

SISTEMAS DE INDICADORES URBANOS

Las demandas sociales sobre las ciudades son cada vez mayores: al proceso de creciente urbanización de la población – del que ya hemos hablado en el primer capítulo - hay que sumar que esta demanda cada vez pide servicios más complejos y sofisticados.

Los ciudadanos empiezan a comportarse ante los servicios que les proporcionan las ciudades, no como administrados, sino como clientes. Clientes exigentes que quieren calidad en los servicios, que muestran una baja tolerancia ante los fallos.

Hacia una nueva gestión urbana

Todo ello fuerza a la llegada de nuevas herramientas de gestión urbana, más ágiles y dinámicas, capaces de mezclar enfoques de oferta y de demanda.

Los servicios que prestan las ciudades tienen que ser ágiles para adaptarse a distintos volúmenes de demanda. Y, al mismo tiempo, deben ser capaces de hacerlo sin incurrir en los costes de un excesivo dimensionamiento.

Capaces de monitorizar los cambios en la demanda, lo que está ocurriendo ahí fuera. Y, al mismo tiempo, capaces de controlar la oferta de servicios que está llevando a cabo la ciudad. Haciendo posible obtener, casi en tiempo real, los recursos financieros y operativos necesarios para encajar la una con la otra. Evitando que la ciudad tenga clientes insatisfechos. Evitando que la ciudad desperdicie recursos.

Estas herramientas lo que permiten es abordar el mayor desafío del *management*: alinear la estrategia con las políticas, que el día a día haga que permanezca eternamente en la estantería el maravilloso plan estratégico, acompañar el largo plazo con el corto.

¿Qué quiere decir esto?

Que las ciudades están comenzando a reflexionar de manera estratégica sobre qué lugar les conviene ocupar en el nuevo escenario global. Eso ya es un primer paso interesante: quiero ser la ciudad del idioma español, la ciudad verde sin coches, la *city* capital financiera del mundo...

Pocas ciudades tienen clara su estrategia. En mi experiencia hay una prueba para comprobarlo. Preguntar a sus gestores. Todos dirán que sí no la tienen. Pero si no son capaces de contarla en menos de dos minutos, es que, realmente, no tienen una estrategia.

Pero haber dado con éxito este primer paso, no nos garantiza el éxito. Porque llega el momento de convertir el proyecto, el plan en realidad.

Los cuadros de mando integrales urbanos

En una ciudad, los *stakeholders* son numerosos: inversores, ciudadanos, turistas y, dentro de cada categoría, innumerables segmentos y tipologías. Los objetivos a conseguir son también complejos: hay que ser eficientes pero también sostenibles y no olvidar la equidad social. Cada día se toman decisiones múltiples departamentos, concejalías, funcionarios, empleados de empresas concesionarias,...

¿Cómo conseguir que cada paso que dan nos conduzca en la dirección adecuada?

Esto puede parecer una utopía. Pero, en el sector empresarial, existen ya herramientas de gestión que permiten hacer esto posible. Estamos hablando de crear formulas de gestión de

la ciudad que sirvan para su planificación y sean, al tiempo, capaces de detectar los cambios que se producen en la demanda. Estamos hablando de aplicar a la ciudad conceptos como el cuadro de mando integral o Balanced Score Card (BSC). La analogía que explica fácilmente el concepto es la idea francesa de *tableau d'abord*.

Un piloto de un avión tiene que controlar un montón de variables: todos hemos visto el interminable número de indicadores y relojes que le rodean. Si tuviera que verificar cada uno de ellos de manera individual y específica, no llegaría a despegar y menos podría llegar a su destino.

Sin embargo, lo consigue porque dispone de un sistema de indicadores urbanos que le permite seleccionar aquellos que son relevantes. Un sistema que sólo le avisa si hay alguno en estado crítico, si el nivel de combustible o la temperatura del motor ponen en riesgo llegar con seguridad al destino. Si no es así, el piloto no necesita perder tiempo con ellos y puede centrarse en llevar su aeronave a buen puerto... e incluso pensar en hacer acrobacias.

Muchas veces nuestros alcaldes, nuestros gestores municipales no hacen más que ir de un indicador a otro. Es el eterno dilema entre lo urgente y lo importante, entre los árboles y el bosque. No hay tiempo para lo importante, no podemos analizar en detalle el bosque.

Esta es la tercera generación de herramientas de gestión para ciudades que está en marcha y que se aplican ya con éxito por empresas.

Realizar su trasvase de manera exitosa al ámbito urbano es clave para que las ciudades puedan disponer de mecanismos de gestión eficiente: urge construir una nueva gestión de las ciudades.

Las políticas de la nueva gestión urbana

A su vez, esta estrategia debe descomponerse en diferentes políticas en una analogía con la gestión empresarial en la que cada una de ellas viene definida por su relación con un determinado paradigma o *stakeholder*.

