

■ **TÍTULO**

NOSOTRAS, LAS CIUDADES: ESTRATEGIAS URBANAS PARA UNA ÉTICA DEL CUIDADO O QUÉ HACER CUANDO MIS PROYECTOS ESTRELLA SE CONVIERTEN EN ELEFANTES BLANCOS

■ **TITLE**

WE, THE CITIES: URBAN STRATEGIES FOR AN ETHICS OF CARE OR WHAT TO DO WHEN MY STAR PROJECTS BECOME WHITE ELEPHANTS

■ **RESUMEN**

El título de este artículo hace referencia a la interesante muestra “España [f.] nosotras, las ciudades” impulsada por el Ministerio de la Vivienda y presentada en la Bienal de Arquitectura de Venecia en 2006. Las ciudades son del género femenino y ese estereotipo es empleado en este artículo para argumentar la llegada de un nuevo estado de ánimo de los ciudadanos que requiere de otras políticas urbanas. Un punto de inflexión que está siendo percibido con desconcierto por los gestores urbanos y que se sitúa temporalmente en el pasado otoño. Un cambio de dimensiones aún por definir y del que este artículo pretende ser un primer acercamiento. Una revolución en la que el paso del pensamiento masculino al pensamiento femenino, de la ética de la justicia a la ética del cuidado puede ser un paradigma útil para su conceptualización y a dar los primeros pasos para abordarlo de la manera más eficaz¹.

■ **ABSTRACT**

The title of this article makes reference to the interesting exhibition “Spain [f] we, the cities” sponsored by the Ministry of Housing and presented in the Venice Biennial of Architecture 2006. Cities are of the female gender and this stereotype is used in the present article to account for the uprising of a new mood among citizens which demands novel urban policies. A point of inflexion which is being disconcertingly perceived by urban managers and that is temporally situated in the past autumn. A change of dimensions still to be defined and of which this article intends to be a first approaching attempt. A revolution in which the transition from a male way of thinking to a female way of thinking, from the ethics of justice to the ethics of care can be a useful paradigm for its conceptualisation and for taking the first steps towards the most efficient way to approach it.

■ **PALABRAS CLAVE**

Estrategia urbana, elefantes blancos, ética del cuidado, proyectos estrella, *city marketing*, planificación estratégica urbana.

■ **KEYWORDS**

Urban strategy, white elephants, ethics of care, star projects, city marketing, urban strategic planning.

Nosotras, las ciudades: estrategias urbanas para una ética del cuidado o qué hacer cuando mis proyectos estrella se convierten en elefantes blancos

Gildo Seisdedos Director de la Cátedra Madrid Global de Estrategia Urbana Internacional | Director Técnico de *mercoCIUDAD*
Miembro del *City Reputation Lab* | IE Business School

1. “Llegando a la meta nos han cambiado las reglas de la carrera”

Ha sido un invierno especialmente intenso en contactos con gestores públicos de las principales ciudades. La rica diversidad de los organigramas de nuestras ciudades hace que cada ayuntamiento sea un caso diferente en el que, además –y más que en ninguna otra organización– las personas son las que dan contenido al puesto. Hemos mantenido reuniones con directores de planes estratégicos, directores de comunicación, concejales de promoción económica, directores de gabinetes de alcaldía, directores de estudios y con los responsables de un amplio abanico de entidades que, bajo diversas denominaciones y formas muy variadas, tienen como objetivo definir las estrategias de futuro de las principales ciudades españolas.

Esta nueva e intensa ronda –motivada por el lanzamiento de *mercoCIUDAD*²– ha permitido visitar a viejos amigos, establecer nuevas relaciones y conocer de muy primera mano –y con una mirada muy transversal– qué se cuece en los *think tanks* que definen la agenda de nuestros consistorios.

Dos viejas percepciones se han visto reforzadas. Primera: las eminencias grises que se mueven entre bambalinas en los ayuntamientos españoles son anónimos héroes que, con medios muy reducidos, escaso reconocimiento y mucho amor a sus ciudades, libran día a día una batalla titánica por conseguir que, al margen del día a día político, una administración vetusta e infradotada avance en la dirección adecuada entre la indiferencia de sus conciudadanos. Y segunda: certificar nuevamente su alto grado de preparación, su excelente calidad humana y su franca apertura y disponibilidad para recibir y escuchar a quien comparta su pasión: el convencimiento de que la respuesta a nuestros problemas pasa por soluciones de abajo arriba; de que, como ocurre en algunos países de nuestro entorno, nadie que no sea capaz de ser elegido alcalde de su ciudad debiera estar legitimado para acceder a otros escalones territoriales políticos más amplios.

Sin embargo, en esta nueva ronda ha surgido un elemento nuevo: el desconcierto. Nuestros gestores urbanos están desconcertados y sorprendidos. Perciben que las reglas del juego han cambiado. Que lo que hasta hace unos meses funcionaba ya no funciona.

Como muestra, tres ejemplos. Barcelona es la ciudad española con la marca más poderosa e internacional. Una marca que se encuentra en fase de redefinición por un equipo dinámico y entusiasta con una metodología que volverá a sorprender por su innovación y vanguardismo. Pues bien, lo que antes del pasado verano era un proyecto estrella, se ha convertido hoy en día en un proyecto secreto del que se trata de minimizar su impacto en medios porque su fina sensibilidad detecta una ciudadanía especialmente crítica con un proyecto de estas características: fundamental para mantener la competitividad de Barcelona pero muy vulnerable desde la esfera política. L'Hospitalet de Llobregat es una ciudad fascinante: la ciudad más densa de España tiene una diversidad y un perfil socioeconómico que la han convertido en laboratorio vivo de políticas urbanas y sociales cuyo último alcalde no ha sido nombrado ministro por casualidad.

En los últimos años, la ciudad abordó un importante proceso de regeneración urbana que llevó a que la ciudad dispusiera de una serie de torres en torno al soterramiento de una de las autopistas que la envuelven y fragmentan. Entre ellas, un lujoso y estiloso hotel Hesperia, diseñado por Richard Rogers y llamado a ser el icono de la reencontrada autoestima de L'Hospitalet de Llobregat. Hoy en día, la ciudad realiza un importante esfuerzo de comunicación para que los ciudadanos perciban que el flamante Hesperia Towers no es un Cayenne de nuevo rico sino un activo estratégico de la ciudad que permite, entre otras cosas, sustentar su red de guarderías con sus impuestos. Pero quizás el caso más ilustrativo sea el de Zaragoza: el 14 de septiembre cerraba la Expo y la ciudad concluía uno de las transformaciones urbanas más impresionantes de las ciudades intermedias españolas (rivalizando quizás con la de Valencia). La ciudad había dado un salto de veinte años renovando prácticamente la totalidad de sus infraestructuras con nuevos atractivos como el Acuario Fluvial, nuevos espacios para ferias y congresos, nueva estación intermodal, nuevo aeropuerto y nuevos edificios icónicos de los *starquitects* más reputados.

El 14 de septiembre, Zaragoza se acostaba con la sensación de disponer de todos los elementos que los manuales de gestión urbana y *city marketing* enumeraban para competir con éxito: una ciudad renovada proyectada al mundo mediante un evento global. Sólo resta esperar el efecto *pulsar*, la explosión del éxito. Para-

dójicamente, un día después, el 15 de septiembre, quebraba *Lehman Brothers* y un escalofrío nos recorría la espalda: nos asomamos al borde del abismo del pánico, un abismo que todavía percibimos inquietantemente próximo. Y el mundo ya no volvió a ser el mismo. "El mundo ha cambiado y nosotros debemos cambiar con él" comentaría un par de meses después el presidente Obama en el discurso de su toma de posesión. Zaragoza pasó de pensar de manera complaciente que había llegado a la meta, que había alcanzado el nirvana a darse cuenta de que para ella, como para el conjunto de ciudades, las cosas también acababan de cambiar de manera radical.

Hablando con el ágil equipo de Zaragoza, varias significativas frases se pusieron sobre la mesa en una luminosa sala con vistas a la plaza del Pilar. "Tenemos la sensación de que, cuando hemos conseguido llegar a la meta, nos han cambiado las reglas de la competición". O "antes

la música sonaba bien y ahora no pero no sabemos si es que ha cambiado la sala, el auditorio o los músicos".

