programa de Diálogo Intercultural, British Council.

Catedrático y Oficial de la Orden del Imperio Británico.

Las relaciones culturales pueden ser el medio para mejorar el entendimiento y las relaciones entre culturas de una manera abierta y honesta. El British Council se fundó con el propósito de desarrollar relaciones culturales a nivel internacional en 1934, y aún hoy seguimos con este propósito en 110 países de diversas partes del mundo.

Los riesgos a los que nos enfrentamos hoy en día no son distintos a los de hace 75 años: la recesión económica unida al posible auge del proteccionismo, del nacionalismo y del aislamiento. Pero hoy en día debemos afrontar nuevos retos globales relativos al cambio climático, una disminución de los recursos naturales y el crecimiento de la población y la emigración en masa, en un planeta que parece mucho más pequeño e interconectado debido a las posibilidades que nos brindan las comunicaciones y los transportes internacionales. Por ello, más que nunca, debemos trabajar conjuntamente y

encontrar soluciones comunes a los retos que nos afectan a todos.

Creemos que las relaciones culturales, que une a personas distintas con un propósito común, debe sumarse a los demás tipos de diplomacia tradicional entre gobiernos, realizando una importante contribución para mejorar el entendimiento y afrontar los retos de la sociedad actual.

En este contexto empezamos a pensar en las ciudades y en el concepto de apertura. En un trabajo anterior con ciudades españolas y británicas, descubrimos que cada una de ellas lucha por abordar los retos a los que se enfrenta y todas ellas se esfuerzan por triunfar en una economía global en constante transformación. Identificamos que uno de los más claros factores para el éxito en la actual economía globalizada, reconocido por todos, es la habilidad para atraer personas con talento,

especializadas profesionalmente, y para constituir una sociedad equilibrada y cohesionada, capaz de integrar su diversidad humana.

OPENCities parte de la premisa de que la apertura, así como el compromiso que se adquiere con ella, es una condición necesaria para que las ciudades sean más robustas en la era moderna, premisa que tratamos de cuestionar y poner en duda. Intentamos entender y demostrar cuáles son las oportunidades que una población internacional en movimiento supone para las ciudades.

En febrero de 2008 publicamos un breve resumen de nuestras ideas en **Towards OPENCities**, y comenzamos a desarrollar estrechas colaboraciones. Desde enero de 2009, liderados por el Ayuntamiento de Belfast y cofinanciados por URBACT (un programa europeo de intercambio y aprendizaje que promueve el desarrollo urbano sostenible, financiado por la Unión Europea), un grupo de diez ciudades de la UE trabajan para poner en común planes locales de acción que favorezcan su apertura. Paralelamente a esta labor y en estrecha colaboración con todos ellos, el British Council ha encargado a BAK Basel que estudiase la posibilidad de definir, medir y evaluar comparativamente la apertura de ciudades. Sus estudios han confirmado que

- La apertura es una ventaja real para las ciudades que redeseen tener presencia internacional.
- Las ciudades pueden influir (y de hecho lo hacen) en su grado de apertura, bene-

ficiándose de los flujos internacionales de población. Aunque algunos de los factores que determinan la apertura están fuera del control directo de las ciudades, muchos otros se encuentran bajo su esfera de influencia inmediata: la identidad y el carácter de la ciudad, su oferta educativa, cultural y de vivienda, el tipo de democracia que practican y las formas de participación que fomentan, etc.

- La apertura puede ser medida y comparada. Es posible evaluar el progreso en distintas áreas que influyen sobre la apertura de las ciudades.

Hemos también reunido estudios de casos (algunos incluidos en esta publicación) que constituyen herramientas útiles para demostrar nuestras proposiciones. Está previsto que el programa financiado por Urbact y liderado por Belfast termine en 2011. Para entonces se habrán tratado numerosos puntos, algunos de ellos recogidos en esta nueva publicación **Comprender OPENCities**, la primera de una serie de cuatro libros que describirán nuestro trabajo hasta la fecha y presentarán un breve estudio de casos que demuestra el impacto que la apertura tiene para las ciudades.

Pero se plantea la cuestión de si hay lugar para la ampliación y continuación. Estamos convencidos de que efectivamente lo hay y, junto con Madrid, Dublín y el programa LEED de la OCDE, nos proponemos desarrollar **OPENCities Global**, una red de ciudades internacionales, tanto consolidadas como emergentes, comprometida con la internacio-

nalización y centrada en las oportunidades que las poblaciones de diversos orígenes proporcionan a sus ciudades.

En esencia, nuestro objetivo es identificar formas para que haya un mayor número de ciudades que sean más abiertas, de modo que sean más las personas y naciones que puedan beneficiarse de estos centros de humanidad intercultural. El papel de las ciudades para impulsar sus economías nacionales es algo generalmente admitido y ampliamente demostrado. Su capacidad de dar forma a las nuevas sociedades también lo estará pronto, liderando el camino hacia una mayor calidad de vida, mejores servicios y oportunidades para las poblaciones local e internacional, y hacia naciones más integradas, prósperas economías y un mayor entendimiento internacional.

Tengo un vivo interés en que este trabajo continúe y se amplíe. Resulta evidente el grado en que este trabajo se identifica con el interés del British Council por las relaciones culturales; la puesta en común de conocimientos e ideas para alcanzar un mayor entendimiento y confianza entre las personas y sus comunidades es más fructífera cuando tiene lugar en el contexto de las condiciones geopolíticas contemporáneas.

1. ¿Por qué OPENCities?

OPENCities (Ciudades Abiertas) es un proyecto de colaboración entre el British Council, la Comisión Europea, los gobiernos municipales de distintas ciudades de todo el mundo y un número creciente de instituciones colaboradoras. Su objetivo es adquirir un conocimiento sólido del potencial que para las ciudades puede suponer un mejor aprovechamiento, gracias a las acciones locales y a su influencia a mayor escala, de las oportunidades que ofrecen los flujos migratorios internacionales.

Las ciudades prósperas suelen ser ciudades abiertas, pero ¿es posible que haya más ciudades más abiertas? Si hubiera muchas más ciudades abiertas, el mundo podría ofrecer tanto a las poblaciones en movimiento (cada vez mayores) como a la ciudadanía en general, una mayor calidad de vida. Mayor número de ciudades compartirían las ventajas asociadas a la diversidad, creando una globalización social tangible en la que el capital humano y el talento se valorarían como activos internacionales, y en la que las ciudades contribuirían en mayor medida a la prosperidad nacional.

Este tipo de ciudades y su variada oferta resultan además más atractivas para su población nativa, ya que favorecen la creatividad, la vitalidad, las oportunidades y las posibilidades de elección en muchos aspectos tanto de la cultura, la vida pública y el ocio como del trabajo y los negocios. Cuando están bien gestionadas y lideradas, estas ciudades están bien conectadas con el flujo global de conociemien-

Tabla 1. Ciudades con un 25% o más de residentes nacidos en el extranjero (por orden alfabético).

1. Ámsterdam	14. Nueva York
2. Auckland	15. Perth
3. Bruselas	16. Riad
4. Dubai	17. San Francisco
5. Fráncfort	18. San José
6. Hong Kong	19. Sidney
7. Jerusalén	20. Singapur
8. Londres	21. Tel Aviv
9. Los Angeles	22. Tiflis
10. Mascate	23. Toronto
11. Medina	24. Vancouver
12. Melbourne	25. Yidda
13. Miami	

En todo el mundo, las poblaciones ricas en diversidad se congregan en las ciudades más “abiertas”, lugares con capacidad para acoger de forma temporal o permanente a poblaciones de origen extranjero sin que esto conlleve una crisis social o una pérdida de la confianza de la población autóctona. Estas ciudades abiertas, de hecho, parecen sentirse cómodas siendo cosmopolitas y por lo general disfrutan con su propia diversidad.

tos, capital y servicios, y su rico entorno ofrece mayor calidad de vida, así como opciones de estilos de vida para todos sus habitantes, sea cual sea su origen.

Situadas en diferentes países, estas ciudades abiertas son capaces de ofrecer a sus ciudadanos acceso a empleos y oportunidades de negocio; servicios y apoyo; gran variedad de instalaciones y tipos de vivienda; manifestaciones culturales, y libertad de pensamiento, expresión y credo, algo que las ciudades vecinas parecen menos capaces de proporcionar. Todas ellas comparten algunas características comunes: con frecuencia, han asumido funciones económicas a nivel internacional o valores globales, o bien acogen instituciones internacionales; además, saben cómo sacar el máximo partido de la diversidad lingüística y cultural al servicio de sus socios comerciales y de los visitantes de todo el mundo. Y, lo que es más importante, estas ciudades suelen ofrecer bastante libertad de autoexpresión y fomentan un sentimiento de pertenencia.

Hay una lógica emocional, así como razones empresariales, a favor de la apertura y la diversidad y de las ventajas que ambas suponen.

La gente va a estas ciudades de visita, para aprender, para vivir, ganarse la vida o hacer negocios, para invertir y para innovar. También en ocasiones acude en busca de refugio y apoyo. De modo que, a medida que la población mundial crece y aumenta su movilidad, el mundo

se enfrenta a un dilema importante. ¿De qué manera se puede lograr que más ciudades se hagan más abiertas, con objeto de que sean muchas más las personas y las naciones que puedan beneficiarse de estos centros de humanidad?

- Más ciudades abiertas podría implicar una mayor calidad de vida en general para todos sus residentes y visitantes.
- Más ciudades abiertas podría implicar más y mejores servicios y oportunidades para todas las personas que se mudan a ellas, con importantes implicaciones con respecto a la justicia social y al compromiso intercultural.
- Más ciudades abiertas podría implicar igualmente naciones mejor integradas, economías nacionales más prósperas y un mayor entendimiento internacional.

El proyecto OPENCities trata de aportar respuestas a la cuestión de cómo un mayor número de ciudades pueden convertirse en ciudades abiertas, y de encontrar modos prácticos de conseguirlo.

Nuestras ideas iniciales sobre las ciudades abiertas se publicaron en marzo de 2008 en *Towards OPENCities*, Greg Clark, @ British Council.

El papel de la Apertura en el éxito de la ciudad.

Los estudios previos sobre el éxito de las ciudades y los indicadores urbanos muestran algunos de los principales ingredientes del éxito de una ciudad a medio y largo plazo. La lista que sigue a continuación describe los elementos que las ciudades y regiones prósperas comparten a medio plazo:

- Conectividad y espacio para expandirse.
- Calidad de vida y del lugar (por ejemplo, urbanismo).
- Especialización de los trabajadores.
- Innovación y creatividad.
- Espíritu emprendedor.
- Estructura industrial.
- Coste base de ciudades y regiones.
- Transparencia del ambiente empresarial.
- Identidad y desarrollo de una imagen de marca.
- Capacidad para llevar a la práctica cambios estratégicos.

A lo largo de muchos ciclos de negocio, sin embargo, el éxito de una ciudad a largo plazo va variando en determinados aspectos, y suele requerir características adicionales. Podemos identificar algunos otros factores destacados que indican cómo se comporta una ciudad a largo plazo.

La capacidad de una ciudad para atraer a la población internacional es un indicador clave del éxito urbano a largo plazo.

- Carácter, valores y atractivo de la identidad y marca propias de la ciudad.
- Ubicación y acceso a mercados en crecimiento.
- Papel de la ciudad en el comercio internacional.
- Capacidad de influencia del idioma y de los sistemas reguladores o legales.
- Calidad de su patrimonio artístico, arquitectónico y cultural.
- Liderazgo de la ciudad y coordinación regional.
- Éxito en la adaptación a las conmociones y suerte en la elección del bando correcto en los conflictos.
- Inversiones en la ciudad desde todos los ámbitos (incluyendo los gobiernos regionales, nacionales y supra-nacionales y los partenariados público-privados).
- Sostenibilidad y sensibilidad con el clima y el medio ambiente.
- **Apertura a poblaciones internacionales.**

Tal y como sugiere esta lista, una buena estrategia para una ciudad debería centrarse no sólo en las características económicas esenciales de innovación, producción, conectividad y espíritu emprendedor, sino también en dimensiones menos tangibles como el posicionamiento internacional, la sostenibilidad, la apertura, la creación de una imagen de marca, el liderazgo, una democracia abierta y la cultura. Curiosamente, uno de los factores identificados para el éxito a largo plazo es la capacidad de una

ciudad de ajustarse a conmociones como una recesión, lo que subraya la necesidad de que las estrategias urbanas mantengan su apertura en períodos económicamente difíciles con el fin de garantizar la resiliencia y promover la recuperación.

Las ciudades no deberían disminuir su grado de apertura durante las recesiones o conmociones; lo importante es que muestren confianza a largo plazo en el camino que han escogido, atrayendo a poblaciones internacionales incluso durante periodos de crisis.

¿Cuáles son los ingredientes necesarios para alcanzar la apertura en una ciudad? ¿Cuáles son las políticas y estrategias esenciales o deseables? Pese a que las ciudades son todas diferentes entre sí y es necesario reconocer tal distinción, existen algunos aspectos característicos importantes para el desarrollo y el éxito de una ciudad. Uno de ellos es promover en ella la apertura. No obstante, gran parte de los motores de apertura de las ciudades no están en manos de los gobiernos municipales, razón por la cual es necesaria una buena capacidad de liderazgo (papel influyente) que le permitirá promover la apertura entre sus ciudadanos y más allá.

Las ciudades necesitan promocionar la apertura entre sus habitantes y más ampliamente, razón por la que es importante que cuente con un fuerte liderazgo.

Las administraciones locales no suelen controlar:

- políticas e incentivos a la inmigración;
- normativas del mercado laboral;
- actividades de las Universidades;
- grandes empresas;
- elementos clave de la infraestructura internacional.

En muchos casos, asimismo, los gobiernos municipales no tienen un control completo sobre aspectos tan importantes como:

- políticas en materia de vivienda;
- políticas educativas;
- políticas culturales.

Los gobiernos municipales tampoco pueden controlar el mercado, pero sí pueden y deben influir y persuadir a:

- empresas para que se ubiquen o expandan en su territorio;
- inversores para que hagan inversiones deseadas por la ciudad;
- personas para que establezcan su hogar en la ciudad;
- empresarios para que empleen a determinadas personas o reconozcan determinadas cualificaciones.

En relación con la apertura urbana, es necesario que las ciudades influyan y den forma a políticas, programas y procesos que no controlan. Este papel influyente es labor de los responsables de la ciudad, y puede suponer:

- marcar el rumbo futuro del conjunto de la ciudad;
- reunir información;
- defensa y negociación del cambio;
- coordinación y formación de alianzas;
- estrategias conjuntas;
- empresas e inversiones conjuntas;
- innovación en políticas y prácticas;
- promoción de proyectos catalizadores;
- persuasión e influencia en el público, medios de comunicación y opinión institucional.

La cuestión del liderazgo en la ciudad para OPENCities se desarrollará con todo detalle en la tercera publicación de esta serie.

1.2. Definición de apertura de una ciudad. ¿Qué es una ciudad abierta?

El término apertura se utiliza en distintos contextos con significados variados, si bien con la idea común de acoger lo diferente y lo innovador. Para algunos, denota la capacidad de aceptar el cambio y las nuevas ideas; para otros, está vinculada a la capacidad de una sociedad de incluir las diferencias; para muchos refleja un deseo de buscar nuevos horizontes y objetivos más largos o más lejanos. Nosotros querríamos llegar a una solución que pueda ser aceptada por todos y que permita comparar y aprender sobre las distintas opciones de apertura.

La idea de apertura, aplicada a una ciudad, se refiere en primer lugar al grado en que las ciudades dan acceso a ideas y personas, y qué oportunidades de integración y participación en la vida urbana ofrecen a los ciudadanos extranjeros. El primer informe publicado por el British Council en 2008 definía explícitamente la apertura como “la cualidad y la suma de las condiciones locales que atraen y retienen a ciudadanos internacionales a lo largo del tiempo”¹. A finales de 2008 se pidió a BAK Basel que revisara y validara la definición de la apertura del British Council en colaboración con un grupo de ciudades europeas². Esta consulta dio lugar a una definición modificada:

“La apertura es la capacidad de una ciudad para atraer ciudadanos internacionales y facilitar su integración y contribución al desarrollo futuro de la ciudad”.

Nuestra definición de apertura ha reemplazado la idea de “retener” poniendo el énfasis en “atraer” y “facilitar”, trasladando la atención hacia el éxito futuro de la ciudad. Esta definición, que supone un paso hacia adelante y mejora el trabajo realizado con anterioridad, puso los cimientos del posterior estudio de viabilidad, a la vez que confirmaba la gran importancia de la apertura para las ciudades así como la validez de la definición final elaborada por el grupo de ciudades participantes en el proyecto.

¹ Clark, G. (2008): Towards OPEN Cities. Herausgegeben vom British Council, Madrid: 12.

² Belfast, Bilbao, Bucarest, Cardiff, Dublín, Düsseldorf, Edimburgo, Madrid, Manchester, Newcastle, Nitra, Nottingham, Sofía y Viena.

Las OPENCities requieren de una voluntad de aceptar ideas, cambios e innovaciones y de buscarlos no sólo dentro de sus propios límites sino también más allá. Pero el atractivo no es suficiente; estas ciudades necesitan además ser abiertas, creando las condiciones necesarias para que esos ciudadanos extranjeros puedan participar también en el desarrollo social y económico de la ciudad, proporcionándoles un fácil acceso a servicios y sistemas. Existen, por consiguiente, tres condiciones para la apertura de una ciudad: a) voluntad de atraer diversidad e innovación y, por tanto, poblaciones internacionales; b) escasos obstáculos de entrada; y c) condiciones para la fácil integración y participación de las poblaciones internacionales.

La apertura implica, pues, tanto atractivos como escasez de obstáculos de entrada o acceso. Las ciudades pueden ser atractivas y abiertas para grupos muy distintos de ciudadanos extranjeros, sean inmigrantes más o menos cualificados, estudiantes o jubilados. La apertura suele entenderse simplemente como uno de los factores que contribuyen al atractivo general de una ciudad, y raramente se considera una condición previa necesaria para el éxito en otros campos. El hecho de que una ciudad sea abierta a la vez que atractiva es un factor esencial pero a menudo olvidado para atraer y retener ciudadanos de otros países a lo largo del tiempo.

Para proseguir con este estudio e investigar los indicadores más apropiados de apertura, se ha dividido a los ciudadanos extranjeros en cuatro categorías o “niveles de estatus”: in-

migrantes altamente cualificados, inmigrantes poco cualificados, estudiantes y jubilados.

Las ciudades abiertas capaces de atraer población internacional son capaces de alcanzar logros urbanos fundamentales, lo que les permite:

- crear una masa crítica de personas para costear infraestructuras públicas y servicios privados;
- atraer determinadas especialidades profesionales que las economías urbanas necesitan para los principales sectores y para cubrir funciones de servicios importantes;
- favorecer la internacionalización económica y la especialización;
- promover un medio cosmopolita creativo y cultural que sea atractivo para innovadores, inversores, visitantes y residentes.



Fuente: BAK Basel

2. Medición de la apertura de las ciudades. Creación de un perfil de apertura

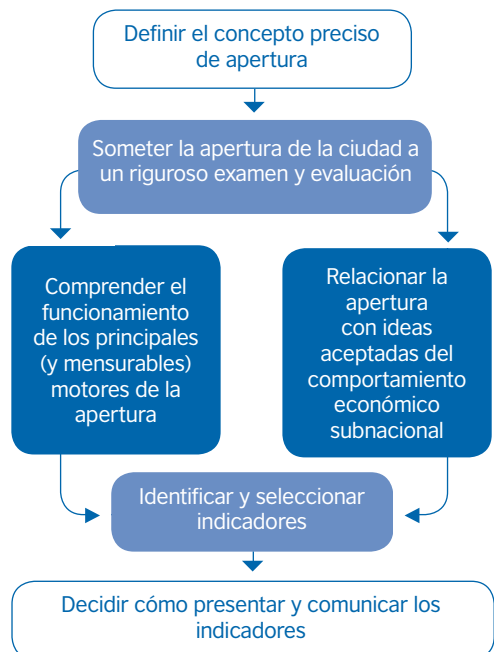
Una vez hemos acordado una definición, el paso siguiente es lograr medir la apertura. ¿Hay algún modo de medir la apertura de una ciudad con el fin de poder analizar su progreso y revisar sus políticas? ¿Se puede comparar la apertura de distintas ciudades entre sí? ¿Cómo puede esta comparativa ayudar a los responsables urbanos a elaborar sus estrategias? El British Council pidió a BAK Basel que revisara el modo de medir la apertura de una ciudad a través de:

- la creación de un marco conceptual basado en la teoría económica;
- la evaluación de procedimientos e indicadores alternativos para medir la apertura;
- el desarrollo de una serie de parámetros comparativos e índices que examinen las distintas dimensiones de la apertura de una ciudad.

El estudio se ha apoyado en la recogida y análisis de datos, en la puesta en común de experiencias a nivel internacional y en un cuidadoso análisis de casos prácticos, para examinar distintos modos de medir la apertura. No sólo buscábamos una definición precisa del término, sino también una serie de indicadores relevantes, disponibles o de relativamente fácil

obtención y que puedan servir para medir la apertura y elaborar una comparativa a nivel internacional. La búsqueda de estos indicadores es parte de un proceso para someter la apertura de una ciudad a un riguroso análisis y valoración según un marco concreto de evaluación. A continuación se presenta un análisis simplificado del proceso:

Proceso OPENCities de definición y medida de la apertura



2.1 Identificación de cómo influye y de por qué es importante la apertura para el éxito de una ciudad

Todas las ciudades poseen determinadas características fundamentales por las que son conocidas, entre las que pueden citarse la población, el capital humano y la estructura empresarial, el coste de vida, las normativas, la capacidad de innovación, el nivel de integración social y el patrimonio cultural. Estas características influyen en las decisiones empresariales internacionales que, a su vez, definen los resultados económicos del conjunto de la ciudad. Este proceso de mutua dependencia se renueva periódicamente con cada ciclo económico. La figura xxx muestra un esquema simplificado de este proceso.

El análisis de BAK Basel indica que la producción de una economía urbana (X) depende del volumen de trabajo (L), del capital físico (K) y de otros factores relevantes (R), tal y como puede comprobarse en la siguiente función de producción (en la que α , β , γ son parámetros):



$$X = C * L^{\alpha} * K^{\beta} * R^{\gamma}$$

Puesto que en Occidente las economías urbanas del conocimiento son relativamente estables en cuanto a población (L) y capacidad física de las infraestructuras (K), el recurso más valioso y distintivo en la actualidad es la creatividad humana, es decir, las personas capaces de crear nuevas ideas y aplicar conocimientos de los que se pueda extraer beneficios económicos. El conocimiento (como parte del factor

R) será, pues, el elemento más decisivo para la producción económica de una ciudad durante las próximas décadas.

La apertura y la accesibilidad a personas y negocios representan la vía más prometedora de diferenciación urbana con vistas al futuro.