Cada una de estas políticas está empezando a florecer en el ámbito urbano dando origen a muy interesantes y prometedores desarrollos.

La nueva gestión urbana y sus políticas:		
Cuadros de mando integral urbanos		
Área funcional	Políticas urbanas	Foco
Marketing	City marketing	Clientes
Finanzas	PPP, PFI	Inversores
Operaciones	Lean city	Procesos e innovación

Fuente: elaboración propia

Las ciudades empiezan a ser conscientes de la importancia de analizar a sus clientes, de la necesidad de diseñar sus estrategias desde la demanda, no únicamente desde la oferta. Este hecho junto con la creciente competencia interterritorial ha dado paso al **city marketing** que adapta técnicas y conceptos tales como la arquitectura de mercados, la investigación de mercados o el posicionamiento.

Por otro lado, terminado el recurso a los impuestos y a la deuda, la **financiación de las ciudades** está explorando territorios vírgenes en los que la participación de entidades financieras introduce criterios de mercado en el diseño y selección de proyectos urbanos... si después quieren encontrar los fondos necesarios para ser llevados a cabo.

Finalmente, la excelencia operativa al mundo de los servicios está transformando la forma en que las empresas se organizan. El concepto del *just in time* ha llegado al mundo de los servicios. Es el *lean service*. Un diseño de servicios en el que se busca minimizar el desperdicio a través de un diseño que parte de la demanda. Su aplicación al mundo urbano da como resultado una nueva ciudad, **lean city**.

1.- El city marketing

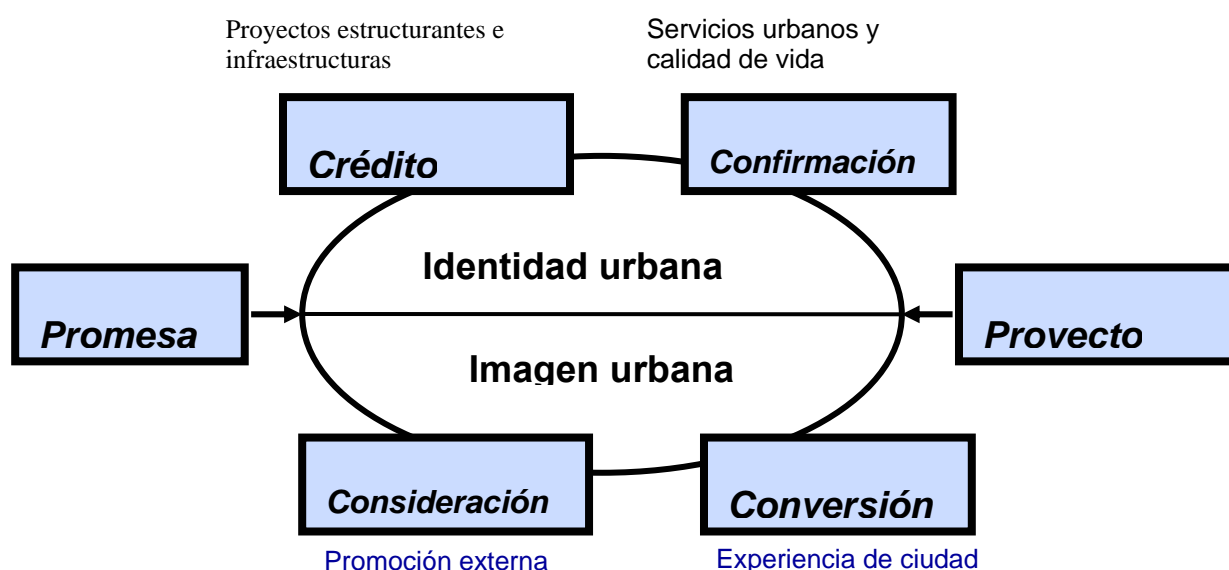
El objetivo es desarrollar una idea construida en torno a atributos emocionales. Esta idea ha de ser diferenciadora y al mismo tiempo simple y fácil de comprender. También es fundamental que sea universal (eficaz para múltiples públicos en diferentes situaciones) y versátil (dotada de contenido visual y verbal).

Promesa y proyecto de ciudad: las 4 C's de la ciudad

Para un desarrollo eficaz, esta idea debe incorporar iconos culturales, deportivos y/o empresariales. El proceso de construcción de una marca se inicia mediante la identificación de las razones por las que la ciudad necesita de la misma. En la medida que la marca es una **promesa**, es necesario determinar, mediante herramientas de investigación, cuál es tal promesa: los valores que la hacen única, el mito que está detrás de ella.

Una vez definidos estos valores, es necesario articular cuál es el **proyecto** de la ciudad, hacia donde se proyecta en el futuro.

