

ESTUDIOS GERENCIALES

No. 73	Octubre - Diciembre 1999
--------	--------------------------

ESTUDIOS GERENCIALES	Cali Colombia	P.P. 96	ISSN 0123-5923
-------------------------	------------------	------------	-------------------

PREPARACIÓN DE UNA VISIÓN ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA PARA UNA CIUDAD*

NIGEL HARRIS

INTRODUCCIÓN

Comprender la economía de la ciudad se ha convertido en un componente vital de su administración. Esta situación ha surgido de dos procesos interrelacionados: a) La globalización. Es la integración, en un solo sistema económico que exhibe patrones cambiantes según la especialización local, de economías nacionales que anteriormente estaban separadas. Está impulsada por los flujos de comercio y de capital. b) La descentralización. Es la tendencia de gobiernos nacionales a conferir poderes y asignar responsabilidades a niveles gubernamentales inferiores al nacional.

Los administradores municipales se han visto, por consiguiente, en la necesidad de enterarse mejor acerca de las fortalezas y debilidades de su ciudad, de los peligros de los sectores que van debilitándose, y de las oportunidades de los sectores de alto crecimiento. Esto con el fin de brindar su apoyo a la estructura cambiante y minimizar el perjuicio social.

La estructura cambiante de la economía es un subproducto de la integración en un sistema internacional. Por consiguiente, los administradores tienen que ser conscientes, también, de las implicaciones que los cambios internacionales tienen para

* Traducción del borrador inglés y adecuación textual en español por Tito Nelson Oviedo A. Esta conferencia fue presentada en Toronto, en mayo de 1999, en el marco de un foro sobre "El meollo de la administración metropolitana y de la ciudad", dentro del tema mayor de "Estrategia y arte de gobernar la ciudad", con el auspicio del Instituto de Desarrollo Económico, del Banco Mundial. Esta publicación se hace con la amable autorización del autor.

su ciudad. Por ejemplo, de las de un área de libre comercio para las Américas; de las de Mercosur o las de los pactos comerciales bilaterales (como entre Chile y Méjico, Colombia y Méjico, etc.); o de las implicaciones de las innovaciones que se adelantan en otras ciudades y que afectan los patrones de producción o las exportaciones, y que podrían crear oportunidades que su ciudad pueda emular o en las que pueda prestar sus servicios.

La ciudad es tanto el más productivo como el más dinámico componente de la economía territorial. Por consiguiente, en condiciones de crecimiento, el cambio –tanto en la producción como en la fuerza laboral y en la distribución territorial de la actividad– es supremamente rápido.

Para sacar provecho de estos procesos, se requiere una economía flexible, capaz de reaccionar ágilmente ante las oportunidades y peligros. Por tanto, una economía en la que, por ejemplo, las autoridades públicas, los hombres de negocios y otras agencias de la ciudad deben trabajar en estrecha colaboración. Las medidas de flexibilidad económica son difíciles de identificar¹ (aunque las regulaciones públicas rígidas con frecuencia constituyen un impedimento para la flexibilidad) pero los resultados pueden verse en las ciudades, como por ejemplo en Hong Kong, durante el último medio siglo, con su capacidad para industrializarse y desindustrializarse, sin desempleo o negligencia urbana significativos.

lizarse, sin desempleo o negligencia urbana significativos.

Si el alto crecimiento obliga a una constante y rápida reestructuración, aunque sobre una base incremental, la recesión es la prueba más dolorosa de las capacidades de supervivencia de una ciudad, la prueba de su liderazgo y de su administración. Las más antiguas ciudades industriales de Europa y Norteamérica en los años setenta y ochenta son las más amargas ilustraciones de los costos del fracaso, representados en muy altas tasas de desempleo y deterioro del centro urbano; y estos problemas, en los peores casos, aún no se han superado. Cuando las tendencias nacionales son poderosas, es difícil contrarrestarlas; pero las ciudades varían enormemente en su respuesta frente a los reveses económicos, y uno de los factores que intervienen en esa variación es el liderazgo local.