La conclusión que puede extraerse de este análisis es que la capacidad de éxito de una ciudad en la economía actual depende de las condiciones que sea capaz de ofrecer a las empresas (entorno empresarial) y a las personas (calidad de vida). Las regiones y las ciudades deberían proporcionar un alto nivel de vida para todos sus habitantes, con especial atención a la población extranjera. Si quieren alcanzar el éxito, las ciudades necesitan que esas condiciones sean interesantes, atractivas, y estén abiertas tanto a las personas como a las empresas. Los obstáculos para la entrada, permanencia y/o eventual partida de personas, así como para poner en marcha, dirigir y cerrar una empresa, deberían ser, desde este punto de vista, lo más escasos posible.

La apertura y la atracción resultan especialmente relevantes para las economías de servicios basados en el conocimiento, en las que el talento y el conocimiento son los factores claves de producción. Aunque la apertura es el factor esencial que permite que las ciudades del conocimiento atraigan talento internacional, las ciudades deben no solo ser abiertas, también atractivas.

2.2 Desarrollo de medidas para la apertura: principales factores, componentes e indicadores

Si va a haber más ciudades cada vez más abiertas, necesitamos saber cómo medir su grado de apertura y como comparar unas con otras para mutuo aprendizaje y evaluación del progreso. La apertura es un fenómeno multi-

dimensional que no puede medirse de forma sencilla o directa. Sin embargo, es posible identificar indicadores que midan determinados aspectos de la apertura.

BAK Basel ha recomendado la creación de un sistema de evaluación comparativa (benchmarking) para medir la apertura, utilizando subíndices que forman una **“familia de índices”**. Esa familia de índices puede crearse tomando un conjunto de indicadores individuales y ponderándolos de acuerdo con la puntuación proporcionada por diferentes agentes. Los subíndices pueden crearse no sólo para los factores clave, sino también para otros aspectos de la apertura como la relación apertura-atracción. La evaluación comparativa basada en una familia de índices hace posible dividir la muestra en subgrupos comparables, y de esta forma es posible comparar el grado de apertura de una ciudad con una muestra de ciudades previamente seleccionadas. Además, recomienda utilizar el término OPENCities como distintivo de calidad para valorar el compromiso y el progreso hacia la apertura.

La **Familia de índices** de apertura será de gran utilidad a las ciudades que deseen hacer un seguimiento de su propia apertura y compararse con otras ciudades. Este análisis tan dirigido aportará a los políticos la información necesaria para mejorar sus políticas al tiempo que ayudará a las ciudades a incrementar su prosperidad económica.

Era necesario averiguar de qué indicadores de apertura comparables internacionalmente se disponía. Las ciudades incluidas en el estudio de viabilidad estaban agrupadas en tres módulos. El primero comprendía las siguientes ciudades europeas: Belfast, Bilbao, Bucarest, Cardiff, Dublín, Düsseldorf, Madrid, Nitra, Poznan, Sofía y Viena. El segundo módulo estaba formado por ciudades británicas destacadas como Mánchester, Newcastle, Nottingham y Edimburgo. Las urbes incluidas en estos dos módulos fueron examinadas buscando información fácilmente disponible e internacionalmente comparable. La información fue evaluada y/o complementada por las propias ciudades a través de un proceso de recopilación de datos y una encuesta de percepción con el fin de ponderar los indicadores identificados. Aunque se trataba de un grupo demasiado heterogéneo para poder hacer un análisis de los datos, nos permitió comprobar las dificultades en la recogida de datos para distintas tipologías y tamaños de ciudades.

El tercer módulo consiste en una muestra de ciudades internacionales (Londres, Nueva York, Sao Paulo, Singapur y Toronto), cuyos datos fueron examinados de forma empírica.

2.3 Captura y tratamiento de datos

BAK Basel revisó un amplio número de fuentes oficiales (estadísticas internacionales, nacionales, regionales o urbanas) y analizó y recopiló información de muchas otras fuentes (embajadas, organizaciones públicas y privadas, etc.). A partir de ello se establecieron tres categorías de datos:

- Datos comparables internacionalmente procedentes de fuentes oficiales (Auditoría Urbana Europea o Urban Audit de Eurostat, Encuesta Social Europea o ESS, y OCDE).
- Datos recopilados a partir de proyectos de investigación de BAK Basel y de estadísticas regionales. Se inició un proceso de recogida y validación de datos, en colaboración con las ciudades europeas, con objeto de comprobar la validez de los datos que se habían preparado y rellenar las lagunas existentes. En junio de 2009 habían sido once las ciudades que habían enviado la información recogida³. BAKBasel analizó las aportaciones de cada ciudad y comprobó su validez a la hora de realizar comparaciones entre ellas.
- Datos que no pudieron obtenerse (lagunas).

La mayoría de los datos utilizados para elaborar los indicadores están disponibles en fuentes oficiales (como la Auditoría Urbana Europea o la Encuesta Europea de Población Activa). Algunas ciudades, sin embargo, no estaban incluidas en estas estadísticas oficiales, y se les pidió que aportaran información para rellenar las lagunas existentes.

2.4. Presentación de los indicadores

BAK Basel ha propuesto tres maneras de presentar los datos y representar la apertura que analizamos a continuación.

- (1) un índice;**
- (2) un distintivo de calidad;**
- (3) la evaluación comparativa.**

³. Por diversas razones, Bucarest, Sofía, Gdansk y Newcastle no entregaron información.

En última instancia, para el proyecto OPEN-Cities se ha escogido una forma **híbrida** de presentación de la información, que agrupa las fortalezas de cada una de las tres opciones presentadas anteriormente. La Familia de Índices de Apertura trata así de cubrir un concepto multidimensional de apertura mediante un sistema mixto y, completa con los subíndices, permite dividir la muestra en subgrupos comparables. Gracias a la evaluación comparativa se analizarán las fortalezas y debilidades de cada ciudad, mediante una revisión individual por grupos y un detallado seguimiento. Los valores por encima de 100, por ejemplo, indican que la ciudad es más abierta que la media del grupo en que se incluye.

El trabajo inicial sugirió que había ocho factores generales, que podían dividirse en 40 áreas distintas, para estimar la apertura. Tras la revisión, BAK Basel propuso un conjunto de 68 indicadores que podrían agruparse temáticamente en factores, representando los principales elementos que determinan la apertura de una ciudad a las poblaciones internacionales. Para demostrar la utilidad de la evaluación comparativa de ciudades se presentaron los perfiles de dos ciudades, basados en el Índice de Apertura expresado en forma de una familia de índices; el informe completo puede consultarse en www.opencities.eu. No hay que olvidar, sin embargo, que estos perfiles están basados en datos preliminares e incompletos. Asimismo, el valor informativo de los perfiles de las ciudades sería mayor si se utilizaran para la evaluación ciudades cuidadosamente seleccionadas en vez de haberlas escogido en función de la disponibilidad de los datos.

Un elemento fundamental de la evaluación comparativa es la selección de las ciudades que se comparan. No tiene sentido comparar una ciudad con todas las demás; resulta más útil restringir las comparaciones a una “liga” específica, por ejemplo, que tengan un tamaño similar, un grado comparable de internacionalización o estén especializadas en los mismos sectores empresariales (como centros de conocimiento o destino de visitantes) y funciones económicas espaciales.

La evaluación comparativa de ciudades, realizada de una manera continua, facilita el desarrollo y la revisión permanente de las ideas y acciones propuestas por una ciudad para incrementar su apertura. Con el paso del tiempo, los resultados de esas evaluaciones pueden contribuir a definir el progreso que esa ciudad debería realizar para poder recibir el nombre de “ciudad abierta” como distintivo de calidad; asimismo, pueden tener una importante implicación educativa, y las clasificaciones pueden utilizarse para promover las inversiones. Esta herramienta permite evaluar el progreso realizado en el desarrollo de planes de acción, estrategias o decisiones sobre inversión, y los informes pueden señalar áreas problemáticas o destacar logros concretos. Un fuerte compromiso de las ciudades en cuestión puede tomarse como distintivo de calidad. Además, el progreso de las ciudades en su grado de apertura puede ser evaluado e igualmente utilizado como sello de calidad. Más de 100 ciudades estimarán su grado de apertura, lo que resultará en una base de datos muy completa, con distintos tipos de ciudades y perfiles. Los datos podrán consultarse en

	ÍNDICE	DISTINTIVO DE CALIDAD	EVALUACIÓN COMPARATIVA (BENCHMARKING)
Ejemplos	Índice de Marcas de Ciudad de Anholt, Índice de Calidad de Vida de Mercer HR	Informe <i>Low Carbon Leader: Cities</i>	Informe de Evaluación Comparativa Internacional de BAK Basel Economics, BAK Destinations Monitor
Cómo funciona	<ul style="list-style-type: none"> ■ Clasifica unidades comparando criterios y utilizando indicadores ponderados ■ Utiliza datos cualitativos y cuantitativos agregados 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Establece un nivel que debe ser alcanzado en un indicador específico ■ Identifica las ciudades con mejores resultados ■ Realiza valoraciones cualitativas de los resultados de cada ciudad 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Comparación sistemática y cuantitativa de los datos a lo largo del tiempo. ■ Exhaustivo análisis gráfico de los resultados globales regionales, incluyendo perfil, clasificación, análisis de la importancia
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Descripciones fiables de la realidad ■ Permite establecer fácilmente una comparación, capacita a los grupos destinatarios para entender la percepción de los demás ■ Señala hacia dónde deberían dirigirse los intereses de los responsables urbanos y desarrollarse las políticas 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Puede ser fácilmente utilizado por el departamento de promoción de la ciudad, lo que resulta importante en cuanto a su imagen o marca ■ La evaluación caso por caso proporciona una detallada retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Permite una identificación fiable de los parámetros del análisis DAFO ■ Permite un mejor conocimiento de la posición competitiva ■ Señala el potencial de crecimiento de mercado ■ Deja cabida a un seguimiento constante
Limitaciones	<ul style="list-style-type: none"> ■ Incompleto: genera incertidumbre sobre qué criterio se adecúa más a las necesidades de la ciudad ■ Déficits en transparencia y validez debidos a problemas de unidades geográficas, recogida de datos y agregación de factores ■ No ofrece alicientes para el compromiso del gobierno municipal, especialmente entre ciudades débiles temerosas de la humillación de ser clasificadas en bajas posiciones 	<ul style="list-style-type: none"> ■ El nivel "necesario" de calidad deber ser primero definido adecuadamente ■ Incluye juicios, por lo que nunca es neutral ■ Carece de potencial para ser utilizado en comparaciones 	

un sitio web interactivo, donde cada ciudad accederá a su perfil comparado con un grupo reducido de ciudades de la base de datos que pueden seleccionarse conforme a distintos criterios (misma región, porcentaje similar de población internacional, PIB o tamaño similares...). Es más, los resultados enlazarán con los “escenarios ideales” y con lo que la ciudad puede aprender de las demás en cada una de las áreas de la apertura urbana.

Desafíos a corto plazo para el Perfil de Apertura

Los intereses primordiales en la creación de esta herramienta son:

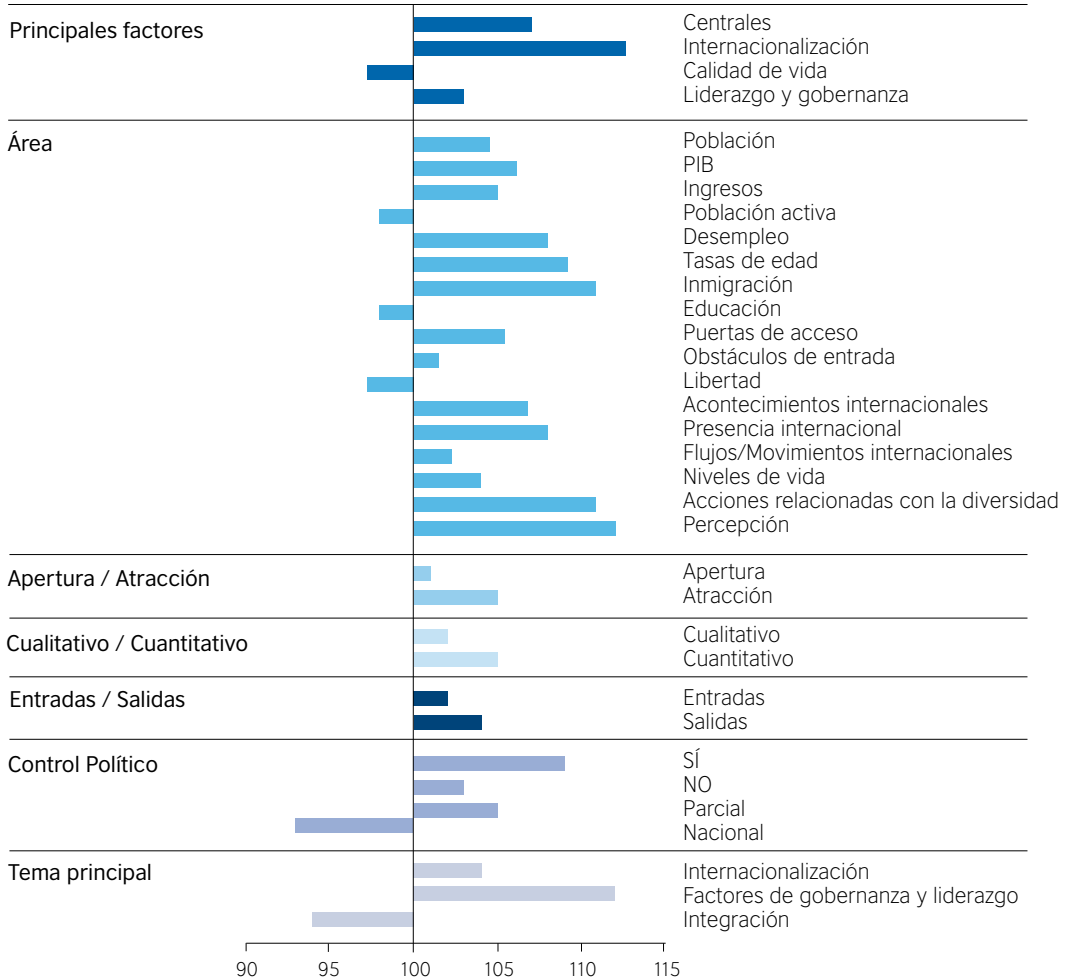
- Garantizar la sencillez y la disponibilidad.
- Garantizar una ágil recogida de datos para facilitar la incorporación de mayor número de ciudades, con el fin de proporcionar un buen punto de partida para la recogida de datos y la comparación iniciales.
- Garantizar que los datos de percepción de las ciudades participantes puedan ser fácilmente factorizados y estimados, ya que varias dimensiones de la apertura sólo pueden ser estimadas con este tipo de datos.
- Desarrollar un sistema de ponderación más sólido.

En conjunto, de este estudio se deduce que existen suficientes indicadores disponibles, válidos y significativos para medir la apertura.

No obstante, la obtención de datos comparativos a nivel internacional en determinados aspectos relacionados con la apertura supone un reto. Así pues, se han aprendido las siguientes lecciones:

- **Disponibilidad de datos internacionales.** Muchos de los datos internacionales pueden obtenerse a través de bases de datos y otras fuentes internacionalmente comparables, cuya recopilación puede centralizarse para garantizar esa comparabilidad.
- La **limitada cobertura geográfica** de algunos datos internacionales comparables implica que algunas ciudades que pretenden participar en OPENCities en el futuro no aparecen todavía. Es necesario mejorar el diálogo con los representantes municipales con el fin de determinar cuál sería el modo de permitir la integración de una ciudad en el futuro.
- La **apertura cualitativa**, incluidos los factores de gobernanza, liderazgo y mercado de la propiedad, requiere una contribución sistemática por parte de las ciudades. Puesto que los estudios comparativos transnacionales en estos campos son escasos y muy diferentes unos de otros, el proyecto principal tiene que integrar los conocimientos existentes sobre las ciudades participantes para aprovecharlos mejor.
- También los **datos cuantitativos** pueden ser recopilados o evaluados por las ciudades, pese a los problemas iniciales de definición. Las consultas a expertos podrán aclarar y garantizar la comparabilidad de las definiciones.

Ejemplo de perfil de una ciudad



Modo de uso:

Posicionando el ratón sobre cada factor, el visitante tendrá acceso a ejemplos de buenas prácticas, estudios de caso y propuestas sencillas y de fácil transferibilidad, detallando los requisitos y dificultades de implementación local. Como cada ciudad es distinta se presentan varios ejemplos de buenas prácticas para que sean útiles a gran cantidad de ciudades. Los datos serán de utilidad para todos pero también para aquellas ciudades que se han medido. Comenzamos con 20 ciudades y esperamos alcanzar un mínimo de 100. Fuente: BAK Basel

- Sería útil delegar en un **experto urbano** la labor de rellenar las lagunas existentes de forma regular con objeto de asegurar una continuidad.

Las recomendaciones sobre el informe de viabilidad han sido analizadas y revisadas con posterioridad con un reducido número de ciudades. Se comprobó y analizó cada uno de los 68 indicadores, y se redujo aún más el número a los esenciales y a datos dispo-

nibles procedentes de fuentes de prestigio internacional. Estos deben completarse con un segundo grupo de indicadores obtenidos a través de encuestas locales de percepción pública. Finalmente, las ciudades consideraron conveniente añadir un tercer grupo de indicadores que proporcionen información general sobre una ciudad (tamaño, PIB, mezcla de poblaciones) y que puedan utilizarse como criterios para la evaluación comparativa.

Indicadores de apertura seleccionados. La mayoría se obtienen en bases de datos existentes, pero algunos deben obtenerse a través de encuestas locales. Dos de ellos deben investigarse con más profundidad o podrían ser sustituidos.

INDICADOR (D = datos O = otros)		ÁREA	FACTOR
Población urbana total (D)	1	Población	Central
Cambio poblacional (D)			Central
PIB (D)	2	PIB	Central
PIB per cápita (D)			Central
Variación del PIB (D)			Central
Ingresos per cápita (D)	3	Ingresos	Central
Población activa total del área metropolitana (D)	4	Población activa	Central
Total de mano de obra nacional (D)			Central
Proporción de trabajadores de la ciudad o región respecto al total nacional (D)			Central
Mano de obra nacional altamente cualificada (D)			Central
Mano de obra extranjera altamente cualificada (D)			Central
Mano de obra no altamente cualificada (D)			Central
Tasa total de desempleo (D)	5	Desempleo	Central
Diferencia en la tasa de desempleo (D)			Central

INDICADOR (D = datos O = otros)		ÁREA	FACTOR
Tasa de dependencia (D)	6	Tasas de edad	Central
Perfil de edad de la población extranjera respecto a la población nacional (D)			Central
Cantidad de población internacional (D)	7	Inmigración	Internacionalización/Central
Diversidad de población internacional (D)			Central
Afluencia de población internacional (o cambio neto de población internacional...) (D)			Internacionalización/Central
Jubilados extranjeros (D)			Internacionalización
Estudiantes extranjeros en educación secundaria superior (D)			Internacionalización
Estudiantes extranjeros (D)	8	Educación	Internacionalización
Calidad de las universidades (D)			Internacionalización
Escuelas internacionales (D)			Internacionalización
Accesibilidad global (D)	9	Puertas de acceso	Internacionalización
Número de puntos conflictivos (D)			Internacionalización
MIPEX: Residencia de larga duración (D)	9	Obstáculos de entrada	Liderazgo (y gobernanza)
MIPEX: Agrupación familiar (D)			Liderazgo (y gobernanza)
MIPEX: Acceso a la nacionalidad (D)			Liderazgo (y gobernanza)
MIPEX: Acceso al mercado laboral (D)			Liderazgo (y gobernanza)
Permisos de trabajo (D)			Liderazgo (y gobernanza)
Acceso al mercado inmobiliario (D)			Liderazgo (y gobernanza)
Índice Freedom House (D)	10	Libertad	Liderazgo (y gobernanza)
Libertad de inversión (D)			Liderazgo (y gobernanza)
MIPEX: Participación política (D)			Liderazgo (y gobernanza)
MIPEX: Antidiscriminación (D)			Liderazgo (y gobernanza)
Festivales internacionales (D) - podría fusionarse	12	Acontecimientos internacionales	Internacionalización
Ferias internacionales (D) - podría fusionarse			Internacionalización
Encuentros internacionales (D) - podría fusionarse			Internacionalización

INDICADOR (D = datos O = otros)	ÁREA		FACTOR
Embajadas (D)	13	Presencia internacional	Internacionalización
Empresas internacionales (D)			Internacionalización
Clasificación de ciudades (D)			Internacionalización
Organizaciones internacionales (D)			Internacionalización
Pasajeros internacionales (tráfico aéreo) (D)			Internacionalización
Canales internacionales de TV (D)			Internacionalización
Afluencia de turistas (D)	14	Flujos / movimientos internacionales	Internacionalización
Zona habitable (media) (D)	15	Niveles de vida	Calidad de vida
Alquiler de pisos (D)			Calidad de vida
Impuestos (altos ingresos) (D)			Calidad de vida
Calidad de vida (otros) (O) - indicador aún no del todo definido. Podrían ser varios			Calidad de vida
Coste de vida (O) - indicador aún no del todo definido. Podrían ser varios			Calidad de vida
Idiomas del sitio web de la ciudad (O)	16	Acciones relacionadas con la diversidad	Liderazgo (y gobernanza)
Servicios de acogida (O)			Liderazgo (y gobernanza)
Servicio de información en línea (O)			Liderazgo (y gobernanza)
Departamento de inmigración (O)			Liderazgo (y gobernanza)
Servicios de interpretación (O)			Liderazgo (y gobernanza)
Programa de formación inicial (O)			Liderazgo (y gobernanza)
Acciones para la integración (O) - indicador aún no del todo definido. La medición requiere una mayor reflexión			Liderazgo (y gobernanza)

Indicadores de percepción - para ser medidos vía encuestas

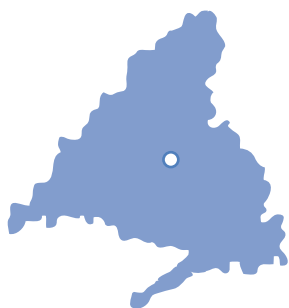
Sentimiento de seguridad (S)	17	Percepción	Calidad de vida
Percepción subjetiva de los servicios sanitarios (S)			Calidad de vida
Percepción: inmigración y economía (S)			Calidad de vida
Percepción: inmigración y vida cultural (S)			Calidad de vida
Percepción: influencia de los inmigrantes en el país (S)			Calidad de vida

Nota: para cada indicador, el índice proporciona los datos siguientes

DATOS	EJEMPLO
Área	NUTS 3 para Europa, fuentes nacionales para el resto del mundo
Factor	Central
Indicador	Población total de la ciudad
Descripción	Tanto en la ciudad como en el área metropolitana
Internacionalización (IN); Integración (GR); Gobernanza y Liderazgo (GL)	IN
Entradas (E) / Salidas (S)	S
Control político: SÍ / NO / Nacional / Parcial	NO
Cuantitativo (CT)/Cualitativo (CL)	CT
Hecho (H) / Percepción (P)	H
Fuente	Urban Audit
Área analizada	Ciudad central
Fecha	2006
Disponibilidad	Excelente
Costes	Recopilación gratuita
Comentarios generales	Cuestiones metodológicas en la recogida de datos disponibles procedentes de fuentes de prestigio, dependiendo del tamaño de la ciudad
Sugerencias alternativas	

Una vez desarrollada una metodología más clara para definir y estimar la apertura en las ciudades, vamos a estudiar, en el siguiente apartado, las experiencias prácticas desarrolladas por algunas ciudades con vistas a incrementar su apertura.