Una sensación que ha sido re-

frendada por la total unanimidad de gestores urbanos con los que he tenido ocasión de entrevistarme en los últimos meses que superan ampliamente la veintena de ciudades. Frente a este desconcierto, de momento sólo hemos podido llevar algo de discutible alivio relativo a través del "mal de muchos": para muchas ciudades ha sido consolador descubrir que estas sensaciones no eran algo suyo propio sino algo sistémico y generalizado.

El problema es que lo que hasta hace unos meses eran proyectos estrella de las ciudades se han convertido, de la noche a la mañana, en elefantes blancos.

En la antigua Siam los elefantes blancos eran sagrados y un símbolo de poder real: cuantos más elefantes tenía el rey, mayor era su estatus. Hasta ahora, los ambiciosos proyectos de nuestras ciudades se regían por esta misma regla: mi ciudad para competir en la nueva arena global necesitaba dotarse del mayor número posible de elefantes blancos. Estos elefantes blancos urbanos responden a una amplia tipología que va desde edificios icónicos a eventos de talla global. Si lo piensas bien seguro que encuentras el elefante blanco de tu ciudad. Hasta ahora, una ciudad sin elefante blanco no era una ciudad a tener en cuenta, no era gobernada por gestores con visión y ambición.

Sin embargo, cuenta la leyenda que cuando los reyes de la actual Tailandia no estaban contentos con un súbdito, le regalaban un elefante blanco. El súbdito debía darle comida especial y permitir el acceso a aquellos que quisieran venerarlo, lo cual tenía un coste que muchas veces arruinaba al súbdito. Por eso, en inglés y en francés la expresión elefante blanco es atribuida a posesiones que tienen un coste de mantenimiento mayor que los beneficios que aportan o aquellas que proporcionan beneficio a otros pero que a su propietario únicamente le ocasionan problemas.

Lo que está pasando es que los ciudadanos empiezan a ser más críticos con los proyectos estrella y emerge –catalizada por la crisis económica– una pregunta: ese seductor elefante blanco de largas pestañas rubias... ¿qué beneficio me reporta a mí como ciudadano?³. Esta nueva sensibilidad nos plantea el dilema de seguir adelante o dar marcha atrás ahora que todavía estamos a tiempo. Un dilema arriesgado porque si los ciudadanos perciben a nuestros proyectos estrella como bulímicos elefantes blancos, la factura que nos pasarán en 2011 será abultada y vengativa. Por no hablar del jugoso uso que la oposición puede hacer de las sumas dedicadas a alimentar al elefante en un entorno en que los dramas derivados del desempleo las hacen estridentes y sangrantes.

Este artículo persigue poder avanzar un poco más en el diagnóstico y en la naturaleza del tratamiento que esta nueva situación conlleva: una situación apasionante en la que además, a través de *mercoCIUDAD*, contamos con una herramienta de privilegio para evaluar hacia dónde van los tiros de las políticas urbanas que el nuevo escenario reclama.

Adicionalmente, un grupo de investigadores del más alto nivel y con un marcado carácter interdisciplinar, el *City Reputation Lab*, estamos trabajando intensamente en la dimensión científica de este apasionante e inesperado giro.

2. Del 2007 al 2011

Desde luego, las políticas urbanas evolucionan y cambian de manera constante. Pero hay catalizadores para estos cambios: las modas y las elecciones aceleran el proceso de cambio y, adicionalmente, le dotan de un componente cualitativa al surgir nuevas políticas.

La absoluta unanimidad ha hecho que nos haya bastado con disfrutar de la perspectiva adecuada –transversal y de contacto continuo con las principales ciudades españolas y con varias internacionales de referencia –para percibir con nitidez la generalidad del cambio, la tremenda potencia de este *tsunami* que se aproxima y que se manifestará en toda su crudeza en mayo de 2011.

Nuestras ciudades están gobernadas por alcaldes que ganaron las elecciones con programas de gobiernos elaborados en 2007, en un mundo muy diferente del que tenemos ahora. Adaptar mensajes, cambiar estrategias, rediseñar políticas urbanas y, sobre todo, comunicarlas de la forma adecuada va a resultar una obligación para obtener el respaldo de una ciudadanía que tiene unas preocupaciones muy diferentes de las que tenía en 2007. Estoy absolutamente convencido de que quien no perciba este cambio y se aferre a la implementación de los proyectos en

marcha sin, al menos, cambiar radicalmente la forma en que se comunican al ciudadano está condenado a obtener la indiferencia –cuando no el desprecio– de los electores.

**Los ciudadanos son críticos
con los proyectos estrella.
Emerge una pregunta:
¿qué beneficio me reportan a mí como
ciudadano?**

En el año 2007, el urbanismo era el motor –humeante y sobrecalentado pero aún potente– de nuestra economía y de las finanzas municipales. El fin de ciclo se podía olfatear pero, como suele ocurrir, nadie tenía mucho interés en dar crédito a los agoreros ni a los aguafiestas. No obstante, comenzaba a notarse una cierta saturación frente a la que se reaccionó con una mayor ambición, con unas políticas urbanas más agresivas. Los proyectos estrella –los elefantes blancos– crecieron exponencialmente –las más de las veces como escuderos de desarrollos– con una finalidad netamente inmobiliaria.

Podemos citar decenas, pero vayan algunos a modo de ilustración (sin intención de hacer, sangre dejo al lector la selección del ejemplo concreto): ciudades temáticas (del transporte, del cine, de la imagen, financieras, etc.), ecobarrios o ecociudades, museos o centros temáticos de las más variadas inspiraciones, presencia en eventos exóticos de impacto global, candidaturas a eventos culturales o deportivos y apuestas millonarias por ser sede de los mismos en busca del efecto Barcelona, equipamientos culturales de talla global tratando de conseguir el soñado efecto Guggenheim, centros de congresos integrados de alta capacidad, ferias de muestras de última generación, y un largo etcétera.

Todo ello adobado con tranvía, con mucho tranvía. Hoy en día, toda ciudad que se precie tiene en marcha un proyecto de tranvía (creo que hay al menos una docena de ciudades con proyectos en marcha). Y, finalmente regado con generosas políticas de diplomacia pública urbana, de *city marketing*, de promoción económica y de atracción de inversiones llevadas a cabo por agencias o empresas públicas de la esfera municipal. Hay que poner a nuestra ciudad en el mapa y si no puedo plantearme unas olimpiadas tengo que tener, al menos, el *stand* más grande en el MIPIM en Cannes.

Desde el punto de vista de las herramientas para el diseño de las estrategias de la ciudad se mantenía una dualidad a la que ya hemos hecho referencia en otros artículos en esta misma revista y con la que concluiremos éste: el plan general era el bisturí que efectuaba el despiece del negocio inmobiliario sin importarle mucho crear ciudades insípidas o directamente monstruosas. Por su parte, los planes estratégicos no mostraban interés en ir más allá de convertirse en documentos bienintencionados llenos de lugares comunes y generadores de consensos. La mayor parte de las ciudades se enfocaban en vender proyectos atractivos y ambiciosos, careciendo de un modelo de ciudad, de una visión integradora de qué quiero ser y como conseguirlo. Sobre este desencuentro entre estrategia y urbanismo se superponían de manera anárquica y muchas veces conflictivas, otras políticas urbanas sectoriales, principalmente turismo, comercio y sociedad de la información.

En 2007, cuando el pleno empleo estaba a tiro de piedra y el milagro español en su apogeo, este modelo, sin ser perfecto, disfrutaba de un importante grado de consolidación. Como decía Alfonso Paso, cuando una obra funciona no hay que cambiar ni la moqueta. Y el modelo aparentemente funcionaba. Digo que funcionaba porque a través del recurso al suelo se compraba y alimentaba un número creciente de elefantes blancos para mayor gloria de la ciudad. Y digo que aparentemente porque el resultado final han sido ciudades feas e insostenibles medioambientalmente, pobladas de un *stock* de viviendas fantasmas de dimensiones inciertas: una hipoteca –en sentido real y figurado– cuya digestión va a resultar molesta y laboriosa.