La apertura de las economías nacionales parece haber estado acompañada de una creciente ‘informalización’. Es decir, una porción creciente de la economía de una ciudad puede haberse escapado al sistema estadístico por debajo de la puerta. Frecuentemente, los sectores que han desaparecido están entre los más recientes y más dinámicos, y por tanto tienen un exagerado efecto sobre la visión de hacia dónde marcha la ciudad.

Tómese, por ejemplo, la industria textil de Mumbai (Bombay), histórica-

1. Un economista turco describió la creciente capacidad de respuesta de la economía (nacional) turca bajo el impacto de las reformas macroeconómicas, de la siguiente manera: “Al gobierno le tomó seis años reaccionar ante los primeros incrementos de los precios del petróleo, más de seis meses ante la crisis financiera mayor de 1983, seis días ante la Guerra del Golfo, y ahora, seis horas ante los cambios externos mayores”.

– Caneri en Williamson, J. (ed), *The political economy of policy reform*, Washington DC: Institute of International Economics, 1994.

mente ubicada en el corazón de la ciudad. El empleo ha caído de cerca de un cuarto de millón, que tenía hace dos décadas y media, a cerca de 50.000. Pero, simultáneamente, la industria del “power loom” (‘telar del poder informal’), que no figura en las estadísticas, y que se asienta en la periferia del área metropolitana, ha crecido paralelamente, y ha adicionado unos 150.000 empleos, quizás. El tipo de producción ha cambiado, lo mismo que han cambiado la fuerza laboral y sus ingresos, y la ubicación. Pero lo más importante, esta industria se ha escabullido de los registros. Algunos sugieren que alguna cifra entre 30 y 60 por ciento de las economías de Kiev y de Lima se encuentra, de manera semejante, por fuera de los registros.

Cualquier estrategia para una ciudad debe, por consiguiente, tener en cuenta la base oculta del iceberg. Con el tiempo, los buenos administradores de la ciudad –oficiales, hombres de negocios, dirigentes sindicales, ONG, etc.– pueden formarse una buena idea de lo que no está registrado, aun en el caso de que no puedan cuantificarlo; pero a corto plazo, los escenarios del futuro de la ciudad tienen que calificarse en términos de lo que no sabemos.

¿QUÉ NECESITAMOS SABER ACERCA DE LAS TENDENCIAS EN LAS ECONOMÍAS DE LAS GRANDES CIUDADES?

Desindustrialización . Después de la larga asociación histórica de lo urbano y lo industrial, la industria manufacturera tiende a reubicarse alejada de las ciudades, ya sea totalmente o ya como parte del desarrollo de

regiones industriales mucho más grandes. El primer caso pareció sucederles a Accra y a Santiago de Chile. El segundo tiene lugar en el valle central de Méjico, donde la industria aún está desplazándose del Área Metropolitana hacia el norte, y generando un rápido crecimiento manufacturero en las ciudades de la periferia: Toluca, Querétaro, Puebla, etc. Algo semejante está ocurriendo en el triángulo central de la India, entre Mumbai, Pune y Nasik. Aquí se podría tomar como prototipo el delta del Río de la Perla, en el sur de China: en cada extremo se encuentran las ciudades mayores de Guangzhou y Shenzhen-Hong Kong, que son sedes de empresas de servicios metropolitanos; y, diseminados entre ellas, se encuentran algunas ciudades, pueblos y aldeas industriales. Desde luego que esto implica que las ciudades más pequeñas pueden continuar industrializándose. Y, en algunas instancias (relativamente raras), algunas grandes ciudades han presenciado un rápido crecimiento industrial. Tal es el caso de Dhaka, que parece haber aumentado en el orden de un millón los nuevos empleos en la industria manufacturera durante las dos últimas décadas. Igualmente, Ciudad Ho Chih Minh ha visto un crecimiento comparable en la industria liviana orientada hacia las exportaciones. Pero, para la mayoría de las grandes ciudades, la industria manufacturera tiene importancia decreciente.