3. Estudio ilustrativo de casos: Madrid, Dublín, Toronto, Auckland y Ámsterdam



Madrid es un importante centro europeo recientemente elogiado por la OCDE por haber “capturado las ventajas de la globalización”. La ciudad se está convirtiendo en una puerta clave de acceso a Europa para los mercados iberoamericanos - en fase de rápido desarrollo -, y no oculta su interés por alcanzar el estatus de ciudad global. Apoyándose en sólidas infraestructuras, para las que destina fuertes inversiones, así como en la presencia de empresas competitivas a nivel mundial, la ciudad ha comenzado ya a desarrollar de cara al mundo una firme identidad respecto a su posición en el sistema urbano del siglo XXI.

Madrid

PRINCIPALES PUNTOS FUERTES DE CARÁCTER INTERNACIONAL

Impulso explícito hacia la internacionalización

Madrid se ha convertido en un firme rival a nivel continental para París y Fráncfort, y está decidida a desempeñar el papel de líder financiero en relación con las emergentes economías iberoamericanas.

Sólidos niveles de gobierno

Los gobiernos municipal y regional de Madrid proporcionan una gobernanza sólida en sus respectivas jurisdicciones. Gracias a ambos se ha producido una revitalización sin apenas fisuras de las infraestructuras urbanas.

Dinamismo y calidad de vida

Madrid combina unas buenas perspectivas económicas de futuro con un clima excelente, zonas de ocio bien cuidadas y un estilo de vida propio, sociable y con sentido comunitario.

Buena cualificación de trabajadores especializados

Su dotación en educación superior es adecuada para la especialización sectorial existente (en ciencias de la salud o informática, por ejemplo). Sus escuelas de negocios, de prestigio internacional, consiguen retener el talento extranjero. Pese a lo anteriormente señalado, la crisis económica actual ha reducido algo la productividad.

PRINCIPALES PUNTOS FUERTES DE CARÁCTER INTERNACIONAL

Desarrollo de los sectores creativos –

Madrid es la capital cultural del mundo hispanoparlante y un centro muy atractivo para artistas, diseñadores, escritores y pensadores. Es una ciudad innovadora y creativa, con un importante clúster de empresas de artes gráficas y multimedia y de productoras cinematográficas. Su colección de museos de diversa índole, entre los que destacan los de arte, es extraordinaria.

ALGUNOS RETOS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD GLOBAL

Unificación de su estrategia para el crecimiento regional

La ciudad de Madrid cuenta con una estrategia integral de desarrollo implementada a diferentes niveles por diversas áreas de gobierno y agencias de desarrollo local. Sin embargo, la cooperación con los gobiernos nacional y regional es a veces complicada.

Desarrollo de imagen e identidad –

La ciudad se ha mostrado demasiado complaciente con los atractivos de su herencia cultural y con sus conexiones lingüísticas, y no ha sabido transmitir de forma decisiva la transformación de sus infraestructuras y su potencial económico y en I+D.

Accesibilidad a la vivienda

Los jóvenes y las personas desfavorecidas tienen dificultades para acceder al mercado de la vivienda. Sin embargo, el Ayuntamiento de Madrid cuenta con una agencia de la vivienda muy innovadora, la EMVS (Empresa Municipal de la Vivienda y Suelo) que proporciona viviendas asequibles con un diseño arquitectónico de primera categoría.

Internacionalización para la Apertura

Las credenciales urbanas de Madrid son su excelente conectividad en continuo crecimiento, la buena base de implantación de multinacionales y su papel a largo plazo como el principal nudo intercontinental entre Europa e Iberoamérica. En respuesta a la aparición de un nuevo orden mundial, el Ayuntamiento de Madrid es consciente de la importancia de posicionar Madrid de forma competitiva en el escenario global, y su estrategia trata de que no sólo sea el nexo entre Europa e Iberoamérica, sino un nexo de alcance y relevancia mundial. Madrid entiende que el “nuevo orden mundial” de mayor interdependencia económica global exige que las grandes aglomeraciones metropolitanas se transformen en nudos de densas redes de intercambio de inversiones, información, mercancías y conocimientos⁴.

Tras una década marcada por una extraordinaria inversión para modernizar sus infraestructuras y su capacidad productiva, Madrid se ha embarcado en un programa de posicionamiento internacional. Ha pasado de una intensa fase de construcción y modernización a otra de posicionamiento y consolidación de sus vínculos internacionales, con objeto de desarrollar su economía y mejorar su posición en la jerarquía mundial de ciudades, y convertirse en una figura relevante en la toma de decisiones e inversiones a nivel mundial. El alcalde Ruiz Gallardón ha expresado la necesidad de conseguir que Madrid sea un modelo de referencia en “tolerancia, accesibilidad y conectividad, gestión sostenible, atracción

⁴ Ayuntamiento de Madrid (2007).

de talento, ciencia, innovación y tecnología, cultura y arte”⁵.

Madrid cuenta con una de las estrategias de internacionalización más completas, si la comparamos con cualquier otra ciudad del mundo. Ha desempeñado un papel más proactivo en su desarrollo económico, implementando políticas de apoyo a la ciencia y tecnología, el espíritu emprendedor y la promoción de la internacionalización, y se distingue por orientar completamente su estrategia de desarrollo económico en torno a las corrientes globales.

La capital articuló su estrategia de globalización en el Plan de Internacionalización de la Ciudad de Madrid 2005-2007 elaborado por el Ayuntamiento de Madrid, que identificó una serie de líneas estratégicas en torno a las cuales deberían tender sus esfuerzos de internacionalización. Entre los objetivos operativos del plan pueden destacarse:

1. La creación de un marco adecuado que potencie su imagen y favorezca la proyección de las empresas madrileñas en el extranjero.
2. La generación de confianza en el inversor extranjero para que invierta en Madrid.
3. La creación de relaciones institucionales y comerciales con países y sectores económicos estratégicos.
4. La diversificación del tejido empresarial, apostando por la localización de inversiones vinculadas a las nuevas tecnologías.

La renovada estrategia de Madrid para 2008-2011 tiene el ambicioso propósito de reubicar la ciudad como:

- la tercera metrópolis europea, por detrás de París y Londres;
- la “Plaza Mayor” del mundo de habla hispana;
- un nexo de unión entre las culturas y los continentes de América y Europa;
- un referente urbano para las ciudades emergentes⁶.

La estrategia aspira a identificar las ventajas competitivas de Madrid, definir vectores de internacionalización y centrarse en áreas geográficas específicas. Madrid es una ciudad completa con un sector industrial y de servicios muy diversificado. No obstante, y desde el punto de vista de la competitividad internacional, destaca especialmente en algunos campos muy específicos: ingeniería civil, energías renovables, servicios urbanos, sector aeroespacial, banca, servicios empresariales avanzados y cultura y entretenimiento.



⁵ <http://www.madrid2016.es/en/noticias/Paginas/madrid2016oportunidadempresarial.aspx>

⁶ Madrid Global (2008), Madrid: Die Strategie für eine internationale Positionierung (2008-2011) - Executive Summary

Iniciativas destacadas para su apertura (OPENCities)

La ciudad de Madrid ha recibido una importante entrada de personas procedentes de otros países. En menos de diez años, el porcentaje de extranjeros se ha incrementado desde un nivel insignificante hasta alcanzar el 19% de la población total; sin embargo, esto no ha conducido a tensiones raciales ni a la creación de guetos, y los habitantes de otros países se distribuyen de una forma homogénea por toda la ciudad. La razón podría bien ser la tolerancia de la capital y el carácter abierto y acogedor de los madrileños que, en su mayor parte, son inmigrantes o hijos de inmigrantes procedentes de otras regiones de España, llegados a Madrid hace sólo unas décadas.

Con una afluencia de 495.000 inmigrantes entre 2001 y 2006, la inmigración ha sido una fuerza impulsora del éxito de la economía madrileña, transformando la ciudad en una metrópolis animada y multicultural. Madrid es

un ejemplo de ciudad que ha conseguido canalizar su inmigración de un modo adecuado y proactivo. Ruiz Gallardón, alcalde de Madrid, ha sugerido que:

“los puntos fuertes de Madrid han estado siempre directamente vinculados a la capacidad de sus habitantes. La afluencia continua de personas ha modelado el espíritu abierto de Madrid... Dada la importancia cada vez mayor de la movilidad en nuestros días, la ciudad está concentrando sus esfuerzos en aprender no sólo cómo utilizar esta significativa energía humana de la mejor manera para asegurar un futuro de cohesión para todos, sino también cómo la diversidad puede ejercer una influencia positiva en el desarrollo económico de la ciudad”.

Conseguir integrar a tantos recién llegados en tan corto espacio de tiempo se ha convertido en una de las principales prioridades de urbanistas y políticos. Con objeto de gestionar y coordinar esta inmigración, la Dirección Gene-

Gran Vía



Fuente: Ayuntamiento de Madrid

ral de Inmigración y Cooperación al Desarrollo proporciona información, orientación, asesoramiento y otros servicios a los inmigrantes. En marzo de 2005 se presentó el Plan Madrid de Convivencia Social e Intercultural a fin de desarrollar un modelo de relaciones interculturales. Sus objetivos generales son fomentar el progreso institucional en la recepción de los inmigrantes a nivel municipal, proporcionarles un mejor acceso a los derechos civiles y a los recursos disponibles y mejorar la convivencia entre españoles y extranjeros con el fin de crear una vecindad dinámica y armoniosa.

Desde la aprobación del Plan, la ciudad cuenta con **Oficinas Municipales de Información y Orientación para la Integración de la Población Inmigrante** que ofrecen información sobre recursos públicos y privados, servicios y prestaciones, mediación intercultural y formación práctica, talleres, seminarios y clases de español. Ubicadas en distritos para mayor proximidad a los individuos y colectivos inmigrantes, proporcionan orientación sobre Madrid y sus servicios: empadronamiento, escolarización de menores, alquiler de viviendas, servicios de salud y transporte público; interpretación telefónica en más de veinte idiomas y traducción de documentos; información sobre trámites en materia de extranjería, permisos de trabajo y residencia, arraigo, reagrupación familiar y nacionalidad. También aconsejan a la población inmigrante sobre recursos laborales y cursos de formación. Además, el **Observatorio de las Migraciones y de la Convivencia Intercultural** se ha convertido en un valioso instrumento para analizar y dar a conocer la realidad de la inmigración en Madrid.

Este Observatorio es el principal organismo creado a partir del Plan, y su función es contribuir mediante estudios, evaluación de políticas y edición de publicaciones a mejorar el conocimiento del fenómeno migratorio y la convivencia en contextos de diversidad cultural. El Observatorio tiene dos objetivos principales. En primer lugar, observa y analiza la cambiante realidad demográfica y social en Madrid para promover la diversidad y la convivencia sin prejuicios a través de la participación ciudadana. En segundo lugar, trata de potenciar el diálogo entre todos los vecinos de Madrid a través de los Foros y las Mesas Distritales de Diálogo y Convivencia, impulsados por el Plan Madrid, y presentando los resultados obtenidos a las instancias municipales correspondientes.

El **Servicio Municipal de Orientación Jurídica en Materia de Extranjería** proporciona asistencia legal gratuita a las personas empadronadas en la ciudad de Madrid sobre la ley de extranjería y situaciones de racismo.

El **Servicio de Orientación para la Inserción Laboral** ofrece información sobre cuestiones laborales, estableciendo una relación coordinada entre demandantes de empleo y entidades públicas y privadas, con una atención personalizada. Se diseña una intervención específica para cada demandante de empleo, junto con acciones formativas y de intermediación laboral, y un posterior seguimiento del proceso.

El **Samur Social** actúa en situaciones de emergencia social que ocurran en la calle o en domicilios particulares, además de intervenir en grandes emergencias, en coordinación con

otros servicios municipales: Bomberos, Policía Municipal y Samur Protección Civil. El Samur Social presta asistencia a personas sin hogar y en cualquier emergencia social que no pueda ser atendida por los servicios sociales primarios.

Servicios de Acogida: desde la década de 1990, Madrid ha recibido un importante flujo de inmigrantes. Muchos recién llegados carecen de alojamiento y de redes familiares que les permitan subsistir por sus propios medios. La situación se ve agravada por el desconocimiento de los recursos disponibles, debido a no conocer el idioma o a su irregular situación administrativa en el país, circunstancias que les sitúan en riesgo de exclusión social. Los servicios de acogida fueron creados con el fin de responder a esa demanda y de proporcionar alojamiento por un tiempo máximo de un año. Se preocupan por las necesidades básicas de los inmigrantes, y proporcionan asimismo asesoramiento sobre trámites administrativos (empadronamiento, tarjeta sanitaria, regularización, etc.) y apoyo para la integración social y laboral.

El Proyecto de Intervención Sociocomunitaria con Familias Inmigrantes tiene como objetivo proporcionar atención y medios para la integración social de familias, especialmente las procedentes de países de la Europa del Este, con el fin de evitar su discriminación en el acceso a la asistencia social. Sus principales objetivos son garantizar el acceso de las familias a los servicios básicos de salud y educación, enseñanza de las habilidades sociales básicas, cursos de español y hábitos de convivencia, y formación para la integración laboral.

El Programa de Acogida para Población de Origen Subsahariano proporciona alojamiento y estabilidad personal a inmigrantes de este origen sin apoyo, familia o trabajo en Madrid, con el fin de evitar situaciones de desarraigo y marginalidad.

El Comedor Social Hijas de la Caridad trata de cubrir las necesidades básicas de alimentación, proporcionando tanto un lugar digno como un punto de referencia y atención.

A lo largo de la última década y desde que reconoció la diversidad cultural como un recurso vital para la prosperidad de la ciudad y un potencial catalizador del desarrollo socio-económico y la internacionalización, Madrid ha mostrado un entusiasmo creciente por acoger acontecimientos culturales. Su reputación consolidada desde hace tiempo como sede de ferias comerciales y exposiciones internacionales, gracias a la cual se encuentra hoy en día entre las diez principales ciudades del mundo, se ve reforzada por eventos como el festival **VivaAmérica**, uno de los acontecimientos festivos y comerciales más populares que reconoce el potencial de la diversidad cultural y los vínculos emergentes que señalan a los inmigrantes como potenciales generadores de desarrollo socio-económico urbano. En 2009 la ciudad albergó **cityfutures2009**, una conferencia conjunta de la European Urban Research Association (EURA, Asociación Europea de Investigación Urbana) y la Urban Affairs Association (UAA, Asociación de Asuntos Urbanos), subrayando así su confianza en su papel en el sistema urbano mundial.

OPENCities Fallstudienprojekt



Madrid ha establecido Madrid Global (cuyo nombre completo es Oficina de Estrategia y Acción Internacional: Madrid Global) como la oficina especializada para desarrollar su posicionamiento y sus relaciones internacionales. Gracias a la diplomacia urbana, la coordinación de proyectos internacionales y la influencia de las actividades internacionales de todos los actores clave de la ciudad, Madrid Global es un destacado ejemplo de “oficina de internacionalización” consolidada.

Madrid Global responde a las aspiraciones globales definidas por los gobiernos municipal y autonómico en los primeros años del siglo XXI. Según Ignacio Niño, su coordinador general:

“Existe un vacío entre la percepción y la realidad... Madrid necesita mejorar su imagen internacional con el fin de situarse donde debería estar, entre las mayores ciudades globales.”

Madrid Global colabora con los principales organismos públicos y privados para llevar a cabo proyectos estratégicos destinados a me-

jorar la percepción internacional de la ciudad basada en sus fortalezas reales. Es un organismo dependiente del Área de Coordinación de Estudios y Relaciones Externas, dentro del Área de Gobierno de la Vicealcaldía. El vicealcalde y el Ayuntamiento consideran Madrid Global como:

“Un catalizador para movilizar a todos los interesados hacia una meta común y para implementar acciones claras y bien orientadas”⁷.

Si bien sus relaciones con el Ayuntamiento y sus Áreas de Gobierno son esenciales, por estar financiada y responder ante la ciudad, Madrid Global disfruta de un alto grado de autonomía operativa. Otras áreas del Ayuntamiento diseñan e implementan asimismo proyectos internacionales (por ejemplo, el Plan Japón). Madrid Global trabaja en coordinación con otros departamentos para facilitar la internacionalización de la ciudad. Con el fin de planificar y desarrollar diversos proyectos, la oficina trabaja en estrecha colaboración con el sector empresarial. Véase el gráfico 1, que muestra la red de relaciones de Madrid Global.

Para asegurar una sólida posición internacional para la capital española en las próximas décadas, Madrid Global ha optado por complementar los proyectos y medidas “tradicionales” de relaciones internacionales con nuevos enfoques, estrategias, programas y herramientas. Sus principales funciones y sus proyectos específicos están en línea con la Estrategia de Posicionamiento Internacional (2008-2011) de la ciudad. No sólo desempeña una labor muy

⁷ Madrid Global (2008) <http://www.adb.org/annualmeeting/2008/presentations/jbravo-presentation.pdf>

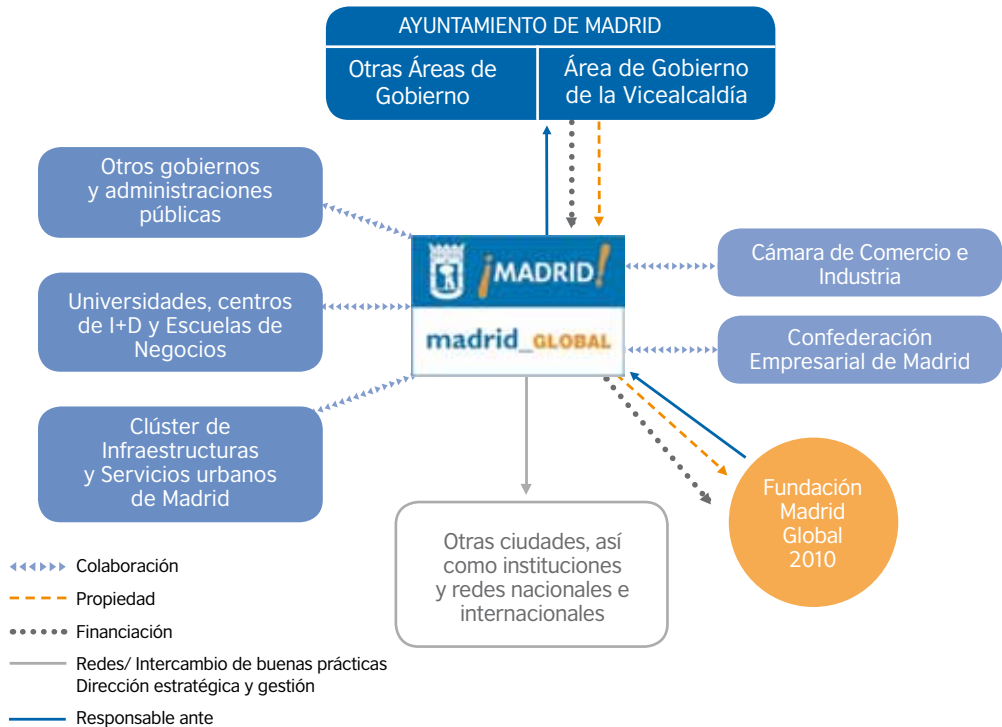
ambiciosa, dado su papel preponderante en los asuntos internacionales y la diplomacia de la ciudad (por ejemplo, la colaboración con organismos internacionales, o las relaciones con otras ciudades y redes internacionales), sino que además ejerce su liderazgo para fomentar el partenariado público-privado con vistas a la internacionalización de Madrid. Hay que destacar que Madrid Global no es una agencia de promoción urbana convencional, debido a su compromiso de asumir las relaciones con los principales interesados y a su capacidad para posicionar Madrid de una manera efectiva de modo que contribuya a la acción y el discurso global.

Paseo de la Castellana



Fuente: Ayuntamiento de Madrid

Posición de Madrid Global en el Sistema de Desarrollo Económico y Promoción de Madrid



PRESUPUESTO:

Su presupuesto para 2009, a cargo del Ayuntamiento, asciende aproximadamente a 8,5 millones de euros, de los cuales unos 3,1 millones de euros están asignados a recursos humanos, otros 3,9 millones a proyectos en curso, y alrededor de 1,4 millones van destinados a costes de funcionamiento. Es probable que este presupuesto permanezca estable. Los costes correspondientes a proyectos en curso incluyen la transferencia de capital a otros organismos. Entre los ejemplos de proyectos a largo plazo con organismos y redes colaboradores se pueden citar:

- Apoyo a “Casas” tales como Casa Asia, Casa Árabe, Casa Sefarad-Israel y Casa de América.
- Colaboración con la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI), la red Eurocities, la asociación Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, la Unión de Capitales de la Unión Europea (UCUE) y la Comunidad de Ciudades ARIANE, entre otras.

GOBERNANZA y ORGANIZACIÓN:

El coordinador cuenta con el apoyo directo de cuatro asesores. Hay tres Directores Generales, cinco Subdirectores y ocho jefes de servicio y de departamento. Tiene una plantilla de sólo 45 trabajadores, la mayoría de ellos funcionarios políglotas titulados con experiencia en el Ayuntamiento. Esto significa que muchos de sus empleados son funcionarios senior con responsabilidad para participar en foros, acontecimientos y proyectos internacionales.

En cuanto a su organización, Madrid Global se divide en tres Direcciones Generales. La Dirección General de Relaciones Internacionales es la encargada de la diplomacia urbana y de establecer relaciones con ciudades y organismos con un componente internacional. La Dirección General de Estrategia y Desarrollo Internacional es la encargada de definir e implementar el Programa Estratégico de Internacionalización de la Ciudad de Madrid como eje central de la actuación internacional de Madrid. La Dirección General de Proyección Internacional y Partenariado es la encargada de establecer un marco estable de colaboración público/privada para impulsar el posicionamiento internacional de la ciudad de Madrid, desarrollando acciones de forma conjunta y promoviendo alianzas con Instituciones y organizaciones que multipliquen el resultado de los esfuerzos en este sentido.