Pero, hoy en día, como demostraban los tres ejemplos con los que abríamos el capítulo inicial, este modelo se ha quebrado. Se ha quebrado por dos razones. La primera por-

que es insostenible desde el punto de vista financiero: el suelo no es hoy un recurso económico para nuestras ciudades y seguramente no vuelva a serlo en unos cuantos años. La segunda porque aunque nos lo pudiéramos permitir –que no podemos– los ciudadanos reclaman hoy, de repente, algo distinto: menos ambición, menos poner mi ciudad en el mapa, menos edificio icónico y más soluciones a sus problemas –también a nivel local–.

Hoy en día, dedicar recursos a proyectos no directamente ligados con el mantenimiento de la competitividad de una ciudad o con el cuidado a las necesidades sociales que la crisis está generando es poner en manos de la oposición política, de los medios locales y/o de los ciudadanos un argumento difícil de contrarrestar: mi ambición hace que me olvide de cuidarte. Un error que

puede resultar fatal⁴: la ciudadanía ya no premia tener altas miras para mi ciudad. Eso queda para tiempos de bonanza, es un lujo propio de niños ricos y precisamente acabamos de despertar con

dolor ante la realidad de que, aunque llegamos a creerlo por un tiempo, no lo somos.

En 2009, lo que espero es que los gestores urbanos se dejen de macroproyectos y se preocupen por mí. Que me cuiden, me protejan y me den calor y amparo. Que lo necesito... y mucho.

La teoría de Darwin dice que no sobreviven las especies más fuertes ni las mejor dotadas, sino aquellas que son más reactivas ante los cambios. El año 2011 será, sin duda, una demostración palmaria de que, aunque muriera hace más de cien años, sus teorías siguen vivas. Para reaccionar ante el nuevo escenario, es importante establecer un modelo que nos ayude a entender las transformaciones que se han descrito con las que estoy seguro el lector coincidirá. O dicho de otro modo, ¿cuál es el nuevo patrón de estrategias urbanas que emerge de este nuevo entorno, de estas nuevas expectativas de los ciudadanos? Hoy en día, los líderes urbanos y los gestores han de ser contadores de historias. Por esta razón, hemos dado vueltas tratando de encontrar una historia que nos sirva para modelizar y crear una narrativa en torno a la nueva generación de políticas urbanas que el nuevo escenario demanda.

Seguramente hay otras y mejores, pero a mí ésta me está resultando sumamente útil, y por esta razón me gustaría compartirla con los lectores. Así, como pue-

Impulsar proyectos
no vinculados a la competitividad
o al cuidado social es decir:
“mi ambición hace que me olvide
de cuidarte”

TABLA 1. **MODELOS DE DISEÑO DE ESTRATEGIAS URBANAS**

	Modelo en crisis	Modelo emergente
Hito	2007	2011
Estereotipo	Masculino	Femenino
Ética	De la justicia	Del cuidado
Objetivo	Poner en el mapa	Proteger
Password	Ambición	Cercanía
Énfasis	Proyecto estrella	Políticas sociales
Ámbito	Hardware urbano	Software urbano
Orientación	Externa	Interna
Comunicación	Masiva	Segmentada
Foco	Globalización	Diversidad

de observarse en la tabla 1, el modelo vigente hasta ahora se basa en los estereotipos asociados a lo masculino y a la ética de la justicia⁵: la ambición de poner la ciudad en el mapa mediante proyectos estrella orientados hacia el exterior y comunicados de manera global y masiva.

Frente a este modelo, el nuevo modelo es de corte más femenino y basado en la ética del cuidado: las políticas urbanas se hacen menos agresivas y ambiciosas. Proteger a mis ciudadanos con mimo maternal y cuidarlos comprendiendo que tienen diferentes necesidades, enfatizando en las políticas sociales, orientadas hacia dentro, demostrando mi vocación de servicio adaptándome a una diversidad que requiere de una atención a medida.

3. Pensamiento masculino y femenino en la ciudad: ¿de la ética de la justicia a la ética del cuidado?

Lo que se pretende en este artículo es argumentar que se puede emplear la contraposición entre un pensamiento masculino y un pensamiento femenino, entre una ética “masculina” de la justicia y una ética “femenina” del cuidado a la hora de diseñar las políticas urbanas.

Desde nuestro punto de vista, una breve revisión de la literatura existente al respecto nos da argumentos para construir una poderosa narrativa que explique los principales ejes diferenciales de estas nuevas políticas urbanas cuya necesidad y rasgos generales se han esbozado ya. No es mi objetivo profundizar en el debate científico sobre la ética sino utilizar algo ya existente que a mi juicio es útil para explicar lo que está pasando a nuestros ciudadanos en relación con sus ciudades.

Platón, por ejemplo, no reconocía ninguna diferencia entre el hombre y la mujer en lo que se refiere a la vida del alma, es decir, en lo que se refiere al pensamiento y al actuar moral. Para Platón, tanto los hombres como las mujeres eran capaces de resultados muy similares en estos campos de la acción humana. Conviene recordar el presupuesto desde el cual Platón llegó a esta idea revolucionaria en su tiempo: establecer una fuerte distinción entre el alma y el cuerpo. La sexualidad quedó situada en el ámbito de lo corporal. El actuar nacía desde el alma y no existía diferencia entre el alma del hombre y el alma de la mujer.

En la actualidad, también hay pensadores que ven el sexo como algo no esencial sino explicable por cuestiones físicas y de educación: para ellos, la ética puede superar las diferencias fisiológicas para llegar a una uniformidad en la que no hay diferencia alguna entre hombres y mujeres.

Pero las cosas no están tan claras. Según otros pensadores –y en estos nos vamos a apoyar para crear la nueva narrativa urbana–, existen diferencias intelectuales y diferencias morales que tienen su raíz en la constitución somática de cada uno, en lo genético, entre lo cual se encuentra también la propia sexualidad.

No es el momento de dirimir aquí un problema tan complejo, sino de considerar una teoría ética que se ha desarrollado en este contexto, y que subraya precisamente la dimensión afectiva de nuestras conductas por encima de visiones y de sistemas que miran a normas universales abstractas como elemento con el que leer y narrar el antes y el después de las nuevas políticas que nuestras ciudades requieren.

Nos estamos refiriendo a las éticas del cuidado (conocidas por su término en inglés como *ethics of care*) que

quiere recuperar la importancia de las dimensiones emotivas de las relaciones.

Es conocido que algunos autores han relacionado la ética del cuidado con el modo de pensar y actuar típicamente femenino.

Así, hay quien habla –y nos parece interesante la imagen en relación al tema que nos ocupa– de éticas “masculinas” –que aquí englobaremos bajo la denominación genérica de éticas de la justicia– que buscan lo puramente formal (como el kantismo), lo meramente legal (como algunas interpretaciones de las éticas del derecho), o que deciden en función de los beneficios individuales o sociales (como el utilitarismo).

Frente a ellas se situaría una ética “femenina” o ética del cuidado más centrada en el sujeto, en sus relaciones y afectos, en su manera de imbuirse en una situación o problemática ética, y en su deseo de decidir del modo que más favorezca el bienestar del otro, incluso por encima de reglas abstractas que no llegan a comprender las dimensiones emotivas de cada situación.

Para Carol Gilligan, una de las principales referentes de esta corriente, los hombres (en general, no de modo exclusivo) tienden a subrayar la importancia de los derechos y la justicia, de los principios abstractos, mientras las mujeres (también en general) darían mayor importancia al sentido de responsabilidad que nace de las relaciones humanas, sentido que se hace especialmente fuerte en las relaciones entre padres e hijos.

Empleando este modelo, hasta ahora las ciudades se han gestionado desde una perspectiva masculina, orientada a principios abstractos: los gestores urbanos ofrecían a sus ciudadanos una serie de proyectos que son los que la ciudad necesitaba tras un análisis global y despersonalizado de los beneficios sociales que tales proyectos iban a proporcionar.

Las importantes necesidades sociales que la crisis está generando ponen sobre la mesa nuevos patrones más femeninos en los que es necesario mirar cara a cara a cada ciudadano, comprender sus diferentes problemáticas y dar respuestas cálidas y afectivas, alejadas del frío manejo de las utilidades sociales y centradas en una adaptación a las dimensiones emotivas de cada situación. Hasta ahora teníamos la ética de la justicia: había que hacer lo que había que hacer siguiendo un patrón universal para el bien común de nuestra ciudad. Reinaba la mirada masculina, agresiva y orientada al exterior, la del padre ambicioso.