La ciudad de empresas de servicios. Los sectores de servicios no se comprenden muy bien y, por consiguiente, están mal registrados. Por esta razón, generalmente se les sub-

estima. Sin embargo, casi todas las grandes ciudades de Europa y de Norteamérica son esencialmente centros de servicios. El cambio ha sido bastante dramático. Londres, por ejemplo, perdió 800.000 empleos en la industria manufacturera en dos décadas, hasta 1980; pero, en el mismo período alcanzó los 800.000 empleados en servicios financieros y de negocios. Una vez más, el cambio es de fuerza laboral, de ingresos y consumo (y, por tanto, en el comercio al por mayor y al detal), de ubicación y de patrones de movimiento.

¿De qué tipo de servicios se trata? A continuación se proporcionan algunos ejemplos.

- i) *Servicios financieros y al productor.* El crecimiento del sector financiero de las economías de las grandes ciudades ha sido notable, en la medida en que los mercados de capitales se han abierto, los gobiernos han liberalizado las condiciones para la inversión extranjera, han desarrollado intercambios de títulos valores y han efectuado privatizaciones.

El distrito central de negocios también ha tenido que reestructurarse para ajustarse a esto. Más aún, ha habido un crecimiento mayor en servicios a los negocios o al productor. En algunos casos, por ejemplo en Lyon, el distrito presta servicios a la industria manufacturera en una extensa región fuera de la ciudad. Hong Kong es otro ejemplo: es un centro decadente de las manufacturas; pero un elemento clave de su sector de servicios está administrando la logística para las industrias manufactureras del mundo,

tal como lo muestra el caso que aparece en el recuadro.

Servicios de Hong Kong

Li & Fung (de Hong Kong) es una telaraña de la industria manufacturera en veintitrés países. Opera no solamente en varias partes del Asia Suroriental sino también en América Latina, Europa oriental, Caribe y Mauritania.

El señor Fung explica cómo funciona el sistema. Una compañía extranjera viene adonde él, le presenta un modesto producto –un bolígrafo, por ejemplo, o un vestido sencillo– y le pide que investigue dónde lo pueden fabricar más económicamente que en cualquier otra parte de que la compañía solicitante tenga noticia. La gente del señor Fung se pone en la tarea de encontrar no sólo un sitio donde la mano de obra sea la más barata posible, sino que también esté a salvo de las restricciones comerciales a la producción china.

Tómese el caso de ese sencillo vestido del que se habló antes: La hilaza puede producirse en Corea, la tela puede tejerse en Taiwán, las cremalleras pueden comprarse en Japón, y la prenda puede elaborarse parcialmente en China, antes de que, finalmente, pase por el taller de costura en Indonesia. “Lo que estamos haciendo es buscar el mejor lugar para cada operación”, dice el señor Fung. “Al mismo tiempo, estamos ordenando los factores de producción para que podamos reducir los mejores tiempos de producción, de tres meses a cinco semanas”.

Li & Fung tiene una red de 7.500 proveedores regulares, que emplean en promedio 200 trabajadores cada uno. En otras palabras, cerca de millón y medio de trabajadores dependen, en cierta medida, de esta firma.

The Economist, Supplement, 20 de junio de 1998, p. 20.

ii) *Comercio*. La comercialización y el manejo de bienes comerciables –desde los gigantescos mercados al por mayor hasta el vendedor de la calle y el ciclista que transporta los bienes– constituyen probablemente la máxima fuente de empleo en las grandes ciudades de los países en vía de desarrollo. Sin embargo, es sorprendente lo poco que se sabe acerca del sistema.

Los centros de distribución nacional están íntimamente relacionados con las ciudades como puntos de empalme en el sistema de transporte. Cuentan con bodegaje y almacenamiento, con centros de procesamiento relacionados (molinos de harina y arroz, extracción de aceites, etc.) y con sistemas de banca y crédito.