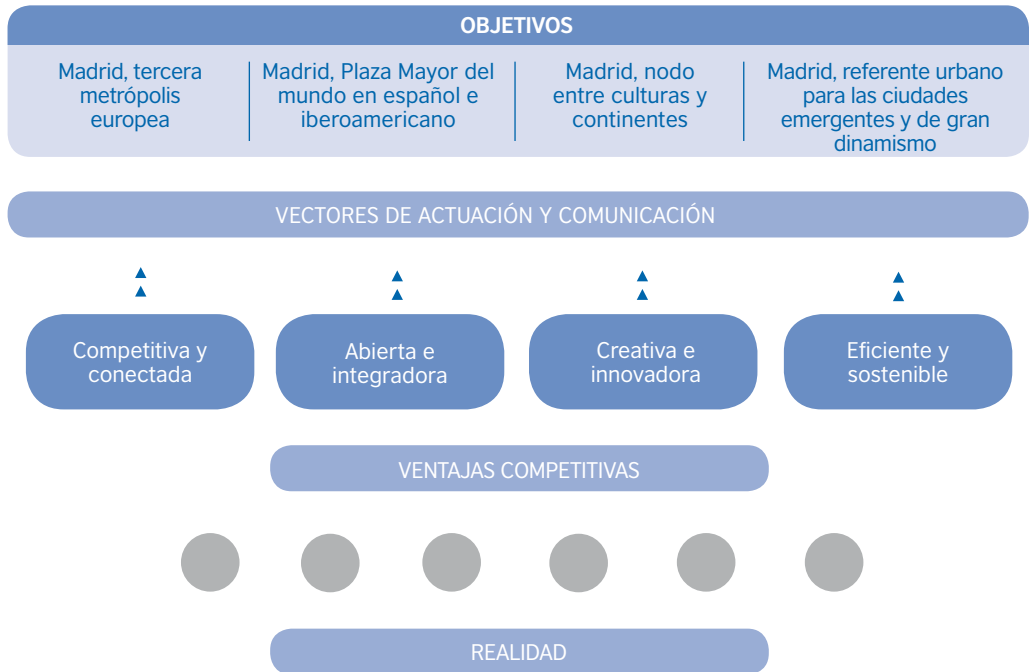


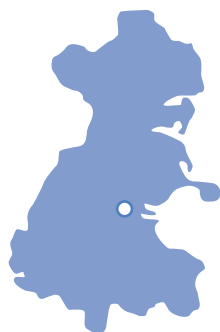
Madrid Global, cuyo plan para transformar la impresionante realidad madrileña en imagen internacional se reproduce junto a estas líneas, es un sólido ejemplo de cómo una ciudad histórica puede adaptarse a nuevas condiciones y abrirse a nuevas tendencias, industrias y culturas.

Conclusión: Que puede aprenderse de Madrid como referente

Madrid Global desarrolla relaciones inteligentes y los lugares clave y demuestra la importancia de crear un único organismo para liderar la in-

ternacionalización de una ciudad, poniendo de relieve la importancia de la diplomacia urbana y los resultados de una diplomacia urbana proactiva. A través del liderazgo de Madrid Global, la ciudad es capaz no sólo de vender Madrid en los mercados internacionales (inversión extranjera directa, turismo, congresos, deportes) sino también de posicionarla en el centro de los debates mundiales sobre el futuro y los retos cruciales a los que se enfrenta la sociedad. Madrid es un líder innovador tanto en las ideas relacionadas con las cuestiones globales como en su puesta en práctica.





Dublín se ha convertido en una efervescente ciudad europea que funciona como la principal puerta de acceso de Irlanda a la economía global. Su Área Metropolitana (Greater Dublin Area) engloba cuatro áreas administrativas (la ciudad y tres condados adyacentes) y posee una población de 1.200.000 habitantes. La ciudad en sí, donde residen 500.000 habitantes, se encuentra en el centro de este área metropolitana, pequeña pero en expansión, en la que se genera casi la mitad del PIB nacional de Irlanda (60.000 millones de euros). Se estima que la población del área metropolitana aumentará en más de 400.000 habitantes para 2021 y experimentará un aumento previsto de hasta el 50% en su actividad económica, respaldado por el mantenimiento de altos niveles de productividad, lo que garantizará su competitividad a nivel regional y su capacidad para atraer inversiones extranjeras.

Dublín

PUNTOS FUERTES PARA LA COMPETITIVIDAD GLOBAL

Capitalidad

Como capital de un país pequeño, Dublín tiene el deber político e institucional y hace una gran labor al desempeñar un papel de claro liderazgo en el desarrollo económico, social y cultural del país.

Conectividad internacional

El puerto y el aeropuerto de Dublín forman la principal puerta de acceso a la UE y al hemisferio occidental; la conectividad con y a través del área metropolitana dublinesa es y seguirá siendo un factor de importancia nacional cuidadosamente gestionado.

Fuertes activos en economía del conocimiento

En la ciudad se concentran un gran número de instituciones de educación superior, investigación y desarrollo, así como gestión del conocimiento y centros de especialización científico-técnica, tanto en universidades públicas como en centros privados de investigación e innovación.

Una personalidad dinámica y abierta

Su cultura tradicionalmente cálida y acogedora se ve reforzada por excelentes oportunidades para el deporte y el ocio que, combinadas con una sólida identidad histórica y cultural, hacen de Dublín una ciudad atractiva y adecuada para vivir.

Perspectiva internacional

Buena identificación de sus principales competidores, otros polos internacionales de conocimiento en los ámbitos de la informática, las biociencias, los servicios financieros, las industrias creativas, el comercio minorista, las inversiones en alta tecnología y el turismo, por lo que los responsables políticos de Dublín han orientado bien en sus estrategias a este efecto.

RETOS PARA LA COMPETITIVIDAD GLOBAL

Gestión del crecimiento e inversión en infraestructuras

El desarrollo producido por el rápido y continuo crecimiento económico ha mermado la calidad del medio ambiente natural y ha generado patrones de desplazamiento al lugar de trabajo insostenibles, que ejercen una gran presión en las infraestructuras públicas. Este déficit en infraestructuras requiere un gasto que excede las previsiones nacionales para la próxima década.

Mano de obra moderadamente cualificada

Pese al rápido crecimiento y la alta productividad, la mano de obra dublinesa, fuera del sector del conocimiento, está comparativamente poco cualificada y puede carecer de la flexibilidad necesaria para adaptarse a los nuevos imperativos económicos. El atractivo económico se ve igualmente amenazado por el alto coste de la vida y los crecientes costes empresariales.

Planificación metropolitana y regional poco desarrollada

La planificación regional aún no contemplan áreas de relevancia como las infraestructuras verdes, una política estratégica de transportes o modelos de asentamiento o desarrollo de marcas conjuntas. Debido a la falta de concienciación regional generalizada, no existe una base de datos de planificación que recoja la totalidad de las variables.

Pobreza y desigualdad

Los altos niveles de persistente pobreza y exclusión social en Dublín suponen una amenaza para el desarrollo económico sostenible.

Internacionalización para la Apertura

En su búsqueda por desarrollar una estrategia que la constituya en centro internacional de industrias del conocimiento, la ciudad de Dublín ha defendido eficazmente la importancia de la apertura. El factor clave en el liderazgo de cualquier ciudad en el contexto de OPENCities es su capacidad para articular y conseguir apoyos con los que llevar a cabo una visión, al tiempo que se busca la cooperación de los interesados en torno a esa idea. En Dublín, esto se manifiesta en el compromiso adquirido por el Director General Municipal (Nota del traductor: el Director General tiene funciones equivalentes al alcalde aunque no es cargo electo) en relación con la internacionalización de la ciudad, prestando especial atención al desarrollo de la economía regional dublinesa con objeto de colocarla entre las más competitivas a nivel mundial.

Los responsables de Dublín son conscientes de que en su éxito una economía del conocimiento internacionalmente abierta dependerá en gran medida de su capacidad para atraer capital humano externo y facilitar su integración. Para entender el reciente éxito de Dublín y de Irlanda en su conjunto, hemos su capacidad de:

- Ofrecer una educación y formación de calidad a sus ciudadanía.
- Atraer y contratar capital humano cualificado internacional
- Retener y utilizar la totalidad de su capital humano cualificado a pleno rendimiento

Convertida en efervescente ciudad-región europea, sede de servicios profesionales y finan-

cieros, y de empresas del conocimiento y de comercio minorista con un alto valor añadido, Dublín se ha establecido internacionalmente como líder en desarrollo de software y, pese a la recesión económica, sus altos y constantes niveles de productividad garantizan su competitividad regional y su capacidad para atraer inversiones extranjeras.

El elemento clave de la política local y regional de Dublín en la última década ha sido transformarse en una ciudad abierta, capaz de atraer a los mejores talentos, junto con el impulso al comercio exterior, a la inversión y al desarrollo de sociedades de capital riesgo.

Concedores de que sus competidores, más que otras puertas de acceso en Irlanda, son otros polos internacionales de conocimiento en los ámbitos de la informática, las biociencias, los servicios financieros, las industrias creativas, el comercio minorista, las inversiones en alta tecnología y el turismo, Dublín ha sido, en gran medida, la responsable de que Irlanda fuera declarada el país más globalizado del mundo por el Índice de globalización de A. T. Kearney y la revista *Foreign Policy* en 2002 y 2003⁸. Su posición en la jerarquía urbana que le impide ejercer una función de excesivo control sobre las redes internacionales, ha logrado proporcionarle significativas *funciones de sede de redes internacional*⁹. Paralelamente, el crecimiento de la población internacional en la ciudad ha sido asombroso; en 1986 los nacidos fuera del país representaban el 5,5% de los habitantes de la región de Dublín, pero en

2006 la cifra había alcanzado el 17,3%. Gracias a este crecimiento, Dublín se ha transformado en un destino con un estilo de vida propio, con un importante y creciente grupo de empresas tecnológicas extranjeras y nacionales, escuelas y universidades politécnicas muy competentes y un floreciente panorama artístico y cultural.

En 2009 la antigua Alcaldesa presidente, Eibhlin Byrne, reconoció la importante contribución de los inmigrantes en la vitalidad cultural y económica de la ciudad:

“Son los ciudadanos quienes modelan y crean las ciudades. A lo largo de su historia Dublín ha sido forjada por gentes de numerosos lugares y culturas. Las ciudades se desarrollan y prosperan cuando se abren al mundo y aceptan la diversidad. Dublín es en gran medida una ciudad internacional, que acoge y abraza la energía creativa de personas procedentes de sitios muy distintos de todo el planeta. La vida en esta ciudad se enriquece gracias a estos nuevos dublineses: ellos son el puente que demuestra que Dublín es y seguirá siendo una ciudad verdaderamente global”.

Dublín es uno de los centros importantes de entretenimiento y deporte de Europa. Como ejemplo la popularidad del estadio Croke Park.



Fuente: Tolivero (2007),

⁸ Índice de globalización de A. T. Kearney y la revista *Foreign Policy* 2003 y 2007, <http://www.atkearney.com/index.php/Publications/globalization-index.html>

⁹ Moore, NM (2004) 'Globalising Dublin: Indicators of an Urban Society in Transition' in Dela, 21, 2004. Pp213 - 222

Iniciativas destacadas de Apertura (Opencities)

Gobernanza regional y coordinación metropolitana

Dublín ha dado pasos importantes para ponerse a la cabeza en los asuntos relativos a la gobernanza regional y metropolitana. El Ayuntamiento ha reconocido que el crecimiento de Dublín como centro creativo y de conocimiento de Irlanda requeriría una plataforma regional para el desarrollo físico, de las infraestructuras y de los servicios, así como para crear una visión de futuro común y coherente. Este es el aspecto central del liderazgo urbano en la actualidad. Como centro de la administración regional, dividida en cuatro áreas, la función y liderazgo de la ciudad ha sido determinante para la creación del concepto de Área Metropolitana de Dublín, acuñado en 1999 y utilizado con fines urbanísticos por primera vez con la Ley de Ordenación y Desarrollo de 2000. La administración regional de Dublín es ahora un sistema de gobernanza colaborativa, con representantes de las cuatro administraciones locales, para tratar temas de interés común.

Gracias a una fuerte y eficaz presión por parte del Ayuntamiento de la ciudad, el gobierno nacional aprobó en 2009 un cambio muy significativo en la organización administrativa de Dublín, en concreto la creación de la figura de Alcalde regional de Dublín, que sería elegido directamente por los ciudadanos en 2010. El

cargo de Alcalde quedó definido como un puesto visible y de gran responsabilidad, con una gran autoridad para ejercer el liderazgo en la ciudad y en la región. El Alcalde tendrá competencias para establecer políticas estratégicas en relación con la planificación de los usos del suelo, la gestión de residuos, el abastecimiento de agua, y la vivienda en las cuatro áreas administrativas. El Alcalde podrá presidir además el Servicio de Transportes de Dublín con el fin de proporcionar un transporte seguro, integrado y rentable. En lo concerniente a la apertura, el nuevo Alcalde estará en situación de reunir colaboradores clave de los sectores público y privado para lograr la promoción de una ciudad-región dinámica y emprendedora. El cargo de Alcalde es un ejemplo del apoyo dublinés a la innovación regional y de la firme resolución de poner a Dublín en el sitio que le corresponde¹⁰. Esta iniciativa reforzará el objetivo de Dublín de constituirse en una Ciudad-región del Conocimiento consolidada para 2012, capaz de ofrecer un abanico de posibilidades culturales, sociales y de ocio que potencien su atractivo y le permitan satisfacer las aspiraciones de los trabajadores de talento internacional que desea atraer.

Agenda de liderazgo de Dublín - Su argumentación

La rápida irrupción internacional de Dublín supuso la necesidad de una intervención estratégica avanzada que permitiera gestionar mejor y aprovechar este crecimiento y su consiguiente apertura. En concreto, los responsables de Dublín han debido defender

¹⁰ Medio Ambiente, Patrimonio y Gobierno Local (2009), <http://www.environ.ie/en/LocalGovernment/LocalGovernmentAdministration/News/MainBody,20262,en.htm>

su posición de liderazgo de la economía del país, gestionar eficazmente su rápida internacionalización, mejorar la gobernanza regional y la coordinación metropolitana y organizar a los diferentes actores para un mayor florecimiento de su recientemente implantada y exitosa economía basada en el conocimiento.

La capacidad de los dirigentes para plasmar y comunicar su visión a largo plazo queda patente en la creación de estructuras y programas que expresan y desarrollan elementos concretos para alcanzar su objetivo. A este propósito, el Director General municipal ha creado tres nuevas unidades administrativas que, mediante iniciativas y programas de intervención, trabajan conjuntamente para implementar diversos aspectos de la agenda relacionados con la apertura.



Fuente: *Dublin City Council (2007)*

La labor de la Oficina de Estudios y Relaciones Internacionales se centra en la internacionalización de la ciudad. La Unidad de Desarrollo Económico trabaja para desarrollar una economía innovadora que atraiga tanto inversiones extranjeras como trabajadores inmigrantes. La Oficina para la Integración actúa para apoyar e integrar en la economía dublina a las nuevas comunidades. Externamente, estas innovaciones institucionales han permitido a la ciudad de Dublín desarrollarse, liderar la Alianza Creativa de Dublín (véase más abajo) y trabajar con colaboradores regionales para conseguir una gobernanza metropolitana más efectiva.

La **Oficina de Estudios y Relaciones Internacionales de Dublín**, creada por el Director General municipal en 2007, trata de realzar la posición internacional de Dublín de forma que contribuya al enriquecimiento de la economía de la ciudad, establece relaciones positivas internacionales y crea el marco de acuerdos que permita su integración en proyectos prácticos para favorecer el desarrollo de una ciudad sostenible y cosmopolita¹¹. Un elemento clave de esta Oficina es la realización de estudios, centrados principalmente en la elaboración de indicadores del comportamiento de la ciudad y de la región, y la evaluación comparativa de Dublín a nivel internacional. Esta Oficina, por tanto, es responsable de la participación de Dublín en el proyecto OPENCities.

Los objetivos de esta Oficina son:

- 1. Realzar la posición internacional y la imagen de Dublín** de forma que contribuya al enriquecimiento de la economía

¹¹ Página web del Ayuntamiento de Dublín <http://www.dublincity.ie/YourCouncil/AbouttheCouncil/CouncilDepartments/Pages/InternationalAffairsResearch.aspx>

de la ciudad, desarrolle su capacidad para afrontar los retos que se le presenten y establezca relaciones beneficiosas para sus intereses.

- 2. Aprovechar los conocimientos, las conexiones y los proyectos aplicados de índole internacional** que contribuyan al desarrollo de Dublín como una ciudad sostenible y cosmopolita.
- 3. Profesionalizar los estudios llevados a cabo en el Ayuntamiento** y centrarlos en los retos a los que se enfrenta Dublín.
- 4. Elaborar y mantener indicadores de comportamiento** que permitan la evaluación comparativa de Dublín a nivel internacional.

Dublín ha conseguido aprovechar la influencia de una poderosa diáspora de prósperos directivos empresariales que se formaron en Irlanda

Trinity College, una de las Universidades con mayor participación en la nueva Alianza Regional de Educación Superior de Dublín.



Fuente: Jasonm (2006)

pero que actualmente trabajan en otros países. Gracias a los programas de promoción de la ciudad, estos inversores han mostrado su entusiasmo y compromiso de invertir en Irlanda y, especialmente, en Dublín.

La **Unidad de Desarrollo Económico** de la ciudad (EDU, por sus siglas en inglés) ha sido ampliada y diseñada para facilitar la integración del Desarrollo Económico y de la Planificación, con el fin de facilitar una economía urbana realmente abierta e internacionalizada. El objetivo central de su nuevo equipo multidisciplinar consiste en desarrollar los conocimientos, experiencia y capacidad del Ayuntamiento de Dublín para liderar y hacer avanzar el programa económico. Entre las acciones de liderazgo colaborativo de la EDU pueden citarse un Plan de Acción Económica revisado y mejorado para la ciudad-región (en la imagen), que pretende crear unos buenos fundamentos para posicionar más eficazmente a Dublín a nivel nacional e internacional, al tiempo que lo convierte en un lugar idóneo para desarrollar actividades económicas avanzadas y atraer talentos creativos.

La EDU proporciona también una plataforma para sacar adelante iniciativas como **UniverCities**, que refuerza el papel de las universidades en Dublín y canaliza su colaboración en el diseño del futuro de la ciudad. Su objetivo es identificar áreas de colaboración entre la investigación académica y la formulación de políticas. En otro ámbito, la Plataforma y Estrategia de Marca de Dublín

representa el esfuerzo por aportar un enfoque innovador en el desarrollo de una marca y en el posicionamiento de Dublín como un polo de conocimiento abierto e internacional.

La **Oficina para la Integración**, un nuevo organismo del Ayuntamiento de Dublín, trabaja activamente en el apoyo a las nuevas comunidades de residentes a través de festivales, actos y actividades como el Año Nuevo Chino, el suministro de información en idiomas distintos del inglés, la manifestación del grado de integración de las nuevas comunidades con el espectáculo Ciudad Fusión durante el desfile del Día de San Patricio, y la reciente campaña para fomentar la inscripción de los inmigrantes en el censo electoral de las elecciones municipales y europeas.

“Es para mí un placer afirmar que el Ayuntamiento de Dublín ha dado una respuesta proactiva a la integración y ha puesto en marcha innovadoras medidas como reconocimiento del cambio tan significativo que ha experimentado la vida dublina... el actual compromiso del Ayuntamiento para iniciar y facilitar el diálogo y la cooperación a nivel local con redes de inmigrantes y ONG demuestra claramente su determinación de abordar adecuadamente el reto de la integración”

John Curran,
*Ministro irlandés
para la Integración*

Casos prácticos que evidencian la apertura de Dublín

CREATIVE DUBLIN ALLIANCE

Los seis objetivos de la Alianza Creativa de Dublín

CREAR UNA VISIÓN QUE INCORPORE DE FORMA UNIFICADA EL POTENCIAL DEL ÁREA METROPOLITANA DE DUBLÍN.	CONSTRUIR UNA REGIÓN DUBLINESA QUE APOYE A SUS HABITANTES, FAVORECIENDO LA INNOVACIÓN Y EL ESPÍRITU EMPRESARIAL.
FOMENTAR UNA SOCIEDAD ABIERTA, BASADA EN EL MÉRITO, TOLERANTE E INCLUYETE QUE FAVOREZCA EL BIENESTAR DE TODOS.	COMUNICAR, MOSTRAR E POTENCIAR LA PARTICIPACIÓN DE TODA LA CIUDADANÍA EN LA VARIEDAD DE INICIATIVAS EMPRESARIALES DEL ÁREA METROPOLITANA DE DUBLÍN.
CONTINUAR MEJORANDO EL SECTOR DE EDUCACIÓN SUPERIOR E INVESTIGACIÓN, DE PRESTIGIO INTERNACIONAL.	DESARROLLAR UNA RED DE INFORMACIÓN, COMUNICACIONES Y TRANSPORTE DE ALTA CALIDAD.

Fuente: Alianza Creativa de Dublín (2008)

En 2008, los responsables de la ciudad comenzaron el proceso de elaboración de una agenda de liderazgo más completa y cohesionada con la participación de los potenciales colaboradores de diversos sectores, tanto metropolitanos como regionales, para potenciar su implicación en la construcción de la ciudad. La Alianza Creativa de Dublín (Creative Dublin Alliance, CDA) establece la agenda para lograr el futuro crecimiento internacional de la ciudad

basado en el conocimiento y la creatividad, y defiende la necesidad de una Ciudad Abierta. Esta Alianza constituye un claro ejemplo de cómo los responsables municipales pueden elaborar una agenda para la apertura de su ciudad. La agenda de la CDA negocia activamente una gobernanza colaborativa en el diseño de las actividades económicas creativas y del conocimiento, así como de las acciones de futuro de la ciudad.

La Alianza Creativa de Dublín reúne a responsables municipales de la ciudad, de los centros de enseñanza superior, del mundo empresarial y de las demás administraciones locales de la región. Esta Alianza adopta y respalda las iniciativas de sus miembros para potenciar en la ciudad una economía abierta y competitiva internacionalmente.

Su ambición es desarrollar una red de líderes urbanos de diversos ámbitos capaces de identificar y aportar soluciones urbanas para el Dublín del siglo XXI.

Los seis objetivos de la CDA, en la página anterior, se formulan y gestionan fundamentalmente por el Ayuntamiento. La labor principal de los miembros de la alianza representantes de organizaciones privadas consiste en aportar su experiencia en la elaboración de proyectos y colaborar con su puesta en ejecución.

En el corto periodo de tiempo transcurrido desde la constitución de la CDA se han iniciado varios proyectos, entre los cuales se encuentra



Fuente: www.innovationdublin.ie

el Festival de Innovación de Dublín, celebrado en octubre de 2009 y que presentó, a través de una serie de eventos temáticos, la innovación y la creatividad de emprendedores, empresas, universidades y centros de investigación de todo Dublín. Cada evento se centraba en un aspecto clave de la vida urbana: la cultura, la empresa, las personas, el movimiento, el medio ambiente o la esfera pública. El concejal Michael Stubbs expuso la razón de ser del festival, mostrando la apertura de Dublín al mundo empresarial:

“Se está llevando a cabo una gran cantidad de trabajo que no es conocido por el gran público. Nos parecía que tenía que estar más cerca del mundo real. Queremos mostrar el lado humano de la innovación, el ambiente en que se genera, la creatividad. No se trata sólo de ciencia y tecnología, o sólo de empresas e innovación, o sólo de música y arte. Es la suma de todo ello¹²” .

John Tierney, Director General municipal, ha hablado asimismo de la apertura de en que está imbuida Dublín:

“Como capital, competimos internacionalmente con otras ciudades por el talento y el conocimiento. Nuestra capacidad para

¹² The Irish Times (2009), 'Innovation Dublin festival', <http://www.irishtimes.com/newspaper/finance/2009/10/09/1224256256169.html>

gestionar la diversidad como un activo para la ciudad, para atraer y retener población inmigrante, y para favorecer y crear una cultura de la apertura tanto en el aspecto social como económico y cultural sumarán ventajas competitivas y serán algunos de los motores esenciales para asegurarnos un exitoso futuro”.