Y de repente, irrumpe la ética del cuidado: es la ciudad vista con mirada de madre, enfocada en el cuidado, atenta a la diversidad de sus hijos, a las peculiaridades de sus diferentes necesidades y sensibilidades. Echemos un vistazo más cercano a lo que esto implica.

4. Políticas urbanas desde la ética del cuidado

Desde luego que no es el objetivo de este artículo profundizar en aspectos éticos y filosóficos. Pero, en la medida en que se usa este hilo conductor para ilustrar y comprender la naturaleza de los cambios detectados y su impacto en las políticas urbanas, sí se detallan los principales aspectos de esta ética del cuidado (o femenina) contraponiéndola a la ética de la justicia (o masculina).

Mientras que una ética de la justicia procede de la premisa de igualdad –que todos deben ser tratados igualmente–, una ética del cuidado se apoya en la premisa de tratar de no dañar a nadie.

Por otro lado, la ética de la justicia hace especial hincapié en la importancia del punto de vista imparcial. Dicho punto está relacionado con el interés por adoptar principios universales. Tradicionalmente, en las políticas públicas urbanas se ha considerado inmoral ser parcial y atender a la particularidad. Los gestores urbanos sólo reconocen a los individuos como variables abstractas. Ser imparcial significa, en teoría, la capacidad de verlo todo, por encima de las perspectivas e intereses particulares, de servir a la ciudad en su conjunto.

El riesgo de la imparcialidad es el autoritarismo. Al decir que se es imparcial, se recurre a la autoridad para definir las políticas urbanas: no se necesita consultar con nadie ya que el punto de vista imparcial toma en cuenta cualquier perspectiva posible.

Adicionalmente, la imparcialidad exige hacer abstracción de la particularidad del destinatario concreto de las políticas urbanas, de sus necesidades e inclinaciones y de los sentimientos que se vinculan a su experiencia urbana concreta. Desde la ética de la justicia se aplican los mismos principios independientemente de las circunstancias que rodean a cada situación.

En cambio, en la ética del cuidado se considera importante tener en cuenta la situación y conocer cuantos más datos posibles mejor. Atenerse a los mismos principios en diferentes circunstancias puede ser una injusticia.

Cuando nos aferramos a los principios, sin atender al contexto, no estamos considerando la diversidad de la ciudadanía.

La ética del cuidado supone un llamamiento a tener en cuenta la especificidad del ciudadano y su contexto. Citando de nuevo a Carol Gilligan, la fuerza del pensamiento femenino⁶ estaría en su rechazo a la imparcialidad, la separación y la despersonalización: no adoptan un punto de vista imparcial, sino que tienen en cuenta las demandas del otro concreto, del destinatario, a la hora de practicar el cuidado.

Se evitaría así el riesgo de ignorar a grupos de ciudadanos sujetos cuya perspectiva debería ser tomada en cuenta y con quienes debería producirse un proceso de participación, negociación y discusión de las políticas urbanas.

Un modo muy gráfico de visualizar ambas aproximaciones es el conocido dilema de Heinz. Este dilema muestra una situación en la que la esposa de Heinz tiene una grave enfermedad sin cura que le conducirá irremediablemente a la muerte. Pero un farmacéutico ha descubierto la medicina para ese padecimiento, aunque pide una fuerte suma de dinero a cambio de la fórmula ya que le ha dedicado muchos días de su vida a esa investigación. Heinz no tiene lo suficiente para pagar al farmacéutico, ¿debe Heinz robar la medicina? La respuesta de la ética de la justicia (o "masculina") es clara y contundente: Heinz debe robar la medicina porque la vida es un valor que está por encima del valor de la propiedad. La respuesta "femenina" (o desde la ética del cuidado) es más relativa y matizada: si Heinz y su esposa tuvieran una conversación lo suficientemente larga con el farmacéutico y tomaran todos los puntos en consideración, seguro que llegarían a algún acuerdo en el que nadie saldría perjudicado⁷.

Desde la ética del cuidado se considera muy importante tratar al ciudadano, no como un concepto abstracto sino como un sujeto concreto y determinado. El compromiso de la ciudad no es con una idea genérica sino con sujetos particulares. Esta es una de las grandes aportaciones de la ética del cuidado: desde el punto de vista del cuidado, el ciudadano es conceptualizado en su particularidad ya que hay que tomar decisiones sobre cuánto cuidado proporcionar, cuándo y a quién que no pueden ser generalizadas.

El proceso de cuidar a alguien sólo puede ser óptimo si es singular, porque cada persona es un ser único y diferente. Por todo ello, resulta imposible cuidar en masa o

en grupo, porque cada persona tiene su propia realidad, su propio mundo y acompañarle en su vulnerabilidad actual es apostar por su singularidad. Tratar con justicia a los ciudadanos en situación vulnerable no significa tratarlos a todos por el mismo rasero, sino que significa desarrollar la idea de justicia distributiva aristotélica de dar a cada cual lo que necesita.

El cuidado debe realizarse siempre sobre ciudadanos concretos, atendiendo a sus necesidades específicas porque no es algo unidireccional sino multidireccional. Los gestores urbanos no pueden decidir por su cuenta cuál es el cuidado que un ciudadano necesita, sino que deben construir ese cuidado multidireccional conjuntamente.

En la ética del cuidado, los responsables municipales ya no se ponen en el lugar del ciudadano de manera hipotética o imaginaria, sino que deben establecer una situación de diálogo real con cada uno de ellos.

El cuidado para que sea efectivo debe partir del punto de vista, las demandas y el contraste con los ciudadanos destinatarios del cuidado. Por ello no pueden ser abstracciones, sino individuos concretos los que expresen sus necesidades y establecerse una relación de interconexión con los que diseñan las políticas públicas urbanas. Se debe superar la idea de que el gobierno de la ciudad es un agente activo y el ciudadano, dependiente y pasivo. No es aceptable un diseño de las políticas urbanas que decide autónomamente lo que tiene que hacer, pues implica un ciudadano incapaz y dependiente. El ciudadano debe ser concreto, particular, con voz y rostro; ya no nos sirve el ciudadano abstracto fruto del pensamiento (posiblemente bien intencionado) del gestor urbano. Yo no puedo imaginar las necesidades de los otros: puedo imaginar mis necesidades en la situación del otro pero yo no estoy en la piel ni en el contexto del otro.

5. Nuevas herramientas para una nueva política urbana

Revisitar la ética del cuidado en los tiempos que corren es algo sumamente inspirador. Caricaturizando el diagnóstico podríamos afirmar que los ciudadanos van a valorar mucho más, en la actual situación de creciente vulnerabilidad, unas políticas urbanas que les cuiden como una madre que aquéllas, imperantes hasta hace unos meses, orientadas a que nos sintamos orgullosos de lo fuertes y poderosos que son nuestros padres⁸. Y en consecuencia, van a tender a percibir los elefantes blan-

cos más como una carga que como un motivo de alegría y orgullo⁹.

Desde nuestro punto de vista, los indicadores de que este giro está ya en las calles de nuestras ciudades se multiplican: son un sentimiento compartido en todos los consistorios aunque no deja de ser arriesgado aventurar una teoría explicativa cuando el viraje está tan reciente y poco asentado.

Es más, las inercias son muy poderosas y en la agenda de nuestras ciudades predominan los proyectos concebidos con la lógica y el espíritu de 2007: proyectos que hubieran sido el orgullo de la ciudad hace un año y que hoy se debaten entre la polémica y el escepticismo de sus propios impulsores que no saben si recular o seguir adelante. Cuando miramos los que ayer eran proyectos estrella de nuestras ciudades no sabemos si se han convertido en elefantes blancos. Aviso a navegantes: si las estrellas se han transmutado en elefantes, el riesgo político y la capacidad de convertirlo en un elemento de movilización social es muy elevada en un escenario como el actual.

Interpretar la realidad y saber leer lo que está pasando puede ser un ejercicio adivinatorio divertido y de cierto mérito. Pero, lo verdaderamente valioso sería arrojar alguna luz sobre qué deben hacer aquellas ciudades que lean estas páginas, compartan el diagnóstico y encuentren interesante la ética del cuidado como un modelo a explotar para impulsar esa nueva generación de políticas urbanas que parece ser necesaria.