Los puntos de ventas al detal son definitivos para la calidad de vida en la ciudad y para el turismo. Y, en efecto, algunas ciudades (Panamá, Singapur, Bahrain, etc.), para desarrollar el turismo, han establecido redes de ventas al por menor.

iii) *Hoteles y restaurantes*. Nuevamente, estos son decisivos para la calidad de vida en la ciudad y para el turismo. Este último un sector que en el futuro tendrá un alto crecimiento en los países en vía de desarrollo. Como el comercio, hoteles y restaurantes ofrecen buenas oportunidades de trabajo y son, por consiguiente, importantes en la generación de empleo y de ingresos para la ciudad.

iv) *Industrias de información*. Gracias a las comunicaciones satelitales, la diseminación de los servicios de información (que marcha a la par con la diseminación de la industria manufacturera, de modo que las partes del proceso de manufacturación de un bien podrían conseguirse en diferentes países) está dando origen a una amplia gama de industrias urbanas de exportaciones:

(a) Almacenamiento y procesamiento de información, en actividades tales como: emisión de tiquetes y contabilidad (Barbados, Mumbhai); registros legales y criminales (Ciudad Juárez, Manila); historias clínicas (Barbados); catálogos de bibliotecas, transacciones inmobiliarias (Shenzhen).

Es posible que en el futuro muchas otras series estadísticas se alacenen y procesen en ciudades de países en vía de desarrollo: censos de población e industriales, cuentas nacionales, etc.

(b) Programación de software para compañías en Europa y Norteamérica. Existen ahora muchos centros para esto en Asia y América Latina; se han identificado doce en India, aunque muchos no participan en exportaciones; los dos mejor conocidos son Bangalore y Mumbhai.

(c) Impresión y publicaciones, que ahora son importantes, por ejemplo, en Bogotá y Hong Kong.

- (v) *Turismo*, que está adquiriendo importancia en muchas ciudades, ya sea porque ellas se toman como lugares de destino final o como puntos de tránsito en el sistema de transporte. Recoge muchos de los sectores mencionados anteriormente –comercio, hoteles y restaurantes– y otros que intervienen posteriormente.

Una vez más, puede ser una actividad que ocupe a mucha gente, y tener implicaciones significativas para la agricultura y la industria manufacturera. El turismo, sin embargo, sí requiere una ciudad bien ordenada, segura, limpia y salubre; es decir, la calidad de vida en la ciudad es fundamental para su capacidad de obtener ingresos a través del turismo.

- (vi) *Los ‘no comerciables que se vuelven comerciables’*. Es un conjunto de servicios, con frecuencia íntimamente relacionados con los servicios públicos gratuitos para consumo doméstico, que también pueden convertirse en industrias de exportaciones comerciales:

- (a) *Servicios de salud*. En ellos se incluyen hospitales y clínicas, casas de convalecencia y de retiro para ancianos, servicios de farmacéuticos y paramédicos; estos servicios a veces están respaldados por hospitales universitarios, docentes universitarios de medicina, etc.

Es probable que la demanda en este campo se incremente constantemente, en la medi-

da en que, en los países desarrollados, seguidos de cerca por los países de reciente industrialización, las poblaciones vayan envejeciendo y sus fuerzas laborales activas vayan decayendo. Ya, en las circunstancias especiales de la frontera Estados Unidos - Méjico, los servicios médicos mejicanos para los estadounidenses (especialmente el creciente número de los que pasan el invierno en el sur) se han desarrollado en gran escala. Existen otros centros más especializados, por ejemplo Bogotá y Barcelona (para cirugía de los ojos), Singapur, etc. Igualmente, en los países desarrollados se han establecido centros para consumidores de ingresos superiores (La Jolla, Londres, Zurich, Viena, etc.).