El siguiente paso es dar directrices acerca de la expresión de la marca en torno a los cuatro ejes que se recogen en el gráfico adjunto.



En resumen, hoy por hoy la clave del éxito del marketing postmoderno es identificar los contenidos culturales y los iconos asociados al producto, dotándolo de una identidad específica y distintiva. Es decir, crear marcas poderosas.

Lo mismo puede decirse del mundo urbano, en el que 'la gestión de las imágenes de las ciudades, de su cultura, de su experiencia se ha convertido en la herramienta más poderosas de los gestores urbanos y sus socios y aliados en la era de la ciudad emprendedora'. Lo que hay que gestionar ya no es la ciudad sino su imagen, su marca.

Ciudad interna y ciudad externa: los *gaps* de la oportunidad

Otra formulación diferente de este mismo concepto sería considerar que en el ámbito urbano coexisten dos ciudades paralelas que viven simultáneamente al mismo tiempo.

Una ciudad externa, definida por uno o varios iconos o estereotipos y normalmente coincidente con la perspectiva del turista, del visitante ocasional para el que la ciudad no forma parte de su experiencia, de lo cotidiano.

Y, sobre la misma realidad, una ciudad interna, definida por vectores como la cohesión social, el estilo de vida, la diversidad, la tolerancia o el multiculturalismo y que es la amalgama subjetiva del conjunto de percepciones y experiencias de esa ciudad, normalmente coincidente con la perspectiva del residente para el que la ciudad forma parte de lo ordinario.

El punto crucial para el éxito en la gestión de la marca de ciudad es la interacción entre ambas ciudades (lo que antes llamábamos identidad e imagen).

La marca de ciudad es el puente entre el espacio real y objetivo y su percepción que muchas veces tiene importantes diferencias que son claves para generar oportunidades de mercado.

Por poner dos ejemplos una ciudad puede tener imagen de inseguridad externamente y ser considerada muy segura por quienes en ella habitan. O la ciudad puede ser considerada sucia por los ciudadanos y tremendamente pulcra por los visitantes ocasionales.

	Ciudad externa	Ciudad interna
Modelo de las 4 C's	Imagen	Identidad
Puntos de anclaje	Iconos y estereotipos	Estilo de vida, cohesión social, diversidad, tolerancia, multiculturalismo
Palanca principal	Publicidad y promoción	Experiencia urbana
Perspectiva	Visitante	Residente
Atributos de marca predominantes	Físicos (coste, localización, atractivos, patrimonio,..) Funcionales (qué hace la ciudad por mi, para qué me sirve)	Emocionales (cómo me hace sentir la ciudad, qué significa ser de aquí) Sociales (qué piensan los otros de mi por vivir aquí)

Estas dos ciudades tienen visiones contrapuestas si bien coexisten en la ciudad y muchos elementos tangibles sirven a ambas ciudades. Estas diferencias se manifiestan en la

diferente prioridad que dan ambas ciudades (la interna y la externa) otorgan a los diferentes atributos de marca (tangibles e intangibles).

Tangibles

↓↓↓

Ciudad externa Turistas	Prioridad alta	+	Cultura, arte, patrimonio, vida nocturna, compras	-	Prioridad baja	Ciudad interna Residentes
	Prioridad media		Hoteles, conectividad aérea y ferroviaria		Prioridad media	
	Prioridad baja	-	Educación, sanidad, calidad residencial, empleo y negocios	+	Prioridad alta	

<i>Imagen, estilo, personalidad.</i>	<i>Notoriedad, recuerdo.</i>	<i>Calidad percibida, consideración</i>	<i>Elementos emocionales y de autoexpresión</i>	<i>Lealtad, compromiso, orgullo de pertenencia</i>
--------------------------------------	------------------------------	---	---	--

↑↑↑ ↑↑↑ ↑↑↑ ↑↑↑ ↑↑↑

Intangibles

Fuente: Parkeson, B y Saunders, J. (2005)

El tres-en-rama urbano

Esta claro que por parte de los responsables municipales se da una creciente importancia a la creación de marcas poderosas para las ciudades españolas. Una labor que requiere la concurrencia de dos campos que sólo recientemente están empezando a dialogar de manera integral: el mundo de la gestión empresarial y el mundo urbano.

El resultado de este diálogo está siendo la aparición de una nueva gestión de las ciudades. El interés de las ciudades por reinventar sus marcas es una de sus manifestaciones: el *city branding* busca concienciar de la necesidad de optimizar el conjunto de servicios que prestan las ciudades y el principal obstáculo para avanzar en este sentido es la débil percepción de la importancia de este reto tanto para los ciudadanos como para los responsables públicos.

En nuestra experiencia, el diseño de marcas para ciudades se asemeja al juego del tres-en-rama. Hay que conseguir alinear tres fichas.

