

INNOVACIÓN Y GOBERNANZA INTELIGENTE

CIUDADES COMPETITIVAS Y SOSTENIBLES



JOAN E. RICART

Profesor Ordinario
de Dirección Estratégica, IESE

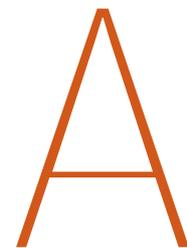


PASCUAL BERRONE

Profesor Agregado
de Dirección Estratégica, IESE

La rapidez del crecimiento urbano y la digitalización son las dos grandes tendencias que están transformando las ciudades en todo el mundo. Estos cambios propician el avance de la gobernanza inteligente, que tiene la misión de asegurar la competitividad y la sostenibilidad de las ciudades.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA • INNOVACIÓN Y CAMBIO • URBANIZACIÓN • SMART CITIES • GOBERNANZA INTELIGENTE



Algunos expertos sostienen que “el siglo XXI es el siglo de las ciudades”. Seguramente, hay buenas razones para afirmar esto, sobre todo, por dos grandes tendencias que afectan a las ciudades.

Por un lado, el gran reto que supone la creciente urbanización y su rapidez. Algunas estadísticas indican que pasaremos de un 50% de población mundial urbanizada en el 2008 a cerca de un 70% en el 2050. Teniendo en cuenta el crecimiento de la población previsto, esto representa urbanizar a unos tres mil millones de personas en poco más de 40 años, casi el mismo número de personas urbanizadas en toda la historia de las ciudades hasta el momento. Esta tendencia afecta, de forma desigual, a ciudades del mundo desarrollado –más urbanizado– y de países emergentes, con un tremendo crecimiento urbano.

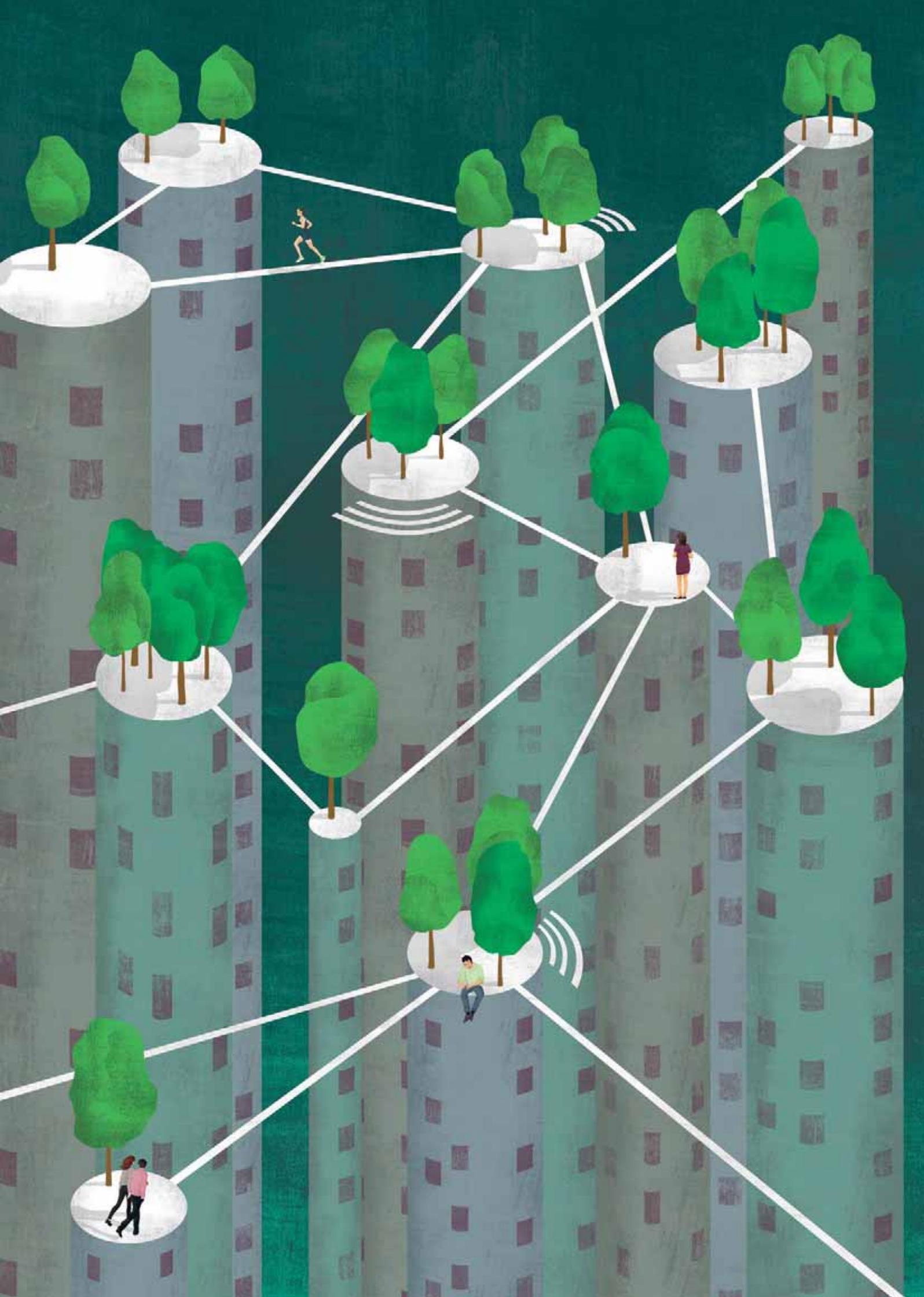
La otra gran tendencia es la digitalización, que está cambiando el mundo. El aumento de la conectividad conlleva un brutal incremento en la densidad digital y propicia la aparición de nuevos modelos de negocio en todos los ámbitos, incluidas las ciudades. La tecnología nos permite hacer las cosas mejor, de forma más eficiente, aplicando inteligencia a las ciudades y, sobre todo, al gobierno inteligente de estas. Así, las dos grandes tendencias convergen en un único reto: la gobernanza inteligente para las ciudades, es