- (b) *Educación superior* (y, en algunos sitios, educación secundaria). El número de estudiantes que ahora concurren a las universidades y facultades de la ciudad, y el del personal docente que en ellas presta el servicio, los convierte en un componente significativo del mercado de consumo. Este servicio tiene efectos multiplicadores importantes en el consumo de productos vendidos al por menor, en el alojamiento y el transporte. Por ejemplo, El Cairo posiblemente tiene quinientos mil estudiantes en instituciones educativas terciarias públicas y privadas (muchos de ellos proceden de otros países

árabes o de otros sitios, es decir, que le generan al país ingresos por exportación). De la misma manera, las ciudades latinoamericanas son, en su mayoría, centros estudiantiles de importancia; por ejemplo, Méjico probablemente supere a El Cairo en cifras. En otra latitud, Chipre del Norte ha desarrollado una sopeada estrategia de exportación sostenida, con fundamento en la creación de cinco universidades que ofrecen programas curriculares en inglés, para atraer estudiantes de Turquía, Oriente Medio y Surasia.

- (c) *Cultura y deporte*. Un número de ciudades ha comenzado deliberadamente a desarrollar instalaciones culturales y deportivas como elementos de una estrategia de exportación para atraer hacia la ciudad tanto a los turistas corrientes como a aquellos que la visitan con algún propósito específico (por ejemplo, ejecutivos que van a trabajar temporalmente en el sector financiero; personas que van a tomar parte en convenciones de negocios, etc.). A comienzos de la década de los años 90, se calculó que el empleo para las actividades culturales en Londres fue de 125.000, lo que muestra la importancia del sector en la economía. También se ha logrado la expansión con la ‘festivalización’—es decir, la realización de eventos especiales para atraer consumi-

res: teatro internacional mayor, festivales de cine o de música, eventos deportivos internacionales, etc. En este aspecto, es bien conocida la explotación que hizo Barcelona de la oportunidad de los Juegos Olímpicos de 1992.

- (vii) *Transporte*. Una economía globalizada implica que haya movilización de una creciente proporción tanto del producto doméstico comercializado internacionalmente como de la población mundial (consumidores y oferentes de servicios, por igual), que es también internacionalmente móvil.

Puesto que las ciudades son, con frecuencia, los mayores cruces de caminos en el sistema de transporte—sumados mar, aire, ferrocarril y carretera—tanto la economía globalizada como la prosperidad de la ciudad dependen de la calidad de la infraestructura urbana y de su administración cotidiana. En ese sentido, se han canalizado inversiones mayores tanto hacia nuevos aeropuertos (y particularmente hacia el futuro sector de alto crecimiento del transporte aéreo, de movimientos de carga aérea) como hacia la dotación de contenedores para los puertos. Sin embargo, se ha descuidado la necesaria mejoría de los sistemas de alimentación de carga a los puertos, representados en carreteras y ferrocarriles; además, con frecuencia, dichos sistemas exhiben una mediocre administración de tráfico. Esta situación causa que se pierda la

mitad de la ventaja de estas inversiones. Y los altos costos en el sistema de transporte pueden eliminar cualquier ventaja comparativa que un país pudiera tener en exportaciones particulares.

Por otra parte, con frecuencia, la modernización de los puertos implica la reubicación de los muelles lejos de las viejas áreas del centro urbano. Esto da lugar a terrenos centrales desocupados, que quedan abiertos para el redesarrollo (a veces lo mismo es cierto de los terrenos que ocupan los ferrocarriles en el perímetro urbano). Esos terrenos permitirán, por así decirlo, reequipar la ciudad para el cumplimiento de nuevas funciones. Ejemplos de esto se dan en Barcelona, Ciudad del Cabo, Yokohama, Londres, Sydney, Nueva York y otras urbes, cuyos esquemas de redesarrollo son bien conocidos en la actualidad.

Muchos de estos sectores de servicios se refuerzan mutuamente. Por ejemplo, las actividades financieras de Nueva York se fortalecen por la vida cultural de la que los financistas pueden disfrutar después del trabajo. Lyon ha empleado sus universidades para crear una zona universitaria, una 'margin izquierda'² de pequeños teatros, galerías, restaurantes, como un polo de atracción para los turistas. Otras ciudades han tratado de

utilizar sus universidades como bases para el desarrollo de Parques de la Ciencia, ubicados cerca de aeropuertos e intersecciones de carreteras.

