



Cómo ayudar a las comunidades a ayudarse a sí mismas

ANTES DE INCORPORARME AL INSTITUTO LINCOLN DE POLÍTICAS DE SUELO, TUVE LA RESPONSABILIDAD DE HACER EL SEGUIMIENTO DE LA CIUDAD DE DETROIT PARA LA FUNDACIÓN FORD DURANTE CASI UNA DÉCADA. Allí pude ser testigo de primera mano de los desafíos sin precedentes que implicaba la tarea de revertir la suerte de la que fue la ciudad más poderosa e importante de los Estados Unidos de mediados del siglo XX. La magnitud de estos desafíos requirió la coalición de algunos de los mejores y más brillantes reconstructores de comunidades con los que he tenido el privilegio de trabajar. La calidad y el compromiso de este enérgico grupo de funcionarios públicos, líderes

eje de la ciudad, sino que también aprovechó la inversión privada para garantizar el compromiso del gobierno estatal y el gobierno federal de crear la primera autoridad para el transporte de la región.

Algunos filántropos líderes a nivel municipal y nacional también recaudaron más de US\$125 millones para lanzar la Nueva Iniciativa Económica, un proyecto de 10 años destinado a revitalizar el ecosistema empresarial en la región a través de la incubación estratégica de cientos de nuevos negocios, miles de empleos nuevos y una duradera colaboración a largo plazo entre empleadores y desarrolladores de la fuerza laboral. Además, en lo que podría considerarse como el proyecto colectivo más controvertido y heroico de esta Iniciativa, estos filántropos trabajaron junto con el estado de Michigan para recaudar más de US\$800 millones para *The Grand Bargain* (El gran pacto), mediante el cual no sólo se salvó la legendaria colección del Instituto de Artes de Detroit de la subasta, sino también las futuras pensiones de los funcionarios públicos de Detroit.

Increíblemente, mientras los empresarios sociales hacían lo imposible por recaudar cientos de millones de dólares para ayudar a Detroit, supuestamente la ciudad devolvía al gobierno federal sumas similares en concepto de subvenciones de fórmula no utilizadas. Una ciudad con más de 100.000 propiedades vacantes y abandonadas e índices de desempleo cercanos al 30 por ciento no lograba encontrar una manera de utilizar las subvenciones de las que disponía libremente: sólo debía solicitarlas y monitorear su uso. Los funcionarios públicos de la atribulada Detroit, que se vieron diezmados debido a la pérdida de población y a la insolvencia fiscal de la ciudad, no tenían la capacidad ni los sistemas

para gestionar de manera responsable las normas sobre subvenciones federales ni para cumplirlas. Y, en este sentido, Detroit no es muy diferente a otras ciudades industriales históricas u otros lugares con problemas fiscales.

En un informe de marzo de 2015 elaborado por la Oficina de Rendición de Cuentas Gubernamental, denominado "*Municipalities in Fiscal Crisis*" (Municipios en crisis fiscal) (GAO-15-222), se analizaban cuatro ciudades que se habían declarado en quiebra (Camden, Nueva Jersey; Detroit, Michigan; Flint, Michigan; y Stockton, California), y se llegaba a la conclusión de que la incapacidad de estas ciudades para utilizar y gestionar las subvenciones federales se debía a una inadecuada capacidad del capital humano, a las reducciones de personal, a una capacidad financiera reducida y a sistemas de tecnología informática desactualizados. Los autores del informe también se lamentaban de que estas ciudades no sólo eran incapaces de utilizar las subvenciones de fórmula (por ejemplo, los subsidios en bloque para el desarrollo comunitario que se distribuyen de acuerdo con criterios objetivos, tales como el tamaño de la población o las necesidades de la comunidad), sino que también se privaban repetidamente de solicitar fondos competitivos. En un análisis independiente del año 2012, llevado a cabo por el senador Tom Coburn (Republicano de Oklahoma) y denominado "*Money for Nothing*" (Dinero para nada), se detectaba una suma de aproximadamente US\$70 mil millones en fondos federales que no se utilizaron "debido a leyes mal redactadas, obstáculos burocráticos y mala administración, así como también a una falta generalizada de interés o de demandas por parte de las comunidades a las cuales se habían asignado los fondos".