decir, asegurar que las ciudades sean competitivas y sostenibles.

Las ciudades necesitan ser competitivas, ofreciendo a sus habitantes oportunidades educativas y laborales, prosperidad social y económica, y mejoras en su calidad de vida. En caso contrario, sus ciudadanos buscarán localizaciones alternativas. Además, con la urbanización en marcha, las ciudades también deben ser sostenibles, ya que no podemos permitirnos el crecimiento urbano previsto con la gestión tradicional de las ciudades. El uso indiscriminado de energía, el aumento de la contaminación y la desigualdad creciente, entre otros “males urbanos”, ponen de manifiesto que necesitamos un nuevo modelo de gestión de ciudades para que sean más inclusivas en lo social, más competitivas en lo económico y más sostenibles en lo medioambiental. Un reto tremendo; ¿cómo puede ayudar el *management*?

ESTRATEGIA PARA EL FUTURO

Las ciudades necesitan desarrollar una estrategia que debe nacer de un diagnóstico adecuado de la situación de partida. En las investigaciones que llevamos a cabo en la plataforma IESE Cities in Motion¹, hemos elaborado un índice sintético para poder medir la “bondad” de una ciudad en diez dimensiones fundamentales. Este año, publicamos la tercera edición anual con 181 ciudades y 77 indicadores que sirven de base para el cálculo del índice². El objetivo fundamental de este estudio es aportar a las ciudades un instrumento para



ES MUY IMPORTANTE QUE CADA CIUDAD ELABORE SU PROPIA VISIÓN O MODELO A PARTIR DEL DIÁLOGO CON LOS STAKEHOLDERS

diagnosticar su situación en cada una de estas dimensiones y en relación con otras ciudades, facilitando, así, el diagnóstico estratégico y la búsqueda de ciudades de referencia en las que encontrar mejoras que puedan incorporar a su estrategia³.

Uno de los aprendizajes que se obtiene del estudio comparativo de las ciudades es que no existe un único modelo dominante de éxito. Por tanto, es muy importante que cada ciudad elabore su propia visión o modelo a partir del diálogo con los *stakeholders* de la ciudad, lo que es fundamental para orientar la planificación estratégica. Aunque esta involucración no es fácil, ya que debe ser compatible con la elección periódica de los gobernantes y con la diversidad de intereses de los distintos *stakeholders*, resulta esencial para construir una ciudad inteligente y compartir una visión de ciudad sostenible, inclusiva y próspera.