La primera es la **configuración física de la ciudad** que nos habla calladamente de su dimensión histórica. El urbanismo de una ciudad condensa su tradición y es el más fiel

indicador del segundo elemento clave: su identidad. El rostro de las ciudades nos habla de los rasgos que unen a los ciudadanos que la habitan. Para hallar estos nexos de unión es necesario un enfoque interdisciplinar que combine el análisis histórico, arquitectónico y urbanístico con técnicas de investigación de mercados. El resultado de esta primera fase del proceso es la **definición de la identidad de la ciudad** y cómo esa identidad se declina por los ciudadanos que la integran.

La segunda fase se orienta hacia la **proyección de esa identidad en forma de imagen**. Los valores sobre los que se sustentará la marca proceden de la fase anterior ya que han de ser genuinos. Las técnicas son las propias del diseño de arquitectura de marcas en el mundo empresarial siendo de nuevo necesario el empleo de herramientas de investigación de mercados en este caso orientadas tanto hacia dentro (aceptación y generación de cohesión ciudadana que despierta cada una de las líneas de trabajo) como hacia fuera (atractivo de cada uno de los vectores propuestos en los diferentes públicos objetivos: turistas, inversores,...). En esta fase hay que tomar importantes decisiones como elegir entre una estrategia paraguas o un posicionamiento único. Para el análisis estratégico de dónde se quiere situar la ciudad hay que realizar paralelamente un análisis de la competencia y establecer un diálogo con los *stakeholders* urbanos, que deben estar implicados a lo largo de todo el proceso en busca de fórmulas de colaboración público privadas originales.

Finalmente llega la fase del **diseño material de la marca así como del plan de medios** a través del cual impactará tanto a los ciudadanos como al resto de clientes urbanos. Aquí es fundamental gestionar la organización de un evento o de una intervención urbana emblemática que permita proyectarla y relacionarla, de nuevo, con su identidad, que se moderniza y transforma junto con la nueva marca ofreciendo nuevas formas de vivir la ciudad coherentes con los nuevos valores preconizados. El test de concepto de actuaciones urbanas relevantes juega aquí un papel clave.

2.- La nueva financiación de las ciudades

Sin duda es importante que las ciudades sean capaces de identificar qué quieren ser y quienes son sus clientes. Pero las ciudades se tienen que buscar recursos financieros para convertir esta visión en realidad, para sacar adelante los proyectos identificados como claves para posicionarse de una determinada manera en el mercado. Es la misma vieja historia de siempre: hay que tener buenas ideas pero, sobre todo, hay que conseguir el dinero para llevar adelante los proyectos.

¿Tiene sentido hablar de inversores en ciudades? ¿Deben valorar las ciudades su atractivo para los inversores en ellas mismas? Esta es una interesante pregunta en la que, de nuevo, nos encontramos con innovadoras fórmulas, no siempre pacíficas.

¿Servicios públicos?

¿Qué es un servicio público? Sin entrar en matices jurídicos, hay dos ideas que subyacen detrás del concepto. En primer lugar, el servicio público es proporcionado por el gobierno – sea de manera directa o indirecta -. Y, en segundo lugar, implica una decisión política de que ese servicio es de especial interés para la comunidad de tal forma que su prestación debe ser universal – o al menos está sometida a una regulación que busca servir a ese interés general -. Durante mucho tiempo ha existido una radical separación entre la forma de financiar los servicios públicos y otro tipo de bienes y servicios que no tenían esta consideración.

El servicio público se prestaba por funcionarios públicos y con el fin de garantizar la necesaria solidaridad social que conllevan, eran financiados íntegramente por el sector

público mediante una combinación variable entre fondos públicos provenientes de impuestos y tasas o precios públicos cobrados a los usuarios del servicio. En la segunda mitad del siglo XX, los países desarrollados apostaron por al ampliación de los servicios públicos y el peso del sector público creció en casi todas las economías del mundo.

En el mundo occidental todavía tenemos el patrón mental de que servicios como la educación, el transporte público, el correo y el teléfono, la electricidad y el gas, la sanidad, la gestión de los residuos sólidos urbanos y del agua y la policía son servicios públicos.

De los impuestos a la deuda pública

Sin embargo, los impuestos pronto se quedan cortos para financiar el creciente nivel de servicios públicos. Se recurre entonces a la deuda. Pero también el recurso a la deuda se agota sea por limitaciones legales al volumen de deuda sea porque la solvencia de la ciudad, su capacidad para devolver lo adeudado, queda en entredicho.