Sin embargo, para construir una ciudad de servicios que funcione bien, se debe tener como una de las precondiciones económicas, una adecuada calidad de vida. Es decir, es indispensable crear una ciudad limpia, segura y bonita, que no esté afligida por mayores riesgos ambientales o desesperantes congestiones de tránsito.

Pocas ciudades salen bien libradas en estos aspectos. Y a algunas les va muy mal. Por ejemplo, el sistema de transporte de Bangkok es actualmente un notable elemento disuasor para los visitantes. Igualmente, los turistas que desean visitar a Méjico para contemplar los volcanes, o que quieren viajar a Santiago de Chile para admirar los Andes, se sentirán frustrados. Y es que el caos vehicular actual echa a perder una ventaja comparativa clave, en gran parte del año. Por otra parte, el turismo médico difícilmente podrá funcionar si los pacientes tienen que padecer aguas contaminadas. Y el turismo cultural puede destruirse por causa de una deficiente seguridad personal. En consecuencia, la vieja agenda de la provisión de servicios municipales se convierte, ahora, en condición

2. Alusión a la vida cultural de la margen izquierda del río Sena en París. (Nota del traductor).

para el éxito de la nueva economía de la ciudad.

Vistas por separado, cada ciudad es única. Y es en este nivel de unicidad en el que ocurren las innovaciones que finalmente la transformarán. Esto implica que la clave para su crecimiento económico está en su visión de una relación única con la economía mundial, una historia y una forma física únicas, y una herencia única de capital humano.

Los administradores de la ciudad están en gran peligro de error si, para tomar decisiones en su acción administrativa, en lugar de buscar comprender el conjunto único de atributos que tiene su ciudad, quieren tomarlas a partir de un modelo estándar de economía de una ciudad (como lo atestiguan numerosos parques industriales desocupados en todo el mundo). Sin embargo, con frecuencia, los administradores municipales no conocen su ciudad pues no han armado el cuadro de sus fortalezas y debilidades.

¿QUÉ NECESITAMOS SABER ACERCA DE LA ECONOMÍA DE LA CIUDAD?

La estructura económica de una ciudad está en un cambio continuo, como se muestra en tres mediciones que se han realizado (durante, digamos, la década anterior):

- i) cambios en la composición del valor del producto, por sector y subsector;

- ii) cambios en la distribución de la fuerza laboral, por sector y subsector;

- iii) cambios en la distribución física de la actividad en la ciudad, en el área metropolitana y posiblemente en los distritos colindantes.

Mientras mayor sea el grado de disgregación (en la visión de la ciudad por separado), mayores serán los cambios; pero, también, mayores serán los problemas para manejar los datos (y, a veces, para reunirlos). Pero sólo en el nivel de disgregación puede identificarse justo lo que está en expansión (por ejemplo, que no es el sector de “equipo eléctrico y electrónico” sino el de “radios de transistores”, como se aprecia en un caso tomado de Hong Kong en los años setenta). Igualmente en ese nivel puede precisarse qué clase de dotación exacta se necesita, y cuáles son las implicaciones territoriales y para el empleo.

También es parte de este ejercicio identificar la cambiante composición de las exportaciones de la ciudad (es decir, lo que sale de la ciudad en contraposición con lo que allí se consume); y, de esta manera, establecer sus ventajas competitivas aparentes, así como las demandas esperadas sobre su sistema de transporte. Esto es parte de un análisis separado de la ciudad en su calidad de cruce de caminos en el flujo de gente, bienes, finanzas e información; y constituye el medio para minimizar los costos de transacción entre variedades.

Además, necesitamos recomponer el mucho más familiar cuadro de los servicios de apoyo. Es decir, el cua-

dro del sistema educativo y su adecuación para las apropiadas combinaciones de habilidades; el de la capacidad del sistema de salud para atender a la población; el del alojamiento y el de los servicios públicos.