La Alianza trabaja además para crear una nueva marca identificativa de la ciudad y que permita el reconocimiento internacional de Dublín como un imán para el talento y las inversiones de primera categoría.

GOBERNANZA Y ORGANIZACIÓN

La Alianza es una iniciativa conjunta formada por un grupo de altos cargos que incluye miembros del sector académico, con la participación de todas las universidades de la ciudad, de la empresa privada (incluyendo la Cámara de Comercio de Dublín y la Confederación Empresarial de Irlanda, IBEC), de varios departamentos municipales, de miembros de agencias gubernamentales nacionales tales como la Agencia de Desarrollo Industrial de Irlanda (IDA) y Enterprise Ireland, así como de representantes de la sociedad civil, liderados por el Design Twentyfirst Century.

Una de las principales funciones de la CDA es la de potenciar Dublín como una Ciudad Internacional para formación de Postgrado. Como principal impulsora del desarrollo económico, la economía centrada en el conocimiento subraya la importancia de estrechar los vínculos entre la enseñanza superior, los organismos gubernamentales y la sociedad en general. El objetivo es que Dublín sea un destino aún

más importante para alumnado internacional universitario y de post-grado, especialmente los procedentes de Norteamérica y países no Europeos, cuyo mercado representa ya 500 millones de euros anuales. La CDA complementa la labor de la nueva Alianza de Enseñanza Superior de la Región de Dublín (DRHEA, por sus siglas en inglés), destinada —con la ayuda de subvenciones nacionales— a mejorar la formación y el desarrollo profesional del personal académico, y a respaldar la mejora de programas docentes y académicos en las ocho instituciones educativas dublinesas, dándole a Dublín un gran potencial como un destino de estudiantes internacionales.

Para atraer mayor número de estudiantes, las universidades y los institutos tecnológicos de Dublín acordaron, junto con el Ayuntamiento, promover y desarrollar programas de becas internacionales como The Lord Mayor of Dublin International Scholarships. Este programa, iniciado recientemente, aspira a atraer a los mejores alumnos internacionales para que realicen sus estudios en Dublín y trata ade-

Representantes de la Universidad durante la firma del Dublin Region Higher Education Alliance in 2009



Fuente: Trinity College Dublin (2009), <http://www.tcd.ie/Communications/assets/img/DRHEA-Launch.jpg>

más de establecer vínculos más estrechos entre los centros educativos y la ciudad. Los estudiantes internacionales se consideran un importante activo para la ciudad, no sólo por su contribución al mercado laboral urbano sino por su futura función como “nuevas diásporas” que contribuirán a establecer conexiones y oportunidades comerciales relevantes entre su país de origen y Dublín.

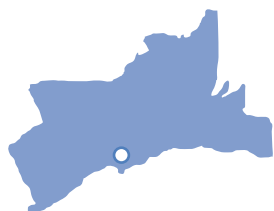
Conclusión: qué puede aprenderse de Dublín como referente de apertura

Dublín constituye una pequeña economía abierta que depende de su posicionamiento global para poder desarrollar oportunidades económicas y proporcionar salidas de mercado. Durante muchos años fue un exportador neto de talento; esta emigración se invirtió con el nacimiento de la economía del “tigre celta” y su necesidad de mano de obra. El futuro de Dublín reside en su capacidad de desarrollar empresas creativas y del conocimiento combinada con la capacidad de abrirse a los mercados globales y de respaldar productos y servicios que puedan ser comercializados internacionalmente, y para ello requiere de habilidad para atraer inversiones y talento con movilidad internacional. El cambio más evidente en los últimos años ha sido el paso de una aceptación accidental de la apertura y de la población internacional a un compromiso más planificado y deliberado de los responsables urbanos hacia el establecimiento de medidas destinadas a abrir la ciudad y su economía al mundo entero. La ciudad de Dublín y su área metropolitana están comprometidas de una forma activa en el desarrollo de la agenda de apertura, al haber entendido su importancia

para el futuro económico de Dublín y de toda Irlanda.

Los actuales dirigentes del Ayuntamiento se han comprometido a potenciar la economía dublinesa y a continuar abriendo Dublín al mundo. Este planteamiento basado en la internacionalización de Dublín y de su economía es compartido por multitud de interesados entre los que se cuentan empresas, instituciones de educación superior, agencias estatales y la sociedad en general, y se manifiesta en distintas estructuras de gobernanza creadas o lideradas por el Ayuntamiento. La estructura regional que manifiesta actualmente este compromiso hacia un liderazgo compartido es la Alianza Creativa de Dublín. El liderazgo y la innovación institucional de Dublín han aportado:

1. Transparencia en torno a por qué la agenda de apertura es importante para la ciudad. Ello queda patente en la justificación económica de la apertura que se refleja en la labor de la Unidad de Desarrollo Económico y en el emergente plan de acción económica, centrado en la economía creativa y del conocimiento.
2. Una agenda proactiva de internacionalización: la Oficina de Estudios y Relaciones Internacionales está desarrollando un sólido sistema de evaluación comparativa y de relaciones internacionales en torno a programas de trabajo con un enfoque netamente económico.
3. Una nueva actitud y una nueva agenda para la integración cuyo objetivo es lograr que los inmigrantes se sientan acogidos y a gusto en la ciudad, pudiendo participar plenamente.



Toronto

PUNTOS FUERTES PARA LA COMPETITIVIDAD GLOBAL

La ciudad de Toronto es la capital económica de Canadá y posee una población multicultural de 2,6 millones de habitantes. Con una población de 5,2 millones de habitantes, el Área Metropolitana de Toronto (GTA por sus siglas en inglés) es la mayor aglomeración urbana de Canadá, y la quinta mayor de Norteamérica. Tras superar los problemas derivados de la pérdida de empleo en el sector industrial, la ciudad de Toronto ha diversificado su economía con éxito y actualmente tiene un sector creativo muy desarrollado. La ciudad, en la que reside un gran número de trabajadores muy cualificados, se ha embarcado en la consecución del estatus de ciudad global, centrándose en las actividades empresariales, la innovación en el campo medioambiental, la diversidad y cohesión, y la educación. Aunque en ningún caso pueda ser considerada una gran ciudad-región de acuerdo con los estándares internacionales, Toronto está asumiendo un papel de liderazgo en estos sectores que muchos analistas consideran definitorios para el siglo XXI: la sostenibilidad, la innovación médica, los servicios financieros y la educación. Su capacidad para alcanzar esos ambiciosos objetivos depende de que sea capaz de superar un grave déficit en infraestructuras y la falta de una “marca urbana” desarrollada así como de que logre mejorar la colaboración regional.

Atracción del talento internacional

El sector servicios y la buena dotación educativa de Toronto han propiciado la exitosa atracción de inmigración de trabajadores especializados de todos los campos durante un tiempo continuado y ha generado un activo cultural más: una población muy diversa, instruida y creativa

Consolidación de las competencias municipales

Las mayores competencias municipales sobre impuestos y gobernanza están logrando que la ciudad supere la esclerosis anterior.

Liderazgo científico e investigador

La región es líder continental en destacados sectores médicos y biotecnológicos, y ha invertido en infraestructuras a largo plazo para contribuir a su desarrollo. Ambos sectores se ven reforzados por el dinámico clúster empresarial de las TIC en el vecino Triángulo Tecnológico.

Huella de carbono

Toronto es un líder mundial en la reducción de emisiones, gracias a su estrategia verde y a su plan de energías sostenibles, consistentes y dignos de crédito internacional.

RETOS PARA LA COMPETITIVIDAD GLOBAL

Inversiones en infraestructuras y vivienda

La ciudad es incapaz de conseguir financiación para inversiones debido a las restricciones presupuestarias a nivel nacional. El transporte y la conectividad amenazan las perspectivas económicas.

Defensa de sus intereses a nivel nacional

La ciudad carece del apoyo federal necesario y es vital que sea capaz de que sus necesidades urbanas se apoyen desde el gobierno nacional. Se requiere un papel de liderazgo nacional de mayor empatía.

Identidad ciudad-region y coordinación

Ausencia de voluntad política para integrar las necesidades administrativas y de planificación en el Área Metropolitana de Toronto o en la zona sur de Ontario, así como de promocionar la región como una zona con grandes perspectivas internacionales.

Promoción fuera de Norteamérica

La ciudad debe esforzarse más por mejorar su imagen y potencial en Europa y Asia y en crear una imagen de ciudad (marca) más atractiva.

Toronto y el GTA (Toronto Metropolitano)



Fuente: Lencer (2009)

Internacionalización

Toronto, que atrae a unos 100.000 inmigrantes al año, de los que dos terceras partes son trabajadores especializados, cuenta con una larga historia de compromiso con la diversidad cultural que se ha intensificado en los últimos quince años, a medida que la ciudad se iba dando cuenta de los nuevos retos que debía afrontar.

La población extremadamente diversa de Toronto, no es simplemente resultado de la globalización; el propio éxito de la ciudad se basa en parte en su capacidad para continuar atrayendo un capital humano diverso y formado por trabajadores bien cualificados.

Se están realizando grandes esfuerzos para maximizar las oportunidades para los trabajadores especializados de modo que puedan contribuir mejor al desarrollo social y económico de Toronto y minimizar las barreras que les impiden conseguir un empleo adecuado a su cualificación.

Los inmigrantes continúan acudiendo en masa a Toronto, un fenómeno que refleja el atractivo de la zona y que puede ser atribuido a su alta calidad de vida: las tasas de criminalidad son bajas y han decrecido de forma ininterrumpida, cuenta con una buena red de transportes y los precios de la vivienda son relativamente asumibles. El amplio abanico de oportunidades laborales en los sectores del conocimiento, la cultura y la tecnología constituye otro atractivo de Toronto. La ciudad es reconocida por su

apoyo a la comunidad de gays y lesbianas, cuyas actividades y festivales atraen un considerable apoyo del sector empresarial.

Toronto es un ejemplo de ciudad orientada hacia la globalización y que ha sacado partido de las ventajas de ésta atrayendo altos niveles de talento internacional y de inversión extranjera directa. La permanente conexión de la ciudad con los flujos globales de capital humano y de inversión, unida a los programas de promoción de gran alcance que subrayan los atractivos fundamentales de la ciudad para los negocios y los trabajadores, ha logrado que Toronto se beneficiara enormemente del proceso de globalización. Toronto quedó en segundo lugar en los premios Ciudades Norteamericanas del Futuro 2007-2008 de la revista fDi Magazine, superada únicamente por Chicago. Los nuevos incentivos empresariales de Toronto comienzan ya a remodelarla como una ciudad netamente favorable a las actividades empresariales, y forman parte de un proceso más amplio para mejorar la habitabilidad para todos sus habitantes, incluido los recién llegados¹³.

Agenda de Toronto para la apertura

En 1998 la Ciudad de Toronto se amplió para incluir cuatro ciudades vecinas (Etobicoke, North York, York, y Scarborough) así como el municipio de East York. La forma de gobierno de la nueva ciudad incluye un alcalde y una corporación municipal elegidos cada cuatro años (desde 2006, inicialmente cada 3 años). La unión de estos municipios proporcionó un nuevo contexto administrativo para abordar

la diversidad de la ciudad y los problemas de equidad y acceso a los que se enfrentaba un amplio sector de la población.

El actual alcalde es David Miller (en la imagen). Elegido en 2003 y posteriormente reelegido en 2006, Miller fue finalista del World Mayor Award 2006 (Premio al Mejor Alcalde del Mundo 2006), destacándose por su dedicación para transformar el Ayuntamiento de Toronto en una entidad capaz de gestionar una gran ciudad global. Miller ha contribuido asimismo a forjar un emergente consenso público-privado sobre el hecho de que las dificultades experimentadas por los inmigrantes recién llegados para acceder a puestos de trabajo acordes a su cualificación amenazan la capacidad de Toronto tanto para atraer a inmigrantes especializados como para llevar a cabo funciones de primer nivel en una economía global.

El prestigio y el valor competitivo de Toronto reside en su diversidad y, con un 50% de la población de la ciudad (el 46% en el área metropolitana) nacida en el extranjero, es una de las urbes con mayor diversidad mundial.

Alcalde David Miller



Fuente: Thomas Purves (2006)

¹³ Página web de la Ciudad de Toronto, consulta realizada en agosto de 2008 (<http://www.toronto.ca/invest-in-toronto/incentives-imit.htm>).

Toronto es considerada líder en su forma de abordar dicha diversidad. El Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos ha reconocido el trabajo innovador de Toronto en lo que se refiere a la provisión de servicios sociales a las minorías étnicas, raciales y aborígenes. La Estrategia de Desarrollo Económico de Toronto recibió un premio internacional a la excelencia por su capacidad para incluir a todos en su estrategia. Orguloso de su diversidad, el Ayuntamiento ha acuñado el lema “La diversidad es nuestra fuerza” para celebrar la diferencia y la importancia que para ellos tiene el hecho de recibir con los brazos abiertos a los recién llegados.



Orgullo Toronto



Fuente: Luke Hollins (2007)

Iniciativas destacadas para la apertura (OPENCities)

Mas allá de dar la bienvenida a los recién llegados

Uno de los puntos fuertes de Toronto radica en su capacidad no sólo para respetar la diversidad sino también para festejarla. En *Mayor Miller's Toronto 2010 Vision of a Great City* (Toronto 2010. La visión del alcalde Miller de una gran ciudad)¹⁴ el alcalde subrayó el firme compromiso de Toronto con la diversidad, declarando que el Ayuntamiento asumiría el liderazgo para desarrollar comunidades fuertes, inclusivas y culturalmente diversas en todas las áreas urbanas de la ciudad. Tras haber creado una oficina de participación ciudadana que permita el acceso y participación de todos sus habitantes, sea cual sea su procedencia, el alcalde actualmente trabaja en:

- defender que la Provincia extienda el derecho al voto en las elecciones de Toronto a más de 250.000 residentes permanentes, reconociendo su diversidad cultural y haciendo partícipes cuanto antes a los recién llegados de las responsabilidades ciudadanas y de la toma de decisiones;
- asegurar el acceso multilingüe a los servicios urbanos a través del Proyecto 311, una estrategia de servicios al consumidor destinada a mejorar la accesibilidad a los servicios municipales;
- ampliar los programas de orientación municipal para ayudar a los profesionales formados en el extranjero a encontrar trabajo en los campos en los que estén especializados.

¹⁴ http://www.toronto.ca/mayor_miller/vision/vision.htm

El Ayuntamiento de David Miller lidera un gran número de iniciativas que van desde la estrategia de desarrollo económico “Agenda para la prosperidad” hasta el Marco de urbanismo creativo y el proyecto “La revitalización de la costa”. En junio de 2008, Miller, continuador del papel de abanderado y defensor de la apertura de la ciudad que ha heredado de los dirigentes anteriores, fue nombrado nuevo presidente de la Iniciativa C40 de Grandes Ciudades sobre el Clima.

La **Agenda para la Prosperidad 2008** fue creada por el Comité Consultivo del Alcalde sobre Competitividad Económica, una asociación de líderes de la ciudad, procedentes de los sectores privado, laboral, público y de voluntariado y reunidos para desarrollar e implementar soluciones beneficiosas para todos con vistas a que la ciudad destaque mundialmente y al mismo tiempo sea competitiva a nivel regional. Los objetivos de la Agenda se detallan mas abajo.

Con la Agenda para la Prosperidad, Toronto se ha embarcado en un programa que le permitirá

destacar y participar en el panorama internacional. A raíz de la revisión de las campañas y los organismos para el desarrollo existentes en la ciudad, el Ayuntamiento decidió crear dos nuevas agencias para el desarrollo.

- **Invest Toronto** (Invertir en Toronto): se trata de una organización predominantemente orientada al exterior que intenta lograr una mayor presencia y cuota de mercado para Toronto en los mercados internacionales y mejorar su competitividad para captar las inversiones disputadas con otros competidores.
- **Build Toronto** (Desarrollar Toronto): organización orientada predominantemente hacia el interior cuyo objetivo es lograr la participación de socios de los sectores público y privado en la tarea de relanzar propiedades infrautilizadas, en la inversión institucional, la gestión urbana y de activos, la remodelación de zonas ya urbanizadas, la creación de empleo y el desarrollo sostenible. Se prevé que Build Toronto podrá generar un nivel significativo de empleo y de nuevos ingresos para la ciudad mediante la maximización del potencial de desarrollo de bienes inmuebles¹⁵.



Fuente: www.InvestToronto.ca

¹⁵ Ayuntamiento de Toronto (2009), <http://wx.toronto.ca/inter/it/newsrel.nsf/7017df2f20edbe2885256619004e428e/be862770a4fa7740852575a0004b0056?OpenDocument>

Caribana, el desfile del Orgullo Gay y, más recientemente, Luminato han alcanzado gran proyección internacional; este último aspira incluso a rivalizar durante la próxima década con el festival de verano de Edimburgo. Toronto se ha convertido en décadas recientes en un líder en políticas progresistas para gays y lesbianas, siendo el Festival de la Semana del Orgullo Gay en Toronto una de las mayores y más largas celebraciones del Orgullo; como consecuencia, la ciudad albergará el Desfile Mundial del Orgullo Gay en 2014.

El **Consejo para el Empleo de los Inmigrantes de la Región de Toronto** (TRIEC, por sus siglas en inglés) se creó en 2003, partiendo de una idea de la Fundación Maytree, para afrontar la urgente necesidad regional de integrar de una forma eficaz y apropiada a los inmigrantes en el mercado laboral, de manera que pudieran hacer un mejor uso de sus capacidades, formación y experiencia. TRIEC está formado por representantes de varios grupos: empresas, trabajadores, organismos reguladores del mercado laboral, instituciones de educación superior, proveedores de servicios de evaluación, organizaciones representativas de las comunidades, y los tres niveles de gobierno¹⁶. Es un claro ejemplo de la unión de los principales actores de una ciudad con el fin de encontrar e implementar soluciones prácticas

a nivel local que logren el empleo eficaz de los inmigrantes cualificados. TRIEC cuenta con numerosos y variados organismos fundadores y patrocinadores, tales como el Servicio de Ciudadanía e Inmigración de Canadá, la Fundación Maytree y el TD Bank.

Gracias a dos iniciativas, el programa Mentoring Partnership (Acompañamiento y Orientación) y la página web hireimmigrants.ca, TRIEC ha ayudado a más 2000 trabajadores inmigrantes cualificados en la región de Toronto. El Programa de Acompañamiento y Orientación, iniciado en 2004, ha logrado proporcionar a los nuevos inmigrantes los conocimientos, experiencia y contactos de otros profesionales ya consolidados. El programa hireimmigrants.ca proporciona a los empleadores herramientas y recursos para acelerar la integración de los inmigrantes cualificados en sus organizaciones, mejorando el compromiso y la comprensión intercultural. Por otra parte, el programa Career Bridge (Puente Profesional) es una respuesta público-privada a las demandas del mercado de trabajo destinada a que los profesionales internacionalmente cualificados adquieran una experiencia laboral relevante. Este programa proporciona a los inmigrantes en condiciones de trabajar la posibilidad de realizar prácticas remuneradas con una duración de entre 4 y 12 meses¹⁷. Además de esto, el Programa de Orientación para Inmigrantes “De Profesional a Profesional” (Profession to Profession Mentoring Immigrants Program), posiciona a Toronto como líder mundial en oferta de formación y asesoramiento inicial especial para los inmigrantes.



TRIEC

Toronto Region Immigrant
Employment Council

¹⁶ <http://www.triec.ca/index.asp?pageid=1>

¹⁷ OIT (2009), http://www.ilo.org/dyn/migpractice/migmmain.showPractice?p_lang=en&p_practice_id=49

Toronto tiene también un cierto número de **ciudades colaboradoras y amigas** (incluidas Chicago, Chongqing, Fráncfort, Milán, Sao Paulo, Ámsterdam, Ciudad Ho Chi Minh, Kiev, Quito, Sagamiyara, Varsovia y Madrid). El Ayuntamiento de Toronto estudia las solicitudes de otras ciudades para establecer relaciones a través de su Programa de Alianzas Internacionales (IAP, por sus siglas en inglés). El

programa IAP de Toronto está “diseñado para promover relaciones formales e informales con ciudades globales con objeto de fortalecer los vínculos económicos, culturales, turísticos, y multiculturales a nivel internacional y de facilitar la puesta en común de buenas prácticas. El programa trabaja igualmente para forjar redes y relaciones internacionales informales con el propósito de atraer la inversión”¹⁸.

Agenda para la Prosperidad (2008)

Una **ciudad de negocios** global que aúne el comercio, las finanzas, la tecnología y una población multicultural y multilingüe para conseguir que la economía global sea eficiente y accesible.

Una **ciudad inspiradora** internacionalmente que marque los estándares para resolver los problemas urbanos y metropolitanos tales como el cambio climático, la eficiencia y el ahorro energéticos, el bienestar humano y la seguridad.

Un nodo de **innovación medioambiental** que proporcione soluciones globales y sea un centro de desarrollo y producción de tecnología medioambiental.

Un **faro de diversidad y cohesión** que ejemplifique y muestre a todos la sostenibilidad de la diversidad cultural como factor de competitividad.

Un **centro educativo y de formación internacional** que utiliza su excepcionalmente diverso potencial humano y su excelencia institucional para convertirse en el centro de formación de valores internacionales para industrias y sectores multinacionales.

Un lugar idóneo para la creación de nuevos e inconfundibles **productos culturales** basados en la creatividad y la diversidad y en la excelencia tecnológica.

Ser la **base para instituciones abiertas** que quieran desempeñar nuevas funciones en una era global y deseen estar excepcionalmente conectadas al mundo.

¹⁸Ciudad de Toronto.

Casos prácticos que evidencian la apertura de Toronto



El proyecto de liderazgo DiverseCity onBoard (CiudadDiversa al Mando) ha sido creado con vistas a establecer puentes que permitan superar el creciente distanciamiento entre la diversidad de la población de Toronto y sus dirigentes, y a ayudar a conectar las instituciones públicas con el talento que necesitan para un crecimiento competitivo y para la prosperidad urbana. La escasa diversidad de procedencias de los dirigentes municipales ha sido señalada por la Fundación Maytree y la Toronto City Alliance (Alianza de la Ciudad de Toronto).

El proyecto presenta dos objetivos interrelacionados:

1. facilitar el nombramiento de candidatos que pertenezcan a minorías relevantes y a comunidades de inmigrantes en corporaciones, comisiones, consejos, y agencias ciudadanas del Área Metropolitana de Toronto;
2. promover procesos para que los nombramientos públicos sean transparentes e incluyentes.

El programa identifica candidatos cualificados procedentes de minorías relevantes y comunidades de inmigrantes para apoyar sus

nombramientos profesionales en consejos y comités. A través del sitio web de DiverseCity onBoard, los consejos pueden seleccionar miembros potenciales, y los candidatos pueden buscar los puestos más acordes a sus capacidades e intereses. En tres años, se han estudiado más de 500 candidatos y más de 250 han sido asignados a una gran variedad de consejos públicos, entidades sin ánimo de lucro y otro tipo de organizaciones. El objetivo en la actualidad es alcanzar los quinientos nombramientos para 2012.