Asistimos a un proceso que avanza en tres direcciones. Por un lado, sectores que se consideraban servicios públicos dejan de serlo. Surgen las privatizaciones en las que se transfiere la propiedad del servicio a una organización privada. Una referencia clásica es el proceso de privatización de los ferrocarriles británicos. Pero hoy en día cuesta pensar que la telefonía - o incluso la electricidad - sea un servicio público más que un sector privado con una dosis de regulación un poco mayor que la de otros. Por otro lado, empieza a aparecer oferta privada alternativa a la oferta pública. Es el caso de la sanidad, la educación o la sanidad. Continúan teniendo carácter de servicio público pero, de manera paralela, aparece una prestación privada de estos servicios. Finalmente, las fronteras se difuminan del todo e, incluso la prestación de servicios públicos comienza a efectuarse por el sector privado. Aparecen los concursos públicos y las subcontrataciones que se desarrollan de manera muy típica en los servicios de agua y de residuos sólidos urbanos.

Responsabilidad sobre procesos en los cuatro modelos de provisión de servicios públicos				
	PPP	Concurso público tradicional	Subcontratación	Privatización
Planificación	Gobierno	Gobierno	Gobierno	Privado
Diseño	Privado	Gobierno	Privado / Gobierno	Privado
Construcción	Privado	Gobierno	Privado / Gobierno	Privado
Operación/Mantenimiento	Privado	Gobierno	Privado / Gobierno	Privado
Propiedad	Gobierno	Gobierno	Privado / Gobierno	Privado
Pago por servicios	Gobierno / Consumidor	Gobierno / Consumidor	Gobierno / Consumidor	Gobierno / Consumidor
Regulación	Gobierno	Gobierno	Gobierno	Gobierno

Fuente: La tercera vía: en la frontera entre lo público y lo privado. Centro PWC.

El PPP, P3 ó Public Private Partnership

Lo que está en juego, en el fondo, es encontrar el equilibrio entre disfrutar de la mayor eficiencia del sector privado – menores precios y mayor calidad – sin perder las garantías del sector público. Para ello es necesario hacer compatible dar servicios universales de calidad con la obtención de beneficios privados.

Los PPP (también denominados Public Finance Initiatives ó PFI) son una respuesta a este dilema ya que el gobierno puede financiar y operar un servicio público o un proyecto de infraestructuras a través de asociarse mediante una relación contractual con una o varias compañías privadas.

Ambas partes tienen obligaciones que acotan el nivel de riesgo y beneficio del proyecto para cada una de las partes de modo que se puede aprovechar la mayor eficiencia del sector privado y mantener un control sobre la prestación del servicio.

Esta nueva fórmula permite una amplia gama de posibilidades y modalidades en las que la aportación y los compromisos de cada una de las partes varían: comprar, financiar, operar, construir y diseñar un determinado proyecto o infraestructura se convierten en elementos diferenciados que pueden ser gestionados, en función de la fórmula acordada, por el sector público o el sector privado.

El PPP está teniendo un gran desarrollo al que, por el momento, están ajenas las ciudades principalmente porque la complejidad de gestión de este instrumento se justifica más en proyectos de una dimensión más grande que la que cabe encontrar a escala municipal.

La cara positiva de este hecho es el enorme potencial que tienen las ciudades – y la necesidad – de encontrar fórmulas de financiación estructuradas.

3.- Lean city o la filosofía de hacer más con menos

¿Se puede conciliar la calidad de los servicios públicos con los costes de proporcionarlos? Es esta misma pregunta la que se hacen las empresas de servicio del sector privado y cuya respuesta parece que se está encontrando en un concepto en auge, *lean service*, o creación de valor para el cliente sin despilfarros.

Del *lean service* al *lean city*

Efectivamente, las empresas de servicio también están cambiando su modelo de gestión para abordar los desafíos de la globalización que se esperan sigan creciendo en intensidad y complejidad.

Hace ahora algo más de treinta años que Theodore Levitt propuso, en su ya clásico artículo *Production-line approach to service*, la industrialización de los servicios como una forma rápida de cerrar el *gap* entre industria y servicio. Sostenía que los servicios mejorarían ostensiblemente su calidad y su eficiencia si se tratasen con mentalidad industrial, es decir cambiando personas y casualidad por tecnología y sistemas.

Y esa lógica sigue siendo vigente sólo que, los defensores de un nuevo movimiento de “reindustrialización” del servicio defienden que los sistemas de prestación de servicio deben aplicar no las prácticas sugeridas por Levitt sino las del *lean manufacturing*. Surge así el concepto de *lean service*, el cual permite combinar prácticas eficientes de la producción en masa con enfoques flexibles de la producción artesanal.

Ello es posible gracias a las diferentes características del pensamiento *lean*, relacionadas con el marketing (principalmente por el aumento del foco en el cliente), con las operaciones (identificación y eliminación de actividades que no añaden valor, y agrupamiento óptimo de procesos), y con la gestión de los recursos humanos (básicamente por el aumento del *empowerment* y el proceso de aprendizaje en los empleados).