Además, avanzar en la gobernanza inteligente de las ciudades requiere integración, conectar y aprovechar interdependencias, dentro y fuera de los ayuntamientos. Estos, muchas veces, tienen silos históricos que dificultan la integración, por lo que se necesita un esfuerzo consciente para eliminar las barreras a la colaboración metropolitana o regional. Las ciudades necesitan una estrategia como elemento integrador, más allá de los planes a largo plazo trazados, tradicionalmente, para tomar decisiones de inversión en infraestructuras. La esencia de la estrategia es idear una visión integral de la ciudad y desarrollar el camino para convertirla en realidad o, al menos, para avanzar, decididamente, en esa dirección.

Lo más difícil de la dirección estratégica de organizaciones –y también de ciudades– es hacer realidad dicha estrategia; la ejecución, en definitiva. La estrategia se hace realidad a través de las personas, los equipos, las estructuras organizativas y los sistemas de dirección. Son muchos los elementos del *management* que se requieren para lograr una buena ejecución, pero queremos destacar dos aspectos importantes en el contexto de las ciudades de hoy en día:

1 Colaborar para hacer realidad la estrategia

Un primer aspecto vital en la ejecución estratégica en las ciudades es la colaboración. Las ciudades experimentan con distintas fórmulas de partenariado público-privado (ppp) mediante las que las infraestructuras y los servicios públicos pueden beneficiarse de la financiación, eficiencia y competitividad de la empresa privada, sin perder su naturaleza, el control y la regulación pública. La colaboración debe incluir también a las personas (los ciudadanos), a los emprendedores y las nuevas fuentes de innovación, como la economía colaborativa, dado que el individuo es parte de la solución a los problemas comunitarios.

Si la involucración de los *stakeholders* ya es importante en la definición de la estrategia de la ciudad, se hace fundamental en su ejecución. La colaboración privada es necesaria a todos los niveles, pero, de forma muy destacada, en la resolución de problemas públicos. Por esa razón, en el IESE, apoyamos el lanzamiento del centro de excelencia de Naciones Unidas PPP for Cities⁴, que tiene como objetivo ayudar a ciudades de todo el mundo a utilizar esta forma de partenariado para hacer frente a sus enormes retos de futuro.

Además, cabe señalar que la colaboración no termina con las empresas ni con los ciudadanos, sino que también debe trasladarse a los propios ayuntamientos: entre sus distintas áreas (recuérdese la importancia de la integración), entre los ayuntamientos de una misma zona metropolitana, entre los de una región e, incluso, entre redes de ciudades alrededor del mundo, y –cómo no– entre los distintos niveles administrativos (locales, regionales, nacionales y supranacionales). En definitiva, la colaboración es fundamental para una buena ejecución.

2 Transformarse en una ciudad inteligente

El segundo aspecto importante en la ejecución es entender el impacto de la digitalización y la necesidad de implantar infraestructuras TIC esenciales, de sensorización y de in-

terconexión. Esto implica realizar inversiones y depender de las empresas tecnológicas que venden soluciones. Un mundo difícil, que se complica más al desarrollar nuevos modelos de negocio basados en esta tecnología que permitan hacer las cosas de forma distinta. Sin la idea de negocio, no entiendes qué tecnología necesitas; sin la tecnología, no entiendes qué nuevo modelo de negocio debes poner en marcha, y aun entendiéndolo, parece arriesgado hacerlo. Y, así, emerge una gran barrera al desarrollo de ciudades inteligentes.