Los candidatos tienen la oportunidad de establecer relaciones con dirigentes pertenecientes a su mismo nivel y a niveles superiores de distintos sectores, así como de centrarse en tres aspectos distintivos del desarrollo de una ciudad: liderazgo, diversidad y conciencia ciudadana. Los miembros trabajan con instituciones regionales de Toronto en proyectos de desarrollo de la ciudad que abordan cuestiones sociales, económicas o medioambientales. La búsqueda de candidatos se realizó de una manera creativa, incluso a través de la creación de un grupo en Facebook¹⁹.

La iniciativa DiverseCity onBoard ha resultado un éxito gracias, en gran parte, a la colaboración entre la Fundación Maytree y la Toronto City Summit Alliance (Alianza Cumbre de la Ciudad de Toronto), una coalición multisectorial que trabaja para cubrir las necesidades de la región de Toronto. La colaboración se amplió y desarrolló para convertirse en un proyecto urbano de mayores dimensiones, DiverseCity: The Greater Toronto Leadership Project (DiverseCiudad: Proyecto de Liderazgo para el Área Metropolitana de Toronto). Lanzado en

¹⁹DiverseCity Fellows Group, <http://www.facebook.com/home.php?#/group.php?gid=41166495517&ref=mf>

la Cumbre de Toronto de 2007 “Making Big Things Happen”, organizada por la Alianza, este esfuerzo renovado ayuda a promover una mejor comprensión de los beneficios que aporta la diversidad de procedencias en el liderazgo, así como un mayor conocimiento de cómo éste a su vez puede fortalecer las organizaciones y las comunidades.

El proyecto DiverseCity incorpora ocho programas prácticos y mensurables que tratan de paliar la escasa representación de los grupos étnicos y raciales en cargos de responsabilidad.

“El Área Metropolitana de Toronto constituye la ciudad más diversa de Norteamérica y, si sabemos reconocer todo su potencial, nuestra diversidad puede ser una de nuestras ventajas competitivas más poderosas. A través del proyecto DiverseCity, y centrándonos nuestra atención en un liderazgo diverso, la comunidad del Área Metropolitana de Toronto y las organizaciones regionales tienen la oportunidad de maximizar su potencial y efectividad”.

Cumbre de la Alianza de la ciudad de Toronto

Tipo de iniciativa	Nombre del proyecto
Expansión de las redes regionales	DiverseCity Nexus – Permite contactos de tipo empresarial y social entre ejecutivos recientes y consolidados a través de un ciclo anual con diversos ponentes.
	DiverseCity Fellows – Becas para dotar al año a 25 líderes ciudadanos de la próxima generación combinando liderazgo, diversidad, y contacto con dirigentes de primerísima fila.
Fortalecimiento de las instituciones regionales	DiverseCity onBoard – Fortalece las instituciones públicas o sin ánimo de lucro emparejando puestos de responsabilidad con candidatos altamente cualificados de procedencias étnicas diversas.
	DiverseCity in Civic Leadership – Amplía la implicación en el proceso político mediante la selección, formación y acompañamiento y orientación a líderes de diversos orígenes que se presenten como candidatos a cargos electos y participen en campañas electorales.
	DiverseCity Voices – Enriquece la calidad de las noticias en los medios de comunicación seleccionando y formando portavoces de diversas procedencias y poniéndolos en contacto con los periodistas.
Fomento del conocimiento regional	DiverseCity Advantage – Amplía y comunica el volumen de conocimientos sobre los beneficios económicos y sociales de la diversidad en el liderazgo.
	DiverseCity Perspectives – Oportunidades para el diálogo y la puesta en común de ideas sobre las condiciones sistémicas que ofrezcan o no alicientes para la diversidad de procedencias en el liderazgo.
Análisis del progreso regional	DiverseCity Counts – Una revisión anual del grado en que el liderazgo refleja la realidad demográfica.

El trabajo de la Fundación Maytree resultó fundamental a la hora de identificar la necesidad de la diversidad en la gobernanza y de destacar los beneficios que esta puede suponer para el liderazgo. Su experiencia adquirida con DiverseCity onBoard fue el catalizador para que otros interesados se comprometieran y crear así un plan de acción estratégico de mayor amplitud destinado a cambiar el panorama urbano del liderazgo. El Conference Board of Canada (Consejo de Conferencias de Canadá), una organización independiente, respaldó la iniciativa DiverseCity mediante la preparación del informe *Value of Diverse Leadership* (El valor de la diversidad en el liderazgo), concluyendo que la escasa representación de inmigrantes es “una importante oportunidad perdida, ya que el liderazgo es un motor fundamental del rendimiento y la productividad”. Los líderes de diversos orígenes generan un valor añadido, ya que aportan nuevos contactos, nuevos mercados y nuevas formas de pensar. Entre los beneficios de la diversidad en el liderazgo el informe destaca la mejora en el rendimiento financiero y organizativo, la vinculación entre el mercado local y el mundial, la contratación de mano de obra en bolsas de trabajo locales y mundiales, la creatividad y la innovación.

El caso de Toronto muestra cómo los líderes empresariales que trabajan juntos, en cooperación con expertos y funcionarios públicos, pueden generar un fuerte impacto en los efectos de la inmigración. La experiencia de Toronto demuestra también que el establecimiento de objetivos de cambio y la evaluación de los progresos realizados proporcionan incentivos para el cambio.

Conclusión: lecciones extraídas de Toronto

Toronto es un destacado ejemplo de ciudad que concibe la apertura y la diversidad como un motor crítico para el éxito a largo plazo. Toronto muestra un liderazgo activo tanto a nivel del gobierno municipal como de fundaciones y ONG, y cuenta con una agenda muy activa para promocionar la apertura que se inserta en el pensamiento y la estrategia de la ciudad; igualmente hay una creciente atención al desarrollo de un nivel intermedio de organizaciones y proyectos necesarios para conseguir la integración. Toronto es una ciudad creativa y del conocimiento, que está pasando de desempeñar importantes funciones a escala nacional a tener un papel cada vez más internacional, y que contempla sus grandes fortalezas en el sector educativo como una manera de atraer el talento extranjero y como un mecanismo para incrementar su economía comercial.



El área metropolitana de Auckland está situada en la parte septentrional de la Isla Norte de Nueva Zelanda y es el área urbana de mayor extensión y más rápido crecimiento del país, con una población regional de 1,3 millones de habitantes. La policéntrica región de Auckland, o Gran Auckland, es la única ciudad-región neozelandesa a la que se considera en condiciones de competir a nivel mundial, y se ha convertido en un nodo clave de servicios empresariales, financieros y profesionales de Australasia, reforzado por su emergente estatus como sede de industrias creativas del Pacífico. La región de Auckland tiene mucho que ofrecer en una economía internacionalizada, y pese a que su desarrollo y el posicionamiento global de los recursos regionales siguen estando incompletos, se han dado ciertamente pasos para crear y consolidar la gobernanza regional. Dicho proyecto depende de que se asegure un crecimiento regional sostenible y de la mejora de su presencia internacional, de su desarrollo técnico y de su productividad.

Auckland

PUNTOS FUERTES PARA LA COMPETITIVIDAD GLOBAL

Calidad de vida

Su excepcional patrimonio natural y construido hacen que Auckland se encuentre, consecuentemente, entre las áreas metropolitanas mundiales más aptas y atractivas para vivir, llena de envidiables oportunidades recreativas y culturales y con unas características demográficas y un estilo de vida inconfundibles.

Potencial en turismo y acontecimientos

Existe una estrategia clara para desarrollar la región como destino mundial y sede de grandes acontecimientos, y para dotar a Auckland de la infraestructura cultural necesaria para cimentar la región como un destino de primer nivel para los visitantes de todo el mundo.

Consolidada conciencia regional

Los ayuntamientos de los distintos municipios reconocen la necesidad de crear una ciudad-región de categoría mundial y han colaborado para identificar los modos más apropiados de fortalecer la gobernanza regional, que deriven en un futuro gobierno regional con competencias integrales.

PRINCIPALES RETOS PARA LA COMPETITIVIDAD GLOBAL

Sostenibilidad regional

Para que Auckland se convierta en una región sostenible con sistemas energéticos fiables y que proteja el medio ambiente es esencial que supere una herencia caracterizada por la posesión y uso generalizado de automóviles, por la existencia de centros urbanos inaccesibles y por la destrucción de los recursos.

Déficit técnico y en innovación

En un mercado laboral limitado existe una frecuente escasez de personal cualificado, especialmente en ingenierías, medicina y administración, debido a bolsas de población con un bajo rendimiento educativo y una baja respuesta tecnológica, lo que restringe la inversión e innovación privadas en I+D.

Gestión del riesgo

La incertidumbre sobre la estabilidad en el suministro energético sigue siendo un motivo de preocupación, al tiempo que Auckland es cada vez más vulnerable a posibles desastres de tipo climático o bien relacionados con enfermedades o con fallos en infraestructuras.

Desigualdades salariales

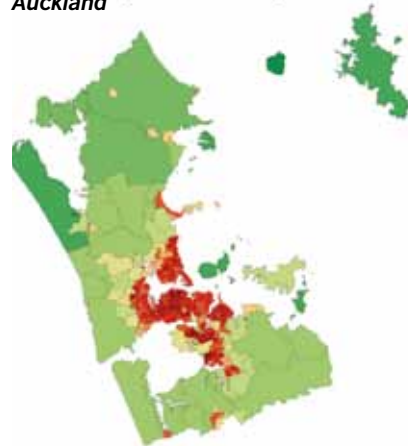
Aunque los habitantes de Auckland reciben salarios comparativamente altos, el área metropolitana alberga disparidades excepcionalmente amplias, siendo la integración de los nuevos inmigrantes en las comunidades locales un reto importante en estos momentos. Han surgido concentraciones geográficas de minorías étnicas que viven en la pobreza.

Internacionalización para la Apertura

En las dos últimas décadas Auckland ha experimentado un considerable crecimiento demográfico que puede atribuirse, en gran parte, a la inmigración internacional²⁰. Hoy en día, casi un tercio de los 1,4 millones de residentes en Auckland ha nacido en el extranjero. Las proyecciones demográficas prevén que la ciudad tendrá dos millones de residentes para 2050, en gran parte como consecuencia del crecimiento generado por grupos étnicos minoritarios, especialmente de origen asiático y del Pacífico²¹.

Debido a su base poblacional relativamente pequeña y a la necesidad de reemplazar el conocimiento y la experiencia que ha perdido como consecuencia de la emigración, Nueva Zelanda necesita especialmente el conocimiento y la experiencia que los inmigrantes puedan aportar. La inmigración internacional

Densidad de población de la región de Auckland



Fuente: Vardion (2008)

²⁰ En particular, en los cinco años anteriores a junio de 2006 Auckland aumentó su población en 156.300 personas, un incremento del 12,7%, alcanzando un total de 1.387.800 habitantes.

²¹ *Forces Shaping the 21st Century: Demographics, Regional Growth Forum*

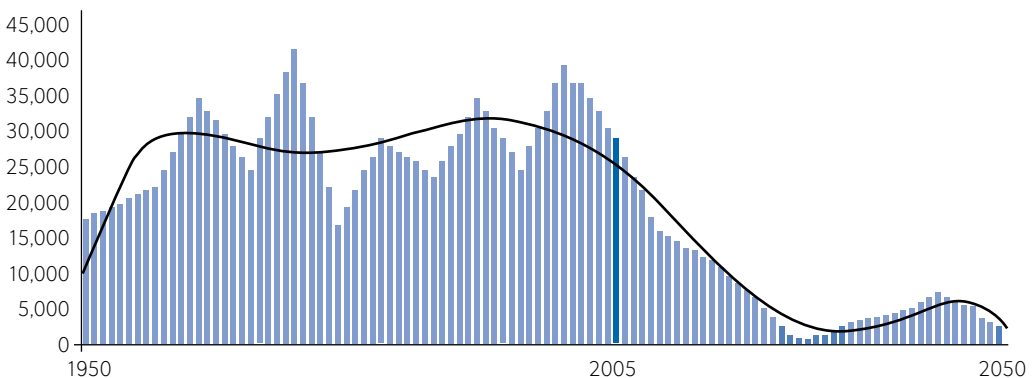
es un elemento importante en el crecimiento de la región de Auckland, y parece probable que así continuará siendo en el futuro. La inmigración ha originado cambios sustanciales en los rasgos culturales y demográficos de la región de Auckland, así como en su paisaje.

La agenda de OPENCities de Auckland se ha institucionalizado en la administración local y regional desde que el programa Stronger Auckland (Por un Auckland más fuerte, 2006) reconoció que el aumento en la interconectividad exigía que Auckland reconfigurara su oferta competitiva. Ello requiere una mayor coordinación en toda el área metropolitana para incrementar aún más la competitividad de sus fortalezas a nivel mundial. En el contexto internacional, la región de Auckland es principalmente una puerta de acceso a Nueva Zelanda para el comercio, el turismo, la inmigración y las comunicaciones. Stronger Auckland ha defendido que, dado el potencial

de la ciudad para convertirse en una verdadera puerta de entrada de Australasia a los mercados globales, el fomento de la formación y la consolidación de la gobernanza del área metropolitana deberían ser prioritarios a todos los niveles de gobierno. Posteriormente, el énfasis se ha puesto en la diversidad económica de la ciudad y en su “emergente identidad del Pacífico”²². En concreto, mientras que la región acoge una producción alimentaria de primera categoría, centrada principalmente en Waikato, los centros creativos y culturales de Auckland y Rotorua son fundamentales para el crecimiento a medio plazo.

La llamada “defectuosa línea demográfica” neozelandesa, junto con el consiguiente declive en el número de trabajadores y el aumento en las carencias técnicas para 2025, ha potenciado un incremento en los esfuerzos dirigidos hacia la apertura. Según un estudio publicado por KPMG en septiembre de 2008, esta “línea

Incremento neto de mano de obra en Nueva Zelanda en el período 1950-2050



Fuente: KPMG (2008), <http://www.OMEGA.org.nz/AboutSkilledImmigrants/tabid/64/Default.aspx>

²²Según el *Long Term Council Community Plan, 2006-2016* del Ayuntamiento de Auckland.

defectuosa” afectará a Auckland de forma similar y al mismo tiempo que a otras ciudades como Toronto, Sídney, Melbourne y Londres, y generará una fuerte competitividad internacional debido a la escasez de profesionales cualificados. Como señala el informe *Growing Auckland, Growing New Zealand*, Auckland y Nueva Zelanda tienen necesidad de ser atractivas para el talento. Para tratar de paliar la defectuosa línea de 2025 es necesario un enfoque a largo plazo sistemático y positivo de la inmigración.

Iniciativas destacadas para la apertura (OPENCities)

Mediante su red de centros complementarios de educación superior (ciudad de Auckland, North Shore City, Manukau, Hamilton), Auckland espera generar nuevas fuentes de talento nacional e internacional en la próxima década. Un notable factor de atracción lo constituye la capacidad deportiva de Auckland, gracias a grandes y competitivas instalaciones deportivas y a un espíritu deportivo muy arraigado. La creación y mantenimiento de rutas ricas en actividades y posibilidades de consumo para los visitantes, basadas en núcleos turísticos consolidados, siguen siendo una prioridad económica²³. La región de Auckland, por tanto, tiene mucho que ofrecer en una economía cada vez más internacionalizada; la prueba de fuego será el modo en que consiga desarrollar

sus recursos y se posicione en el escenario mundial.

El reconocimiento de que Auckland necesita competir en una economía cada vez más globalizada ha sido el resultado, en parte, de la asunción de su posición prioritaria para Nueva Zelanda. En una economía global cada vez más compleja, que pone un renovado énfasis en la calidad y el volumen del rendimiento económico, la falta de capital humano y financiero de Nueva Zelanda es un serio factor limitante, exacerbado por los inevitables efectos del aislamiento y por su escasa superficie. Aunque el país ha experimentado un notable progreso desde los años ochenta para adaptarse a los nuevos retos, los responsables políticos a todos los niveles parecen comprender que la innovación y el cambio serán siempre necesarios.

Muchos de los principales analistas de Nueva Zelanda abogan por “explorar nuevas técnicas y modelos de negocio” para maximizar la marcada orientación neozelandesa hacia los mercados globalizados²⁴. Tales mensajes han aparecido en distintos informes nacionales y regionales, entre ellos, el Marco de Crecimiento e Innovación (GIF, por sus siglas en inglés) y la Estrategia de Desarrollo Económico Regional de Auckland (AREDS). El marco estratégico de Auckland prevé que esta se convierta en:

- Una indiscutible ciudad global en la región del Pacífico.
- Un centro de empresas y servicios centrados en el conocimiento.
- Una región con una excepcional calidad de vida.

²³ Le Heron and McDermott (2006)

²⁴ Rod Oram (2005), Konferenz ‘Better by Design’, Vortrag

- Un centro rico en diversidad y conectado globalmente.
- Una ciudad cultural y creativa.

Se ha creado una Real Comisión sobre la Gobernanza en Auckland para evaluar la gobernanza actual y encontrar modos de racionalizar su complejidad²⁵. En las tomas de decisiones regionales han participado el gobierno central, el Consejo Regional de Auckland (ARC), siete administraciones locales (o consejos locales) y 30 juntas comunales. Cada uno de ellos asume competencias específicas —el gobierno central sobre los servicios sociales, el ARC sobre el medio ambiente y el transporte, las administraciones locales sobre los usos del suelo y las infraestructuras relacionadas con los inmuebles—, si bien existen también competencias parcialmente compartidas en campos importantes como el desarrollo económico, el ocio y la organización de eventos.

La Real Comisión propuso un plan radical para fusionar todos los consejos de la región metropolitana en un Parlamento del Gran Auckland con un alcalde con competencias regionales y 23 concejales —diez elegidos por todos los residentes de Auckland, diez por los seis consejos locales y tres concejales maoríes—, elegidos por votación. Si las propuestas hubieran sido aprobadas por el gobierno, el Gran

Auckland se habría convertido en la mayor metrópolis unificada de Australasia para finales de 2010.

El Gobierno de Nueva Zelanda ha preferido desarrollar un nuevo gobierno unitario para la ciudad-región y prevé elecciones para este nuevo organismo en 2010.

Se considera, tanto a nivel nacional como local, que la atracción de inmigrantes es un importante prerrequisito para lograr una economía pujante y próspera en Auckland. El objetivo central de la Estrategia Nacional para el Establecimiento de Inmigrantes (Servicio de Inmigración de Nueva Zelanda, 2004) es precisamente garantizar resultados positivos tanto para los inmigrantes como para la sociedad de acogida. Para complementar la atención a nivel nacional, en 2006 se lanzó la **Estrategia de Establecimiento Regional de Auckland** (ARSS)²⁶, desarrollada en colaboración con las administraciones central y local, varias ONG y otras partes interesadas en el asentamiento de los inmigrantes y refugiados.

Esta estrategia incluye una visión: que “los inmigrantes, los refugiados y sus familias posean un sentido de pertenencia gracias a las oportunidades para participar plenamente y contribuir económica y socialmente al desarrollo de la región de Auckland, y a que se les reconozca y se les respete como iguales y como neozelandeses valiosos”, e identifica objetivos regionales para su asentamiento.



²⁵ <http://www.royalcommission.govt.nz/rccms.nsf/0/8F067908AAE73DE0CC257405001096F7?open>

²⁶ Política de Nuevos Residentes del Ayuntamiento de Manukau (2003), Estrategia de Asentamiento de la Región de Wellington (2003), Estrategia Nacional para el Establecimiento de Inmigrantes (2003), Estrategia de Establecimiento Regional de Auckland (2006).

El CBD de Auckland, el primer nodo de conectividad con la economía global



Fuente: Partyzane (2007)

La estrategia reconoce la inmigración a largo plazo como un componente esencial de la contribución de Auckland a la transformación en curso de la economía neozelandesa; el desarrollo de las iniciativas existentes en la región trata de fomentar dichas iniciativas con un planteamiento colaborativo.

Las administraciones locales de la región de Auckland ofrecen actualmente una amplia variedad de servicios, bien directamente, bien en colaboración con organismos no gubernamentales y agencias locales, con el fin de facilitar el establecimiento de inmigrantes y refugiados en su región y ayudarles a vincularse con el resto de la sociedad. El Ayuntamiento de Auckland, por ejemplo, ha desarrollado la estrategia “Un puente para nuestros nuevos habitantes”, planteada para servir tanto de plataforma como de marco para que la ciudad de Auckland aborde las necesidades de los nuevos residentes en los próximos cinco años y consiga alcanzar su meta. Para ello se han previsto:

- acciones dirigidas hacia y en respuesta a las necesidades de la nueva comunidad de residentes;

- un liderazgo en la comunidad anfitriona que promueva la imagen positiva de la nueva comunidad;
- el aumento de la capacidad organizativa para apoyar y prestar servicios de alta calidad y una buena atención a un electorado muy diverso.

Esta iniciativa apoyada por distintos organismos, ha tenido efectos significativos, proporcionando a la ciudad de Auckland una plataforma y un marco para afrontar las necesidades de los nuevos residentes en los próximos cinco años y alcanzar la meta que se había marcado. En relación con el factor de liderazgo de los servicios de acogida, el sitio web del Ayuntamiento, www.aucklandcity.govt.nz, ofrece información detallada a la población extranjera a través del propio portal, así como mediante una guía descargable de los servicios y oportunidades de la ciudad, Our home is your home (Nuestro hogar es tu hogar). Los dirigentes del área metropolitana ponen un considerable énfasis en acoger a los inmigrantes y apoyar sus festivales u otros actos culturales.



Fuente: www.aucklandplus.com

La Estrategia de Establecimiento Regional de Auckland se centra tanto en las comunidades de acogida como en las comunidades inmigrantes o de refugiados que allí residen, mediante un enfoque regional en el que participan varias agencias para facilitar el trabajo conjunto de los entes locales, centrales y no gubernamentales que operan en la región. La Estrategia se añade a las iniciativas para el asentamiento que ya existían, y pretende ampliar la contribución de estas mediante un planteamiento colaborativo. Muchas administraciones locales de la región de Auckland ofrecen actualmente una amplia variedad de servicios, bien directamente, bien en colaboración con organismos no gubernamentales y agencias locales, con el fin de facilitar el establecimiento de inmigrantes y refugiados en su región y ayudarles a vincularse con el resto de la sociedad. Otras iniciativas locales ayudan a los inmigrantes a incorporarse rápidamente al mercado laboral; entre ellas, destacan Pathways to Employment (Caminos para el empleo) y el Special Interest Group for Immigrant Engineers (Grupo de Especial Interés para Ingenieros Inmigrantes), dependiente de la Institution of Professional Engineers. Ambas iniciativas cuentan con el apoyo de la Fundación de los Servicios Regionales de Auckland para la Inmigración.