Como ya hemos expuesto reiteradamente, las ciudades, como casi toda organización pública, se han apoyado continuamente en las técnicas y sistemas de gestión del sector privado. Hoy no es diferente. Dado el escenario esbozado al comienzo de este capítulo muchas ciudades y organizaciones del servicio público están tratando de lograr cambios fundamentales en el gobierno, diseño y entrega de los servicios públicos con nuevos enfoques traídos de las empresas privadas.

Por ejemplo, en USA se han emprendido iniciativas basadas en reingeniería; en Francia y Canadá, hay movimientos hacia la descentralización y regionalización; y en el Reino Unido el movimiento para obtener productividad y valor para los clientes se ha ido enriqueciendo recientemente con un énfasis en *partnerships* y redes.

Independientemente del modelo, lo común es la necesidad de adoptar nuevos enfoques para la prestación de los servicios locales.

Ahora bien, la práctica moderna en servicios es *lean service*, concepto que aplicado a la ciudad nos lleva al *lean city* o la búsqueda continua de más valor para el ciudadano con menos despilfarro, tanto para aquél como para el gobierno local. Dicho de otra forma, se trata de gestionar efectiva y eficientemente los servicios de la ciudad, siendo **efectividad** el grado en el cual se satisfacen y preferiblemente se exceden las expectativas de los ciudadanos, y **eficiencia** el consumo racional de recursos usados para lograr esa efectividad.

Lean service para ciudades: lean city

Lean city es ante todo una filosofía de gestión de las actividades/operaciones de la ciudad. Da una clara visión que puede ser usada para guiar la forma en que las operaciones de la ciudad han de ser gestionadas. En esta filosofía hay un conjunto de muchas herramientas y técnicas que implementan y soportan la filosofía lean.

Los aspectos clave que definen la filosofía de *lean city* son foco en el cliente, eliminación del despilfarro, involucración de todos en la operación y la motivación por la mejora continua.

Foco en el cliente

Las actividades han de reorganizarse alrededor del ciudadano. Los procesos se han de diseñar a partir de las necesidades del ciudadano. El tiempo, la comodidad y la conveniencia deberían ser medidas clave del desempeño de las organizaciones locales. Además de conocer lo que el cliente considera como valor, este principio contempla la relación con el cliente y una efectiva participación de éste en varios procesos del servicio. El pensamiento *lean* enfatiza que todos los componentes utilizados para fabricar un producto o prestar un servicio deben ser visibles para los que participan en el proceso. Ello permite a los participantes la oportunidad de aprender, controlar y mejorar el proceso.

Como en la gran mayoría de los servicios, los clientes son parte del proceso, la visibilidad les proporciona mejores condiciones de evaluar la calidad y percibir valor en lo que ellos ven en el proceso. Además, la eficiencia de muchos procesos de servicios, depende del desempeño del cliente, el cual debería ser gestionado por la organización para lograr los resultados de eficiencia deseados.

Un proceso de servicio es muy dependiente de una serie de informaciones relacionadas con el cliente: la demanda, su comportamiento, sus expectativas, etc. Hay necesidad de sincronización entre esa información y el flujo del servicio. Sincronizar todas estas informaciones es vital para dimensionar mejor la capacidad, definir correctamente el tiempo de ejecución del servicio y dejar el cliente con la sensación de que todo fue ejecutado en el

tiempo justo, sin molestias. La sincronización de la información con el flujo del trabajo es, por tanto, un arma contra el desperdicio tanto para el prestador del servicio como para el ciudadano.

Eliminación del desperdicio o despilfarro

Este principio requiere inicialmente conocer lo que significa valor para el ciudadano, potenciar las actividades que contribuyen con la creación de valor y, al mismo tiempo considerar como desperdicio las actividades que no generan valor, eliminándolas.

Se busca incrementar la eficiencia de las actividades por medio de la completa eliminación del desperdicio, entendiendo por éste todo aquello –tiempo, coste, trabajo- que no añade valor desde el punto de vista del cliente. Identificar el desperdicio es el primer paso para su eliminación.

Se pueden identificar siete tipos de desperdicios en servicios que se sintetizan en la tabla adjunta.

<i>Tipo de despilfarro</i>	<i>Ejemplos de despilfarros en los servicios de la ciudad</i>
Sobreproducción	Proyectos que permanecen en las estanterías
Tiempo de espera	Esperas en ventanillas o esperas en la calle para tramitar un permiso de conducir, un alta cualquier actividad, la emisión de un pasaporte
Servicios defectuosos	Aprobaciones erróneas
Movimientos innecesarios	Empleados que tienen que desplazarse continuamente para fotocopiar, buscar, ubicar documentos
Procesos innecesarios	Sistemas sobredimensionados, procesos complicados de aprobación
Transporte innecesario	Documentos que van y vienen entre departamentos

Tanto el diseño para facilitar el procesamiento como la simplicidad de las operaciones y la estandarización son técnicas muy propias del concepto lean. Diseñarlo fácil para hacerlo bien es la regla en esta filosofía.