Todo esto debe ubicarse en un contexto dinámico, que, específicamente, tiene que ver con las probables consecuencias que sobre la ciudad tengan los cambios económicos externos:

- (i) de la economía internacional. Tómese como ejemplo, digamos, el contexto de Europa 1992, con las implicaciones de las crisis económicas asiática y brasileña, del cambiante valor del dólar o del yen, de los decrecientes precios del petróleo, de las recientes innovaciones, de los acuerdos comerciales, etc. Es decir, la clase de ejercicio que es bastante conocido de los ministerios nacionales de Finanzas o de Economía, pero que son más extraños en las esferas gubernamentales del ámbito subnacional.
- (ii) de la economía doméstica. Tiene que ver con los cambios en las políticas gubernamentales, los efectos del mayor gasto en nueva infraestructura, etc.

Este cuadro, entonces, nos permite comenzar a comprender la probable futura evolución de la economía de la ciudad, su demanda de mano de obra (de donde se desprende una posible inmigración) y habilidades, de infraestructura adicional, de ajustes de la estructura regulativa, del desarrollo de viejos sitios o de la apertura de nuevos.

En esencia, el ejercicio no es trabajo

de expertos, aunque puede darse el aporte de ellos. Con frecuencia, los datos disponibles no permiten la identificación de las innovaciones hasta cuando éstas están bien avanzadas, aunque tales cambios hayan sido conocidos de tiempo atrás por los hombres de negocios involucrados o por otras personas, de manera parcial o anecdótica. Para asegurarse de que este conocimiento parcial aporte la información para el proceso de definición de la estrategia de una ciudad, se requiere una forma institucional para recoger todos los recursos en un solo colectivo. *El foro de la ciudad* (donde los agentes gubernamentales y los concejales se reúnen con representantes de las asociaciones de negocios, sindicatos laborales, partidos políticos, universidades, organizaciones no gubernamentales, organizaciones comunitarias, etc.) es un mecanismo para reunir información y, al adelantar ese proceso, lograr un consenso político sobre el rumbo que debe tomar el desarrollo.

La planeación por consenso se entiende como un acuerdo sobre un deseado conjunto de escenarios que dejen espacio para la flexibilidad. Viene a reemplazar el viejo Plan Maestro a veinte años, junto con su énfasis en sus metas y normas estatutarias a largo plazo (un plan que ya no puede realizarse, aunque los elementos de la planeación de la infraestructura requieran horizontes de planeación de plazos más largos).

Todo esto requiere información, datos actualizados y apropiados de manera permanente. Sin tales datos puede presentarse poca transparencia en el Gobierno, poca participación responsable de los ciudadanos y poca

flexibilidad en las reacciones ante las nuevas situaciones .

Lo ideal sería que, así como ocurre en el Gobierno Nacional, cada ciudad tuviera sus anales estadísticos y, en algunos casos, boletines trimestrales que posibiliten tanto el pensamiento estratégico continuado por parte de los administradores de la ciudad, como la promoción de la misma (a los negocios, etc.) y la participación de los ciudadanos.

Algunas ciudades han ido más allá de esto y han establecido centros de investigación metropolitana (por ejemplo, el del siglo XXI de Bogotá). La finalidad de estos centros es la de prestarles servicios al Foro de la Ciudad o a la autoridad local, y a los negocios locales (en verdad, en algunas ciudades, la Cámara de Comercio desempeña este papel de investigación). Lo hacen a través de informes acerca de

diferentes sectores, informes valorativos acerca de la repercusión que los cambios externos tienen en la ciudad, documentos informativos para agentes del gobierno metropolitano y otros. Parte de este trabajo también ha llegado al gobierno local a través de departamentos de desarrollo económico, unidades de asesoría económica adscritas a la oficina del alcalde, o incorporadas en agencias públicas descentralizadas tales como Corporaciones de Desarrollo Económico, Alianzas de Sociedad, etc.

Existe una amplia gama de opciones, cada una de las cuales tiene puntos a favor o en contra. Pero el objetivo general es el mismo: hacer que la administración de la ciudad y el consenso político que sustenta las políticas estén mejor informados, tengan objetivos más precisos y sean más efectivos. 