Vamos a intentarlo identificando cinco tendencias que tratan de condensar lo que hemos aprendido de la mano de algunas ciudades que han asumido el cambio y están trabajando para hacerlo jugar a su favor. Lo apasionante de las ciudades es que, como las personas, son todas diferentes y sacar lecturas globales es difícil. Aprovechamos para reiterar que estamos a disposición del lector para hacer lo que nos apasiona: hablar de ciudades y de sus estrategias; es más, si ha conseguido llegar hasta aquí se merece un ofrecimiento especial para charlar de manera personalizada y profundizar en lo que esconden las cinco reflexiones que cierran este artículo. Dicho queda¹⁰ y vamos a por ello.

1. No se abandone a la nostalgia o a la melancolía y asuma desde ya que se ha producido un cambio en las necesidades de los ciudadanos.

Puede que la valoración del cambio sea diferente de la planteada en este artículo, tanto en lo cuantitativo como en lo cualitativo o en su modelización. Vivimos un período apasionante del que algo nuevo está emergiendo. Puedo negarlo, ser espectador o divertirme *surfeando* el *tsunami* que se avecina. Es fundamental un claro liderazgo que ponga, desde lo más alto, en el número uno de las agendas de todos los gestores urbanos de mi ciudad el cambio de rumbo y sus implicaciones: 2009 es la última oportunidad para llegar a 2011 con algo nuevo e interesante que contar a mis ciudadanos.

2. Establezca una cuidadosa monitorización de sus ciudadanos o, si ya la tiene, interprete cambios y compárese con las ciudades a las que considera competidoras o referentes.

El grado de conocimiento de las ciudades sobre la percepción, importancia declarada, importancia causal y nivel de satisfacción ciudadana con las diferentes dimensiones de la política urbana y con su ciudad en general es un aspecto de capital importancia que toda ciudad debería tener convenientemente sistematizado. Nuestra experiencia desde Villafañe & Asociados nos ha demostrado el amplio margen de mejora que para una ciudad supone disponer de un sistema realmente eficiente de gestión de intangibles, de gestión reputacional que es algo muy diferente del fragmentado conjunto de encuestas de satisfacción con distintos servicios municipales que muchas ciudades poseen.

En este sentido, es fundamental identificar grupos de ciudadanos, de destinatarios de políticas urbanas. La percepción sobre estas políticas es muy diferente en función de criterios como el barrio, la edad o la categoría socio profesional. También es importante comparar esta percepción con la de otras ciudades por dos razones. En primer lugar porque este conocimiento transversal –que *mercoCIUDAD* nos ha proporcionado –nos permite avanzar en cómo se perciben las políticas urbanas, en un modelo de ciudad ideal¹¹. En segundo término porque lo que puede parecer una valoración pobre quizás no lo sea tanto si se pone en perspectiva y se compara con un banco de datos sobre 78 ciudades tan amplio como el que aporta *mercoCIUDAD*.

También hay que tener en cuenta que estos destinatarios pueden ser ciudadanos pero también hoy nuestras

Caricaturizando, priman las políticas urbanas que nos cuidan maternalmente frente a aquellas orientadas al orgullo de lo fuertes que son nuestros padres

empresas necesitan cuidados. En este sentido son muy interesantes las estrategias conjuntas en las que las ciudades y sus sectores productivos de mayor proyección internacional se alían para buscar sinergias y reforzar la presencia en otros mercados. Desde IE *Business School* tenemos una interesantísima experiencia con la Cátedra Madrid Global de Estrategia Urbana Internacional en la que la ciudad, los centros de conocimiento y las empresas cooperan en torno al concepto de *urban intelligence* con tres objetivos diferentes pero complementarios: reforzar la competitividad de Madrid, vender a otras ciudades servicios urbanos y generar conocimiento sobre gestión de ciudades¹².

3. Comunique desde ya con el nuevo paradigma en la mente.

La ética del cuidado implica generar una nueva agenda pero también empezar a comunicar conforme al nuevo paradigma. El cambio en la percepción de los ciudadanos va a suponer un trasvase de recursos del *hardware* urbano (ladrillo de diseño, equipamientos culturales y deportivos¹³, etc.) hacia otro tipo de políticas *soft* que pueden englobarse en dos grandes grupos.

Unas –vinculadas de manera directa a la ética del cuidado desarrollada en este artículo– de tipo social o asistencial entre las que estarían la formación y reciclaje profesional de los ciudadanos, las políticas activas de empleo a nivel local, el apoyo a los desempleados sin cobertura social, la integración social de colectivos con riesgo de exclusión o la conciliación de la vida laboral y familiar. Estas políticas, englobadas en su mayor parte dentro de las denominadas competencias impropias, van a ir a más a medida que la demanda ciudadana sea más amplia. Aquí el reto es hacerlas visibles para la ciudadanía y diseñarlas de manera adecuada.

El otro gran grupo sería el de las políticas orientadas a mejorar la competitividad de la ciudad. Es importante diferenciar ante nuestros ciudadanos los elefantes blancos de las apuestas de futuro que van a permitir hacer nuestras ciudades competitivas. Promocionar nuestra ciudad de una manera eficaz y sensata, alimentar al tejido empresarial existente, estimular la creación de nuevas empresas, atraer inversiones en torno a *clusters*, dotarnos de los proyectos necesarios para ser competitivos y que esa competitividad sea reconocida a nivel global no es gasto o derroche sino la mejor de las inversiones posibles. Llamar a estos proyectos elefantes blancos es deslizarse por la pendiente fácil de la demagogia. Para conjurar este riesgo e incrementar el impacto de este ti-

po de actuaciones es necesario ir de la mano de las compañías embajadoras, de aquellas vinculadas y comprometidas con nuestra ciudad. Aquí el reto de nuevo es comunicar de manera tangible los beneficios que estas actuaciones van a suponer para nuestra ciudad¹⁴.

Frente al tradicional *city marketing* basado en acciones masivas –clásico en áreas como el turismo o la atracción de inversiones– están surgiendo nuevos enfoques en torno a la diplomacia pública urbana y a la integración y creación de redes. Madrid Global, la Oficina de Estrategia y Acción Internacional de Madrid, es un claro ejemplo de innovación en este sentido: si quiero promocionar mis empresas en el creciente mercado asiático es más efectivo establecer alianzas estratégicas con organismos internacionales como el Banco Asiático de Desarrollo o la Fundación Asia Europa que invertir en fórmulas de comunicación convencional.

La gestión de los intangibles, de mi reputación y de la estrategia de comunicación y relación ante los diferentes *stakeholders* es clave y además es una herramienta que ya ha sido empleado con éxito en el mundo corporativo.

4. Las tecnologías de la información y el marketing digital son un aliado aún por explorar por parte de nuestras ciudades.

En la ética del cuidado, la personalización es fundamental pero tiene un problema: establecer relaciones llenas de contenido y emoción es intensivo en unos recursos humanos de los que normalmente no dispongo. Hemos argumentado a lo largo de este artículo que la ética del cuidado lleva aparejada una comunicación mucho más directa, que implica establecer relaciones con los ciudadanos no ya como concepto abstracto sino con personas individuales, con necesidades específicas.

En este campo, las tecnologías de la información tienen un gran potencial cuando se ponen al servicio de mecanismos de la creación de una ciudadanía virtual o, por adherirnos a la palabra de moda, de la Ciudad 2.0. Algo se está moviendo sobre estos temas como, por ejemplo, elemento de promoción exterior de la ciudad, en torno al modelo “masculino” de políticas urbanas. Pero sin duda, hay un camino por recorrer para proporcionar ese calor y cercanía que los ciudadanos demandan en los cuidados que les tengo que proporcionar en este entorno de mayor vulnerabilidad y en el que blogs, comunidades virtuales o sistemas de alerta cuentan con interesantes experiencias pilotos.

En España el camino por recorrer es amplio. Un estudio sobre la visibilidad de las ciudades en la web 2.0. publicado en febrero de 2009 por el grupo BPMMO y elaborado por Javier Celaya ponía de manifiesto la baja visibilidad de las ciudades españolas en la web social identificando que las tecnologías sociales representan el principal desafío de las ciudades a la hora de definir sus estrategias de marketing y comunicación *on line*¹⁵.