Asimismo, la visibilidad, la transparencia en las operaciones permite compartir gestión y mejora. Los problemas son detectados más fácilmente y la información es simple, rápida y visual.

La descoordinación de las distintas instituciones involucradas en la creación de valor es una de las principales fuentes de desperdicio pues cada una de ellas, con objetivos y definición de valor de un modo distinto, tienden a organizar sus recursos de forma que optimicen los suyos sin que esto garantice que se optimiza el valor para el cliente.

En este sentido, la gestión de la información con el fin de crear valor al ciudadano es el verdadero signo de orientación al servicio. Con el fin de proporcionar valor, las organizaciones necesitan recoger información acerca de las experiencias del ciudadano, difundir esa información a relevantes unidades de la organización, y responder y actuar sobre la información recogida y difundida, de forma rápida y eficiente.

La involucración de todos

La filosofía *lean* es un sistema integral. Su objetivo es proporcionar guías que incluyan a todas las personas y a todos los procesos en la empresa. El respecto por los empleados, el aprendizaje basado en los equipos de resolución de problemas, el enriquecimiento del trabajo, la rotación y la multifuncionalidad, son características particulares de esta filosofía. El fin es estimular un alto grado de responsabilidad personal, compromiso y pertenencia del trabajo.

La clave del pensamiento *lean* para lograr reducir el conflicto entre productividad y calidad son las prácticas de recursos humanos, siendo la más utilizada el empowerment o delegación de poder de decisión para empleados y equipos.

Ello porque en un sistema de servicios, la posibilidad de entender y atender las necesidades de los ciudadanos depende de la autoridad que tenga el personal de frente para tomar decisiones que conduzcan a la satisfacción del cliente.

Además del empowerment, se utilizan otras prácticas que refuerzan los principios de aplicación de la forma de trabajar *lean* en servicios: trabajo en equipo, rotación de funciones, entrenamiento en varias actividades (cross-training) y prácticas de remuneración basadas en los resultados.

La mejora continua

Es un concepto que va muy ligado al anterior. Kaizen es la palabra que mejor identifica la mejora continua en la filosofía *lean*. Es un término japonés que significa mejora en la vida personal, en la vida de familia, en la vida social y en el trabajo. Cuando se aplica en el trabajo significa mejora continua implicando a todos, directivos y empleados. En la mejora continua no es la tasa de mejora lo que importa, es el impulso de la mejora. No importa si las mejoras sucesivas son pequeñas, lo que es importante es que en cada período de tiempo se haya realizado algún tipo de mejora.

La motivación básica para la mejora continua es el deseo de la organización para eliminar el desperdicio o despilfarro.

Mejora continua puede ser definida como una cultura de mejora sostenida que busca la eliminación del desperdicio en todos los sistemas y procesos de una organización. Se necesita una involucración de todas las personas trabajando juntas.

En realidad, la fuerza del servicio *lean* no está tanto en el conjunto de técnicas que lo caracterizan como en la forma diferente en que los empleados deciden y actúan, en su compromiso para aprender en busca de la mejora continua y en el ideal compartido de que su sistema debe producir sin defectos (esto es, que el servicio cumpla con las características y desempeño que espera el ciudadano cliente), y sin desperdicios de ningún tipo, es decir, de forma eficiente.

Lean city, o la búsqueda de más valor para el ciudadano con menos desperdicio, se erige pues como el paradigma de gestión para llegar y sostener una cultura de eficiencia y efectividad en los servicios públicos locales, al mismo tiempo que permite una orientación hacia la mejora continua y la innovación.

La eliminación del desperdicio se entiende tanto para el ciudadano como para la organización. Pérdidas de tiempo, frustraciones e incomodidades, son algunos de los tipos de desperdicio que sufre el ciudadano. Y la organización pierde recursos que bien podrían

ser utilizados para más y mejores servicios. A mediano plazo, los ciudadanos con sus votos castigarán la cultura de desperdicios, al fin y al cabo son sus recursos los que se están despilfarrando.

La manera lean de pensar no es un paquete cerrado de cosas que se hacen o no. Lo importante es ir haciendo las cosas y, poco a poco, ir aproximándose a una realidad lean y, también poco a poco, obteniendo los beneficios de la utilización del nuevo sistema. Y son precisamente estas mejoras sostenibles las que identifican la adecuada implantación del pensamiento lean.

El gran desafío para las gestores de la administración local, y en general de toda organización que quiera implantar el concepto lean está en el propio proceso de cambio y más concretamente en el rechazo que una transformación de este tipo pueda generar de parte de los empleados.

Es natural que un planteamiento de esta categoría sea percibido como una estrategia que a la postre eliminará puestos.

