



Monográfico

EL CAMINO HACIA LAS SMART CITIES

Gildo Seisdedos

Profesor IE Business School

Director Club de Innovación Urbana



Pero, ¿qué * @%&! es una Smart City?

Decía Descartes que lo smart (la inteligencia, el buen sentido) “es la cosa mejor repartida del mundo, pues cada uno piensa estar tan bien provisto de él que aun los más difíciles de contentar en cualquier otra cosa no suelen desear más del que tienen”. Una frase totalmente aplicable a las ciudades inteligentes: cada ciudad reclama para sí ser una ciudad inteligente. Y, también siguiendo a Descartes, “la diversidad de tales opiniones no proviene de que unos sean más razonables que los otros, sino solamente de que conducimos nuestros pensamientos por distintas vías y no consideramos las mismas cosas”.

Una prueba de ello es la primera edición del Smart City World Expo celebrada a caballo entre noviembre y diciembre en Barcelona. Una iniciativa con la que pretende posicionarse como punto de encuentro de referencia global en torno a este concepto (Smart City) que está generando a su alrededor tanto ruido y actividad. Hemos podido seguir desde su inicio el proyecto ya que hemos estado implicados en su diseño y lanzamiento. Realmente ha sido una apuesta fuerte por parte de la Fira de Barcelona que ha creído que la piscina tenía agua, que tenía sentido movilizar recursos y un encantador equipo para innovar y conseguir dos objetivos: impulsar un nuevo congreso de talla mundial y asociar la marca Barcelona al propio concepto de inteligencia urbana. Atrás quedaron unos intensos días en los que Barcelona nos ha proporcionado el placer de ver viejos amigos y debatir sobre el panorama que se abre ante las ciudades. ¿Alguna respuesta a la pregunta que encabeza este artículo? Pues, ojalá nos hubieran dado un euro por cada vez que alguien formuló la pregunta ¿qué es una Smart City? Seríamos millonarios. El concepto es difuso y es tratado con displicencia pero hay que recono-

cer que funciona. Todas las empresas dicen que llevan años haciendo algo que antes tenía otro nombre pero que ahora se llama Smart City. Y es que el concepto Smart City expresa de manera muy gráfica la necesidad imperiosa de mejorar la gestión de nuestras ciudades y se apoya en el enorme margen de mejora existente. Smart City implica eficiencia: es, quizás, una forma elegante de decir ciudad low cost y, quizás en este hecho, radica la explosiva popularidad del término.

Otro interesante matiz del nuevo debate tras el término Smart City es que las ciudades inteligentes no están asociadas a escala. Así cuando hablamos de ciudades creativas (la moda anterior), los ejemplos están muy vinculados a ciudades de gran tamaño, a grandes nodos dentro de un sistema jerárquico global. En cambio, cuando hablamos de Smart Cities las mejores prácticas se sitúan en ciudades intermedias, más periféricas y con economías más basadas en la especialización. Parece que los mejores exponentes de Smart Cities creen aquello de que *small is beautiful*.

Desde la perspectiva empresarial, a día de hoy, pesa en nuestras ciudades más el músculo (residuos sólidos, limpieza viaria, etc.) que el cerebro (sistema de gestión integrado, sensores, etc.). No cabe duda de que Smart City implica dotar a la ciudad de un cerebro más grande. De lo visto en Barcelona puede intuirse que serán las empresas de servicios urbanos y concesionarias las que evolucionarán desde gestionar un músculo aislado hacia convertirse en verdadero cerebro. O, al menos, que tienen una importante ventaja competitiva a aprovechar frente a las tecnológicas puras para desarrollar el cerebro de la Smart City, un negocio multimillonario que está en el centro de la estrategia de gigantes como Siemens, GE o Philips.

Pero, ¿qué es realmente una Smart City? La respuesta obvia es que es una ciudad más inteligente, mejor gestionada. Pero, ¿en qué se traduce esto? Pues a la vista de lo debatido, se traduce en actuar principalmente la eficiencia energética en general y la movilidad en particular que son el caballo de batalla de muchas de las iniciativas presentadas. No cabe duda que avanzar en estos dos temas (smart grid, coche eléctrico, etc.) es algo fundamental para calidad de vida y sostenibilidad urbana.