En EEUU –el país más avanzado en sociedad del conocimiento, quizás tras Reino Unido– la campaña de Obama ha sido puesta como ejemplo del potencial del empleo de las tecnologías de la información a la hora de crear una campaña con un toque personal enfocado en las necesidades del ciudadano –y no en hablar del candidato– que generó más de tres millones de personas de donantes, muchos de ellos con aportaciones inferiores a 100 dólares, creando con ello no sólo votantes o simpatizantes, sino apóstoles deseosos de colaborar, de difundir el mensaje. Un uso de las tecnologías que se demostró especialmente eficaz a la hora de contactar a la gente donde se encontraban mediante el uso de grandes redes sociales, como *Facebook*, *MySpace* y *YouTube*, pero también a través de redes más específicas, tales como *LinkedIn*, *BlackPlanet*, *GLEE*, *Eons* y *MiGente*.

Una campaña en la que se escuchaba tanto como se hablaba en relación con los medios sociales: no había otra opción que escuchar para mantener la gigantesca comunidad de dos millones de seguidores en *Facebook*. Una aproximación que se ha mostrado sumamente eficaz a la hora de combatir rumores y que se apoya de manera muy intensa en el uso del audiovisual y con un alto nivel de personalización y comunicación a través de una base de datos con tres millones de números de teléfonos móviles de simpatizantes¹⁶.

Una lección reciente que pone sobre la mesa que la importancia de la reputación digital y el poder de las comunidades virtuales que es, con mucha frecuencia, subestimado lo que constituye un error que puede ser fatal en el nuevo entorno que hemos esbozado en este artículo.

A pesar del retraso de nuestras ciudades, las últimas elecciones han demostrado que esta tendencia está ya presente en España: cada cita electoral avanza la presencia de este tipo de comunicación digital¹⁷ mientras que en la esfera de la comunicación y el marketing de consumo, la crisis, por motivos diferentes, está haciendo crecer la inversión en este tipo de acciones: aumentaron un

impresionante 38% durante 2008 en un mercado que se hundió un 11%. Todo ello con una ventaja añadida: es mucho más barato, lo que prima la imaginación y las buenas ideas sobre los recursos para comprar espacio en medios de comunicación convencionales. Y además permite la interacción: ideal para la ética del cuidado. El célebre vídeo de Obama sobre la campaña de *Budweiser* es un magnífico ejemplo que tomo prestado a mi amigo y colega Manuel Alonso Coto, gran experto en la materia¹⁸.

Las elecciones municipales de 2011 tienen todas las paletas para marcar el antes y después del uso de este tipo de herramientas. Dos razones apuntan a ello: son las elecciones en las que el concepto de comunidad requiere de menos traducción y en las que la diversidad y escasez de recursos puede generar un mayor salto de innovación y, adicionalmente, el grado de avance y madurez en la sociedad de la información ofrecerá entonces la necesaria masa crítica.

Una apuesta a la que hay que anticiparse ya que no se queda en las elecciones: las relaciones hay que cuidarlas y mantenerlas en el tiempo. Hay que empezar a trabajar ya si no queremos que alguien –incluso de nuestro propio partido como Obama– establezca con nuestros ciudadanos las relaciones que no hemos sido capaces de establecer nosotros en un momento en el que, además, eso es lo él que espera de nosotros.

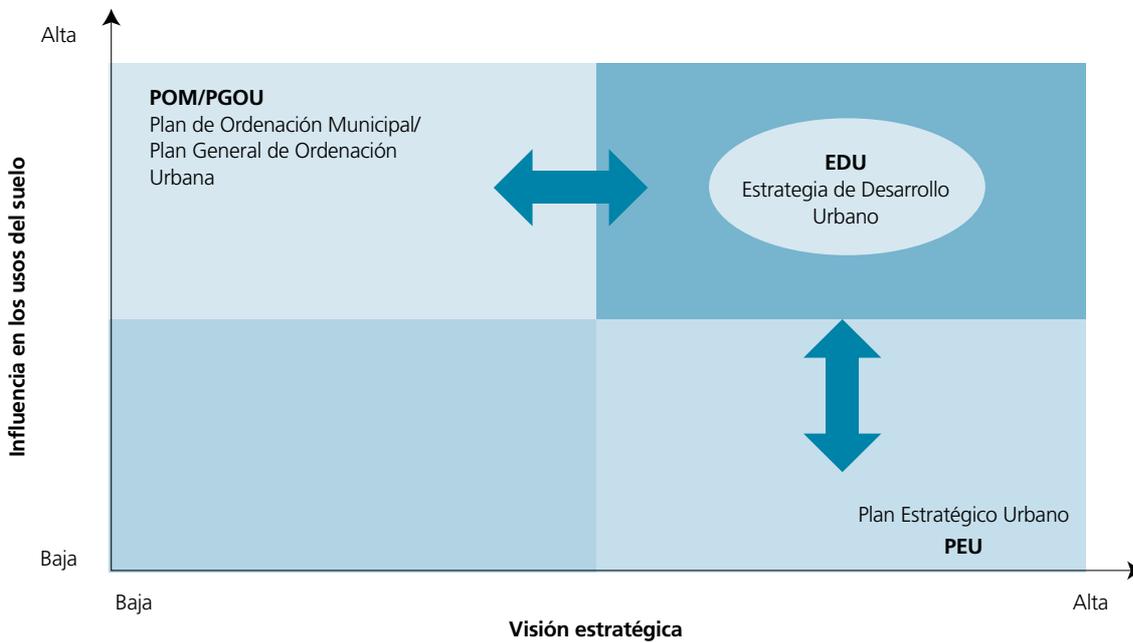
... y 5. Trabaje desde ya en el nuevo modelo de ciudad de 2011!

Séneca decía que no hay buen viento para quien no sabe dónde va. En las escuelas de negocios hablamos de un *elevator speech*: contar mi proyecto de futuro de tal modo que sea atractivo a un potencial comprador en el tiempo de un trayecto juntos en ascensor. Contar quién eres, qué haces y tu propuesta de valor única de tal modo que se despierte su interés. Los expertos dicen que deben ser entre 25 y 40 palabras pronunciadas en menos de 30 segundos.

La Estrategia de Desarrollo Urbano (EDU) es una herramienta reconocida a nivel internacional y que, en nuestra experiencia, es ideal para dar soporte a esa visión esquemática de la ciudad que sólo surge tras un análisis riguroso y que pocas ciudades tiene a día de hoy.

En España, la planificación espacial (el Plan de Ordenación Municipal –POM–) y la estratégica de la ciudad (el Plan Estratégico Urbano –PEU–) se han dado tra-

FIGURA 1. HERRAMIENTAS DE LA ESTRATEGIA URBANA ESPAÑOLA



dicionalmente la espalda. La imparable expansión urbana ha hecho que esto fuera posible hasta ahora. Pero, la nueva coyuntura implica una nueva generación de herramientas para que nuestras ciudades puedan afrontar lo que indudablemente es una etapa diferente que se abre ante ellas. La EDU puede jugar un papel clave de este urbanismo nuevo, más transversal e integrador.

La EDU se define muy bien en relación al POM y al PEU, ya que juega un necesario papel de coordinación entre ambos. Por un lado, a través de los Planes Estratégicos Urbanos, las ciudades definen su estrategia. Sin embargo, el problema es que los planes estratégicos urbanos muchas veces tienen como principal virtualidad convertirse en documentos de consenso, ser útiles para definir las ambiciones de la ciudad pero poseen nula relación con la ciudad construida, con su dimensión física. Se habla de proyectos pero no se les encuentra el suelo dónde ubicarse.

Por su parte, los POMs tienen casi como única finalidad detallar de manera exhaustiva el uso del espacio de los municipios y carecen de visión estratégica: se mueven por intereses urbanísticos.

Esta separación es tan radical que nos hemos encontrado con ciudades que querían encargar un plan estratégico

urbano y, al preguntarles por el estado de su planificación urbanística, respondían que eso era otra cosa, un cometido de “los de urbanismo”: ellos querían pensar el futuro de la ciudad pero los que iban transformando la ciudad hacia ese futuro, los verdaderos constructores del futuro, eran otros y con otro plan.