¿Cómo puede ser que las ciudades más necesitadas sean incapaces de utilizar la ayuda que tienen a su disposición? No es de sorprender que una ciudad como Detroit, que perdió casi dos tercios de su población en seis décadas, viera una reducción de personal y una disminución de las capacidades de los empleados en las oficinas municipales. Tampoco no es de sorprender que Detroit no tuviera sistemas de tecnología infor-

mática actualizados. Cuando un municipio enfrenta problemas fiscales, la infraestructura siempre queda en el último lugar. La incapacidad de utilizar los fondos asignados probablemente no es un pecado de comisión sino una lamentable omisión mucho más profunda que debe solucionarse. Pero ¿dónde comenzamos? Veamos lo que nos dicen los datos. ¿Qué programas de subvenciones de fórmula tienen el menor rendimiento? ¿Cuáles son las ciudades con el peor aprovechamiento? Sin lugar a dudas, no lo sabemos. Y si las agencias federales saben cuáles son los programas y las ciudades que se encuentran en las listas de los mejores y peores, evidentemente no están informando de ello. Además, la mayoría de los ciudadanos en Detroit, que soportan una de las tasas más altas del impuesto sobre la propiedad del país, no saben que su ciudad está desaprovechando millones de dólares en subvenciones federales cada año.

El verano pasado, sin bombo ni platillo pero con gran ambición, el Instituto Lincoln lanzó una campaña mundial para promover la salud fiscal municipal. Esta campaña centra su atención en varios factores que impulsan la salud fiscal municipal, entre los que se incluye el papel que desempeñan los impuestos sobre el suelo y la propiedad con el fin de brindar una base de recaudación estable y segura. En este número de *Land Lines*, analizamos algunas maneras en que las ciudades y regiones están desarrollando nuevas capacidades (tales como un monitoreo fiscal confiable y una administración transparente de los recursos públicos; comunicación y coordinación efectivas entre el gobierno federal y los gobiernos municipales, de los condados y de los estados; etc.) para superar las barreras económicas y medioambientales más importantes. Analizamos la forma en que las ciudades están mirando dentro y fuera de sus límites para obtener ayuda de otras fuentes. Esperemos que estas historias nos inspiren a trabajar para encontrar formas más amplias, más profundas y más creativas de progresar juntos, en lugar de luchar en soledad.

Dos herramientas tecnológicas que presentamos en este número están modificando la forma en que se organiza y se comparte la información financiera municipal. Estas herramientas

La mayoría de los ciudadanos en Detroit, que soportan una de las tasas más altas del impuesto sobre la propiedad del país, no saben que su ciudad desaprovecha millones de dólares en subvenciones federales cada año.

cívicos y comunitarios y visionarios del sector privado ayudaron a Detroit a recuperar un futuro brillante.

Uno de los proyectos distintivos llevados a cabo por esta asociación filantrópica pública y privada fue la planificación, la construcción y el financiamiento de la primera inversión de Detroit en obras de transporte público durante más de cinco décadas: el ferrocarril M1, que se inauguró en julio de 2014 gracias a una inversión de fondos privados combinados de más de US\$100 millones. El liderazgo de este proyecto no sólo construyó una línea simbólica de ferrocarril liviano de 5,3 kilómetros a lo largo de la avenida Woodward, el