Pero, Smart City es un concepto más amplio, con vocación transversal ya que implica una nueva forma de gestión, un estilo de gobernanza diferente en el que la información se obtiene y comparte de manera abierta (open government) y empleando toda la

potencialidad que las tics ponen a nuestro alcance. Un camino de ida y vuelta. De ida porque permite mejorar las políticas urbanas impulsadas desde arriba con mayor información y control en tiempo real de las demandas ciudadanas, llegando a prever el comportamiento de los ciudadanos al mejor estilo Gran Hermano. Pero también de vuelta ya que permite dar una dimensión interactiva a la gobernanza y dotar a la participación ciudadana de un nuevo contenido, más democrático, de verdadera implicación en la definición de las políticas públicas.

Y, en este sentido, me gustaría referirme al manifiesto que, en mayo pasado, lanzaba el Club de Innovación Urbana, un grupo de organizaciones que comparten su compromiso con las ciudades españolas y que ponía en valor, la evidente importancia de lo local, del gobierno de las ciudades en España que es la asignatura pendiente que, ojalá, se está poniendo ahora sobre la mesa; la gestión municipal tiene pendiente un impulso y modernización de que ya se han beneficiado en parte los gobiernos regionales y central.

Este Manifiesto, en cuya elaboración he estado muy implicado personalmente, creo que recogen muy bien, en forma de decálogo los principios que deben inspirar una Smart City sino queremos que la palabra sea un caparazón vacío, un nuevo mantra desprovisto de dirección.

1. Smart City como respuesta a la crisis radical del modelo actual.

El recurso al suelo como elemento de financiación de los municipios ya no existe. Eso ha generado una drástica caída de los ingresos que, unida al mantenimiento de un nivel de gasto presupuestario diseñado en el anterior escenario económico, ha conducido a la insostenibilidad financiera de muchos municipios. Una insostenibilidad financiera que está siendo financiada en una parte importante por los proveedores de servicios urbanos. Evidentemente esta solución es provisional y, en ausencia de un improbable cambio de la situación económica, tras las elecciones se pondrá encima de la mesa.

2. Smart City como nuevo modelo de gestión municipal.

Esta situación de crisis genera la necesidad (y oportunidad) de innovar en nuestras ciudades, de hacer las cosas de otro modo. Vamos a asistir al nacimiento de un nuevo modelo de gestión y gobierno municipal ya sea de manera espontánea o de forma planificada o dirigida. Es funda-



mental hacer de esta necesidad virtud e identificar proactivamente este nuevo modelo, buscando aquel que mejor nos sirva como sociedad y no simplemente dejándonos llevar por las circunstancias.

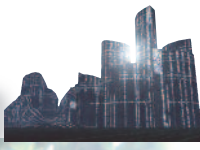
Un nuevo modelo de gestión más ligero y flexible que llene de contenido los espacios urbanos y materialice el potencial creativo de nuestras ciudades dinamizando la actividad emprendedora, cultural y científica que fluye por nuestras calles.

3. Smart City es responsabilidad: hacer visibles los costes de los servicios urbanos.

Si preguntamos a un ciudadano cuanto le cuesta usar su teléfono móvil seguramente nos podrá decir sin pestañear la tarifa que paga. Sin embargo, pocos podrán responder cuanto pagan por servicios básicos tan esenciales como el agua, el alumbrado público o la recogida de residuos sólidos urbanos. Los servicios urbanos básicos son percibidos por el ciudadano como un mínimo vital que sólo concitan nuestro interés cuando fallan, como un derecho gratuito y sin contraprestaciones. Esta arraigada creencia está en la raíz de muchos de los efectos perniciosos del modelo anterior y ha ocasionado, paradójicamente, que el coste de estos servicios sea opaco y, en consecuencia, elevado. Todos los servicios, de una manera u otra, se terminan pagando y, en general, cuanto más opaco es el modo en que se hace, más caro suelen comprarse. Las ciudades no son, en absoluto, una excepción a este respecto.

4. La Smart City precisa de la segunda descentralización, de un nuevo marco institucional.

Los problemas de los municipios españoles no se resuelven sólo aplicando mejor lo que ya existe sino que requieren de un nuevo marco institucional. Los dos partidos mayoritarios comparten la idea de una segunda descentralización (esta vez desde las comunidades autónomas a los municipios) y es precisa una clarificación de



competencias entre ambos escalones administrativos que evite por un lado las duplicidades y, por otro, las competencias huérfanas (o impropias) asumidas de manera residual por los ayuntamientos sin la dotación presupuestaria complementaria. Hay evidencia científica de que hay un tamaño ideal de municipio, una escala por debajo de la cual no hay la masa crítica suficiente para prestar servicios de manera eficiente y, por encima de la cual, se degrada y despersonaliza el nivel de servicio al ciudadano. No hay duda de que el número de municipios españoles es excesivamente elevado y fragmentado.