Hace tiempo que las ciudades experimentan con iniciativas inteligentes, normalmente en campos donde tienen un problema que solucionar. Algunas, como la gestión inteligente del tráfico o la eficiencia en el iluminado público, son relativamente fáciles de poner en marcha, ya que –en la mayoría de las ciudades– su responsabilidad recae en unidades verticales bien organizadas. Así, una ciudad puede sustituir la iluminación incandescente por tecnología led y ahorrar por encima del 40% del consumo energético, porcentaje que será bastante superior si, a la vez, se instalan sensores que detecten vehículos o peatones para iluminar mejor el espacio temporalmente. Se puede pensar que se trata de una solución poco inteligente, pero representa un gran ahorro para los ayuntamientos, cuyos presupuestos tienen serias limitaciones. Muchos de ellos añaden fórmulas de financiación con un proveedor de servicios, que recupera su inversión con una parte del ahorro, con lo que los ayuntamientos pueden implementar este cambio sin aumentar su nivel de endeudamiento.

Otro campo importante en el que han emergido iniciativas con impacto es en el de los datos abiertos. Este movimiento “liberalizador de datos públicos” ha empujado a los ayuntamientos a hacer un uso más efectivo de la tecnología en la prestación de servicios y a realizar un claro movimiento hacia la administración electrónica⁵. Además, también ha permitido la emergencia de nuevos modelos de negocio y aplicaciones desarrolladas por emprendedores y

que se difunden, rápidamente, de ciudad en ciudad. Algunas nos buscan aparcamiento y otras identifican la seguridad de algunos barrios, clasifican los restaurantes por su nivel de higiene o identifican espacios vacíos con la mejor localización para establecer un negocio.

Otros nuevos modelos de negocio emergen sin datos abiertos, pero se benefician de este entorno. Modelos de *carsharing* o *carpooling* y aplicaciones como Uber o Airbnb revolucionan la forma en la que organizamos las actividades en las ciudades. Estos mecanismos de economía colaborativa muestran que las cosas pueden cambiar a medida que profundizamos en el potencial de la tecnología para apoyar un gobierno *smart*. Quizá, pronto podamos tener coches eléctricos con conducción autónoma y modelos de *sharing* que revolucionen la movilidad en las ciudades.

CONSTRUIR CIUDADES COMPETITIVAS Y SOSTENIBLES

● La combinación de una estrategia ambiciosa, una ejecución colaborativa y un soporte tecnológico adecuado facilita la innovación en las ciudades, lo que resulta esencial para desarrollar ciudades competitivas y sostenibles. Debemos hacer cosas distintas si deseamos alcanzar resultados diferentes, y esto es algo inevitable para avanzar hacia las ciudades que necesitamos y, sobre todo, las que necesitaremos en el futuro.

En síntesis, nuestra propuesta es desarrollar ciudades con una gobernanza inteligente⁶. Esta propuesta tiene un gran potencial, pero también tremendas barreras en la búsqueda de la visión compartida, en la ejecución de actividades que nos acerquen a esta visión con integración y colaboración, y en el despliegue de infraestructuras y nuevos modelos de negocio que hagan factible el cambio. ¿Estamos preparados para la gobernanza inteligente que precisamos? Quizá, como ciudadanos, deberíamos pensar en cómo elegir el liderazgo adecuado para este reto. Desde el IESE, seguiremos trabajando para formar y ayudar a este liderazgo positivo.

LA COMBINACIÓN DE UNA ESTRATEGIA AMBICIOSA, UNA EJECUCIÓN COLABORATIVA Y UN SOPORTE TECNOLÓGICO ADECUADO FACILITA LA INNOVACIÓN EN LAS CIUDADES

REFERENCIAS:

- 1) IESE Cities in Motion: <http://www.iese.edu/CIM>
- 2) Berrone, P. y J. E. Ricart, ST-396, “Índice IESE Cities in Motion 2016”, IESE (abril del 2016).
- 3) Barrionuevo, J. M., P. Berrone y J. E. Ricart, “Smart Cities, Sustainable Progress: Opportunities for Urban Development”, *IESE Insight Review*, 14, pp. 50-57 (tercer trimestre del 2012).
- 4) PPP for Cities: <http://www.pppcities.org>
- 5) Berrone, P., C. Carrasco y J. E. Ricart, “The Open Kimono: Towards a generic framework for open data initiatives in cities”, *California Management Review* (2016).
- 6) Berrone, P. y J. E. Ricart, “La gobernanza inteligente, clave para las smart cities”, *Harvard Deusto Business Review*, 254, pp. 14-21 (marzo del 2016).