permiten a los ciudadanos y al electorado pedir la rendición de cuentas a sus líderes comunitarios y asegurarse de que, una vez que se accione el interruptor de la ayuda económica, se complete el circuito. PolicyMap (pág. 18) se fundó con el objetivo de fundamentar la toma de decisiones públicas basada en datos. Los investigadores de PolicyMap han organizado docenas de bases de datos públicas y han desarrollado una sólida interfaz en la que los usuarios pueden visualizar los datos en mapas. Esta herramienta contiene miles de indicadores que rastrean el uso de los fondos públicos y el impacto que tienen. La ciudad de Arlington, Massachusetts, ha desmitificado sus finanzas municipales mediante el Presupuesto Visual (pág. 5), un programa de código abierto que ayuda a los ciudadanos a entender en qué se gastan los impuestos que pagan. Tanto PolicyMap como el Presupuesto Visual tienen el potencial de rastrear todas las fuentes de ingresos y gastos de una ciudad y hacer que la administración sea transparente para los contribuyentes. Para aquellas ciudades o agencias federales que desean divulgar este tipo de información, estos emprendimientos sociales están listos para rastrear e informar del uso (o la falta de uso) de los fondos públicos.

La alineación vertical de varios niveles gubernamentales para lograr la meta de salud fiscal municipal no sólo es una solución en este país. Nuestra entrevista con Zhi Liu (pág. 30) contiene información sobre las medidas tomadas por el gobierno central de la República Popular China para desarrollar una base de recaudación estable en cada gobierno municipal a través de la promulgación de una ley del impuesto sobre la propiedad; esta medida ayudará a los gobiernos municipales a sobrevivir a las arenas movedizas de la reforma del suelo.

En nuestro informe sobre *Working Cities Challenge* (Desafíos para Ciudades en Funcionamiento) (pág. 25), los investigadores del Banco de la Reserva Federal de Boston identifican lo que posiblemente es la capacidad más importante para promover no sólo la salud fiscal municipal sino también ciudades prósperas, sustentables y resilientes: el liderazgo. El liderazgo

—que puede provenir de funcionarios públicos visionarios, emprendedores cívicos audaces o implacables académicos peripatéticos— está en la esencia de otros casos inspiradores que analizamos en este número. Los líderes en Chattanooga (pág. 8) hicieron una apuesta fuerte por la infraestructura (servicio de Internet de altísima velocidad a bajo costo, proporcionado a través de una red municipal de fibra óptica) con el fin de ayudar a la ciudad a pasar de ser una ciudad industrial retrógrada y contaminada a un centro tecnológico moderno y limpio. Y funciona.

Super Ditch (pág. 10) es otro ejemplo de cómo varios gobiernos pueden trabajar junto con el sector privado con el fin de encontrar soluciones creativas para los desafíos conjuntos. Super Ditch está innovando la gestión del agua urbana y agropecuaria a través de nuevos acuerdos entre el sector público y el sector privado que detienen las antiguas estrategias de “*buy-and-dry*” (comprar y secar) practicadas por las ciudades con escasez de agua y continúan supliendo la demanda municipal de agua sin despojar a las principales tierras de cultivo de este recurso.

Antes de que nos hallemos inmersos en una interminable polémica partidista acerca de si los gobiernos nacionales deberían rescatar a las ciudades en quiebra, tal vez deberíamos encontrar una forma de garantizar que, en primer lugar, estas ciudades no lleguen a la quiebra, mediante el uso de la ayuda que ya hemos prometido. Sólo un sádico o un cínico pondría intencionalmente estos recursos a la vista pero fuera del alcance de las personas o ciudades necesitadas. Si invertimos sólo una fracción de los fondos no utilizados con el fin de desarrollar las capacidades municipales adecuadas, las comunidades podrán solucionar sus propios problemas. Ya sea mediante una asociación filantrópica pública y privada, una herramienta tecnológica innovadora o una nueva forma de cooperación entre los gobiernos y el sector privado, los emprendedores sociales están ampliando la inventiva humana para ayudarnos a superar el mayor desafío que enfrentamos: encontrar nuevas formas de trabajar juntos para no perecer en soledad. ▣