Efectivamente, el análisis y reorganización del sistema de producción de servicios públicos ineficientes llevará al diseño del mismo trabajo con menos gente, pero una ciudad pujante, que crece, que quiere competir en la arena global, estará siempre tras la búsqueda de nuevos servicios en donde tendrá la oportunidad de reubicar a su mejor personal.

El otro aspecto digno de destacar es que los empleados verán enriquecidos sus trabajos y ellos también, al igual que los ciudadanos, estarán más satisfechos.

Bibliografía

Arndt, M., Gawron, T. y Jähnke, P. (2000) "Regional Policy through Co-operation: From Urban Forum to Urban Network", *Urban Studies*, Vol. 37, No. 11.

Ashworth, G.J. y Voodg, H. (1990) *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*, Belhaven Press.

Begg, I. (1999) "Cities and Competitiveness", *Urban Studies*, Vol. 36, No 5-6.

Borja, J. y Castells, M. (1997) *Local y global: La gestión de las ciudades en la era de la información*, Taurus.

Bryson, J.M. y Roering, W.D. (1987) "Applying Private-Sector Strategic Planning in the Public Sector", *Journal of the American Planning Association*, Vol. 53

Camagni, R. (1999) "El desarrollo urbano sostenible: razones y fundamentos para un programa de investigación", *Papeles de Economía Española*, No. 80.

Castells, M. (1994) "European cities, the informational society and the global economy", *New Left Review*, No 204.

Cheshire. P. (1999) "Cities in Competition: Articulating the Gains from Integration", *Urban Studies*, Vol. 36, No 5-6.

Filo, C. y Kearns, G. (1993) "Culture, history, capital: a critical introduction to the selling of places", in Kearns, G. y Filo, C. (eds.), *Selling Places: The City as Cultural Capital, Past and Present*, Pergamon Press.

Funk, R.H. (1995) "Competition among locations: objectives, instruments, strategies and perspectives", in Giersch, H. (ed.), *Urban Agglomeration and Economic Growth*, Springer.

Graham, B. (2002) "Heritage as knowledge: Capital or Culture?", *Urban Studies*, Vol 39, No. 2.

Hall, T. (1997) "(Re)placing the city: cultural relocation and the city as centre", in Westwood, S. y Williams, J. (eds.), *Imagining the City: Scripts, Signs and Memory*, Routledge.

Harvey, D. (1989) *The Urban Experience*, Basil Blackwell.

Hubbard, P. y Hall, T. (1998) *The Entrepreneurial City: Geographies of Politics, Regime and Representation*, John Willey.

Jensen-Butler, C. (1997) "Competition between cities, urban performance and the role of urban policy: a theoretical framework", Ashgate.

Kavaratzis, M. (2004) "From city marketing to city branding: towards a theoretical framework for developing city brands", *Place Branding*, vol. 1.

Kotler, P., Haider, D.H. y Rein, I. (1993) *Marketing places*, The Free Press, Nueva York.

Kotler, P., Asplund, C., Rein, I y Heider, D. (1999) *Marketing Places Europe: Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*, Pearson Education, Londres.

Krugman, P. (1992) *Geografía y Comercio*, Antoni Bosch, Barcelona.

Mumford, L. (1940) *The Culture of Cities*, Secker & Warburg, Londres.

Naredo, J.M. (2000) "Ciudades y crisis de civilización", *Documentación Social*, No. 119.

Newman, P. y Thornley, A. (1996) *Urban Planning in Europe: International Competition, National Systems and Planning Projects*, Routledge

Paddison, R. (1999) "Decoding decentralisation: the marketing of urban local power?", *Urban Studies*, Vol. 36, No. 1.

Porter, M. (1995) "The competitive advantage of the inner city" in LeGates, R.T. y Stout, F. (eds.), *The City Reader*, Routledge.

Parkeson, B y Saunders, J. (2005) "City branding: Can goods and services branding models be used to brand cities?", *Place Branding*, Vol. 1.

Sassen, S. (1995) "Urban impacts of economic globalisation", in Brotchie, J., Batty, M., Blakely, E., Hall, P. y Newton, P. (eds.), *Cities in Competition: Productive and Sustainable Cities for the 21st Century*, Longman Australia.

Sassen, S. (2000) *Cities in a World Economy*, Pine Forge Press.

Saxenian, A.L. (1991) "Local area network: industrial adaptation in Silicon Valley" in Brotchie, J., Batty, M., Hall, P. y Newton, P. (eds.), *Cities of the 21st Century: New Technologies and Spatial Systems*, Longman Chesire.

Gildo Seisdedos, State of the Art of City Marketing in European Cities, 43rd ISOCARP Congress 2007

Scott, A. J. (1998): "The Cultural Economy of Cities", International Journal of Urban and Regional Research, Vol. 22.

Short, J.R. y Kim, Y. (1999) Globalization and the City, Addison Wesley Longman.