Este hecho ilustra muy bien la radical separación –incluso hasta en la estructura organizativa– de estas dos filosofías encarnadas en dos herramientas de planificación diferentes: los PEUs se quedan en la estrategia sin definir proyectos ni asignarles espacios urbanos mientras que los POMs se mueven en una escala demasiado estrecha para poder vertebrar una visión estratégica de ciudad como se recoge en la figura 1.

Esta combinación ha supuesto de facto que las ciudades españolas carezcan de eficaces herramientas para combinar la definición de una estrategia competitiva adecuada con el diseño de ciudad que tal estrategia demanda.

Su integración en las Estrategias de Desarrollo Urbano (EDUs) permite compaginar ambas. Desde nuestro punto de vista, es evidente el fracaso de la gestión urbana basada en el binomio POM/PEU y la necesidad de un urbanismo nuevo en el que las EDUs están llamadas a jugar un papel central.

Las EDUs permiten conectar visión y acción: definen el futuro posicionamiento de la ciudad desde una perspectiva estratégica pero, al mismo tiempo, ubican sobre su espacio acciones concretas que, a modo de acupuntura urbana, permiten abordar las principales líneas de actuación que ese municipio necesita especialmente. Por lo tanto, definir y priorizar estas líneas de acción es un elemento central de la EDU en el que es fundamental el trabajo conjunto y cercano con quien ostenta el liderazgo de la transformación urbana (normalmente, el alcalde).

Una vez determinada la estrategia, se desarrollan en campos tan diversos como las políticas sociales, la dinamización cultural y comercial, la movilidad y, por supuesto, la ordenación del espacio urbano con especial incidencia en proyectos estructurantes, en desarrollos del espacio urbano con capacidad para generar efectos más allá de su localización concreta. La EDU resuelve al viejo problema de los árboles y el bosque: tiene carácter global pero, al mismo tiempo, define de manera concreta los proyectos sobre los que se va a articular el día a día de la acción del gobierno municipal. Todo ello en un lenguaje gráfico, visual y comprensible por la ciudadanía lo que facilita también su venta política.

La nueva coyuntura que hemos descrito y tratado de modelizar en este artículo es una oportunidad para que las ciudades españolas hagan de la necesidad virtud y reflexionen sobre su proceso de desarrollo, revisen sus estrategias, la eficiencia de las principales herramientas que han empleado y las bases en las que sustentarán su futuro: aunque es una herramienta relativamente novedosa en España, ya hemos tenido ocasión de trabajar en EDUs en varias ciudades. Las principales ventajas son dos importantísimas que, aunque pueden parecer obvias, no lo son tanto.

En primer lugar, tras una EDU, la ciudad sabe claramente a dónde quiere llegar y eso es fundamental. Muchas ciudades creen saber a dónde van pero de una manera inconcreta, desestructurada, intuitiva. Quien no es capaz de contar su estrategia en cinco minutos es que no la tiene. Antes de una EDU, pocas ciudades pasan la prueba.

La segunda ventaja es tan importante como la primera. La EDU se convierte en la hoja de ruta de la acción de gobierno, en el esqueleto básico que garantiza la siempre difícil coordinación. Esto también facilita enormemente su transmisión a ciudadanos e inversores y tiene un efecto multiplicador sobre la proyección exterior de la marca de la ciudad.

Conclusiones

En un número de Análisis Local, específicamente dedicado a las ciudades estrella, se ha tratado de compartir con los lectores la experiencia del intercambio de puntos de vista con gestores urbanos de múltiples ciudades a lo largo de los últimos meses que nos han permitido aventurar algunas conclusiones:

- Hay un cambio fuerte en la forma en la que los ciudadanos valoran las políticas urbanas: lo que yo deseo que haga mi ciudad por mí se ha modificado sustancialmente. Esta transformación es reciente, pero tan potente que está aquí para quedarse.
- Esta transformación es radical: lo que antes era motivo de orgullo ahora es motivo de polémica o sospecha sobre la idoneidad de la inversión. Se puede hablar de un nuevo modelo de diseño de estrategias urbanas: se ha pasado de un modelo masculino a uno femenino, de uno de basado en la ética de la justicia a otro basado en la ética del cuidado.
- Las ciudades que no adapten sus políticas al nuevo modelo verán cómo sus ciudadanos les dan la espalda: la conceptualización propuesta puede ser una herramienta útil para comprender la naturaleza del cambio y adaptarse a él.

Estamos a vuestra disposición para aprender juntos y poner a vuestro alcance el conocimiento de vanguardia que hemos obtenido creando herramientas como *mercoCIUDAD* y trabajando para ciudades que han asumido esta necesidad de cambio, que han sabido verla como una oportunidad.

El momento es, sin duda, apasionante. ■

Bibliografía

- ALONSO COTO, M. (2009): *Blended Marketing*, Prentice Hall.
- BAIER, A. (1985): *Postures of the mind. Essays on mind and morals*, University of Minnesota Press.
- CELAYA, J. (2009): *Visibilidad de las ciudades en la Web 2.0.*, Grupo BPMO.
- COMINS MINGOL, I. (2003): *Del miedo a la Diversidad a la Ética del Cuidado*, *Convergencia*, núm. 33, septiembre-diciembre.
- GILLIGAN, C. (1982): *In a Different Voice*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- SEISDEDOS, G. (2007): *Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI*, Prentice Hall.

— (2008): Más allá del POM y del PEU: la EDU como herramienta para el diseño de estrategias urbanas, *Análisis Local*.

VILLAFANE, J. (2008): La ciudad reputada. Claves para la reputación de las ciudades. Ponencia presentada en el III Congreso de Marketing de Ciudades, Elche, 5 de marzo de 2008.

Reseñas bibliográficas

¹ Algunas de estas reflexiones plasman por escrito análisis compartidos con Eduardo Moreno, Socio de Villafañe & Asociados: nuestras conversaciones en trenes y aviones están en el corazón de algunos de los modelos que se desarrollan a continuación.

² Los datos del *mercoCIUDAD* 2008, de periodicidad anual, tratan de ayudar a las ciudades españolas a buscar el difícil equilibrio entre competitividad, cohesión de la ciudadanía y responsabilidad medioambiental. Por ello, a la hora de diseñarlo, hemos tratado no solamente de generar un *ranking*, sino de llevar a cabo un completo y necesario chequeo a nuestras ciudades. Para ello hemos simplificado las infinitas perspectivas en un sencillo modelo: un tetraedro, cuya base es un triángulo formado por los tres valores a conjugar (las famosas tres E's: eficiencia, equidad y entorno) y sobre el que bascula una tercera dimensión: la de las políticas urbanas. Estas son las perspectivas que se han tenido en cuenta en *mercoCIUDAD* que, a modo de GPS, ha balizado la posición de nuestras ciudades desde cuatro perspectivas convergentes mediante una metodología que hemos denominado 100 x 100: 100 variables objetivas, 100 expertos y 10.000 (100 x 100) entrevistas a ciudadanos. A ello hay que añadir la información suministrada por los propios ayuntamientos a través de un cuestionario de méritos remitido las 78 ciudades de más de 75.000 habitantes (o capitales de provincia o de comunidad autónoma). Una auténtica radiografía de nuestras ciudades en la que hemos sistematizado toda la información disponible e incorporado valiosos *inputs* complementarios: una rigurosa aproximación que permite que *mercoCIUDAD* esté llamado a convertirse en una poderosa herramienta de gestión para nuestras ciudades.

³ Seguramente esta nueva sensibilidad está detrás de la noticia del ABC del 10 de marzo que pongo sobre la mesa por lo ilustrativo y porque la leo mientras escribo estas líneas (que vaticino quedará muy pronto desactualizada). *La Torre Pelli creará más de 4.000 empleos según Cajasol* *La fase de construcción de la Torre Cajasol en la Isla de la Cartuja en Sevilla tendrá un impacto directo e indirecto en la economía de Andalucía de 212 millones de euros*

y en el empleo de 4.071 entre los creados y los mantenidos, y un retorno fiscal de 27,1 millones.