5. Smart City como búsqueda de la eficiencia (I): más por menos.

La innovación que nuestros municipios necesitan se va a ver orientada a la búsqueda de la eficiencia: de hacer más con lo mismo... o con menos. Afortunadamente, el margen de mejora es muy amplio en una gran variedad de campos. La eficiencia energética en la iluminación pública (el primer capítulo de gasto de muchos municipios) es un buen ejemplo de cómo la tecnología permite ahorros en gasto corriente que pueden financiar, bajo el paraguas jurídico adecuado, las necesarias inversiones para actualizar el hardware obsoleto de nuestras ciudades. También poner fin a la excesiva fragmentación de las contrataciones de servicios urbanos permite ganar en escala y en eficiencia, reduciendo costes con un único perjudicado: el despilfarrero de recursos.

6. Smart City como búsqueda de la eficiencia (II): hagamos las cosas de otro modo.

Pero, del mismo modo en el que el marco institucional actual es un lastre para el nuevo modelo, pensar que simplemente hacer mejor lo que estamos haciendo va a ser la columna vertebral del nuevo modelo es miope. La innovación urbana del nuevo modelo pasa por hacer las cosas con nuevos esquemas. En primer lugar, con un nuevo papel del sector privado orientado al desarrollo de nuevas (y más flexibles) fórmulas de colaboración público-privada. Y en segundo lugar, haciendo que el *know how* de las organizaciones que prestan servicios a las ciudades no se quede en su prestación o ejecución sino que suba hasta los niveles superiores de diseño de la cartera de servicios sin olvidar que esto requiere desarrollar, aún más, la potente capacidad para trabajar en red del sector privado.

7. En la Smart City el espacio sigue teniendo un valor.

El estallido de la burbuja inmobiliaria no supone que el espacio carezca por completo de valor, simplemente que el modelo de explotación y gestión del suelo ha de evolu-

cionar. El nuevo modelo ha de poner el énfasis no ya en crear de nuevo sino en transformar y hacer evolucionar lo ya construido. Tres buenos ejemplos en este sentido son la apuesta por la rehabilitación, la actualización energética de barrios del desarrollismo y la necesaria reinención del tejido urbano asociado al turismo.

8. Smart City es hacer ciudad, un sector de futuro y con acento español.

Los municipios españoles han sido capaces de evolucionar hacia el futuro en un tiempo record y con una calidad técnica y de ejecución sobresaliente: la crisis del modelo no es, en realidad, fruto del fracaso sino de la necesidad de adaptarse a nuevos tiempos. Los procesos de transformación y regeneración de las ciudades españolas son puestos con frecuencia como mejor práctica global en este campo. A ello no ajeno la existencia de un potente cluster especializado en "hacer ciudad" que abarca un complejo entramado de organizaciones: constructoras de infraestructuras, arquitectura, tecnología de la información, energías renovables, servicios urbanos y financiación. Un *know how* que ha de evolucionar a nivel español pero que es plenamente vigente y aplicable en el mundo emergente y en construcción (Asia y Latinoamérica).

9. Lo smart permite un nuevo modelo de participación: las tics y la ciudad.

Internet no es una innovación tecnológica asimilable a lo que el fax supuso para las comunicaciones escritas: configura un nuevo modelo productivo y social con nuevas reglas y que tiene en lo local el nexo con lo global. La sociedad del conocimiento se asienta en el tejido de un municipio dotado de infraestructuras de información y comunicaciones que dan paso a una nueva ciudadanía, a nuevas formas de participación y gobernanza urbana.

Sólo con un despliegue de las TICs similar al que ya tiene empresas y ciudadanos, podrán las ciudades llenarse de inteligencia convirtiéndose en centros neurálgicos que producen y transmiten la información que proviene de sus infraestructuras, de los flujos y desplazamientos que en ellas se producen y de las personas que las habitan.

10. Smart City: beyond politics.

El nuevo ciclo político da paso a un periodo transcendental para los municipios españoles que exigirá a los gestores urbanos ir más allá de la política y redefinir el marco institucional y el modelo de gestión: avanzar hacia la Smart City. ☉