AucklandPlus ha sido desarrollada como la agencia para el desarrollo económico de la región, con el fin de participar en el liderazgo metropolitano de la economía de Auckland. La agencia aprovecha el progreso realizado por la Estrategia de Desarrollo Económico Regional de Auckland (AREDS), y pretende reforzar el enfoque regional y estratégico necesario para ponerla en práctica. AucklandPlus es en

esencia una empresa del Consejo Regional de Auckland que reúne a representantes de empresas y cargos políticos para garantizar una efectiva cooperación con un gran número de sectores y agencias, y se encarga de:

- Promocionar la región de Auckland para atraer a empresas nacionales e internacionales.
- Actuar como único punto de contacto para los inversores actuales y potenciales, lo que incluye las comunicaciones y la gestión de la información, la promoción, la atención de consultas y la asistencia posterior necesaria.
- Facilitar proyectos de desarrollo económico regional (grandes proyectos, en los que participen varias agencias, interregionales o internacionales que reciban financiación externa).

AucklandPlus actúa esencialmente como “ventanilla única” para las inversiones regionales, y como punto clave de contacto para quienes deseen invertir en la región. Se asegura además de cubrir las necesidades de las empresas actuales. También ayuda a vincular y coordinar actividades con otros organismos como las administraciones locales, las agencias para el desarrollo económico local, el gobierno cen-



Fuente: www.aucklandnz.org/

tral y los principales interesados de la región de Auckland.

El Comité para Auckland es una importante organización empresarial y de liderazgo cívico que ilustra la determinación por parte de Auckland de promover la apertura. Esta empresa sin ánimo de lucro, establecida para ayudar a hacer de la ciudad uno de los mejores sitios del mundo para vivir y trabajar, es una alianza independiente de administradores y directores generales de empresas, representantes del sector terciario o de organismos sin ánimo de lucro, y de alcaldes, que trabajan con vistas al interés público.

El Comité para Auckland evolucionó a partir de un proceso liderado por diversas empresas e iniciado en 2001 que trataba de encontrar una estrategia bien articulada para el desarrollo de la región de Auckland como un lugar de negocios internacionalmente competitivo. En la actualidad, su programa de trabajo parte de la idea de que las iniciativas orientadas a conseguir un magnífico sitio donde residir, personas con talento y una dinámica economía metropolitana darán lugar a una próspera ciudad internacional. El apoyo a las personas, a la ciudad y a la economía, junto con el liderazgo y una buena gobernanza, es una “receta para el futuro de Auckland como ciudad global”. El Comité para Auckland está trabajando en torno a cinco objetivos:

1. mejora del liderazgo y el dinamismo
2. creación de un entorno empresarial dinámico y colaborativo;
3. aceleración de la habitabilidad;

4. generación de talento y conocimiento;
5. logro de reconocimiento internacional.

En una ciudad caracterizada por un débil gobierno regional hay que reconocer que el papel de AucklandPlus y del Comité para Auckland ha sido muy valioso para encaminar los esfuerzos por situar a Auckland como una ciudad-región internacionalmente competitiva y como un destino turístico y residencial de primera clase. “Traer el mundo a Auckland” es la idea que subyace tras la labor de AucklandPlus.

Los acontecimientos internacionales son un gran impulso para la apertura en Auckland. En concreto, será ciudad anfitriona de la **Copa Mundial de Rugby 2011**, lo que se considera una oportunidad sin parangón para promocionarse internacionalmente y realizar su imagen, para lo que Auckland debe ser capaz de informar previamente a los visitantes y proporcionarles experiencias extraordinarias. Una planificación y puesta en práctica inteligentes tratarán de asegurar que la Copa del Mundo aporte una revitalización económica, unida a ventajas de cohesión social, gracias a unas mejores instalaciones, transporte e infraestructuras urbanas que dejen una herencia a largo plazo. El torneo se considera una oportunidad para crear estructuras de gestión y planificación que permitan organizar eficazmente los futuros eventos internacionales a los que Auckland aspira.



En los próximos cinco años, la ciudad llevará a cabo un ajustado programa de cambios e inversiones complementarios, estrechamente vinculados a un programa de eventos para la región, que aportará múltiples beneficios: atracción de talento e inversiones, desarrollo de capacidades, consolidación de las infraestructuras, generación de ingresos y fomento del orgullo ciudadano. El objetivo es acoger con éxito la Copa Mundial de Rugby de 2011 y garantizar que las inversiones destinadas a infraestructuras sean duraderas y beneficien al conjunto de la región.

Casos prácticos que evidencian la apertura

Oportunidades para el Empleo de Inmigrantes en el Gran Auckland (OMEGA)

Desde principios de la década de los noventa, Auckland ha favorecido la inmigración de trabajadores especializados y cualificados²⁷. Conforme la diversidad relacionada con los inmigrantes ha ido creciendo en Auckland, su adecuada integración en el mercado laboral se ha hecho más necesaria siendo la falta de experiencia en el mercado laboral de Nueva Zelanda el principal obstáculo que impide que muchos trabajadores inmigrantes especializados consigan un puesto apropiado.

Con objeto de luchar contra el subempleo de los recién llegados, los Future Auckland Leaders (FAL, Líderes para el futuro de Auckland), una alianza formada por líderes urbanos puso en marcha un programa de orientación que condujo a la creación oficial de la iniciativa Oportunidades para el Empleo de Inmigrantes en el Gran Auckland (OMEGA, por sus siglas en inglés) en marzo de 2008, con el fin de integrar a trabajadores extranjeros especializados en el mercado laboral neozelandés.

Inspirado en el Consejo para el Empleo de los Inmigrantes de la Región de Toronto (TRIEC), OMEGA es el resultado de un intercambio colaborativo entre el Comité para Auckland y TRIEC en 2007. Este proyecto, que surgió a partir de un programa piloto de seis meses llamado Skills for Auckland (Conocimientos para Auckland), está diseñado para emparejar a inmigrantes con orientadores que les proporcionen consejo, apoyo, información y contactos, de forma que cada inmigrante pueda obtener un empleo en el sector para el que esté cualificado.

El proyecto, financiado durante tres años por la Fundación Tindall, comprende tres iniciativas:

1. Programa de Prácticas OMEGA: prácticas remuneradas con una duración de tres a seis meses, planteadas para aportar a los inmigrantes especializados experiencia laboral relevante en tierra neozelandesa y superar el obstáculo inicial de “sin experiencia en Nueva Zelanda, no hay trabajo”.
2. Programa de Orientación OMEGA para Inmigrantes Especializados: empareja a los nuevos neozelandeses con orientadores

²⁷<http://www.immigration.govt.nz/nzopportunities/opportunities/whynz/>

que puedan proporcionarles consejo, apoyo, información y contactos. Es también una oportunidad para que los orientadores desarrollen sus dotes de liderazgo y pongan a punto su capacidad como preparadores.

3. Un Grupo de Relaciones Intergubernamentales: un gabinete de estrategia diseñado para asesorar durante las labores de planificación y programación del gobierno.

Más de 40 de los principales empleadores de Auckland, de sectores tanto públicos como privados, respaldan OMEGA, incluyendo el Ayuntamiento, Deloitte, Vodafone y Air New Zealand. Desde sus inicios en marzo de 2008, más del 50% de los inmigrantes que lo han solicitado han sido emparejados con un orientador, más del 70% de los que han completado el programa han encontrado un puesto de trabajo relevante, y la satisfacción con el programa es alta tanto para los orientadores (90%) como para los inmigrantes (87%). Según Justin Treagus, director del programa, los magníficos resultados alcanzados por OMEGA en tan corto espacio de tiempo se deben a la colaboración con TRIEC:

“Las empresas están ya comprobando las ventajas de tener trabajadores de distintas procedencias. Los inmigrantes aportan ideas diferentes y distintos modos de trabajar, lo que constituye una fortaleza para cualquier organización. Se trata de la integración efectiva en el mercado laboral... Al haber seguido el modelo de TRIEC conseguimos ahorrar un tiempo y unos recursos inestimables; pudimos acortar con facilidad la preparación de nuestro programa en seis

meses o incluso un año. Hicimos una visita en junio de 2007, lo lanzamos oficialmente en marzo de 2008 y para abril de ese año ya teníamos nuestro primer grupo de orientadores”.

Justin Treagus,
Director del programa OMEGA

GOBERNANZA y ORGANIZACIÓN:

El proyecto OMEGA es el resultado de una iniciativa conjunta de empleadores, agencias y administraciones, con la colaboración transnacional de TRIEC. El objetivo es reunir a estos actores clave para encontrar e implementar soluciones prácticas a nivel local que se traduzcan en un empleo valioso para los inmigrantes especializados. La presencia de la Fundación Tindall como socio financiador ha contribuido a dar una orientación empresarial al proyecto y a generar una experiencia positiva tanto para los inmigrantes como para los empleadores que han participado en ella.

La experiencia de Auckland ilustra la importancia que tiene para OPENCities una intensa colaboración entre las empresas y los socios locales.

La estrecha cooperación de los Servicios Regionales de Auckland para Inmigrantes (ARMS) y la Cámara de Comercio ha favorecido que los nuevos inmigrantes consigan un empleo significativo. Cada organización desempeña un papel concreto en los servicios de apoyo previstos.

El paso siguiente es iniciar un modelo de partenariado para OMEGA que pueda ofrecerse a todas las agencias locales interesadas. El nuevo objetivo central está más orientado al trabajo con las empresas, con objeto de crear oportunidades y soluciones para que los inmigrantes especializados ya preparados consigan empleo, lo que se logrará mediante una colaboración más intensa con ARMS. La Fundación Tindall financió los primeros pasos de OMEGA, pero ahora el proyecto está convirtiéndose en una entidad autosuficiente. En estos momentos se buscan nuevos accionistas que ya sean líderes en el sector de “desarrollo del talento”, para que inviertan y contribuyan a que OMEGA alcance su meta de crear un mercado laboral más innovador y eficiente en Auckland. Los accionistas de OMEGA convertirán a esta en una nueva entidad independiente y garantizarán año tras año esa posición, así como el crecimiento de su volumen de servicios. El presupuesto para llevar a cabo el programa central de OMEGA es de 500.000 dólares anuales, aportados por los accionistas a través de la Fundación OMEGA, constituida a finales de octubre de 2009

Conclusión: lecciones extraídas de Auckland

Auckland demuestra la importancia de aprender de otras ciudades. El éxito del proyecto OMEGA le debe mucho a los consejos y apoyo ofrecidos por Toronto. Al mismo tiempo, el liderazgo de empresas, fundaciones y ONG ha sido determinante tanto para obtener este resultado como para la capacidad de innovación de OMEGA. La consecución de una ciudad abierta está vinculada a instituciones y organizaciones abiertas, lo que queda bien documentado en el ejemplo de Auckland.



Ámsterdam es la mayor ciudad de los Países Bajos y la capital financiera y cultural del país, con una población en torno a 1,4 millones de personas. Igualmente constituye la parte norte de la policéntrica región metropolitana de Randstad, la sexta mayor área metropolitana de Europa, donde habitan unos 7 millones de personas. Ámsterdam sigue siendo una ciudad mundial competitiva y un nudo de conexiones clave en las redes primarias de la economía mundial post-recesión.

Amsterdam

PUNTOS FUERTES PARA LA COMPETITIVIDAD GLOBAL

Acceso a los mercados

La posición de Ámsterdam como uno de los centros más dinámicos de Europa es atribuible a su excelente localización estratégica que le permite el acceso a los lucrativos mercados del norte de Europa, gracias a las excepcionales conexiones de transporte con el extranjero, especialmente tras el crecimiento del aeropuerto de Schiphol.

Amplia variedad de especialización en la ciudad-región

Ámsterdam tiene potencial suficiente para emerger a la cabeza de una región, Randstad, muy polifacética, y que destaca sobremedida por su especialización en industria, logística, educación y servicios empresariales.

Un lugar con calidad de vida

La placentera vitalidad cultural, las zonas verdes, y la amplia oferta de ocio de Ámsterdam continúan atrayendo a poblaciones internacionales de diferentes orígenes que buscan el singular equilibrio que la ciudad ofrece.

PRINCIPALES RETOS PARA LA COMPETITIVIDAD GLOBAL

Atracción de población creativa

Ámsterdam tiene un bajo rendimiento en los sectores creativo y de tecnologías de la información y la comunicación tanto en lo que respecta al empleo como en lo relativo a los vínculos de investigación. El dinamismo de la ciudad-región se deriva, por lo general, de contextos extrainstitucionales. Existen dudas sobre su capacidad de atraer grupos creativos dentro de la creciente competitividad internacional.

Congestión y movilidad intrarregional

La ausencia de un sistema unificado de transportes en la ciudad-región, unida a la insuficiente capacidad de la red de carreteras, daña seriamente la productividad y cuestiona la capacidad de las infraestructuras a largo plazo.

Gobernanza fragmentada y superpuesta

La descentralización de gran número de responsabilidades hacia los distritos municipales ha resultado en distintas calidades de prestación de servicios. El gobierno municipal carece de autoridad en una estructura administrativa congestionada, lo que genera problemas como una deficiente planificación del transporte.

Cohesión social

El nivel de desempleo de las minorías étnicas es muy elevado para los estándares internacionales, y la segregación educativa tiene repercusiones en la movilidad y la integración social.

La ciudad es, desde hace tiempo, un centro regional de sectores del conocimiento tales como servicios empresariales, seguros, publicidad, derecho y consultoría de gestión, con

más de la mitad de sus trabajadores en funciones administrativas. Su posición nodal en la globalización del siglo XXI se ve reforzada por su dominio comparativo sobre los competidores locales, incluida Bruselas. Ámsterdam es en la actualidad una de las ciudades de Europa que alberga mayor número de sedes centrales de empresas además de una de sus capitales culturales. La ciudad tiene una sólida trayectoria en atracción de inversión extranjera directa, gracias a su capacidad logística y comercial, y ha mantenido el crecimiento en los sectores inmobiliario y de la construcción durante la crisis económica.

Los pronósticos a largo plazo, sin embargo, indican que Ámsterdam puede ver amenazada su eminente posición en la jerarquía mundial de ciudades en las próximas dos décadas. Entre los mayores retos que se le presentan destacan el de aumentar la disponibilidad de viviendas adecuadas a la población con un alto nivel de ingresos, realizar una inversión más sustancial en el sector turístico y mejorar la baja productividad.

Internacionalización para la Apertura

Ámsterdam ha sido conocida tradicionalmente como una ciudad liberal y cosmopolita, atractiva y abierta a poblaciones, empresas y negocios foráneos. La ciudad, según se cree, aloja un número de nacionalidades mayor que cualquier otra ciudad del mundo, con 177 nacionalidades representadas²⁸. La tolerancia y la apertura se han convertido en

²⁸ Simply Amsterdam (2009), http://www.simplyamsterdam.nl/news/Amsterdam_again_city_with_the_most_nationalities_177_in_the_world.htm

valores centrales de la identidad holandesa, y Ámsterdam ha florecido como una ciudad multicultural, en particular al alojar una de las mayores poblaciones musulmanas de Europa. Sin embargo, tras el 11-S pareció darse un giro radical que se alejaba de la tradicional tolerancia holandesa: con el nuevo milenio se dispararon las tensiones sociales en los Países Bajos en relación con la inmigración. El político de derechas Pim Fortuyn declaró que el país estaba “lleno”, y fue posteriormente asesinado en 2002. Poco tiempo después, el asesinato en Ámsterdam del cineasta Theo Van Gogh a manos de un radical musulmán conmocionó a la ciudad e hizo que muchos llamaran la atención sobre el coste del multiculturalismo y los límites adecuados de la tolerancia. Hoy en día, los holandeses están ansiosos por recuperar su posición y reinstaurar su reputación como una de las naciones más internacionales del mundo, tendencia que resulta particularmente clara en Ámsterdam.

La renovada internacionalización de Ámsterdam no constituye un intento de incrementar sus recursos o su poder, sino de recuperar su anteriormente indiscutible estatus “internacional”, y de asegurar que mantiene su lugar como una de las ciudades más abiertas y cosmopolitas del mundo. La ciudad reconoce que la diversidad es una de sus ventajas clave, y para lograr el éxito en la economía global debe trabajar activamente con el fin de mantener su liderazgo. Existe un especial interés por utilizar el potencial sin explotar de los mercados emergentes y, en particular, por atraer empresas, población y visitantes indios y chinos a la ciudad. A nivel internacional, existe la convicción de que la nación holandesa tiene una conexión emocional ineludible con Ámsterdam; a nivel nacional, existe un fuerte sentimiento subyacente de que el destino de Holanda está ligado al destino de Ámsterdam, lo que está empujando a una importante redefinición de la posición de esta ciudad en el mundo como un orgulloso faro de diversidad.

Los canales de Amsterdam son el centro de la identidad relajada y bohemia de la ciudad



Fuente: Diliff (2006)

Aunque Ámsterdam ha adquirido ya un alto grado de internacionalización, el Ayuntamiento ha definido un ambicioso plan de internacionalización conocido como “TopStad” (TopCiudad) para los cuatro años de mandato de 2006 a 2010. La prioridad del plan es (re)colocar a Ámsterdam entre las cinco ciudades más populares de Europa. El objetivo del proyecto se describe a continuación:

“Durante años, Ámsterdam fue una de las cinco principales ciudades de Europa. Barcelona ocupa en la actualidad una posición superior, y otras ciudades como Madrid, Berlín y Budapest son serias competidoras. Para volver a colocar a Ámsterdam entre las cinco primeras necesitamos aprovechar al máximo la ciudad y la región... Ámsterdam necesita una renovación urgente si quiere competir en el escenario internacional”.

Los dirigentes urbanos de Ámsterdam pretenden también hacer de ella la primera “smart city” (ciudad inteligente) de la Unión Europea. El proyecto piloto Smart City ha atraído la inversión de IBM y Cisco en cuatro áreas en las que se prevé reducir el volumen de emisiones: trabajo, vivienda, movilidad y espacio público. En estas áreas Ámsterdam se ha marcado el objetivo de reducir para 2025 la emisión de gases de efecto invernadero en un 40% por debajo de los niveles de 1990. La ciudad espera que la implicación de Cisco e IBM ayude a los particulares a reducir los costes energéticos y la emisión de gases de efecto invernadero en un 15%²⁹.

Apertura a la población internacional

La capital neerlandesa está atrayendo a empresas internacionales procedentes tanto de Norteamérica como de Asia, así como de otras partes de los Países Bajos. Entre ellas se incluyen Ernst&Young, Akbank y APG, que se establecieron en 2008³⁰. Parte de la razón por la que Ámsterdam es tan atractiva para las empresas internacionales es el creativo agrupamiento de sectores tales como los servicios empresariales, la logística, las TIC, los nuevos medios de comunicación y el turismo. Estos clusters se han desarrollado significativamente durante los últimos diez años. Ámsterdam debe ahora crear puentes entre los clusters para atraer un mayor número de empresas internacionales, como se subraya en las ocho prioridades de la estrategia TopStad. TopStad tratará también de mejorar las prestaciones de banda ancha con el fin de atraer a más empresas internacionales.

AIM (Motor Innovador de Ámsterdam, por sus siglas en neerlandés) es un proyecto que trata de incrementar el número de empresas internacionales en la ciudad. Su objetivo es ayudar a cubrir la demanda que existe de espacio para laboratorios de empresas biotecnológicas que desean ubicarse en Europa³¹.



²⁹Energy Vortex (2009), <http://www.energyvortex.com/pages/headlinedetails.cfm?id=4182>

³⁰Iamsterdam (2009), http://www.iamsterdam.com/en/business/who_is_here

³¹Red Europea de Conocimiento Urbano (2006), <http://www.eukn.org/binaries/eukn/eukn/policy/2006/7/amsterdamtopcityprogrammebook.pdf>

Iniciativas destacadas para la apertura (OPENCities)

Apertura a la población internacional

En los últimos años Ámsterdam ha sufrido escasez de mano de obra cualificada, por lo que el Ayuntamiento ha tomado medidas para atraer a mayor número de trabajadores internacionales. Los procedimientos para la captación de trabajadores cualificados han experimentado recientemente una importante mejora:

Estrategia prioritaria 1: asistencia óptima a expatriados.

Ámsterdam reconoce que los expatriados constituyen uno de los mayores motores económicos para la ciudad; sin embargo, actualmente, el proceso de obtención y renovación de los permisos de residencia es excesivamente largo y complejo. Se han recomendado varias mejoras, algunas de las cuales ya se han implementado, como el recientemente abierto Centro de Expatriados en el World Trade Center de Ámsterdam sur. El Centro es un esfuerzo conjunto de los municipios de Ámsterdam, Amstelveen y el Servicio de Inmigración y Naturalización (IND) nacional.

El Centro de Expatriados proporciona una “ventanilla única” para los inmigrantes especializados en el sector del conocimiento que llegan a Ámsterdam y Amstelveen. El empleador inicia el proceso de empadronamiento antes de la llegada del nuevo empleado. Con una única visita al Centro de Expatriados se terminan los trámites para la obtención tanto del permiso nacional de residencia como del certificado de empadronamiento. Este centro, único en los Países Bajos, es un proyecto piloto seguido con interés por otras ciudades como Rotterdam, Utrecht y La Haya. El Ayuntamiento está pensando en la posibilidad de ampliar el proyecto para incluir a quienes trabajen en instituciones educativas y de investigación³². En general, los centros han reducido notablemente el tiempo requerido para que los recién llegados obtengan sus permisos de trabajo y residencia, el certificado de empadronamiento y el número de identificación fiscal.

Otro foco de interés para mejorar el entorno para los expatriados es la mejora en la educación, la vivienda y las dotaciones. Se reconoce la necesidad de una educación de mayor calidad para los ciudadanos internacionales, especialmente para hijos de expatriados de países por los que hay particular interés como China e India. El Ayuntamiento se propone también mejorar la vivienda para que se adecúe más a las necesidades de grupos concretos de expatriados. Los sectores en los que el programa se introdujo se dividieron en dos fases, desde 2008 hasta finales de 2009 (ver tabla en la página siguiente).

expatcenter
amsterdam

³² Top Stad (2009), <http://www.topstad.amsterdam.nl>

Sectores Fase 1 (2008)
Seguros
Impuestos
Legislación sobre extranjería
Banca
Telecomunicaciones
Escuelas internacionales
Guarderías y cuidado infantil
Sectores Fase 2 (2009)
Cursos de idiomas
Cursos y formación
Legislación laboral
Vivienda
Servicios sanitarios
Medios de comunicación extranjeros

Estrategia prioritaria 2: desarrollo de una ciudad abierta y hospitalaria

La estrategia TopStad también reconoce que para incrementar el número de visitantes y habitantes internacionales, estos deben sentirse acogidos. El proyecto Welcome trata de mejorar y reforzar la hospitalidad en Ámsterdam. Con el mensaje fundamental de que la hospitalidad es esencial para todos los esfuerzos de puertas afuera, el proyecto incluye:

- Una campaña a gran escala que enfatiza la necesidad de un Ámsterdam más hospitalario.
- Un conjunto de diez reglas de oro que los “amsterdamenses” pueden usar para mejorar la hospitalidad de sus empresas, disponibles en la web www.welcomeamsterdam.nl.

- Cursos personalizados de formación en hospitalidad y trato con los clientes para los proveedores de servicios de la ciudad.