La consultora Deloitte ha presentado hoy el informe de impacto socio-económico de la Torre Cajasol, encargada a través de la sociedad Puerto Triana y en la que se instalarán oficinas, comercios, servicios, restauración, centros deportivos y de negocios y un aparcamiento. La construcción de la que se convertirá en la torre más alta de Sevilla, superando en altura a la Giralda, empezará "en unos días", según el presidente de Cajasol, Antonio Pulido, y el coste total de esta fase ascenderá a 353,2 millones, de los que un 71 por ciento corresponde a los costes de construcción y seguros de obra.

La caja sevillana Cajasol reitera la apuesta por la construcción de la Torre Pelli, de 178 metros de altura, que sin duda, modificará la silueta de la ciudad, amén de otras circunstancias, como el aumento de tráfico que supondrá en la Isla de la Cartuja. Según fuentes de Cajasol, basándose en una encuesta externa a la entidad, casi el 80% de los sevillanos es favorable a la construcción de la torre.

El presidente de la caja, Antonio Pulido, subrayó que el edificio «enriquece la ciudad y le da una nueva imagen», y destaca que el proyecto supondrá una inversión de 350 millones de euros y la creación de 2.000 empleos diarios durante cuatro años de obras

⁴ Desde mi punto de vista, este razonamiento explicaría en gran medida el cambio político en las elecciones gallegas de marzo de 2009.

⁵ Evidentemente, no todos los hombres (ni todas las mujeres) encajan en este modelo abstracto de lo masculino y de lo femenino. Sin embargo, como narrativa, nos parece muy útil enfatizar que estamos pasando de una ciudad con políticas más masculinas a una ciudad más femenina.

⁶ Carol Gilligan identifica pensamiento femenino con ética del cuidado y pensamiento masculino con ética de la justicia. Personalmente —y dentro de que cada persona es un mundo con independencia de su sexo—, tengo que decir que estoy de acuerdo con esta asignación como estereotipo. ¡Desde luego, es un tema que da juego!

⁷ Tres noticias me llegan mientras preparo este artículo que ilustran esta aparente superioridad del estereotipo asociado al pensamiento femenino. *Financial Times* publicaba el 22 de marzo un estudio en el que se argumenta que las mujeres son mejores gestoras de fondos que los hombres http://www.ft.com/cms/s/0/c10efc58-16b2-11d5-9a72-0000779fd2ac,dwp_uuid=db00e994-f1d5-11dc-9b45-0000779fd2ac.html, El País titulaba el 25 de marzo que "Nos falta liderazgo femenino" —incluyendo declaraciones de mi colega Celia de Anca en un artículo en el que se argumenta que "hasta en el Foro Económico Mundial de Davos se llegó a esa conclusión, que Nicholas Kristof, columnista de *The New York Times*, resumió

de forma ingeniosa: a *Lehman Brothers*, uno de los bancos caídos, quizás le habría ido mejor como *Lehman Brothers... and Sisters*" http://www.elpais.com/articulo/sociedad/Nos/falta/liderazgo/femenino/elpepusoc/20090325elpepusoc_1/Tes y, por último, el pasado 28 de febrero el control de tráfico de Lima quedaba exclusivamente en manos de agentes femeninas, con el objetivo –declarado expresamente– de atajar la corrupción <http://peru21.pe/noticia/252540/anuncian-que-lima-so-lo-tendra-policias-transito-femeninas>.

⁸Alguna de las dinámicas de competencia interterritorial en torno al tamaño de los edificios icónicos podrían incluso asociarse a lo fálico como símbolo del poder en la teoría psicoanalítica. La torre Agbar de Nouvel en Barcelona y sus 1.000 denominaciones populares podría ser un buen ejemplo. Otra más explícita es la acusación de Berlusconi al proyecto de rascacielos para Milán de *Libeskind* de no ser suficientemente masculino, haciendo referencia a que de la estructura curvada emanaba “una sensación de impotencia”.

⁹Puede que no sea casual que el equipamiento estrella del Fondo Estatal de Inversión Local ha sido el que posee menor mantenimiento que uno pudiera imaginar: ¡el campo de fútbol con hierba artificial! Condicionantes del fondo aparte, este hecho puede ser leído como una señal más de esta nueva tendencia y también servir como piedra de toque para evaluar el impacto de la principal medida anticrisis del Gobierno que ha puesto en manos de las ciudades españolas 8.000 millones de euros (en torno al 1% del PIB).

¹⁰Gildo.Seisdodos@ie.edu

¹¹A estos esfuerzos, desde una perspectiva científica, contribuye el grupo de investigación *City Reputation Lab*, dirigido por Justo Villafañe (Universidad Complutense), integrado por 15 investigadores de diferentes universidades, con un marcado carácter interdisciplinar y al que pertenecen Juan Báez (Universidad Complutense), María José Canel (Universidad Complutense), Juan Manuel Fuente (Universidad de Valladolid), Mario Gurrionero (Universidad Complutense), Cristina Mateo (Ayuntamiento de Madrid), Norberto Mínguez (Universidad Complutense), José Antonio Mingolarra (Universidad del País Vasco), Fernando Olivares (Universidad de Alicante), Esther Quevedo (Universidad de Burgos), Maribel Reyes (Universidad Complutense), María Sánchez Valle (Universidad CEU San Pablo), Karen Sanders (Universidad CEU San Pablo), Felipe Santos (Centro Universitario Villanueva-UCM) y el propio autor (IE *Business School*).

¹²Acciona, Cámara de Comercio de Madrid, El Corte Inglés, Ferrovial, FCC, Garrigues Abogados & Asesores, Metro de Madrid, Parque de Valdebebas y el área de Medio Ambiente del Ayuntamiento de Madrid forman parte

de esta iniciativa, que surge de la confluencia de tres actores: el liderazgo del Ayuntamiento de Madrid a través de Ignacio Niño, coordinador general de la Oficina de Estrategia y Acción Internacional Madrid Global, las instituciones madrileñas líderes en generar conocimiento, tecnología y formación para los desafíos urbanos –como el IE *Business School*– y las empresas madrileñas cuya actividad está relacionada con el desarrollo de servicios e infraestructuras para las ciudades. El punto de partida es la existencia de un *cluster* madrileño de excelencia en servicios e infraestructuras urbanas y su objetivo es ser un instrumento que permita reforzar el posicionamiento internacional de Madrid y sus empresas, desarrollar una de las facetas de este posicionamiento –Madrid como experta en gestión eficiente y sostenible de ciudades– y contribuir a que los esfuerzos de Madrid y los de sus empresas se coordinen y apoyen recíprocamente.

¹³En este sentido, una ciudad nos brindaba muy recientemente otro ejemplo de este cambio de paradigma al reconocer que lo que hasta hace poco era considerado como el no va más (en este caso concreto, centros de ocio y deporte para cada barrio dotados de *spa*) estaba empezando a ser percibido como derroche inmoral.

¹⁴La presencia de la ciudad de Madrid en la Expo de Shanghai 2010 –que tiene como lema *Better cities, better life*– es un buen ejemplo de una actuación enfocada de colaboración público privada que va a poner el mercado de mayor potencial al alcance de las empresas del *cluster* de servicios e infraestructuras urbanas de la ciudad.

¹⁵Más información sobre el estudio en <http://comunicacionempresarial.blogs.grupobpmo.es/>

¹⁶Más información en <http://www.webershandwick.co.uk/homepage-sections/what-we-think/opinions-archive/137>

¹⁷Los *blogs* triunfaron en las elecciones vascas <http://periodistas21.blogspot.com/2005/04/los-blogs-triunfaron-en-las-elecciones.html>

¹⁸En el año 2000, la marca de cerveza *Budweiser* lanzó un *spot* televisivo, emitido también en España, que mostraba desde el sentido del humor momentos de la vida real de los norteamericanos de clase media basándose en el “*Wassup!*” saludo típico de hombres estadounidenses y basándolo en el concepto “*true*”, es decir “así somos”. Ocho años después, con los mismos actores de la anterior campaña se realizaba un viral publicitario que muestra el momento actual de los anteriores personajes y donde se hace una fuerte crítica a la administración de Bush en áreas como economía, guerra, sector salud y protección civil y se transmite el mensaje de que con Obama las cosas cambiarán de verdad. Según *Youtube*, el *Wassup* de 2008 consiguió 3.278.469 visitas en una semana. Puedes verlo –si no lo conoces ya– en <http://www.youtube.com/watch?v=ndzWVnD7-vQ>