Apertura a estudiantes internacionales

Una parte clave de la estrategia TopStad es el proyecto apodado “Harvard en el Amstel”. La Vrije Universiteit, la Universidad de Ámsterdam y el Ayuntamiento de Ámsterdam están uniendo sus fuerzas para favorecer la imagen de la ciudad como un polo de conocimiento y para atraer hacia ella a un mayor número de estudiantes con talento.

Además, Ámsterdam está estimulando al sector privado para atraer a poblaciones internacionales. Por ejemplo, un cierto número de instituciones de investigación y educación superior de Ámsterdam, tres bancos, la provincia de Holanda del Norte y el Ayuntamiento de Ámsterdam han firmado recientemente un acuerdo para financiar un nuevo Centro de Ciencias de la Vida y un Fondo para las Ciencias de la Vida en Ámsterdam. Además, la Duisenberg School of Finance (DSF) es un paso importante en el ulterior desarrollo de Ámsterdam como un centro financiero de calibre internacional, creado en 2008 a través de un partenariado público-privado entre el sector financiero (siete importantes instituciones de la región) y el Instituto Timbergen para ofrecer programas universitarios competitivos y de calidad³³.

Con objeto de seguir promocionando el atractivo de la ciudad para estudiantes especializados, en septiembre de 2009, Ámsterdam

³³ Duisenberg School of Finance (2009), <http://www.duisenbergschooloffinance.com>



lanzó un singular programa universitario: Amsterdam University College (AUC). Junto con sus instituciones fundadoras, las dos universidades de la ciudad, el AUC proporciona un rico conglomerado de conocimientos a su novedoso currículum con el que espera atraer a las mejores mentes internacionales. Ofrece una licenciatura de tres años a tiempo completo en ciencias y artes liberales, impartido exclusivamente en inglés, en pequeños grupos y con tutorías individuales. Con el AUC, la ciudad pretende cultivar y optimizar el potencial de los estudiantes para configurar las futuras generaciones de líderes.

Apertura a visitantes y eventos internacionales

Uno de los elementos clave de la estrategia de Ámsterdam para atraer a más visitantes internacionales a la ciudad es la creación y organización de nuevas instituciones y acontecimientos culturales y deportivos de carácter internacional. Con el fin de atraer más turistas internacionales, el Ermitage de Ámsterdam abrió sus puertas en junio de 2009 como uno de "los principales nuevos destinos culturales de Europa"³⁴. El museo exhibirá obras prestadas del famoso Museo del Ermitage de San Petersburgo. Además, se ha creado un fondo de TopStad para apoyar nueve grandes acontecimientos que contribuirán a realzar la

Hermitage Amsterdam, inaugurado a mediados de 2009



Fuente: Fentener van Vlissingen (2009),

imagen internacional de Ámsterdam como una ciudad comercial creativa e innovadora. Estos son:

- Art Amsterdam – una exposición de arte contemporáneo de más de 125 galerías de los Países Bajos y del extranjero.
- Dream Amsterdam – un acontecimiento artístico anual.
- Festival de Holanda – un festival de danza, literatura, bellas artes y teatro.
- Picnic Festival
- Amsterdam Underground Festival.
- Creative Fashion City Amsterdam.
- Ámsterdam Capital Mundial del Libro.
- Festival Ámsterdam India .

Uno de los principales mecanismos de Ámsterdam para atraer a nuevos tipos de visitantes internacionales es la mejora del espacio público para transformar la imagen de que

³⁴<http://www.hermitage.nl/en/>

Ámsterdam tiene una sórdida zona centro llena de delincuencia. El objetivo, anunciado a finales de 2007, es transformar esta zona (el área postal 1012) en un lugar más seguro, hermoso y habitable en una década. Las propuestas se recogen en el memorándum de la estrategia Proyecto Coalición 1012; Corazón de Ámsterdam, que tendrá efectos de largo alcance para los emprendedores, los residentes y los visitantes. El conjunto del proyecto tiene tres vertientes:

- Nueve proyectos clave de desarrollo comercial y remodelación de zonas destacadas correspondientes al código postal 1012, que contribuyan al desarrollo económico de la zona centro de la ciudad y creen un polo de comercio minorista reconocido a nivel internacional.
- Mejora en la calidad del espacio público, caracterizada por calles animadas, plazas de aparcamiento, mobiliario urbano e iluminación pública.
- Estrategia orientada a la calle: reducción y delimitación de los comportamientos delictivos para incrementar la capacidad de gestión.

Los responsables de la promoción de Ámsterdam tratan también de transformar el **Día de la Reina**, celebrado anualmente, en una fiesta internacional de primera categoría. La fiesta tiene lugar en abril, y trata de resultar atractiva, atraer a Ámsterdam a expatriados y visitantes internacionales y convertirse en una fiesta de renombre mundial que sea sinónimo de la ciudad como lo es el Festival de la Cerveza de Munich.

Casos prácticos que evidencian la apertura de Ámsterdam



I amsterdam.

A lo largo de los últimos años, Ámsterdam ha utilizado un gran número de lemas promocionales: “Amsterdam heeft ‘t” (Ámsterdam lo tiene), “Amsterdam Capital of Inspiration” (Ámsterdam, capital de la inspiración), “Capital of Sports” (Capital de los deportes), “Small City, Big Business” (Pequeña ciudad, grandes negocios), y “Cool City” (Ciudad de moda) son algunos ejemplos. Sin embargo, algunos estudios señalan que la actual percepción internacional de Ámsterdam no se ajusta a las oportunidades, instalaciones y recursos de que dispone para los residentes y los visitantes. En tanto que una de las ciudades más liberales y tolerantes del mundo, la diversidad de Ámsterdam ha sido frecuentemente percibida a nivel internacional como una licencia para la permisividad y la anarquía. Dado el choque existente entre el liberalismo de Ámsterdam y el conservadurismo social de muchos grupos en otros lugares, el reto de Ámsterdam estriba en ampliar la identidad de la ciudad de forma que su atractivo pueda tener un alcance más amplio.

Así, en 2005 Ámsterdam lanzó una estrategia de promoción decisiva para incrementar la identificación internacional: **“I amsterdam”**, Yo (soy) Ámsterdam. El programa promocional

I amsterdam ha trabajado en estrecha relación con TopStad, y juntos son la clave de los esfuerzos de Ámsterdam para desarrollar un perfil, una identidad y una afinidad.

I amsterdam es su nuevo lema, una nueva marca para la ciudad y los habitantes de Ámsterdam. Centrándose en la apertura y la diversidad internacional, *I amsterdam* está diseñado para mostrar el porqué de una firme opción para la ciudad de Ámsterdam, destinada a mostrar orgullo, confianza y dedicación. Será uno de los instrumentos para consolidar el nombre de Ámsterdam en el mundo, relacionando tanto la población nacional como las internacionales con la diversidad *real* de la ciudad. *I amsterdam* reposiciona y redefine la ciudad explicando que la tolerancia no es sinónimo de batalla campal y rechazo de la ley, sino que por el contrario origina beneficios característicos para la ciudad. Concretamente, la tolerancia es económicamente valiosa, generando un incremento en el turismo, el comercio, las actividades emprendedoras y la innovación. Estos síntomas de una sociedad tolerante demuestran, de acuerdo con el mensaje de *I amsterdam*, que la tolerancia puede ser sinónimo, e incluso una condición previa, de una alta calidad de vida. En este sentido, *I amsterdam* no es un eslogan político para crear o dar la impresión de una falsa integración; por el contrario, es una expresión emocional que refleja

el orgullo de lo que ha logrado el experimento de Ámsterdam, clarificando sus potencialidades, y demostrando que no representa nada que deba ser temido sino que de hecho puede ofrecer un modelo para la habitabilidad urbana en una época multicultural. *I amsterdam* puede considerarse como un ejemplo de marca que va más allá de las aspiraciones de cohesión social y expresa la confianza en la propia agenda incluyente de la ciudad, operativa desde hace varios siglos. El manifiesto de *I amsterdam* afirma que:

“la gente de Ámsterdam es Ámsterdam. La diversidad de la comunidad empresarial de Ámsterdam, los diferentes orígenes de sus residentes y las amplias e innovadoras perspectivas de sus ciudadanos constituyen el alma de nuestra ciudad. Por eso nosotros, la gente de Ámsterdam, queremos hablar en nombre de la ciudad de Ámsterdam”.

La elección del eslogan concreto se basó en que es claro, corto y potente. Además, *I amsterdam* se considera fácil de recordar. El objetivo es que muchas organizaciones, instituciones, empresas y acontecimientos puedan beneficiarse de la nueva marca, aunque no indiscriminadamente o de cualquier manera que se desee³⁵. Los valores de la marca *I amsterdam*



Fuente: Georges Jansoone (2006)

³⁵www.danek.gr/wp-content/.../kavaratzis-michalis-the-netherlands.doc

que todos los interesados de *Ámsterdam* pueden utilizar reflejan creatividad, espontaneidad, espíritu comercial, apertura internacional, innovación, productividad y sostenibilidad. Estas nociones presentan un matiz filosófico mucho más profundo que muchos ejercicios de marca, mostrando un cierto ADN que *Ámsterdam* cree poseer, aquel que fue presumiblemente plantado en Nueva York (anteriormente Nueva *Ámsterdam*) en el siglo XVII.

La campaña *I Amsterdam* está presente en vallas publicitarias, camisetas, un sitio web sobre “Qué hacer” y una tarjeta urbana que incluye más de 30 entradas gratuitas y 20 descuentos en restaurantes y atracciones turísticas importantes, con el fin de incrementar la conciencia de marca. Aunque con un presupuesto modesto, las campañas de promoción de *I amsterdam* y *Creative City* son conceptualmente avanzadas y han logrado un gran reconocimiento en la conciencia pública.

I amsterdam opera dentro del **Programa TopStad**, que incluye ocho estrategias prioritarias orientadas a estimular la cooperación de los sectores públicos y privados con el fin de reforzar la posición internacional de la ciudad. *Ámsterdam* espera haber adquirido el status de ciudad de primera clase o TopStad para 2030.

Las estrategias prioritarias pueden agruparse en tres tipos: eliminación de obstáculos, desarrollo de actividades para incentivar el cambio y promoción de las cualidades de *Ámsterdam*:

GOBERNANZA y ORGANIZACIÓN

Aunque el plan TopStad de *Ámsterdam* fue concebido por el Ayuntamiento, una amplia variedad de participantes del sector privado, incluidos Schiphol, KLM, MTV, ING, Rabobank, ABN AMRO, Cisco, KPMG y PriceWaterhouseCoopers, se han involucrado en varias iniciativas relacionadas con la estrategia. Las iniciativas

A. Eliminación de obstáculos

1. Asistencia óptima a los expatriados
2. Desarrollo de una ciudad abierta y hospitalaria

B. Incentivar el cambio

3. Desarrollo de programas educativos de especialización, “Harvard on the Amstel”
4. Apoyo (desarrollo) al talento creativo y pasarelas
5. Optimización de las infraestructuras, contenido y aplicaciones informáticas
6. Estimulación de la validación del conocimiento y orientación empresarial en biotecnología
7. Programas para la sostenibilidad – por un *Amsterdam* más sostenible

C. Promoción de las cualidades de la ciudad

8. Perfilar la ciudad como un centro de acontecimientos ciudadanos y promocionar su marca

de esos participantes tienen como fin reforzar la posición competitiva de *Ámsterdam*.

Los comienzos fueron rápidos, con 18 proyectos iniciales que se seleccionaron de un total de 170 propuestas. Estos primeros proyectos, más un cierto número de iniciativas adicionales, están dando muy buenos resultados en la actualidad. Todos los proyectos de TopStad están cofinanciados por socios de la comunidad empresarial, los gobiernos regional o nacional, o con recursos europeos, y con el tiempo pueden llegar a autofinanciarse. Esto quiere decir que los proyectos deben recibir un amplio apoyo inicial, que a su vez ayudará a asegurar su continuidad a largo plazo. Desde el punto de vista económico, aproximadamente la mitad de los costes de la campaña promocional *I amsterdam* han sido asumidos por el sector privado de la ciudad. La marca ha recibido un considerable apoyo de las empresas de la ciudad y de sus residentes, y ha conseguido gran participación de la ciudadanía, que ha contribuido con ideas creativas gracias al uso de las nuevas tecnologías.

Conclusión: lecciones extraídas de *Ámsterdam*

I amsterdam constituye un ejemplo de cómo una marca puede unificar y capturar el espíritu de una ciudad al tiempo que le permite a esta interpretar y convertir la marca en su propia imagen. Todos los organismos y agencias promocionales interesadas en atraer capital humano utilizan *I amsterdam* como su herramienta principal, de modo que la marca recibe una coinversión mucho mayor. Aunque es la ciudad de *Ámsterdam* la propietaria de la estrategia *I amsterdam*, su uso por parte de otros, en especial las pymes y otras empresas de mayor tamaño, está implícito en la propia

esencia de la marca. La utilización que hacen los sectores público y privado sugiere que el impulso de la marca es irreversible. El espíritu de la marca implica que la continuidad es vital, que la marca de la ciudad necesita ideas a largo plazo con un apoyo financiero consistente. En este sentido, la ciudad necesita mejorar la experiencia de visitantes y empresas de una manera sustancial para alcanzar las progresivas ambiciones de *I amsterdam*. Además, el futuro y la estabilidad de la marca están asegurados por el bajo riesgo político que entraña, gracias al consenso de los dos partidos principales, importante para su estabilidad. Con alrededor de un 80% de las iniciativas de TopStad en marcha, *Ámsterdam* es un excelente ejemplo de cómo el programa de internacionalización de una ciudad puede desarrollar su propia marca inimitable.

En cuanto a la evaluación del éxito de *I amsterdam* dentro del programa TopStad, la revisión de una marca tan ambiciosa puede llevar dos décadas para que produzca resultados de afinidad; el propio programa acentúa la significación a largo plazo de los beneficios de la marca. La evaluación inicial nos sugiere que un número cada vez mayor de empresas están comenzando a ubicar su sede central europea en *Ámsterdam*, al tiempo que en los dos últimos años ha llegado un número mayor de visitantes y estudiantes internacionales. La marca ha permitido una nueva apertura hacia este alumnado, y proporciona una atalaya desde la cual se puede contemplar la ciudad. *I amsterdam* pretende dar a todos esos interesados un sentimiento más fuerte de lo que la ciudad representa. El gobierno municipal acepta que para no defraudar las aspiraciones de la marca es necesario realizar algunas reformas, especialmente logrando que las universidades sean más abiertas a la internacionalización.

4. Conclusiones y lecciones aprendidas

Desde que se lanzó el proyecto OPENCities en marzo de 2008, hemos investigado y descubierto muchas de las razones que hacen que una ciudad sea abierta y por qué las ciudades quieren ser abiertas.

La evaluación económica y de los datos proporcionada por BAK Basel ha confirmado que:

1. La apertura es una ventaja real para las ciudades si tienen la intención de estar conectadas internacionalmente y asumir papeles a nivel internacional. Si desean operar en sectores del conocimiento y apoyar la red de empresas del sector; si desean convertirse o mantenerse como destinos turísticos urbanos o convertirse en polos creativos, la apertura y la consiguiente diversidad les proporciona una ventaja altamente significativa para competir internacionalmente con ciudades de similares objetivos. Hay un marco conceptual claro que respalda el papel de la apertura para reducir los obstáculos a la entrada y mejorar la captación de talento y de capital humano en las ciudades.
2. Los factores que hacen que una ciudad sea atractiva y abierta a poblaciones internacionales son tanto de índole local como externos. Mientras que algunos factores tales como la política nacional de inmigración o las herramientas macroeconómicas están

completamente fuera del alcance directo de las ciudades, hay otros muchos factores de apertura que entran dentro del radio de control o de la inmediata influencia de los gobiernos municipales. Entre ellos se incluye la identidad y el carácter de la ciudad, su oferta educativa, cultural y de vivienda, la forma de democracia local que practica y las formas de participación que promueve o las estrategias concretas de desarrollo que persigue (por citar unas cuantas). Esto significa que las ciudades pueden influir, y de hecho influyen, en su grado de apertura, y son capaces de beneficiarse de los flujos internacionales de población.

3. La apertura se puede medir, y las ciudades pueden compararse unas con otras y evaluar su propio progreso. Podemos fijar parámetros para la evaluación comparativa, distintivos de calidad e incluso una familia de índices de apertura para encontrar diferentes maneras de expresar el recorrido que las ciudades están realizando para volverse más abiertas.

Proseguir con esta labor es uno de los puntos clave en la siguiente etapa de trabajo en OPENCities.

Al mismo tiempo hemos examinado lo que realmente ocurre en las ciudades que son

reconocidas por su apertura. ¿Qué hacen para promover la apertura? ¿Pueden sus ideas ser relevantes para otras ciudades?

Madrid, Dublín, Toronto, Auckland, y Ámsterdam son ejemplos de ciudades que se están abriendo con éxito a poblaciones internacionales y que, gracias este proceso, han logrado añadir nuevas dimensiones a la vida económica y cultural de sus ciudades y regiones.

Algunas, como Toronto y Auckland, son las mayores ciudades de sus respectivos países, Canadá y Nueva Zelanda, naciones ambas forjadas a través de la inmigración en las que las fuentes y pautas migratorias han cambiado, y que presentan un gran potencial para ejercer nuevas funciones mundiales partiendo de una base poblacional diversa.

Ámsterdam y Madrid son ciudades que fueron centros de imperios hace tan sólo cien años y que como resultado ya tienen gran cantidad de relaciones a nivel mundial. Ambas ciudades atraen en la actualidad de una manera creciente a poblaciones internacionales, tanto procedentes de sus antiguas colonias como de otros lugares. Ambas han desarrollado papeles económicos y culturales globales gracias a una base poblacional diversa y trabajan activamente con programas internos y de cara al exterior para acercar la realidad dinámica de sus ciudades a la percepción externa de las mismas.

Dublín fue, durante largos periodos del siglo XX, una tierra de emigración; el factor clave del reciente éxito de la ciudad ha sido su capacidad para invertir el declive poblacional derivado de la emigración y propiciar una situación

en la que Dublín atrae al talento internacional para trabajar en sus sectores e industrias avanzadas, de convertirse en un lugar donde los jóvenes inmigrantes y estudiantes de muy diversas procedencias son bien recibidos, en una ciudad capaz de implicar a muchos de los irlandeses de su diáspora en el desarrollo de una nueva economía. Dublín ofrece una lección importante para otras grandes ciudades que han perdido población debido a la emigración resultante de una débil economía.

Nuestra capacidad de comprensión de la apertura en las ciudades ha recorrido un largo camino. El proyecto OPENCities está ahora en condiciones de reunir una base más amplia de ciudades y de llevar a cabo una detallada puesta en común y planes de acción sobre cómo desarrollar las ciudades abiertas del futuro.

El proyecto trata también de atraer a ciudades que no han sido tradicionalmente abiertas pero que querían llegar a serlo

5. ¿Qué viene después? Una agenda global para la apertura urbana

Esta es la primera de cuatro publicaciones que mostrarán el trabajo de OPENCities. Las siguientes publicaciones llevarán por título:

- **Internacionalización de OPENCities.**
- **Liderazgo y gobernanza de OPENCities.**
- **Gestión de la diversidad en OPENCities.**

El trabajo de Belfast, Bilbao, Bucarest, Cardiff, Dublín, Düsseldorf, Nitra, Poznan, Sofía, Viena y el British Council para elaborar planes de acción local terminará en Mayo de 2011. Para entonces, habremos preparado suficiente documentación y evidencia sobre la importancia de la apertura además de una herramienta para facilitar el avance de las ciudades hacia centros más abiertos a poblaciones internacionales, desarrollada en colaboración con las ciudades arriba mencionadas. Nos preguntamos si es el momento de dejar el proyecto o si, por el contrario, debemos tratar de internacionalizarlo y lograr que mayor número de ciudades sean más abiertas. Creemos que, al menos, debemos intentarlo. Por ello, hemos iniciado **OPENCities Global**, una red formada por ciudades internacionales, tanto consolidadas como emergentes, que estén comprometidas con la internacionalización y deseen desarrollar las oportunidades que las poblaciones de

diversos orígenes suponen para sus ciudades. Esta red colaborará en el desarrollo de acciones innovadoras entre las ciudades miembros, las instituciones internacionales y las empresas globales, de forma que puedan maximizar las oportunidades que ofrecen las poblaciones internacionales a sus ciudades.

El proyecto OPENCities Global anima a las ciudades a colaborar para conseguir objetivos ambiciosos a nivel mundial centrados en los valores de una población rica en diversidad. ¿Cuál es el valor de semejante diversidad para la estrategia de internacionalización de una ciudad? ¿Cómo pueden las ciudades y las empresas prever cómo será en realidad su creciente integración en la economía mundial del conocimiento y reforzar su reputación mundial para atraer y acrecentar el talento?

La red tendrá dos tipos de miembros: socios y miembros asociados. Los socios fundadores son el British Council, OCDE LEED, y los Ayuntamientos de Madrid y Dublín.

- 1. Socios:** un grupo limitado de ciudades, instituciones y empresas que destinen fondos y recursos para trabajar en el proyecto durante un mínimo de tres años. Este grupo

consistirá en un máximo de 20 ciudades mundiales que son líderes en la apertura, la internacionalización y la economía del conocimiento; y hasta 10 empresas o instituciones internacionales con una buena reputación en relación con la apertura.

2. Miembros asociados: cualquier ciudad que desee aprender de las experiencias, investigaciones y estudios de casos que lleven a cabo los miembros principales. Deben comprometerse a ser incluidas en la base de datos. Se espera que al menos un centenar de ciudades puedan estar interesadas en unirse a nosotros.

3. Empresas: los retos y oportunidades relacionados con la inmigración y el impacto de un capital ágil requerirán líderes globales con ideas innovadoras y con influencia para sacar adelante una agenda junto con varios organismos nacionales y supranacionales. Los socios comerciales y patrocinadores podrán establecer importantes contactos económicos con nuestra red de ciudades.

4. Organizaciones de la sociedad civil (ONG, medios de comunicación, investigadores, otros): pueden trabajar con nosotros para llevar adelante iniciativas, divulgar los estudios o participar en oportunidades educativas de liderazgo urbano o de otros tipos.

5. Investigadores, especialistas en planificación, activistas o ciudadanos interesados en el tema: pueden leer o contribuir a nuestro boletín mensual (http://opencities.britishcouncil.org/web/index.php?subscribe_en), que reúne iniciativas, estudios y proyectos internacionales acer-

ca de la diversidad y la apertura en las ciudades, o participar en nuestros blogs y encuestas (www.opencities.eu). ¿O tal vez deseen compartir sus iniciativas con nosotros?

Sea cual sea su trayectoria previa, si quiere involucrarse en la apertura de las ciudades, póngase en contacto con carolina.jimenez@britishcouncil.es.



OPENCities is a British Council project funded by URBACT and led by Belfast City Council in collaboration with a network of European cities.

OPENCities Global is a network of both established and emerging world cities, business and institutions, committed to internationalisation and focused on the opportunities that populations with diverse origins bring to their cities.